

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DIRIGIDO

MODELO DE GESTIÓN PARA UNIDADES DE NEGOCIO DEL BANCO SOLIDARIO S.A. (Caso: Agencias de la ciudad de La Paz y El Alto)

Postulante: ALEXANDER ANGOLA FLORES

Tutor Académico: Msc. JAVIER ÁVILA VERA

Tutor Institucional: Lic. JAIME ZEGARRA D.

LA PAZ – BOLIVIA
2007

DEDICATORIA

A mis dos hijas, Yesenia Maria y Maya Anabel, por ser la fuerza que me impulsa a seguir cada día...

A Eusebia, mi querida mamá, por la confianza depositada en mi persona.

Alexander

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar al Msc. Javier Ávila Vera, por su tiempo, sus conocimientos, orientación y guía permanente en la elaboración de este documento, aspectos que han permitido mejorar la calidad de este trabajo.

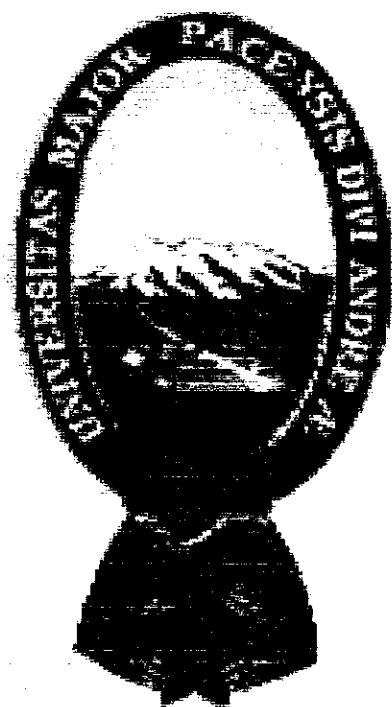
Al plantel docente de la Carrera de Administración de Empresas por sus aportes y experiencias durante el periodo de formación compartido, gracias a ello, desarrollaremos habilidades en la práctica investigativa y enriquecimiento de nuestros conocimientos.

Asimismo, agradecer al Lic. Jaime Zegarra D., Sub Gerente de Créditos de BancoSol S.A., Regional El Alto. Por su cooperación y experiencia durante el periodo de realización del proyecto.

Agradecer a los ejecutivos de BancoSol S.A., que me dieron la oportunidad de realizar el presente trabajo dirigido, por su cooperación y siempre velando la formación de sus funcionarios.

María Silvera H., por su apoyo en el periodo de estudio.

Finalmente a los compañeros de trabajo y en especial a la agencia Viacha, con quienes compartimos no solo un espacio laboral, sino también un intercambio de experiencia y conocimiento.



ÍNDICE

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I ANTECEDENTES GENERALES

1.1	Antecedentes	1
1.2	Problemática	4
1.3	Justificación	7
1.4	Objetivos	9
	1.4.1 Objetivo General	9
	1.4.2 Objetivos Específicos	9
1.5	Alcances	9

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

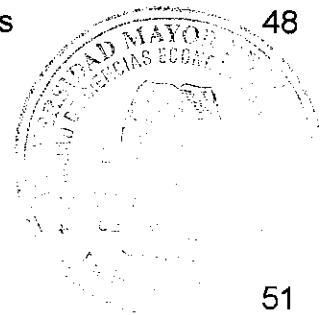
2.1	Administración	10
	2.1.1 Organización	11
	2.1.1.1 Concepto de Organización	12
	2.1.1.2 Elementos de la Organización	12
	2.1.1.3 Elementos de la organización formal	13
2.2	La Organización y su ambiente	14
2.3	Gestión Empresarial	17
	2.3.1 Definición	17
2.4	El Control y el Sistema de Gestión en la empresa	18
2.5	Concepto de eficiencia y eficacia	19
	2.5.1 Principio de eficiencia del control	20
2.6	Definición de Sistema	21
	2.6.1 Características y Principios de los Sistemas	21
	2.6.2 Sistemas de Información	22



2.6.3	Concepto y características de la Información	23
2.6.4	Componentes de un Sistema de Información	25
2.6.5	Sistemas de Información Administrativos (SIAS)	26
2.6.6	Sistemas de Información Gerencial (SIG)	27
2.7	La Organización y su estructura	33
2.7.1	Sistema que forman la empresa	34
2.7.2	La Planificación de los elementos de la Empresa	36
2.8	La Representación de los Sistemas. Los Modelos	38
2.8.1	Concepto de Modelo	40
2.8.2	Objetivos de Modelos	41
2.8.3	Clasificación de modelos	42
2.8.4	Cuando emplear un modelo	43
2.8.4.1	Etapas en la construcción de modelos	44
2.9	El Sistema de Control	45
2.9.1	Características de un Sistema de Control	46
2.9.2	¿Qué controlar?	47
2.9.3	El Control de Gestión y sus diferentes conceptos	48

CAPITULO III
MARCO REFERENCIAL

3.1	Las instituciones microfinancieras	51
3.1.1	Tecnologías crediticias de acceso a servicios microcrediticios en Bolivia	52
3.2	Aspectos generales	55
3.2.1	Misión, Visión y Valores	56
3.2.2	Estructura organizacional	56
3.2.3	Actividades del Banco	58



CAPITULO IV

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1	Determinación del universo de estudio	59
4.2	Censo de las Unidades de Negocios	59
4.3	Determinación de las variables	60
4.3.1	Primera Variable "Sistema de Planificación"	60
4.3.2	Segunda Variable "Sistemas de Información"	61
4.3.3	Tercera Variable "Sistema de Control"	62
4.3.4	Cuarta Variable "Medio Ambiente de la Unidad"	63
4.4	Cruce de Variables	65
4.5	Medios e instrumentos de la investigación de campo	67
4.5.1	Tipo de Estudio	67
4.5.2	Método de Estudio	68
4.5.3	Fuentes y Técnicas de recolección de información	68
4.5.3.1	Fuentes Primarias	68
4.5.3.2	Fuentes Secundarias	68
4.6	Relación entre objetivos, variables de la entrevista y cruce de variables	69
4.7	Relación entre objetivos, subvariables entrevista y cruce de variables	70
4.7.1	Consideraciones Generales	70

CAPITULO V

RESULTADOS DEL MARCO PRÁCTICO

5.1	Características financieras del sector	71
5.1.1	Evolución de cartera	71
5.1.2	Evolución de Prestatarios	72
5.1.3	Indicadores de BancoSol	73
5.1.3.1	Evolución de la Cartera en Mora BancoSol	73
5.1.3.2	Indicadores generales por agencias de BancoSol	74
5.2	La Gestión en la Unidad	75

5.2.1	Sistema de Planificación	75
5.2.1.1	Establecimiento de Objetivos	76
5.2.1.2	Políticas	87
5.2.1.3	Instrumentos de Planificación	87
5.2.1.4	Estándares	88
5.2.1.5	Equipo de Planificación	88
5.2.1.6	Centralización	90
5.2.2	Sistemas de Información	91
5.2.2.1	Características del Sistemas de Información	92
5.2.2.2	Componentes del Sistemas de Información	94
5.2.3	Sistemas de Control	100
5.2.3.1	Instrumentos de Control	100
5.2.3.2	Departamento de Control Presupuestario	102
5.2.3.3	Auditoria Interna	102
5.2.3.4	Áreas y Temas de Organización que se controlan	103
5.2.3.5	Determinación de las Desviaciones y sus Causas	104
5.2.3.6	Acciones Correctivas	106
5.2.3.7	Instrumentos y Herramientas de Control	107
5.2.3.8	Medición de Eficiencia y Eficacia	110
5.2.3.9	Controladores de Gestión	111
5.2.4	El Medio Ambiente de la Unidad	111

CAPITULO VI
RESULTADO DE CRUCE DE VARIABLES,
CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO

6.1	Resultados del cruce de variables	115
6.1.1	Sistema de Planificación y Sistema de Información	115
6.1.2	Sistema de Información - Sistema de Control	115
6.1.3	Sistema de Control y Sistema de Planificación	116

6.1.4	Medio Ambiente de la Unidad de Negocios y el Sistema de Información	116
6.1.5	Medio Ambiente de la Entidad y Sistema de Información	117
6.2	Conclusiones del Marco Práctico	117
6.3	Comprobación de los Objetivos	120

CAPITULO VII PROPUESTA

7.1	Objetivo del Modelo de Control de Gestión	122
7.2	Estructuración del Modelo de Control de Gestión	123
7.3	Perspectiva Financiera	126
7.3.1	Presupuesto	126
7.3.1.1	Control Presupuestario	130
7.3.2	Indicadores Financieros	130
7.3.2.1	Indicadores Absolutos	131
7.3.2.2	Indicadores Relativos	132
7.3.3	Estado de Resultados de la Unidad de Negocio	133
7.4	Clientes y mercado	134
7.4.1	Clientes	135
7.4.2	Mercado	137
7.5	Recursos Humanos	138
7.5.1	Perfil de los Recursos Humanos contratados	138
7.5.1.1	Capacitación	139
7.5.2	Organización y Actividades de los Recursos Humanos dentro de la Unidad de Negocios	141
7.5.3	Motivación	144
7.6	Sistemas de Información	145
7.7	Procesos	147
7.7.1	Etapas de Implementación del Control de Gestión	148
7.7.2	Análisis de Desviaciones e Interpretación de las causas	151



CAPÍTULO VIII
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1	Conclusiones Finales	152
8.1.1	En relación al problema investigado	152
8.1.2	En relación al aporte a la ciencia administrativa	152
8.1.3	Conclusiones Generales del Estudio	153
8.2	Recomendaciones	154
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		156
ANEXOS		159



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Promedio de Cartera por Cliente (desde dic/03 a dic/04) (en miles de dólares)	6
Tabla 2:	Crecimiento de Cartera por Departamentos: 2004 vs. 2003 (en miles de dólares)	6
Tabla 3:	Evolución de la cartera en mora (en porcentajes)	73
Tabla 4:	Indicadores generales por agencias de BancoSol al 30 de Dic. De 2005	74

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1:	Organigrama General de Banco Solidario S.A.	57
Esquema 2:	Operacionalización de las Variables	64
Esquema 3:	Relación entre las variables a ser estudiadas	69
Esquema 4:	Modelo de Gestión para las Unidades de Negocio de BancoSol	126
Esquema 5:	La Perspectiva del Cliente	135

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	La Organización y su Ambiente	16
-----------	-------------------------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

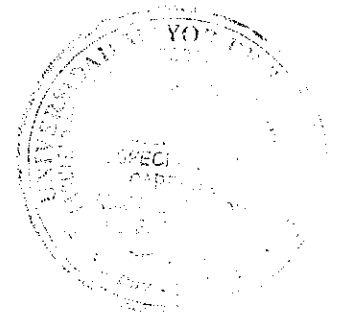
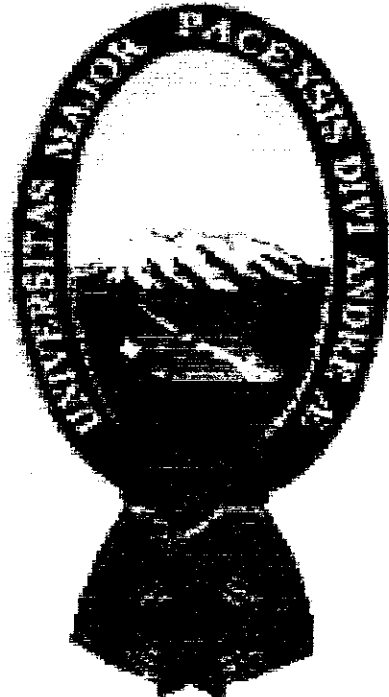
Cuadro 1:	Cruce de Variables a realizarse	66
Cuadro 2:	Información Operacional	98
Cuadro 3:	Instrumentos Cuantitativos que utilizan las Unidades de Negocios	107
Cuadro 4:	Comprobación de los Objetivos	120
Cuadro 5:	Plan Operativo Anual (POA)	129
Cuadro 6:	Indicadores Relativos	132
Cuadro 7:	Gestión de Agencia	142
Cuadro 8:	Descripción del Procedimiento de Información	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Evolución de cartera	71
Gráfico 2:	Evolución en Prestatarios	72
Gráfico 3:	Objetivos Financieros	77
Gráfico 4:	Objetivo Administrativo y Logístico	79
Gráfico 5:	Objetivo Área Operativa	81
Gráfico 6:	¿Tiene un Plan para identificar las necesidades de los Clientes y el Mercado?	82
Gráfico 7:	¿Conoce Mecanismos, Estrategias o Planes que haya elaborado la Dirección General para dar a conocer en su mercado los Productos y Servicios del Banco?	83
Gráfico 8:	¿Usted Motiva y Estimula al Personal a su cargo para un Mejor Desempeño de Funciones?	85
Gráfico 9:	Objetivo Recursos Humanos	86
Gráfico 10:	¿Cuál es el Tipo de Planificación es su Unidad de Negocios?	89
Gráfico 11:	Percepción del Grado de Centralización de la Planificación	90

Gráfico 12:	¿Con qué tipo de Sistema de Información cuenta la entidad?	91
Gráfico 13:	Características del Sistemas de Información	93
Gráfico 14:	Información Normativa	95
Gráfico 15:	Información de Relación	96
Gráfico 16:	Información de Planificación	97
Gráfico 17:	Información de Control y Gestión	99
Gráfico 18:	Instrumentos de Control	101
Gráfico 19:	Determinación de las Desviaciones y sus causas	105
Gráfico 20:	¿Cuál es el porcentaje de eficiencia cuando se realizan medidas correctivas para corregir el desvió de las metas planteadas?	106
Gráfico 21:	Medición de Eficiencia Y Eficacia	110
Gráfico 22:	Ambiente Económico	112
Gráfico 23:	Habilidad de los Recursos Humanos	113
Gráfico 24:	Importancia de la competencia de otras Instituciones de Microcrédito	114





CAPÍTULO I

ANTECEDENTES GENERALES

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Antecedentes

El primer programa de microcrédito en Bolivia bajo esquemas innovativos de garantías, como es el caso del grupo solidario, se inició a principios de la década de los 80. Este fue impulsado por la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia, la Fundación Calmeadow y por ACCIÓN Internacional, las que promovieron la creación de la Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) en 1986.

Después de dos años de labor, el éxito de PRODEM fue evidente, a tal grado que fue difícil atender la creciente demanda insatisfecha de una forma sostenible. Este, entre otros factores, fue decisivo para emprender la creación del Banco Solidario, proyecto que se inició en 1988 y culminó en 1992. Desde entonces, BancoSol es el único banco boliviano con servicios dirigidos exclusivamente al sector microempresarial.

Además de PRODEM, se han creado otras ONGs para atender a este mercado microempresarial aplicando diferentes metodologías crediticias. Como ejemplos se pueden citar a Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES), creada en 1986, Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE), fundado en 1985, el Instituto de Apoyo a la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO), creado en 1986. También en 1986 se creó PRO-CREDITO, cuyo éxito propició la creación de Caja de Ahorro y Préstamo Los Andes en 1995, para transformarse recientemente en Banco Los Andes. Similar decisión adoptó FIE al crear FIE, FFP en 1997. Otra de las experiencias fue desarrollada por Programas para la Mujer (PRO MUJER), creada en 1991.

Se debe destacar que el Banco Solidario es la más grande de las instituciones consideradas como las de mayor relevancia en el mercado de créditos a la microempresa. Al 31 de diciembre de 2003 esta institución contaba con 56,707 clientes, un patrimonio de US\$ 16,81 millones, una cartera bruta de US\$ 91,18 millones, y un activo de US\$ 114,32 millones.¹

El crecimiento del mercado de microfinanzas, tanto institucional, metodológica y normativamente, ha permitido a Bolivia llegar a ser un modelo para otros países. En el “modelo Boliviano” se resalta la transformación que han sufrido algunas ONGs financieras en instituciones reguladas y autosostenibles, constituidas en FFPs. Con esta estructura institucional se pretende regular a los intermediarios financieros dedicados a la pequeña y microempresa. Además, se faculta a estas instituciones para captar recursos provenientes de depósitos del público, abriendo la posibilidad de otorgar servicios de ahorro a los microempresarios.

Por otro lado, también se han desarrollado metodologías de “segundo piso”, es el caso de la Fundación para la Producción (FUNDA-PRO) y Nacional Financiera Boliviana (NAFIBO SAM). La primera ha desarrollado un programa de crédito institucional desde 1993 con una variedad de entidades financieras, principalmente no bancarias, y la segunda ha sido creada como entidad especializada de financiamiento en 1996 para atender los requerimientos crediticios de las entidades financieras reguladas. Ambas instituciones han llegado a establecer una metodología propia para procurar una eficiente canalización de recursos hacia diferentes sectores económicos de la economía a través de instituciones crediticias intermediarias.

En términos de regulación, se ha encontrado la manera de normar la intermediación financiera en el mercado microcrediticio mediante la constitución de FFPs. Además, se ha creado una Intendencia de Entidades Financieras No Bancarias, que forma parte de la Superintendencia de Bancos y Entidades

¹ BANCOSOL. “Memoria 2003”. La Paz- Bolivia, 2004.

Financieras (SBEF), y cuya función central es precisamente regular las actividades de dichas instituciones.

Los organismos internacionales, por su parte, han jugado un rol muy importante en el desarrollo de la actividad microfinanciera, concentrando su apoyo principalmente en fortalecimiento institucional, desarrollo gerencial y fortalecimiento de cartera, soporte que fue otorgado a la mayoría de las instituciones de microfinanzas.

Sin embargo, a pesar de los significativos avances que tuvo el mercado de las microfinanzas en Bolivia, se debe reconocer que existen retos muy difíciles que aún se deben vencer para fortalecerlo. Entre estos retos resalta el desarrollar nuevos servicios financieros (principalmente ahorros), lograr la sostenibilidad financiera de sus instituciones, adecuar mejor el marco regulatorio para facilitar el acceso de más entidades de microfinanciamiento, capacitar más y mejor a los recursos humanos para tener entidades más sólidas, confiables y apoyar programas de fortalecimiento patrimonial.

De esta manera, el presente estudio se centró en la organización de las Unidades de Negocio del Banco Solidario S.A. Se tomó este sector debido a procedimientos de titulación emanados por la Universidad Mayor de San Andrés, mediante el procedimiento de Trabajo Dirigido, como modalidad de graduación a nivel licenciatura entra en vigencia el año 1999, aprobada por el VIII Congreso de Universidades, en su Art. 63 menciona:

Cabe recordar que "El TRABAJO DIRIGIDO consiste en trabajos prácticos evaluados y supervisados en instituciones, empresas públicas o privadas, encargadas de proyectar o implementar obras: para lo cual y sobre la base de un temario aprobado se proyecta, dirige o fiscaliza, bajo la supervisión de un asesor o guía de la institución o empresa. También otro campo de acción es el de verificar

las soluciones de problemas específicos, demostrando dominio amplio del tema y capacidad para resolverlos”².

El procedimiento consiste en establecer convenios específicos con instituciones públicas o privadas. Por lo tanto para la realización del presente Trabajo, se ha establecido el convenio interinstitucional entre la Universidad Mayor de San Andrés, Carrera de Administración de Empresas con el Banco Solidario S.A. (BancoSol).

1.2 Problemática

Durante la gestión económica 2004, el país enfrentó una situación caracterizada por las consecuencias de los conflictos sociales y políticos de la gestión anterior, cuyos efectos en el sector de las microfinanzas se tradujeron en un incremento en el número de nuevos microempresarios y cuentas propias que se han integrado al sistema, dado los niveles de desempleo que se alcanzó durante la gestión 2003. Pero también se observa una tendencia constante en los niveles de venta de los clientes, y con ello una mejora en la capacidad de pago de los mismos.

Dentro de este contexto, si bien el mercado microfinanciero muestra importantes avances en el país, el desempeño de las entidades de financiamiento del rubro enfrenta algunos problemas que dificultan lograr sus objetivos institucionales y cubrir en forma satisfactoria las necesidades de la población que demanda de sus servicios. Entre estos problemas se pueden mencionar las elevadas tasas de morosidad y bajos niveles de captación de ahorros.

Es que la actividad del microcrédito es diferente a la de la banca tradicional, por el tipo de clientes, los instrumentos y los riesgos financieros, lo que hace necesario contar con tecnologías adecuadas y profesionales de amplia experiencia en

² U.M.S.A. “Reglamento Trabajo Dirigido” La Paz - Bolivia, 1999. Pág. 1.

mecanismos de aceptación de depósitos (ahorro) y la concesión y recuperación de pequeños préstamos.

Sin embargo, las dificultades actuales que enfrentan los programas de crédito a microempresas, en general, con actividades crediticias de microcrédito en particular, no terminan con la solución de los problemas de riesgo propio de los mercados de crédito. Existen además, riesgos y problemas propios de la financiación a las empresas de pequeña escala y microempresas de la forma como se diseñan los programas de crédito a la microempresa, lo que implica que también existen dificultades en el proceso de gestión de las entidades microfinancieras.

El caso de BancoSol, entidad bancaria especializada en microcrédito, no es la excepción, puesto que además de enfrentar los problemas antes señalados, presenta algunas deficiencias que impiden lograr sus objetivos institucionales, dentro de los cuales se pueden señalar los siguientes:³

- Las unidades de negocio no se encuentran posicionadas en el mercado.
- Falta de planificación cotidiana en actividades de los asesores de crédito.
- Los asesores de crédito no cuentan con la información suficiente sobre los objetivos y metas de sus Unidades de Negocio.
- Poco conocimiento sobre políticas de la institución y normativas y de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras SBEF por parte del personal.
- Los gerentes de las unidades de negocio no proporcionan pautas necesarias a los asesores de crédito, para el cumplimiento de los objetivos de la institución.
- No se utilizan instrumentos para identificar necesidades de capacitación para elaborar políticas de motivación o programas de capacitación.

³ *Diagnóstico sobre desempeño de Bancosol. La Paz, 2003.*

Se podría decir que los efectos de ésta problemática dentro de la actividad de las Unidades de Negocio de Banco Sol, se reflejan en un estancamiento que sufrió la entidad financiera en lo que respecta los siguientes indicadores:

Tabla 1
Promedio de Cartera por Cliente (desde dic/03 a dic/04)
(en miles de dólares)

Indicadores	BANCOSOL	LOS ANDES	FIE	PRODEM
Crecimiento de Cartera	17,384	31,520	13,806	24,479
Crec. de Clientes	14,902	13,196	10,491	31,369
Crec. Cartera/Cre. Clientes (\$us)	1.167	2,389	1,316	780

Fuente: Directorio Gerencia General de BancoSol 2004

Tabla 2
Crecimiento de Cartera por Departamentos: 2004 vs. 2003
(en miles de dólares)

DEPTO.	BANCOSOL	LOS ANDES	FIE	PRODEM
	Var. Abs	Var. Abs.	Var. Abs	Var. Abs.
LA PAZ	5,681	11,244	5,527	6,460
SANTA CRUZ	6,642	9,216	5,838	4,799
COCHABAMBA	5,196	4,785	703	5,414
ORURO	-515	0	176	357
CHUQUISACA	380	1,323	563	851
TARIJA	0	2,773	225	1,322
POTOSI	0	1,136	775	2,047
BENI	0	1,043	0	2,740
PANDO	0	0	0	488
TOTAL	17,384	31,520	13,806	24,478

Fuente: Directorio Gerencia General de BancoSol 2004

Según se aprecia, los resultados de la gestión en referencia, se constata que otras entidades, como Banco Los Andes Pro Credit y PRODEM, sufrieron incrementos en lo que concierne su crecimiento de cartera como también los clientes, lo contrario, a los acontecimientos que se suscitaron dentro de BancoSol.

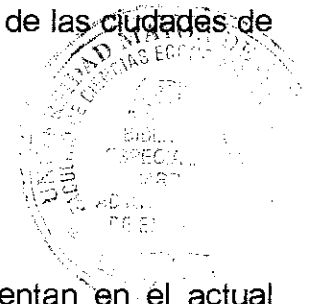
Frente a estas evidencias, es oportuno realizar una investigación que permita analizar las características de la gestión administrativa de las unidades de negocio (agencias) del Banco Solidario de La Paz, respecto del logro de los objetivos y metas de la entidad, de tal manera que se pueda formular un modelo de gestión que permita reorientar el trabajo de los gerentes y del personal a su cargo, hacia el logro de los objetivos, el cual responda eficientemente a las necesidades y exigencias de la población demandante de los servicios.

Con las consideraciones expuestas el problema de investigación se plantea de la siguiente manera:

¿De qué manera las condiciones y características actuales de Gestión son una causa importante para no optimizar la eficiencia administrativa de las Unidades de Negocio (agencias) del Banco Solidario S.A. de las ciudades de La Paz y El Alto?

1.3 Justificación

Los constantes cambios y niveles de exigencia que se presentan en el actual contexto generado por la globalización, exigen resultados óptimos en la gestión administrativa de las organizaciones. En los últimos años se han desarrollado diferentes herramientas y procesos que se orientan fundamentalmente hacia la creación de una nueva cultura administrativa, que pretende enfatizar el mejoramiento de las habilidades gerenciales con la finalidad de intensificar la búsqueda y desarrollo de procesos de gestión que lleve a niveles óptimos de



calidad tanto en la utilización de recursos como en la solución práctica de problemas en las organizaciones.

Es importante señalar que la gestión “es la intermedia entre la acción de dirección, que tiene poder sobre los objetivos y sobre los medios, y la acción de ejecución, que no tiene poder sobre unos ni otros”. En tanto que el Control de Gestión viene a constituirse como un instrumento básico para la conducción de empresas, ya que su finalidad es proveer al hombre que dirige de un sistema de información integrado para minimizar sus incertidumbres”.

De esta manera, el presente estudio está orientado a proponer un Modelo de Control de Gestión para las Unidades de Negocios del Banco Solidario, el cual busque el logro de la eficiencia administrativa, permitiendo la consecución de los objetivos trazados por la entidad.

Cabe resaltar que un Control adecuado de Gestión va a permitir que a través de un seguimiento continuo de la operaciones de las Unidades de Negocios, se tomen acciones correctivas de los problemas que se puedan presentar para lograr los objetivos que persigue toda entidad, sobretodo aquellas dedicadas al sector microfinanciero.

Es decir, para lograr los objetivos institucionales de una entidad microfinanciera, la gestión de estas organizaciones no puede seguir siendo desarrollada simplemente como fruto de la experiencia, sino como un trabajo científico y técnico, enmarcado y guiado en principios reconocidos como imprescindibles por la moderna administración. De esta manera, con la propuesta de un Modelo de Control de Gestión, este se traducirá en un instrumento que busque la solución de problemas de tipo administrativo, como es la eficiencia, y su aplicación permitirá mejorar la situación actual de las Unidades de Negocios del Banco Solidario.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

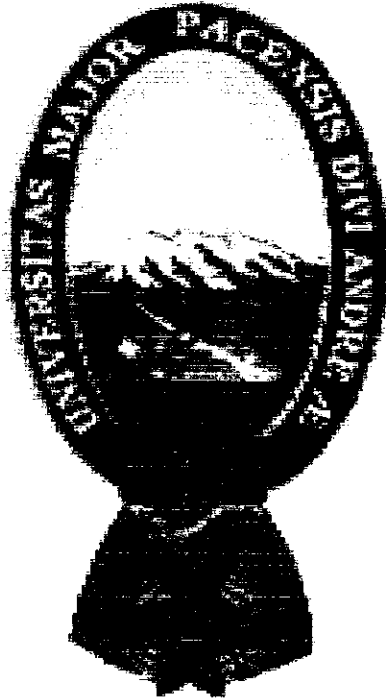
Diseñar un Modelo de Gestión para las Unidades de Negocio del Banco Solidario de La Paz y El Alto.

1.4.2 Objetivos Específicos

- ▶ Analizar el manejo de la gestión de las Unidades de Negocios del Banco Solidario.
- ▶ Analizar el actual Sistema de Información Planificación y Control de las Unidades de Negocio de Banco Solidario.
- ▶ Identificar los principales problemas en el actual sistema de Control de Gestión de las Unidades de Negocios del Banco Solidario.
- ▶ Definir los instrumentos de control que permitan evaluar los resultados en función de los objetivos planeados de las Unidades de Negocios del Banco Solidario.

1.5 Alcances

- Geográfico: 5 agencias de la ciudad de El Alto y 10 agencias de la ciudad de La Paz.
- Institucional: entidad financiera de operación nacional, especializada en microcrédito.
- Del personal: gerentes de agencia.
- Temporal: el trabajo de campo se realizó en la gestión 2005.



CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Administración

Toda organización ya sea pública o privada, requiere un manejo científico, como es la administración para el logro de los objetivos de manera eficiente, por lo tanto se debe tener un concepto claro de la misma, a continuación algunos conceptos:

Para Koontz/O'Donnell, "es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos logran eficientemente los elementos seleccionados."⁴

En tanto, Chiavenato señala que "es interpretar los objetivos propuestos para la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación de la organización y control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar todos los objetivos de la manera adecuada a la situación".⁵

El vocablo administración se utiliza para referirse a las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización. Sistema de administración que relaciona de forma adecuada una organización con su entorno, al dar respuesta a los cambios y desafíos que se desprenden de dicho entorno. DIR. Función de control de un programa que regula el uso de tareas del proceso central de una unidad. Periodo de tiempo desde el inicio de los esfuerzos cooperativos hasta los

⁴KOONTZ/O'DONNELL Wehrich, "Administración" 9na. Edición, Editorial Mc Graw Hill, México. Pág. 35

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, "Introducción a la teoría General de la Administración" Ed. Mc Graw Hill. México. Pág. 54

primeros intentos en 1880, de llegar al estudio de la administración por métodos científicos.⁶

2.1.1 Organización

A menudo todas las actividades del ser humano se desarrollan dentro de una organización: una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una organización religiosa o civil, un cuerpo de las fuerzas armadas o una empresa.

La organización actual de seres humanos no es la misma que la del día de ayer o el anterior. Tradicionalmente sólo se reconocía como participantes de la empresa a sus propietarios, sus administradores y sus empleados, sin embargo la organización de hoy incluye al medio ambiente externo (proveedores, consumidores y usuarios, el gobierno, la sociedad) que afecta en las actividades de la organización.

Las organizaciones como sistemas abiertos tiene cuatro elementos: entradas que recibe recursos o insumos necesarios para su alimentación; procesamiento: es el núcleo del sistema transforma las entradas, salidas o resultados; salidas es el resultado de la operación que se envía al medio externo; retroalimentación es una acción de retorno que mantiene el equilibrio del sistema.

Por lo tanto, la organización como sistema social es un proceso estructurado, integrado por diferentes individuos que interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones. "Las personas existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones"⁷.

⁶ ROSEMBERG J.M., "Diccionario de Administración y Finanzas". Editorial Oceano/Centrum. Pág. 164

⁷ DAVIS, Keith. "El Comportamiento Humano en el Trabajo". 3ra.ed. México, Mc Graw-Hill. 1991. pág. 38

2.1.1.1 Concepto de Organización

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que fue construida por el hombre y de las cuales depende para vivir.

Las organizaciones se forman con el fin de que los miembros alcancen objetivos y satisfagan sus necesidades espirituales, económicas, intelectuales, emocionales, etc., debido a restricciones individuales no podrían lograrlo de manera aislada.

Las organizaciones son sistemas complejos que siguen un proceso de nacimiento, desarrollo, consecución de objetivos y desaparición. Debido a que su principal característica es la diversidad no hay dos de ellas iguales puesto que pueden poseer términos y estructuras, interacciones y objetivos diferentes. Tienden a crecer a medida que procuran esto se refleja en el aumento del personal y para poder administrarlo se incrementa el número de niveles jerárquicos. "Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común" ⁸

A la organización se la define como: "Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas".⁹

2.1.1.2 Elementos de la Organización

Todas las organizaciones poseen dos tipos de elementos comunes:

- Elementos básicos: son las personas, sin ellas las organizaciones no podrían desarrollarse.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Op. cit.* pág. 5

⁹ STONER, James, FREEMAN, Edward y otros. "Administración". 6ta. ed.. México. Prentice-Hall Hispanoamericana. 1996, pág. 12

- Elementos de trabajo: son los recursos que utiliza la organización para determinar su eficiencia en el futuro.

2.1.1.3 Elementos de la organización formal

Por lo menos, existen 3 elementos básicos asociados con la estructura de la organización formal. Estos son:

➡ División del trabajo

Adam Smith y Max Weber, reconocieron que la división del trabajo es esencial para maximizar la producción de los trabajadores y las máquinas. La división del trabajo significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo, que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad.

Scott y Mitchel, observaron que la especialización del trabajo a niveles ejecutivos, suele crear problemas de segmentación de la organización en “enclaves de autoridad e influencia”.

Sin embargo, las ventajas de una división del trabajo, han sobrepasado sus desventajas durante los años, mejorando la eficiencia, contribuyendo a las técnicas de producción en masa, y proporcionando una producción industrial y de servicios de alto nivel. Es la ejecución de la especialización administrativa. Para ejecutar con efectividad la división del trabajo en una organización, se formula los requisitos del puesto y las especificaciones del gerente (o trabajador) y se asocian para asignar el personal pertinente.

En toda organización formal, la descripción del puesto, define las obligaciones y responsabilidades para cada puesto. Una vez más, la coordinación de la división del trabajo es el arte y el reto de una buena práctica administrativa.

➡ **Departamentalización**

Se refiere a la estructura formal de la organización, compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí. A medida que crece una organización, sus departamentos crecen, y se crean más subunidades, lo que a su vez, aumenta los niveles de la administración. La departamentalización es el agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativas, coordinar numerosos puestos con el fin de facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización.

➡ **Unidades organizacionales básicas**

El patrón básico de muchas estructuras organizacionales gira al rededor de tres actividades fundamentales: producción, mercadotecnia y finanzas. La terminología puede variar de una empresa a otra, pero esencialmente, tienen que cumplirse estas tres actividades para que sobreviva la organización.

2.2 La Organización y su ambiente

La Figura 1 representa una organización y su ambiente como un círculo concéntrico. El anillo externo contiene factores abstractos que integran el ambiente externo de toda organización. El anillo intermedio contiene instituciones específicas y concretas y grupos de interés representativos de aquellos con los que debe tratar.

Es en este contexto que la organización puede visualizarse como una entidad contenida dentro de un anillo externo de factores económicos, tecnológicos, socioculturales y político-legales. Las tendencias y condiciones generales del anillo externo se expresan a menudo en las instituciones con las cuales debe tratar la organización y que pueden visualizarse como elementos que integran su medio ambiente inmediato' el anillo intermedio.

Figura 1
La Organización y su Ambiente



Fuente: HAMPTON, David. "Administración". Edit. Mc Graw Hill. 1990. Pág. 95

Este anillo intermedio indica las instituciones y grupos de interés que rodean y se relacionan con la institución. Estos grupos y organizaciones constituyen un conjunto de intereses de "personas interesadas en ella" con los cuales es preciso que interactúe.

Alvin Tofler, en su obra *The Third Wave* señala que cinco aspectos del ambiente de las organizaciones se han convertido en fuentes que aceleran el cambio¹⁰.

Aspecto Físico: Población creciente, recursos cada vez menores y aumento de la contaminación.

¹⁰ TOFLER, Alvin. "La Tercera Ola". Mencionado por Hampton. Op. Cit. Pág. 90

Aspecto Social: Grupos de interés más organizados y asertivos que presionan para que las empresas actúen con un mayor sentido de responsabilidad social.

Aspecto Informacional: Movimiento rápido de las masas de información a través de los sistemas de computación.

Aspecto Político: Un contacto más directo con diversos niveles del gobierno y de la política. Aspecto Moral. Mayor presión para que se observe una conducta ética.

El libro de John Naisbitt titulado Megatrends (megatendencias) cita 10 nuevas orientaciones que están transformando nuestra vida. Las tendencias que cambian a las organizaciones son sobre todo las siguientes.⁵⁵

Sociedad Industrial. Sociedad en que predomina la información.

Tecnología Offligatoria. Alta tecnología, gran mecanización. Es decir, se tiende a abandonar la producción de tipo fabril y adoptar una alta tecnología que se sirve de equipo como computadoras y robots.

Economía Nacional. Existe la tendencia entre las industrias a internacionalizarse o globalizarse hacia una economía mundial.

Corto Plazo. Referido a las consecuencias que a largo plazo tienen las acciones a corto plazo.

Centralización /Descentralización. Ocurre dentro de un contexto de valores compartidos que sirven de control implícito. Los empleados que comparten una idea clara de la finalidad de su compañía y se adhieren a sus valores tenderán más a tomar decisiones similares, sin necesidad de reglas pormenorizadas, explícitas y burocráticas.

Democracia Representativa/ Democracia Participativa. La gente ha de formar parte de las decisiones que afectan su vida. En la empresa se advierte el hecho de que los accionistas cuestionan las propuestas de los directores corporativos y de que los empleados exigen los derechos que les garantiza la constitución política de su patria.

Jerarquías - Redes. Esta tendencia significa una transición de la importancia concedida a la estructura formal y vertical de las relaciones jerárquicas a un estilo gerencial que subraya las redes laterales, diagonales y ascendentes de la interacción e influencia.

El ambiente constituye un determinante poderoso de los intereses y actividades de los gerentes. Ante el efecto que los ambientes más intrincados y de cambio rápido tienen en la organización, la misión de los directivos se torna más difícil de lo que sería en condiciones más sencillas y tranquilas.

2.3 Gestión Empresarial

2.3.1 Definición

La definición del término Gestión ha ido evolucionando con el tiempo, por lo que ha merecido diferentes enfoques de los autores. Según Meyer es "sinónimo de ocuparse, llevar, dirigir un negocio, una propiedad, etc. definición generalizable a toda actividad en que se pueda aplicar.

Al hacer referencia a la actividad empresarial, específicamente, se hace necesario el discernir las características que diferencian estos términos de otros como gobernar, mandar, decidir, administrar, dirigir, e incluso ejecutar, los cuales se encuentran en el vocabulario empresarial.

En este ámbito, Blando Illesca ha definido el término Gestión como "el gobierno de la empresa hacia la consecución de sus objetivos"



La gestión de toda institución consiste en "realizar cosas por un grupo de hombres, con objeto de obtener ciertos resultados de la manera más eficaz y económica posible" por lo que se trata de elegir las acciones en función de los resultados esperados y de los medios disponibles, para asegurar la explotación óptima de recursos.

Según el análisis propuesto, la acción de gestión es intermedia entre la acción de dirección, que tiene sobre los objetivos y sobre los medios y, la acción de ejecución, que no tiene poder ni sobre unos ni otros.

En síntesis, para Blanco Illasca una gestión racional implica:

- La identificación y previsión de las necesidades a satisfacer.
- La determinación de los objetivos que pueden ser perseguidos para satisfacer estas necesidades.
- La búsqueda de las acciones más eficaces para alcanzar estos objetivos.
- La decisión en si misma, es decir, la elección entre las acciones posibles, teniendo en cuenta los recursos disponibles hoy y los previsibles en el futuro.
- Ejecución de la decisión.
- Por último, el control de la ejecución que tiene por objeto asegurar que los objetivos son alcanzados, que los son además con los medios previstos y también, eventualmente, la toma de decisiones correctivas.

La Gestión concebida en estas cuatro operaciones tal ligadas entre sí, queda encuadrada dentro de las nuevas tendencias de la Dirección por Objetivos.

2.4 El Control y el Sistema de Gestión en la empresa

La analogía de la "pirámide de Gestión" que describe el "management" indica que ésta está compuesta de una serie de estratos ascendentes, cada uno de los cuales representa un nivel diferente de "management".

Según Blanco Illescas, cada nivel supone un tipo de decisiones diferentes. "La base de la pirámide está constituida por el nivel de ejecutantes y su gestión es puramente operativa. A medida que se asciende, pasamos por los niveles de mandos intermedios que realizan una Gestión Logística, ejerciendo ya un control de Gestión Funcional, Finalmente, se llega a la capa o nivel superior de Alta Dirección que, constituyendo la cúspide de la pirámide, realiza una Gestión Estratégica llevando un Control de Gestión Global".

Por otra parte, Blanco Illescas también menciona que cada una de las caras de la pirámide representa una faceta distinta de la organización formal de la gestión; producción, finanzas, marketing, personal, y administración. Cada nivel y cada cara de la pirámide está constituida por tres elementos básicos: la determinación de objetivos, la realización de esos objetivos y el control.

Se parte de la recopilación de información que, tras su análisis, debe cristalizar en un plan y unas decisiones. Se debe llegar a saber lo que se quiere, cuándo, cómo, y con que medios.

La realización de los objetivos consiste en la organización de los medios, el establecimiento de una adecuada comunicación de metas y la motivación y buena dirección de las personas.

El control consiste en medir y evaluar los resultados con el objetivo de replantear las acciones hacia los objetivos, o bien, revisarlos.

2.5 Concepto de eficiencia y eficacia

Una organización es eficiente en la medida que esté estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con el mínimo de consecuencias o costos adicionales. Para lograr una estructura efectiva se deben proporcionar a las

personas, como grupo, los medios de organización para lograr los objetivos de la empresa.

La eficacia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los gerentes.

Para Stoner, la eficacia con que los gerentes cumplen con sus obligaciones, es decir " el desempeño gerencial, puede medirse a partir de dos conceptos: eficiencia y eficacia. Eficiencia significa "hacer correctamente las cosas" y Eficacia "hacer las cosas correctas".

2.5.1 Principio de eficiencia del control

Para lograr la mayor efectividad, cualquier sistema o técnica debe ajustarse al clima de la organización.

Puesto que un factor limitante para la implantación de los sistemas de control se refiere a su economía, depende en gran medida de que los gerentes seleccionen controles sólo para factores críticos en áreas que les resulten de importancia.

El principio de eficiencia del control señala que "las técnicas y métodos de control son eficientes cuando detectan e iluminan las causas de desviación reales o potenciales con respecto a los planes, con el mínimo de costos y de consecuencias indeseables".

2.6 Definición de Sistema

Fernando Del Pozo Navarro define a un sistema como un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes está conjuntada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común.

2.6.1 Características y Principios de los Sistemas

“Los sistemas tienen los fundamentos de su actuación en un conjunto de principios, cuya permanencia debe ser buscada a fin de mantenerlos en condiciones de eficacia, de esta forma la construcción del sistema se ve inspirada por el conjunto de aspectos que definen a un sistema”¹¹. Estos principios básicos según Pozo Navarro son:

Principio de Subsidiariedad. Ningún sistema es completo en sí mismo, cualquier sistema es subsidiario en su delimitación y aportes a otros sistemas con los cuales interactúan o forma su entorno (jerarquía).

Principio de Interacción. Los sistemas que forman una organización están mutuamente relacionados, influyendo acciones desarrolladas.

Principio de Determinismo. Todo fenómeno que actúe en el sistema es el resultado de causas definibles e identificables.

Principio de Equifinalidad. Ciertos resultados podrán ser alcanzados con diferentes condiciones iniciales y por distintos medios. La conjunción de todas las actividades y comportamientos de los elementos del sistema deben estar enfocados a un mismo objetivo.

¹¹ DEL POZO NAVARRO, Fernando. “Dirección por Sistemas” Edit. Limusa. México. 1990. Pág. 11

Para Pozo Navarro, las Características fundamentales que un sistema posee, en su forma más simple son: La existencia de elementos componentes del sistema que conforman la estructura y mantienen los principios del sistema y, las relaciones existentes entre los elementos. De estas características nacen a su vez otras particularmente importantes en el estudio de la organización como sistema abierto, éstas son:

Estabilidad. Es el estado de equilibrio dinámico que puede adquirir el sistema gracias al flujo continuo de materia, información y energía. Es la cualidad del sistema por permanecer en funcionamiento eficaz frente a las acciones de factores externos ligado al concepto de retroalimentación, mediante el cual el sistema es continuo ante la influencia de cambios.

Adaptabilidad. Cualidad mediante la cual es capaz de evolucionar dinámicamente con respecto a su entorno, mediante procesos que trascienden a todo el sistema, adaptando su comportamiento, estructura o influyendo en sus procesos.

Eficiencia. Cualidad por la cual es sistema logra sus objetivos con economía y medios reducidos.

Sinergia. Es la cualidad por la cual la capacidad de actuación del sistema es superior a la de sus componentes sumados individualmente. El sistema no es tan solo la suma de sus partes, puede ser explicado en términos de totalidad.

2.6.2 Sistemas de Información

Definidos los conceptos que hacen al Sistema de Gestión de la Empresa, el Sistema Matriz se descompone en subsistemas componentes, uno de los cuales es el Sistema de Información que constituye el soporte que condiciona el montaje de un sistema de control.

Para Lizarazu, un Sistema de Información es un conjunto de recursos humanos, materiales, mecánicos y automatizados, adecuadamente organizados con el propósito de apoyar el proceso de toma de decisiones en los diferentes niveles jerárquicos de la organización y evaluar los resultados y consecuencias de las decisiones adoptadas¹².

Emery James indica que dentro de la organización, "el sistema de información está formado por componentes que llevan a cabo funciones tales como las de captación, clasificación, almacenaje, recuperación, transformación y presentación de la información"¹³.

Su propósito básico radica en proporcionar información a la dirección de la empresa a fin de tomar decisiones y proceder a su coordinación para el logro de los objetivos.

La planeación, la toma de decisiones y el control eficientes se basan en la administración eficaz de la información.

De acuerdo al nivel jerárquico que apoyan, deben considerar menor o mayor grado de complejidad en el procesamiento de los datos. Así, el nivel operacional debe estar apoyado por un procesamiento básico de datos, en cambio los niveles táctico y estratégico requieren de apoyo de procesamiento analítico de datos.

2.6.3 Concepto y características de la Información

Los sistemas de información consideran como principal insumo la "información" definida como "cualquier señal o signo que puede ser utilizado por alguien para influenciar la conducta de otros", e introducen el concepto de "comunicación" como la transferencia de información, a través de un mensaje, entre una fuente y un destino.

¹² LIZARAZU, Eduardo. "Teoría General de Sistemas de Información." La Paz – Bolivia. 1993. Pág. 15

¹³ EMERY, James C. "Sistemas de Planeamiento y Control en la empresa". Edit. El Ateneo. Buenos Aires-Argentina. 1972. Pág. 39

En el mismo texto Lizarazu señala que la información como apoyo a la toma de decisiones posee ciertas características:

Costo.

El proceso de recolección, manipulación, procesamiento y distribución de la información involucra en sí un costo, por lo que ésta debe ser entendida y manejada como un recurso más de la organización y como tal estar sujeta a todas las normas y consideraciones que ésta hace de los recursos con que cuenta. El beneficio obtenido con la decisión tomada debe ser igual o menor al costo incurrido para la provisión de esa información a la Gerencia o Dirección.

Valor.

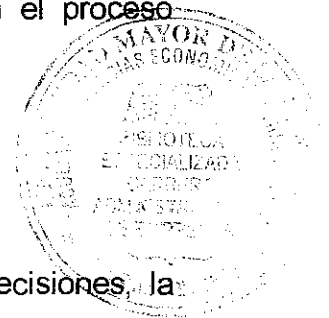
El valor de la información está en función al uso que de ella se hará en el destino y será mayor o menor en la medida que reduzca la incertidumbre en el proceso decisorio que apoye.

Oportunidad.

Dado que la información está asociada a un proceso de toma de decisiones, la oportunidad de la misma es un elemento importante, pues "una información recibida con posterioridad a los acontecimientos que se desean modificar, ajustar o consolidar, carece de significado dado que la decisión no tiene materia sobre la cual actuar".

Corrección.

Se entiende la información como correcta si es el resultado de procesos guiados por reglas y procedimientos libres de error que emitan resultados libres de error. Se debe tener presente que la presencia de reglas y procedimientos libres de error por sí solos no aseguran la corrección de la información.



2.6.4 Componentes de un Sistema de Información

Pozo Navarro, en su libro "La Dirección por Sistemas" señala que "para realizar su objetivo, el sistema de información se estructura en componentes que se corresponden con cada una de las clases de información que son relevantes en la empresa, agrupadas con un criterio de similitud en la fuente y utilización. Cada uno constituye un subsistema formado a su vez por las diversas manifestaciones y vehículos del flujo informacional correspondiente"¹⁴.

Con los componentes del sistema deben quedar cubiertas todas las necesidades informativas de la empresa, en ellos se pueden distinguir:

- El conjunto informativo que emanado de la dirección recoge la definición de la estructura y la normativa para su funcionamiento.
- El conjunto de las informaciones que relacionan las personas de la empresa entre sí con el medio ambiente.
- El conjunto de planes, objetivos, etc. que vana servir como base para la actividad.
- El conjunto de resultados procedentes del cumplimiento de la actividad.
- El conjunto de informaciones derivadas de la comparación de las dos anteriores en recoge de mantener el rumbo previsto.
- El conjunto de informaciones procedentes de la expresada anteriormente, debidamente sintetizadas, a fin de que sean conocidas por la dirección.
- El conjunto de información que suministra la aplicación del ordenador a la planificación y sintetizadas mediante el uso de modernas técnicas matemáticas y

¹⁴ DEL POZO NAVARRO, Fernando. *Op. Cit.* Pág. 29

lógicas.

Según Pozo Navarro, cada uno de estos conjuntos forma un componente del sistema de información, los cuales en el mismo recoge, son:

- a) Información Normativa: Normas técnicas, de conducta, administrativas, tratamiento control, seguridad, distribución y difusión, explotación. Estructura Orgánica y reglas de comportamiento dinámico.
- b) Información de Relación: Conocimiento de la acción de los factores endógenos y exógenos. Contacto entre los miembros de la empresa.
- c) Información de Planificación: Objetivos y medios a los que han de acomodarse las operaciones futuras de la empresa, en recoger a conseguir sus fines.
- d) Información Operacional: Resultados de la Actividad.
- e) Información de Control de Gestión: Comparación entre la operacional con la normativa y la de planificación.
- f) Información integrada: Síntesis de informaciones para el uso formal y periódico de la Dirección a todos sus niveles.
- g) Información de Investigación: Empleo de los medios y técnicas modernas para ayudar a la toma de decisiones y a la planificación que realiza la dirección.

2.6.5 Sistemas de Información Administrativos (SIAS)

Para Lizarazu, un sistema de Información Administrativo es un sistema de información "orientado a apoyar la coordinación y el proceso decisional en los niveles de Control Administrativo y Control Operacional, contemplando principalmente las decisiones estructuradas y programadas"¹⁵.

Según el mismo autor, los sistemas de información de apoyo a los niveles táctico y operacional, "son la fuente de información de la cual se alimentarán los Sistemas de Información Gerencial, por lo que no es posible considerar la implantación de estos

¹⁵ LIZARAZU, Eduardo. *Op. Cit.* Pág. 27

últimos sin tener previamente desarrollados los Sistemas de Información Administrativos de una organización".

El computador forma parte de la estructura de un SIA, por lo que algunas actividades involucradas en el tratamiento de la información pueden llevarse a cabo por él, esto da paso a los conceptos de Interior y Exterior de los SIAS, entendiendo por Interior a todas aquellas actividades realizadas por el computador y por Exterior a todas aquellas actividades realizadas por las personas. Una actividad podrá ser definida como perteneciente al Interior o Exterior del sistema de acuerdo al grado de estructuración de la misma, pues es claro que una actividad no estructurada no es soportada por un computador.

2.6.6 Sistemas de Información Gerencial (SIG)

Un Sistema de Información Gerencial es "una estructura que comprende un conjunto de funciones y herramientas computacionales y de apoyo a la toma de decisiones que aprovechando los flujos de información interna y estableciendo canales de comunicación con el Medio Ambiente General, constituye un sistema de información que tiene como finalidad el apoyar a los niveles gerenciales en su búsqueda de eficiencia y efectividad en el proceso de toma de decisiones en las actividades de Planificación y Control"¹⁶.

En consecuencia, un Sistema de Información Gerencial utiliza medios y procedimientos para seleccionar, almacenar, recuperar, tratar y elaborar información con el objetivo de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, proporcionando datos a la dirección en el momento en que ésta pueda utilizarlos con el mayor rendimiento.

¹⁶ *Ibidem*. Pág. 32



De acuerdo a la estructura jerárquica piramidal de una organización se pueden graficar los ámbitos de acción de los SIAS (Sistema de Información Administrativos) y de SIG (Sistema de información Gerencial).

El mismo autor señala que ambos sistemas de información son complementarios pues, "los Sistemas de Información Administrativos apoyan, principalmente, funciones de nivel Táctico y Operacional, pero existen flujos de información que van tanto del nivel Operativo como del nivel Táctico hacia el nivel Estratégico donde son aprovechados por el sistema de información Gerencial para apoyar las actividades de toma de decisiones".

a) Información Gerencial

La toma de decisiones necesita estar basada en información interna y externa a la organización.

Los flujos de **Información Interna** de la organización que recibe un Sistema de Información Gerencial, tienen dos características y responden a hechos diferentes.

- Las respuestas a los objetivos que deben véase de los niveles Operativo y Táctico al nivel Estratégico deben estar en relación a estas medidas de desempeño, de modo que se pueda establecer el logro de los objetivos planteados.

Este tipo de flujos, como se puede entender, tiende a apoyar, principalmente, la actividad de **Control**, y tiene como característica el ser formal y estructurado. (Cuadros, informes estadísticos, etc., definidos a priori).

- La función gerencial de **Planificación**, requiere, normalmente, flujos de información no definidos a priori, que aunque están basados en datos que sí se los tiene, el requerimiento no ha sido programado.

La Información Externa apoya, principalmente, el proceso de planificación de una organización, en relación a sus operaciones.

Según Lizarazu, los flujos de información externa provienen de dos fuentes:

b) Medio Ambiente Relevante.

Tiene relación con las operaciones propias de la organización como ser, proveedores, clientes, disposiciones legales pertinentes, etc., con los que se establecen flujos permanentes de información formal y estructurada.

c) Medio Ambiente General.

Aquí se expresa más claramente lo no estructurado del proceso de toma de decisiones a nivel gerencial, pues definir la información externa necesaria para que un gerente tome cierta decisión, está en función del tipo de organización, del estilo y capacidad gerencial de cada gerente y por último, de la situación particular a la que se enfrente.

Para este propósito se establecen canales de comunicación que permitan obtener y dejar información pertinente al requerimiento gerencial, de aquellas entidades y organizaciones, cuyas actividades pueden tener influencia en el comportamiento de la organización y que no necesariamente tengan que ver con las operaciones de ésta.

Estos canales de comunicación se presentan en forma de Boletines e informes pero, en muchos casos, la información requerida no se la encuentra en medios formales, y es precisamente información que tiene que ver con proyecciones o expectativas de comportamiento político, social, económico, ambiental, de infraestructura, etc.

Este tipo de información puede resultar de mucha importancia para un correcto proceso de toma de decisiones, por lo que un esfuerzo fundamental de los Sistemas de Información Gerencial debe estar orientado a establecer canales de comunicación formales para la información externa, o formalizar la misma mediante técnicas científicas de proyecciones.

Ejemplos de canales de comunicación formales pueden ser: Boletines del mercado de minerales, Requerimientos de productos en otros países, La Gaceta oficial.

d) Herramientas Computacionales.

Las facilidades de interacción con la información de la organización que se deben proveer a los gerentes para que puedan hacer cruces, expectativas, selecciones, etc., en busca de satisfacer requerimientos puntuales, y la necesidad de satisfacción inmediata del requerimiento, plantea, en la actualidad, la obligación de contar con herramientas computacionales orientadas a este fin.

Asumiendo que, en general, los gerentes no son técnicos en el área de computación, estas herramientas deben tener interfaces simples para su entendimiento y uso.

Una de estas herramientas son los llamados Lenguajes de 4° Generación, que en base a un conjunto pequeño de comandos, permite al usuario realizar una serie de selecciones y establecer relaciones con los datos de la organización de acuerdo a su requerimiento. No obstante, para utilizarlos a plenitud, es imprescindible una adecuada estructuración de los datos mediante técnicas que permitan establecer Modelos de Datos que son el punto de partida de la concepción de lo que se conoce como Enfoque de Base de Datos.

Otra herramienta requerida por los Sistemas de Información Gerencial para lograr su objetivo son los paquetes computacionales que permiten al gerente realizar simulaciones para situaciones hipotéticas. Estos paquetes de simulación proveen la facilidad de poder estimar las posibles repercusiones que puede ocasionar una decisión bajo ciertas condiciones y orientar al gerente a planificar bajo condiciones de mayor certidumbre.

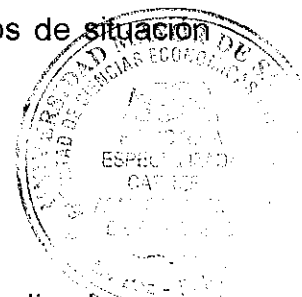
e) **Funciones.**

Se debe precisar que las **Funciones** a las cuales se hacen referencia en este punto, no son las **funciones gerenciales** de Planificación, Coordinación, Control, etc., sino las que el Sistema de Información Gerencial considera para lograr su objetivo de apoyo a esas actividades gerenciales.

Las funciones gerenciales son **tratadas** como **Funciones Relacionadas** (pertenecientes al medio ambiente de un sistema) que generan flujos de información de entrada al sistema (ej. Requerimientos, políticas, restricciones) y del cual reciben también flujos de información (ej. Índices, cuadros de situación simulada, etc.). Las funciones del SIG, pueden ser:

- Análisis de requerimientos e identificaciones de datos.

Función encargada de recibir los requerimientos gerenciales, analizarlos para determinar qué datos son necesarios para obtener el requerimiento, y dar la instrucción de proceso en caso de que éstos existan o la respuesta negativa al requerimiento en caso de no existencia.



- Manipulación de datos.

Es la función encargada de la recolección, almacenamiento, actualización recuperación y preparación de los datos necesarios para poder servir un cierto requerimiento.

- Procesamiento de datos.

Esta función mantiene todas las herramientas, computacionales o no, que permitan obtener los resultados requeridos al Sistema de Información Gerencial. Es la encargada de desarrollar y operar herramientas.

- Emisión de Resultados.

Es la función encargada de entregar los resultados, efectuando algún formateo o compilación adicional en caso de ser necesario. Además de estas funciones propias del SIG, están las dos funciones relacionadas o del medio ambiente que interactúan con el SIG. Estas funciones relacionadas son:

- Funciones Gerenciales.

Esta función agrupa todos los requerimientos surgidos de las actividades gerenciales de Planificación, Control, Dirección y Coordinación.

- Obtención de Información del Medio Ambiente.

Es la función encargada de obtener los datos del medio ambiente, ya sea éste propio o ajeno a la organización y de establecer los medios de comunicación necesarios.

La metodología a seguir debe ser la de aplicar un proceso de descomposición sucesivo al modelo anterior, hasta llegar al nivel donde las funciones sean lo más elementales posibles.

2.7 La Organización y su estructura

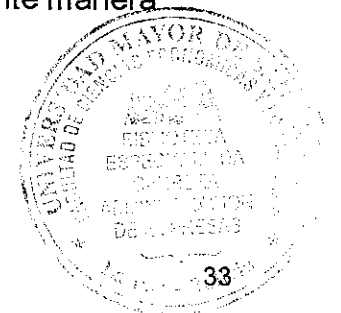
La estructura de una organización está definida por la necesidad de la reducción de la complejidad del sistema, es decir, se hace una necesidad el descomponer los objetivos globales de la Organización en subobjetivos menores más manejables. Al realizar la descomposición planteada, de lo que se trata es de lograr el mayor grado de independencia entre uno y otro componente. Estudiando la estructura jerárquica de una organización en relación a los niveles de planificación y control, Ansoff y Brandebury entienden a la organización formada por dos grandes componentes o subsistemas: el Subsistema Administrativo y los Procesos o Subsistema Logístico¹⁷.

Los Procesos comprenden los componentes y actividades necesarias para convertir recursos físicos e información en productos o servicios. Estas actividades son originantes de flujos de productos, materiales e información, sin embargo, no se incluyen en este subsistema las decisiones que inician, cambian, aumentan, disminuyen, cortan, etc., estos flujos. El Subsistema Administrativo comprende las actividades y componentes que guían y controlan los procesos de la Organización. Las principales actividades de este subsistema son la planificación y el control, y sus componentes son las funciones necesarias para llevar a cabo dichas actividades.

De acuerdo a la clasificación que plantean diferentes autores, según Lizarazu los conceptos de planificación y control se pueden definir de la siguiente manera¹⁸.

¹⁷ EMERY, James. *Op. Cit.* Pág. 34

¹⁸ Lizarazu, Eduardo, *Op.Cit.*, Pág. 15 y 16



Planeamiento Estratégico: Es el proceso de decisión acerca de los objetivos de la Organización, cambios de esos objetivos, los recursos necesarios para cumplir los objetivos, y las políticas que gobiernan la adquisición y el uso de tales recursos. Es el Planeamiento a largo plazo.

Control Administrativo: Es el proceso a través del cual los administradores se aseguran que los recursos se obtienen y se usan efectiva y eficientemente en el cumplimiento de los objetivos de la organización. Se refiere a la administración rutinaria que trabaja con los objetivos específicos provenientes del planteamiento estratégico.

Control Operacional: El proceso de asegurar que las acciones específicas necesarias para el funcionamiento de la empresa se lleven a cabo efectiva y eficientemente.

2.7.1 Sistema que forman la empresa

El sistema empresa integra en su estructura una serie de subsistemas que responden al conjunto de tareas y a los elementos que son necesarios para llevar a cabo su actividad. Estos "subsistemas son diferenciados por Del Pozo Navarro en tres grupos fundamentales"

- Los sistemas que atienden a la captación y evolución de los recursos fundamentales, en conexión con el entorno.
- Los sistemas que permiten el desarrollo del management o gobierno del sistema en su conjunto y que rigen su adaptación al entorno.
- Los sistemas que atienden al desarrollo de las tareas que son requeridas por la actividad, a fin de conseguir los objetivos del sistema total

Los Sistemas de Recursos, están dedicados específicamente a la adquisición e incorporación de todos los recursos que precisa del entorno a su estructura.

Estos son:

- Sistema de Recursos Humanos.
- Sistema de los Recursos Financieros.
- Sistema Tecnológico.
- Sistema Logístico.

Los Sistemas Operativos agrupan orgánicamente a las tareas de producción, fijación de precios, comercialización, etc. Y según Pozo Navarro "se interrelaciona con el sistema de recursos a través de la aplicación que es requerida de éstos para cumplir los objetivos del sistema total. Su dirección depende del sistema de management de la empresa, que de esta forma verifica la actividad físicamente".

El Sistema Decisional atiende al gobierno de la empresa y representa la red de decisiones que son tomadas a todos los niveles para dirigir las operaciones empresariales. Por ello es un sistema corporativo que afecta a todos los componentes del sistema total y que efectúa las decisiones en nombre de la organización.

Estas decisiones se instrumentan en las funciones básicas que componen el ciclo del management tradicional, de donde se originan los sistemas corporativos siguientes:

- Sistema de Planificación
- Sistema de Información
- Sistema de Control

El Sistema de Información, según Pozo Navarro, "recoge todos los datos que se producen como consecuencia de las actividades internas y externas del sistema total, encontrando su principal papel en la realimentación, mediante la cual el sistema decisional puede conocer los resultados de las acciones impulsadas

previamente y adoptar las medidas correctivas oportunas"⁷⁹.

2.7.2 La Planificación de los elementos de la Empresa

Los sistemas básicos de las operaciones de la empresa, el de Recursos Humanos, Financiero, Logístico y Tecnológico incorporan a los diferentes elementos que son utilizados por la dinámica empresarial. Para Pozo Navarro, su planificación se ajusta a tres pasos sucesivos:

Determinación de la utilización de recursos a emplear para cumplir con los objetivos de actividad y resultados, en función a la productividad esperada de esos recursos.

Determinación de la fuente de recursos que se establece en cada paso con arreglo a los criterios de rentabilidad, coste y calidad esperados y exigidos para la eficacia del sistema.

Establecimientos del presupuesto económico y la integración material de las cifras de objetivo que se marcan a conseguir, distribuidas con arreglo al subsistema generador del consumo correspondiente.

Planificación de Recursos Humanos

- Nivel de productividad que se busca alcanzar en los empleados.
- Determinación del número óptimo de personas necesarias para llevar a cabo el Plan de Operaciones.
- Determinación de los objetivos a cumplir en la selección para contratar el personal idóneo.
- Determinación de los planes y programas de formación para el personal, tanto nuevo como existente.
- Fijación de los objetivos de promoción interna, a fin de cubrir nuevos

puestos y dar movilidad a la estructura.

- Establecimiento de objetivos de remuneración e incentivos económicos. Determinación de planes de motivación.

Planificación de Recursos Financieros

- Estimación del coste de los objetivos planificados para los demás recursos.
- Fijación de objetivos de rentabilidad para el capital. Determinación de los niveles de inversión y su rentabilidad. Determinación de los niveles de inmovilizado y su plazo. Fijación de amortizaciones.
- Determinación de objetivos de gasto con arreglo a las funciones. Previsión de existencias para pagos.
- Previsión de ingresos.
- Determinación de solicitud de créditos, forma, plazo, etc.

Planificación de Recursos Materiales

- Fijación de la rentabilidad exigible a cada uno de los elementos de este tipo de recursos. Previsión de renovación de los existentes.
- Previsión de nuevas adquisiciones.
- Determinación del ritmo clave de mantenimientos.
- Previsión de riesgos.
- Determinación de objetivos de stock.
- Previsión de relación entre precio y oportunidad de compra.



Planificación de Recursos Tecnológicos

- Previsión de obsolescencia de las técnicas actuales.
- Determinación de los objetivos de investigación.
- Previsión de incorporación de nuevas técnicas a los procesos actuales.

- Previsión de riesgos.
- Fijación de objetivos para la creación de técnicas propias.
- Previsión de estudios y acopio de información técnica con vistas a su aprovechamiento racional.
- Fijación de objetivos de nivel tecnológico de la empresa en general.

2.8 La Representación de los Sistemas. Los Modelos

Según Chiavenato, modelo es la representación simplificada de alguna parte de la realidad y "busca delinear el área de acción de manera que proporcione el alcance de una situación futura con una razonable esperanza de ocurrencia". Para su construcción se debe considerar el isomorfismo de los sistemas: cuando los sistemas poseen semejanza de forma y sus partes son intermutables y, el homomorfismo; cuando guardan entre sí proporcionalidad de formas. Así el sistema debe ser representado por un modelo reducido y simplificado, a través del homomorfismo del sistema original.

Autores como Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización a través de la aplicación de la teoría de sistemas y de las organizaciones. Según el modelo propuesto, las características de las organizaciones como sistemas sociales son las siguientes:

- Los sistemas sociales no tienen limitación de amplitud y son independientes de cualquier parte física determinada, pudiendo aligerarla o sustituirla. El sistema social es la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas, por lo que no pueden ser representados por modelos físicos.
- Los sistemas sociales necesitan entradas de producción y mantenimiento. Las de mantenimiento son las importaciones de energía que sustentan el sistema, y las entradas de producción son las importaciones de energía, procesadas para proporcionar un resultado productivo.

- Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada.
- Los sistemas sociales representan mayor entradas que los sistemas biológicos, pues necesitan utilizar fuerzas de control para reducir las entradas e inestabilidad de las acciones humanas.
- Las funciones, normas y valores son lo principales componentes del sistema social.
- Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones donde, las reglas que definen el comportamiento son explícitamente formuladas.
- El Concepto de inclusión parcial de las personas en la organización.
- Desde el punto de vista de la sociedad, la organización es un componente de uno o más sistemas mayores y su vinculación o integración con ellos afecta su modo de operación y su nivel de actividad.

Los autores recuerdan que, así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones poseen estándares distintivos de sentimientos y creencias colectivas, transmitidos a los nuevos miembros del grupo.

Por otro lado, señalan que en las organizaciones sociales, el sistema principal y los subsistemas que lo componen se caracterizan por su propia dinámica o complejo de fuerzas motivadoras que impelen una determinada estructura para que se vuelva cada vez más aquello que básicamente es, es decir que para sobrevivir, la organización social debe asegurarse de un provisión organización de materiales.

En otro ámbito, Chiavenato indica también que el modelo sociotécnico de Tavistock representa igualmente un enfoque sistemático calcado sobre dos subsistemas: el técnico, que conlleva la tecnología, el territorio y el tiempo y es responsable de la eficiencia potencial de la organización, y el social, que comprende los individuos, sus características físicas y psicológicas, las relaciones sociales entre los individuos encargados de la ejecución de la tarea, como también

las exigencias de su organización formal e informal en la situación de trabajo. Este componente transforma la eficiencia potencial en eficiencia real. Ambos subsistemas están íntimamente relacionados, son interdependientes y cada uno influye sobre el otro.

Este modelo parte del supuesto de que toda organización "importa" diversas cosas a partir del medio ambiente y utiliza estas importaciones en ciertos tipos de procesos de "conversión" para luego "exportar" productos, servicios, etc., que resultan del proceso de conversión. Las importaciones están constituidas por información sobre el medio ambiente, materias primas, dinero, equipo y personas implicadas en la conversión en algo que debe ser exportado y que cumple ciertas exigencias del medio ambiente.

La organización eficiente es aquella que considera tanto las importaciones que el sistema técnico hace del ambiente, como también las importaciones que el sistema social hace del ambiente valores o inspiraciones.

El componente técnico es moldeado por la especialización de los conocimientos y de las habilidades exigidas por los tipos de máquinas, equipos y materias primas y por la distribución física de las instalaciones, la tecnología es la que determina el tipo de entrada humana necesaria a la organización y constituye un factor importante para la determinación de la estructura organizacional y de las relaciones entre los servicios.

2.8.1 Concepto de Modelo

Un modelo o prototipo es la mejor forma para poder ver u observar algo que uno tiene en mente, hacer realidad lo que se ha pensado y tener más que una simple descripción de un determinado producto o servicio.

El autor Senn, sostiene que un modelo puede ser un vehículo de análisis o diseño. El desarrollo de un modelo proporciona un camino para adquirir información que describa los requerimientos de la aplicación¹⁹.

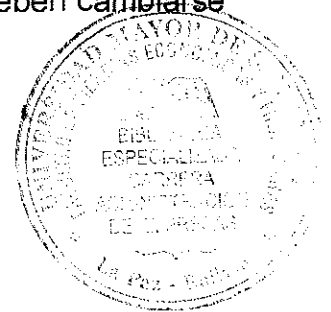
Según Timms, "Un modelo constituye cualquier reproducción, una réplica en menor o pequeña escala, un esquema verbal, un diagrama, una expresión matemática (o una serie de tales) que reproduce en forma provechosa una situación o estado real²⁰.

2.8.2 Objetivos de Modelos

Los modelos o prototipos son creados con el objetivo de aplicarlos en algo específico, no contienen todas las características o llevan a cabo la totalidad de las funciones necesarias del sistema final, pero incluyen elementos suficientes para permitir a las personas utilizar el sistema propuesto para determinar qué les gusta, qué no les gusta e identificar aquellas características que deben cambiarse o añadirse²¹.

Según Senn el proceso de un modelo tiene cinco características:

- El prototipo es una aplicación que funciona.
- Su finalidad es probar varias suposiciones formuladas por analistas y usuarios con respecto a las características requeridas del sistema.
- Los modelos se crean con rapidez.
- Los modelos evolucionan a través de un proceso interactivo.
- Los modelos tienen un costo bajo de desarrollo.



¹⁹ SENN, James. "Análisis y Diseño de Sistemas de Información". Edit. Mc Graw Hill. México. 1991. Pág. 243

²⁰ TIMMS, Howard. "Sistemas de Decisión Gerencial". Edit. El Ateneo. Buenos Aires – Argentina. 1970. Pág. 100

²¹ SENN, James. Op. Cit. Pág. 234

El mismo autor sostiene que: Las razones para el uso de los modelos son resultados directos de las necesidades de diseñar y desarrollar sistemas de información con rapidez.

Cuando se aplica un modelo se obtiene el aumento de la productividad, el desarrollo planificado y el entusiasmo de los usuarios con respecto a los modelos.

2.8.3 Clasificación de modelos

Según Timms los modelos estarían clasificados en:

- **Modelo verbal:** Es cualquier enunciado en palabras que describa una situación separando tan solo sus aspectos importantes.
- **Modelo matemático:** Resuelve cualquier falla que pueda tener el modelo verbal, ya que es preciso en extremo. Es posible ponerlo a prueba con mayor facilidad, se presta mejor a la explicación de fenómenos complejos.
- **Modelos Físicos:** Si bien no permiten la predicción, éstos modelos ayudan a tomar decisiones y permiten reunir datos para realizar las posteriores predicciones. Este modelo físico está representado por un maqueta, que resuelve problemas de diseño demasiado complejos para ser resueltos solamente con un plano de disposición.
- **Modelos esquemáticos:** Todas las formas de diagramas, dibujos, organigramas y gráficos son modelos que, en su conjunto, a veces se denominan esquemáticos. Estos modelos representan y explican algo, describen como funciona el fenómeno.
- **Modelos de sistema:** Los sistemas pueden optar muchas formas al igual que los modelos de sistema. Es posible combinar varios sistemas. El modelo de un sistema de decisión puede componerse de diversos tipos de modelos.

También existen dos clasificaciones amplias de modelos, denominadas determinística y probabilística. La primera se emplea cuando la incertidumbre, no constituye un factor central de la situación problemática. Cuando la inseguridad es la característica central del problema resulta apropiado usar los modelos de la teoría de la probabilidad y de estadística matemática.

2.8.4 Cuando emplear un modelo

Senn dice sobre éste punto que muchas veces resulta difícil identificar cuándo usar un modelo o en que circunstancia se debe poner en práctica. Sin embargo existen ciertas necesidades claves para ello:

- **No se conocen los requerimientos:** existe poca información disponible para satisfacer los requerimientos de los usuarios.
- **Los requerimientos necesitan evaluarse:** Se conocen los requerimientos aparentes de información, tanto de los usuarios como de la organización, pero es necesario verificarlos y evaluados.
- **Costos altos:** La inversión de recursos financieros y humanos así como el tiempo necesario para generar la aplicación fundamental.
- **Alto riesgo:** La mala evaluación de los requerimientos del sistema o el desarrollo incorrecto de una aplicación pone en peligro a la organización, a sus empleados y también a sus propios recursos.
- **Nueva tecnología:** el deseo de instalar nueva tecnología en cualquier área de la empresa, brinda nuevas alternativas a la misma. Muchas empresas no tienen experiencia en el uso de ciertas tecnologías y requieren de un modelo para aprender a manejarla.

Cuando se presentan cualquiera de las necesidades ya descritas, es cuando se debe considerar el desarrollo de un modelo como posible método que beneficie a todas las partes interesadas. El método también permite que el usuario participe directamente del proceso de desarrollo, se puede reducir el tiempo necesario,

comparando con los resultados obtenidos por otros métodos, en particular si se necesita dar mantenimiento a la aplicación

2.8.4.1 Etapas en la construcción de modelos

Como dice Senn "El desarrollo de un modelo para una aplicación, se lleva a cabo en una forma ordenada, sin importar las herramientas utilizadas". Las etapas que deben realizarse son:

- **Identificación de requerimientos conocidos:** Determinar los requerimientos de una aplicación, es fundamental para el método de desarrollo de los modelos, por ello los analistas y usuarios deben trabajar juntos para identificar los requerimientos conocidos que tienen que satisfacerse.
- **Desarrollar un modelo de trabajo:** Es necesario explicar el método a los usuarios, las actividades a realizar, la secuencia en que se llevará a cabo y también discutir las responsabilidades de cada participante. Se puede comenzar el modelo desarrollando un plan general que permita a las personas conocer lo que se espera de ellas y del proceso de desarrollo.
- **Utilizar el modelo.** Es responsabilidad del usuario trabajar con el modelo y evaluar sus características y operación
- **Revisar el modelo:** La evaluación permite identificar lo que desagrada a los usuarios, se pone atención al por qué reaccionan los usuarios en la forma en que lo hacen, esto tendrá influencia sobre la próxima versión del modelo. La evaluación permite profundizar en los rasgos de los usuarios y también en los de la empresa.
- **Repetición del proceso las veces que sea necesario:** El proceso se repite varias veces. El proceso finaliza cuando los usuarios y analistas están de acuerdo en que el sistema ha evolucionado lo suficiente como

para incluir todas las características necesarias o cuando ya es evidente que no se obtendrá mayor beneficio con otra repetición.

2.9 El Sistema de Control

El control es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema, pues se asigna a función la responsabilidad por la regulación homeostática del sistema.

La finalidad perseguida por el sistema de control, según Pozo Navarro "es asegurar la eficacia y la eficiencia para la empresa, a través de la consecución de los objetivos en los plazos definidos y de su logro con economía de medios"²².

Por lo tanto, se puede esquematizar el control como un sistema de coordinación de resultados y objetivos, que alimenta un sistema de decisiones encaminado a hacer estable y progresivo el desarrollo de la empresa.

Para este efecto, Blanco Illescas plantea cuatro funciones básicas que un control efectivo supone²³:

- Fijación de standard de actuación satisfactoria.
- Comprobación de los resultados reales frente a los standard,
- Toma de una decisión correcta cuando los resultados reales no satisfacen el estándar.
- Realización de la acción correctora.

Todo ello debe darse en la empresa como un proceso natural y sistémico, cuya esencia es la información y su transferencia entre los que la producen, la elaboran y la utilizan.

²² DEL POZO NAVARRO, Fernando. *Op. Cit.* Pág. 225

²³ BLANCO ILLESCAS, Francisco. "El Control Integrado de Gestión". Edit. Limusa. México. 1998. Pág. 62

2.9.1 Características de un Sistema de Control

Según Pérez, las características con las que un sistema de control debe contar son²⁴.

- Existencia de un equilibrio a ser mantenido y que es predeterminado mediante la identificación de un determinado estado para el sistema.
- Existencia de un cambio en el medio ambiente del sistema y que, en la forma de un estímulo, causa un cambio en el estado del sistema.
- Transferencia de información que comunica el cambio producido en el estado del sistema.
- Existencia de un conjunto de cursos de acción que permitan llevar a cabo las acciones correctivas que fuesen necesarias para asegurar el mantenimiento del estado deseado;
- Existencia de un conjunto de facilidades que lleven a cabo las acciones correctivas.
- Existencia de retroalimentación que permita al sistema conocer los resultados de las acciones llevadas a cabo.

El control se verifica a través del conocimiento del comportamiento o estado interno de un sistema, de los cambios de estado producidos por perturbaciones externas y de las respuestas que se generan en función de restituir el sistema a su estado deseado.

El hecho de que un sistema deba conocer su estado en todo momento para poder producir estímulos que favorezcan o corrijan su accionar, introduce el concepto de retroalimentación. Este ciclo continuo observación-comparación-acción, incorpora un comportamiento dinámico a la organización vista como sistema, permitiéndole, permanentemente ir en pos de sus objetivos.

²⁴ PÉREZ W, y PINO, J. "Sistemas de Administración y Sistemas de Información Administrativos". Edit. Universitaria. Santiago de Chile. Pág. 116

Los ciclos de retroalimentación-control, deben estar presentes a todo nivel en la definición de los subsistemas de una organización, con lo cual el control ya no es una actividad independiente, sino que está inmerso dentro del sistema mismo.

Esta parte del principio de que el control debe permitir llevar adecuada y continuamente a la organización hacia sus objetivos, detectando y corrigiendo las desviaciones en el momento que éstas se produzcan.

Observando la estructura jerárquica de una organización como la planteada por O. Barros (Fig. 1), se nota la existencia de flujos de retroalimentación a todo nivel, lo que permite un control permanente e integral en función a los objetivos planteados.

2.9.2 ¿Qué controlar?

La definición de los temas de control surge a raíz de un análisis previo basado en las funciones de cada unidad funcional y en la incidencia y efecto que tendrían estos factores en la marcha de la organización y en el cumplimiento de los objetivos. Estos temas, divididos por áreas son:

► **Finanzas:** Se controla

El capital de trabajo, acreedores, ingresos, administración de activos, fuentes de financiamiento, inversiones, rentabilidad, liquidez, costos, deudores.

► **Marketing:** Se controla:

El producto, precio, promoción y plaza, el medio ambiente, consumidor, posicionamiento y la competencia.

- ▶ Producción: Se controla

Los proveedores, el almacenamiento, calidad, fabricación, aprovisionamiento, mantenimiento, y los procesos de producción.

- ▶ Recursos Humanos: Se controla

El reclutamiento, selección, contratación, rotación de personal, capacitación, satisfacción laboral, higiene y seguridad, remuneración y beneficios, composición, formación y evaluación.

- ▶ Administración: Se controla:

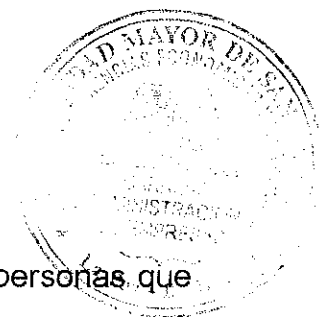
Los bienes materiales, comunicaciones y correspondencia, compras y suministros, infraestructura, ejecución presupuestaria y servicios generales.

2.9.3 El Control de Gestión y sus diferentes conceptos

La evolución del término control ha sido paralela a la aparición de ciertos acontecimientos trascendentales que, desarrollados en el entorno de la empresa, han conducido a las empresas a buscar constantemente una mejor combinación de los factores económicos para adaptarse a ese entorno. Es así que según Tucker nace el "Control de gestión" como "instrumento objetivo para actuar, aconsejar, adoptar decisiones, planificar, evaluar y controlar"²⁵.

Para Illescas, este enfoque presenta a la función Control como el "proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa haciendo llamada permanente a la iniciativa y a la mejora, más que a la conformidad estricta con las previsiones.

²⁵ TUCKER, Spencer. "Control de Gestión". Edit. Hispano-Europea. España. 1968. Pág. 8



Según este autor, en esta filosofía existen tres ideas claves:

- El proceso implica a los directivos, es decir, aquellas personas que obtienen recursos a través del trabajo de otros.
- El proceso de desarrolla dentro el contexto de los objetivos y políticas definidos por la planificación estratégica.
- Los criterios relevantes para enjuiciar los resultados y las acciones a tomar son la eficacia y la eficiencia.

Existen autores como Lauzel que, en la búsqueda de una definición clara de lo que significa el control de Gestión, se atreven a hacer una distinción entre dos tipos de controles inmersos dentro del control de gestión, que son.

El Control de exactitud o de regularidad que es el registro de operaciones que representa con precisión a la realidad a través de recuentos, verificaciones y registros contables, y el Control Eficiente, que tiene como finalidad el orientar aquellas acciones que tienden a mejorar la eficiencia de la gestión a través del estudio y medición de los rendimientos, rentabilidades y productivas.

Considerando que el Control de Gestión crea el marco dentro las acciones tomadas por los distintos directivos responden al interés de la empresa como conjunto, y tornando una orientación hacia el futuro. Vicente Parel lo ha definido como un instrumento básico para la conducción de empresas, pues "su finalidad es proveer al hombre que dirige de un sistema de información integrado para minimizar sus incertidumbres. Presupone la posesión de autoridad y mando consentidos dentro de una organización. Las dimensiones del control de gestión concuerdan con las dimensiones del planeamiento: éste es, en su esencia el ordenamiento de toda la fuerza creativa de la empresa. El control de gestión utiliza la estructura de la organización y se integra dentro de ella, presentándose en series informativas que le permiten mantenerse vivo y activo, por la que la conducción puede optimizarse gracias a la toma de mejoras decisiones

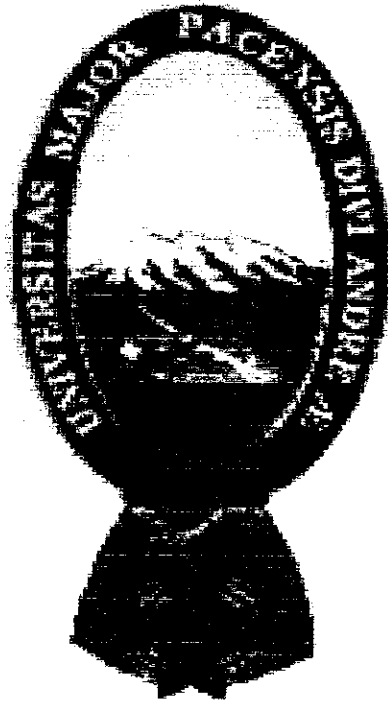
compartidas por quienes ejecutan el planeamiento y aceptan las órdenes que se imparten.

Según Perel, el control de gestión como corolario del poder empresario se ejercita sobre los contenidos de la organización, es decir, sobre los objetivos de la empresa sus funciones, los individuos y los grupos que la integran, sus recursos materiales, de capital, naturales, ideológicos y todos los sistemas de actividad: por su propia naturaleza opera a distancia de los centros de ejecución y dentro de un total de economicidad.

Para cumplir con su objetivo de apoyo a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para obtener los resultados deseados, el Control de Gestión debe ser; total, al cubrir todos los aspectos de las actividades de la empresa; periódico, siguiendo un esquema y una secuencia predeterminados; cuantitativo, utilizando como unidad de medida principal la monetaria y coordinado o integrado, al ser compuesto por un grupo de subsistemas de control

De manera breve, existen autores como T.G., Rose que definen al Control de Gestión, como “la dirección general de un negocio sobre una base planeada cuidando la adaptación al plan por medio de una investigación mensual realizada desde aspectos comercial, técnico, económico y financiero, conocidas como las cuatros situaciones.”

En síntesis, el control de gestión viene a ser un “esfuerzo orientado a supervisar el logro de los objetivos sobre la base de un sistema de información que permita obtener indicadores oportunos y confiables acerca del desempeño global y particular de la organización.



CAPÍTULO III
MARCO REFERENCIAL

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 Las instituciones microfinancieras

Una institución microfinanciera es una colección de activos –humanos, financieros y otros– combinados para desarrollar actividades tales como otorgación de préstamos y depósitos. Una actividad realizada en el tiempo tal como un “proyecto” no es una institución. En consecuencia por su naturaleza una institución microfinanciera tiene una función y una cierta permanencia. Sin embargo, cuando los proveedores específicos de intermediación financiera son mujeres y hombres con bajos ingresos, se puede ver fácilmente las diferencias del grado en el cual son realmente instituciones, esto es, el grado al cual ellos tienen una función bien definida y están establecidos y ejecutan su función en una base permanente.

Claramente, la permanencia es importante. Hombres pobres y mujeres necesitan acceso permanente y confiable a los ahorros y las facilidades de crédito y sólo instituciones estables pueden asegurar la permanencia.

Una buena institución tiene 3 atributos:²⁶

1. Provee servicios a los grupos objetivo relevantes;
2. Sus actividades y servicios ofrecidos no son sólo demandados pero también tienen algunos identificables impactos positivos en las vidas de los clientes;
3. Es fuerte financieramente y estable

²⁶ *Idem.*

3.1.1 Tecnologías crediticias de acceso a servicios microcrediticios en Bolivia

En Bolivia, las tecnologías crediticias en el campo de microcrédito se han desarrollado con base en una adecuación a la realidad social, cultural y económica del país²⁷. Actualmente se conocen las siguientes tecnologías crediticias:²⁸

a) Grupos solidarios

La metodología de los grupos solidarios se basa fundamentalmente en el uso de una garantía intangible, denominada garantía mancomunada, que supone el compromiso de todos los componentes del grupo a responder ante un eventual incumplimiento de pago de uno de sus miembros. Cuando ocurre ello, el sujeto de crédito es el grupo solidario como un todo. Se debe destacar además que, se trata de un crédito de libre disponibilidad, lo que significa que el prestatario puede utilizar los recursos obtenidos, para la actividad que él considere conveniente. El grupo solidario permite un crédito secuencial, ya que el grupo empieza recibiendo montos de dinero pequeños que van creciendo paulatinamente de acuerdo al cumplimiento en las obligaciones de pagos de los prestatarios. BancoSol ha sido la institución pionera en la implementación de este tipo de tecnología

b) Crédito individual

Este tipo de metodología surge por el impulso de la cooperación internacional, particularmente, la proveniente de Alemania. Se caracteriza por el empleo de la garantía personal, que permite al cliente crear su propio plan de negocios de acuerdo a la actividad que realiza. En la actualidad es una alternativa para aquellos micro empresarios que no desean o no pueden acceder al sistema

²⁷MARTINEZ MRDEN, José. "Microcrédito, pilar de las oportunidades". Ministerio de Hacienda-FONDESIF, 1998. Pág. 9.

²⁸FUNDACION PARA LA PRODUCCION, "El Desarrollo de las Microfinanzas en Bolivia", LA Paz, Junio de 1998, Edit. EDOBOL Ltda., Pág. 17.

microfinanciero mediante la metodología de grupos solidarios y cuya única posibilidad de conseguir recursos es a través de mecanismos informales. Asimismo, esta metodología es también utilizada para aquellos empresarios que normalmente requieren montos mayores a los que pueden obtener mediante grupos solidarios, y están en posibilidades de otorgar una garantía real.

c) Crédito asociativo

El crédito asociativo, es una metodología basada en la existencia de una organización ya establecida (asociación o cooperativa), cuya función principal es la intermediación de los fondos otorgados por la institución financiera hacia sus miembros. Generalmente, los recursos son destinados para mejorar las actividades realizadas por los asociados, mayormente productores, constituyéndose generalmente en capital de inversión. Este tipo de servicios financieros son prestados por FONDECO, IDEPRO, y FADES. Algunas veces, el crédito es complemento a otro tipo de servicios (como asistencia técnica) que pueden ser proporcionados por la misma institución o por otro tipo de entidades que desarrollan sus servicios en el mismo ámbito.

d) Bancos comunales

Esta metodología está basada en la garantía mancomunada, entendiendo que un banco comunal es una agrupación de personas, quienes son responsables del manejo y de la devolución de los recursos otorgados por la institución promotora de estos servicios, generalmente denominada institución ejecutora, la misma que organiza la asociación comunal o banco comunal realizando el primer desembolso de crédito.

Los recursos de la cuenta interna son generados por dos fuentes: la primera son los ahorros de los miembros del banco comunal, que es un requisito para poder acceder al crédito, y se depositan en una cuenta bancaria en el sistema financiero

a nombre del banco comunal; la segunda fuente son los intereses que genera la cuenta externa durante todo el ciclo del préstamo, aproximadamente 120 días.

Una vez que se reciben los recursos de la institución ejecutora, éstos circulan permanentemente entre los prestatarios del banco comunal, debido a que ellos cancelan semanalmente cuotas de capital e intereses, recursos que son prestados a los clientes, permitiendo de esta forma la capitalización de la cuenta externa. En el país, este tipo de servicio financiero está orientado particularmente a grupos de mujeres pobres, como es el caso de Freedom From Hunger (CRECER), PROMUJER y Save The Children.

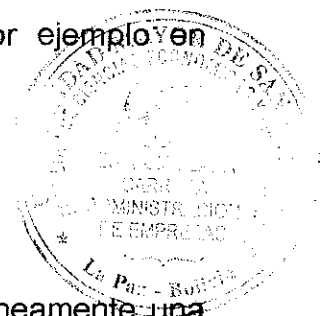
e) Crédito y servicios no financieros

Los servicios no financieros tienen el objetivo principal de mejorar el desempeño de las microempresas, combatiendo las distintas restricciones que enfrentan las microempresas como ser la falta de acceso a mercados, a información y tecnología.

En muchos casos, estos servicios se ofrecen por si solos, y en otros, conjuntamente con los servicios financieros, pero también en muchos de los casos este servicio no es requisito para obtener un crédito, como por ejemplo en IDEPRO.

f) La combinación de tecnología crediticia

Este tipo de metodología tiene la característica de utilizar simultáneamente una combinación de dos o más de los tipos de tecnología anteriormente descritos, con la finalidad de lograr una mayor cobertura del servicio.



3.2 Aspectos generales

El proyecto de Banco Sol, tuvo sus inicios con PRODEM el año de 1986, con el propósito de otorgar crédito a personas dedicadas al comercio en mercados y a pequeños artesanos, bajo la modalidad de la Garantía Solidaria. PRODEM, ha tenido un carácter fundamentalmente social y su misión estaba orientada al de una institución financiera sin fines de lucro para apoyar el desarrollo del microempresario a través de créditos para capital de trabajo.

El crecimiento de esta Organización No Gubernamental (ONG) fue acelerado, fundamentalmente por la afluencia masiva de clientes, el personal que se preparó para tener un compromiso con este sector, la institución, y la implementación de una metodología sencilla que permitió el acceso masivo de clientes.

Sin embargo como Organización No Gubernamental ha tenido muchas limitaciones que le impedían tener mayores fuentes de financiamiento para cubrir la demanda de crédito que solicitaban diversos sectores de la población. Dentro de este proceso algunas ONG's habían incursionado en el campo del microcrédito y por lo tanto ha sido necesario dar un salto que le permita mantener su liderazgo y ante todo poder dar respuesta a la demanda de mercado.

En 1992 nace el Banco Solidario S.A. (BANCOSOL), como el primer Banco comercial privado en América Latina para Microempresarios, alcanzando en poco años un crecimiento acelerado en el número de clientes, agencias y nuevos servicios. En la actualidad el BANCOSOL cuenta con sucursales en los departamentos de Santa Cruz, Cochabamba, Sucre, Oruro y La Paz, sumando 34 agencias a nivel nacional. A lo largo de sus 10 años de vida desde su fundación BANCOSOL a logrado captar más de 61 mil clientes y una cartera de más de 72 millones de dólares, con una mora del 12.33%.

3.2.1 Misión, Visión y Valores

❖ Misión

“Es el Banco que brinda la oportunidad de tener un mejor futuro a los sectores de menores ingresos, mediante el acceso a servicios financieros integrales de alta calidad”.

❖ Visión

“Ser líder, referente e innovador de las microfinanzas a nivel nacional e internacional favoreciendo el desarrollo, progreso y calidad de vida de las personas con menores ingresos”.

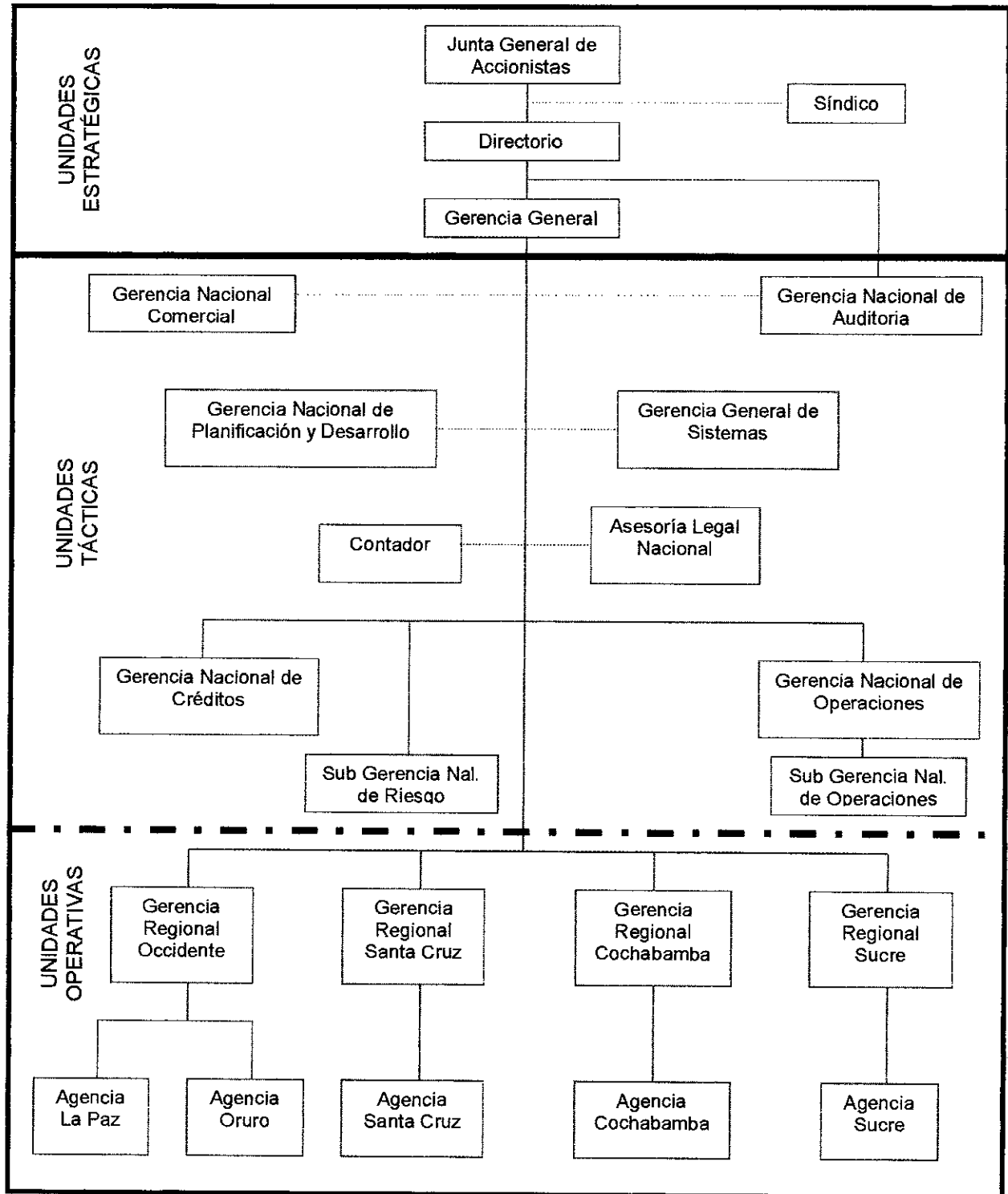
❖ Valores

1. **Servicios:** Tener una actitud altamente respetuosa y eficiente.
2. **Integridad:** Generar seguridad a través de acciones dignamente honestas e íntegras.
3. **Reciprocidad:** Permanente consideración por uno mismo y por los demás porque “Juntos creceremos”.
4. **Responsabilidad:** Cumplir a tiempo con todo compromiso asumido.
5. **Coherencia:** Ser consecuente con lo que decimos.
6. **Compromiso:** Continuo mejoramiento individual como base del progreso global.

3.2.2 Estructura organizacional

En el siguiente esquema se presenta la actual estructura organizacional que se rige en BancoSol S.A.:

Esquema 1
Organigrama General de Banco Solidario S.A.



FUENTE: Manual de Organización del BancoSol. Sistemas de Información de Gerencia General

La estructura organizacional de BANCOSOL se divide en tres unidades: a) Unidad Estratégica, donde se encuentran el Directorio y la Gerencia General; b) Unidad de Táctica, donde están las Gerencias Nacionales de Comercialización, Sistemas y Auditoría, la Sub Gerencia Nacional de Planificación, junto a Asesoría Legal y las Gerencias Nacionales de Créditos, Riesgo Crediticio, Operaciones y Finanzas; c) Unidad Operativa, donde están las Gerencias Regionales de Santa Cruz, Cochabamba, Oruro y Sucre, finalmente están las respectivas agencias correspondientes a cada regional y también las agencias de La Paz (dependiente de la Gerencia Nacional de Créditos).

3.2.3 Actividades del Banco

El Banco Solidario S.A. es una entidad financiera dedicada a la satisfacción de la demanda de créditos provenientes del sector microempresarial y empresarial, ya que cuenta con un portafolio de productos que están dirigidos a satisfacer cada tipo de necesidades de los clientes, créditos para capital de trabajo, para adquisición de herramientas de trabajo, para compra de vehículos, para vivienda, créditos comerciales, créditos para la instalación de servicios básicos y para consumo, además de boletas de garantía; asimismo Banco Solidario incentiva al ahorro a todos sus clientes mediante dos tipos de cuenta, la caja de ahorro y el depósito a plazo fijo, todo esto lo complementa con el cobro, en todas las sucursales, de todos los servicios a pagar por el cliente sin costo adicional, como ser agua, luz, telefonía fija, telefonía móvil, impuestos en general, automotores, inmuebles y ventas de sota; finalmente presta servicios de pago y envío de giros al interior y exterior, tanto propios como en convenio con Western Unión y el Banco Velox de la República Argentina. BancoSol es una empresa rentable que apoya desde 1992 al desarrollo del microempresario y de la pequeña empresa, permitiéndoles el acceso simple y ágil a los servicios financieros integrales, siendo la cultura institucional abierta al cambio, fundamentada en las personas y enfocada en el cliente, que incentiva el desarrollo profesional y la autorrealización de sus funcionarios.



CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO IV

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1 Determinación del universo de estudio

Son cinco las etapas en base a las cuales fue realizado el muestreo, se definió primeramente la población, las causas a estudiar, las unidades de la población que tuvieron que ser excluidas, el límite geográfico y el período.

La segunda etapa consistió en identificar el marco muestral mediante la elaboración de una lista de elementos de la población de los que se toma el muestreo. La elección del proceso para tomar el muestreo constituyó la tercera etapa, la cual tiene estricta relación con el marco muestral y su tamaño. La cuarta y quinta etapa estuvieron orientadas hacia la determinación del tamaño del muestreo y a la elección de los elementos del estudio.

Finalmente, se determinó el universo o marco muestral cuantificado a través de un listado que detalla la totalidad de las unidades de negocio del BancoSol en la ciudades de La Paz y El Alto en agosto de 2006 las cuales conforman dicho universo. En función a lo expuesto, la población objeto de estudio está definida por todas los gerentes de las unidades de negocios del BancoSol en las ciudades de La Paz y El Alto.

4.2 Censo de las Unidades de Negocios

Dado que el tamaño de la población del presente trabajo es reducido (14), los resultados de la investigación permitieron formular una propuesta de solución en base a los resultados del cuestionario y que se analizaron numerosas variables.

4.3 Determinación de las variables

A continuación se identifican las variables y subvariables que surgen de los objetivos específicos del marco práctico todo con el fin de corroborar la problemática planteada:

OBJETIVO 1: Estudiar La Gestión de las Unidades de Negocio del Bancosol.

OBJETIVO 2: Analizar el actual Sistema de Planificación, información y Control de cada Unidad de Negocio.

4.3.1 Primera Variable “Sistema de Planificación”

SUBVARIABLES:

IA. PLANIFICACIÓN: Esta subvariable da a conocer si la planificación que llevan a cabo las unidades está fundamentada básicamente en una identificación clara de lo que significa la gestión de la unidad.

Al mismo tiempo da a conocer si las Unidades de Negocio efectúan un estudio de sus necesidades actuales y futuras para establecer un curso de acción a seguir y poder lograr sus objetivos.

Por otro lado, determina si se establecen objetivos en los sistemas básicos de las operaciones de la unidad como son las áreas de: Finanzas, Adquisiciones y Recursos Humanos. Además establece si se fijan políticas y presupuestos o estándares, como punto de partida para el control. Además verificar la existencia de un equipo de planificación y apoyo a este proceso.

IB. TOMA DE DECISIONES

Esta subvariable permite saber si la toma de decisiones está guiada y orientada por políticas empresariales establecidas para la elección de alternativas en cada área de la unidad y si este proceso se concentra única y específicamente en la autoridad máxima de la unidad.

4.3.2 Segunda Variable “Sistemas de Información”

SUBVARIABLES:

IIA. SISTEMA DE INFORMACIÓN

Esta subvariable tiene el objetivo de conocer si en las unidades de negocio existen recursos humanos, materiales, tecnológicos y automatizados adecuadamente organizados y que generen flujos de información y/o datos destinados a apoyar el proceso de toma de decisiones, planificación y control en los diferentes niveles jerárquicos de la unidad, además de señalar los medios por los cuales fluye dicha información en la unidad.

IIB. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

Esta subvariable pretende conocer la utilidad de la información que fluye en la unidad. Por otro lado verificar el grado de automatización e integración de la información.

IIC. COMPONENTES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

Determinar si las necesidades informativas de las unidades son cubiertas por el conjunto de componentes del sistema de información.

OBJETIVO 3: Identificar las ventajas y deficiencias del actual Sistema de Control de Gestión.

4.3.3 Tercera Variable “Sistema de Control”

SUBVARIABLES:

IIIA. PROCESO DE CONTROL

Esta subvariable pretende saber si existe un medio a través del cual la unidad asegura su actuación dentro los límites determinados por la planificación y el proceso que sigue el mismo.

IIIB. ÁREAS Y TEMAS DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS QUE SE CONTROLAN

Con el fin de conocer qué aspectos son los que se someten a mayor control en cada una de las áreas que componen la unidad.

IIIC. DETERMINACIÓN DE DESVIACIONES Y CAUSAS

Saber si después de las comparaciones de los resultados logrados con los objetivos, se determinan las desviaciones y las causas que ocasionan las mismas.

IIID. ACCIONES CORRECTIVAS

Esta subvariable pretende conocer si se toman acciones correctivas pertinentes, para reducir el error o la desviación existente cuando las mismas son identificadas y la magnitud y de estas acciones.

IIIE. INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS

El objetivo de esta subvariable es conocer qué instrumentos y herramientas son utilizados como apoyo para el Control de Gestión y si estos cubren las necesidades de información para la toma de decisiones.

IIIF. MEDICIÓN DE LA EFICACIA Y EFICIENCIA

Se pretende saber si la actividad de la unidad es objeto del control con normas que aseguren una determinada actuación, confrontando los resultados logrados con los objetivos planteados (Medir la eficacia). Asimismo si se expresa el producto de las acciones en términos físicos significativos midiendo el grado en que logran sus objetivos (Medir eficacia). En síntesis, verificar si las unidades utilizan estos criterios para evaluar tanto los resultados obtenidos como las acciones a tomar en el futuro.

IIIG. CONTROLADORES DE GESTIÓN

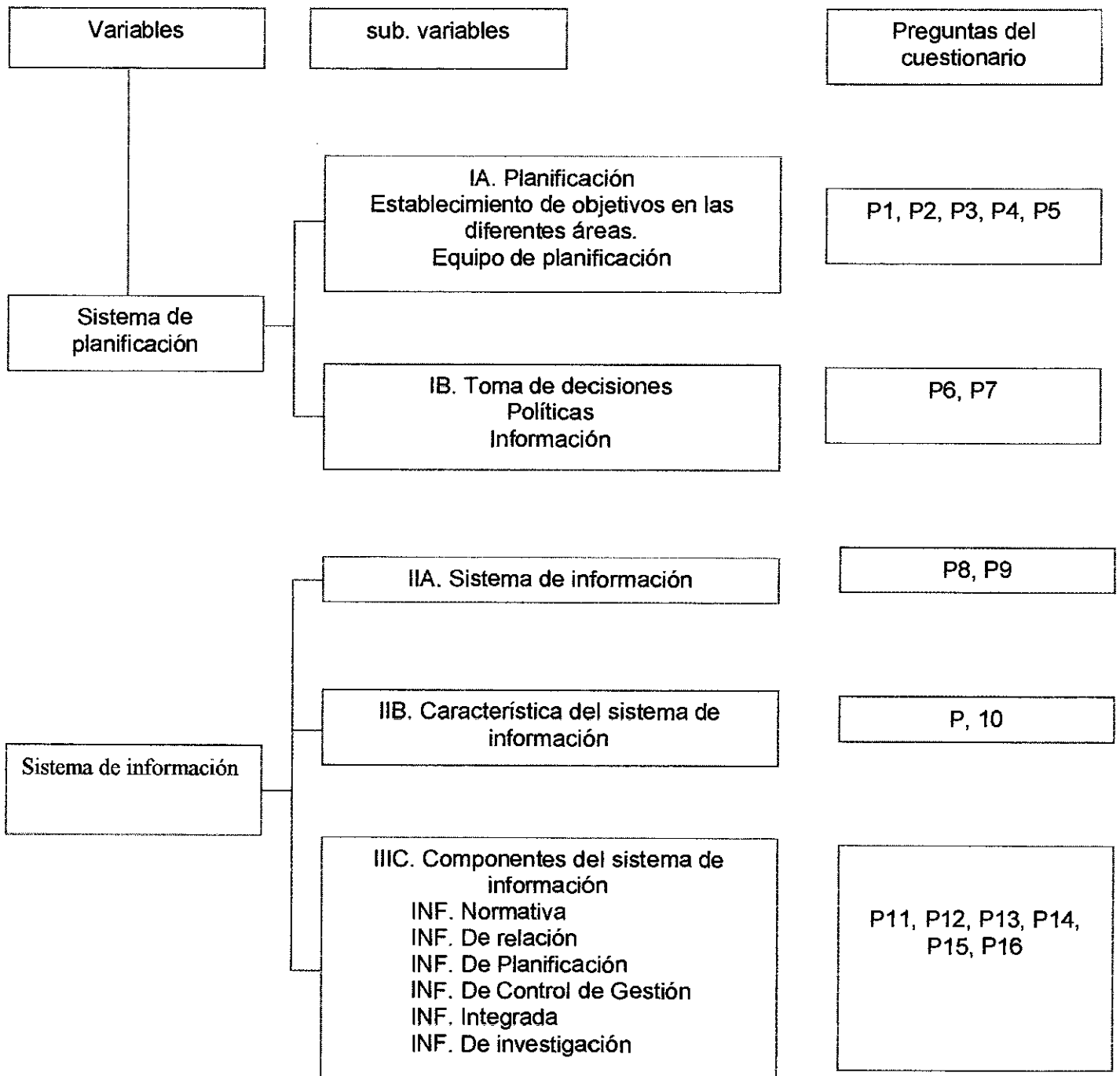
La finalidad de esta subvariables es determinar quién es la persona encargada del funcionamiento del Control de Gestión y las funciones que desempeña.

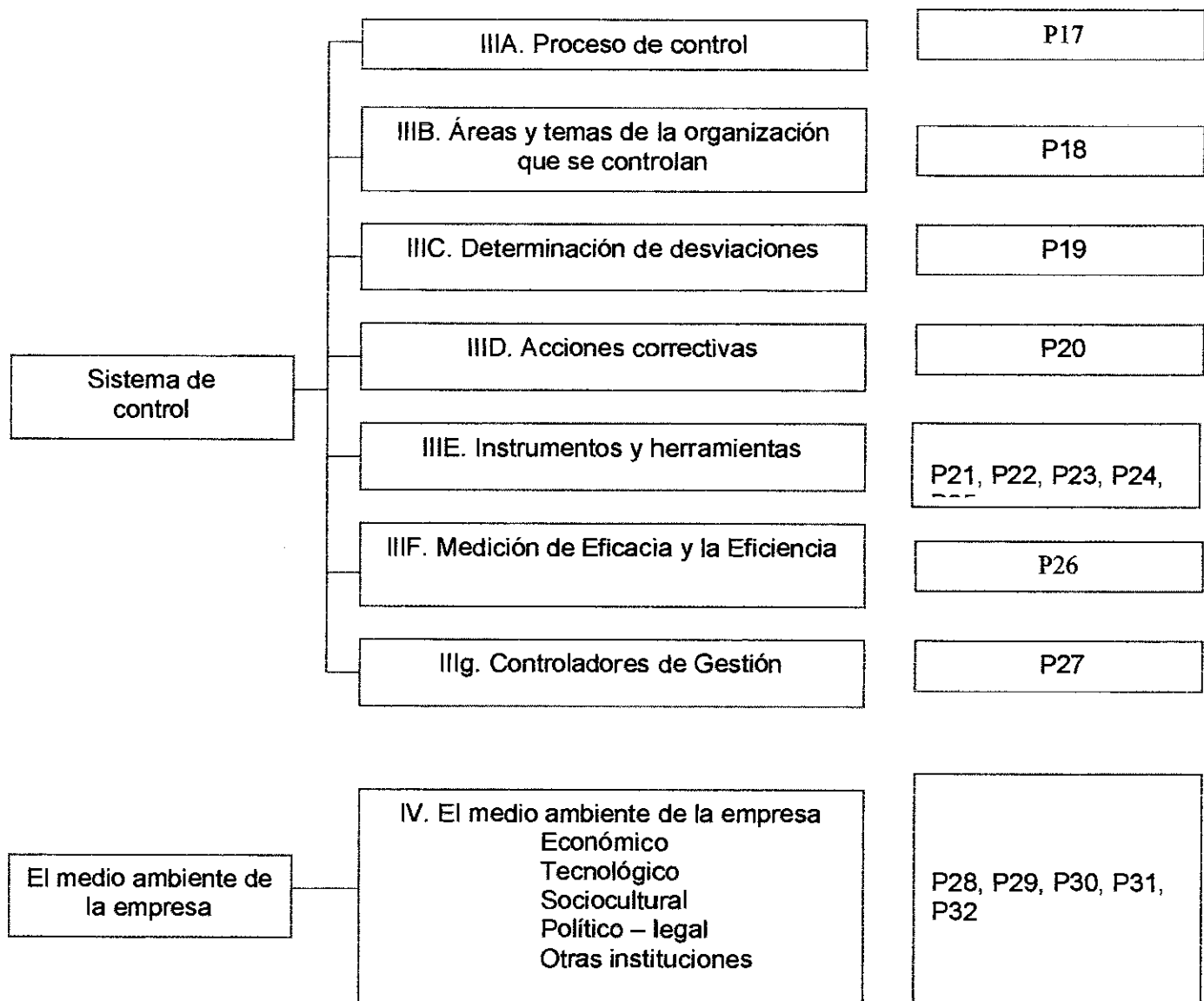
OBJETIVO 4: Analizar los factores del medio ambiente con los cuales la unidad de negocio guarda una interdependencia dinámica y abierta.

4.3.4 Cuarta Variable “Medio Ambiente de la Unidad”

El propósito de esta variable es establecer que factores del medio ambiente económico, tecnológico, sociocultural y político – legal afectan a las unidades de negocio del Bancosol y que instituciones y grupos de interés se relacionan con la misma e inciden en su actividad.

Esquema 2 Operacionalización de las Variables





Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía consultada.

4.4 Cruce de Variables

Como parte del proceso metodológico se plantea el realizar un cruce de variables entre las características mas relevantes de los puntos anteriormente mencionados, el cuadro 1 presenta un resumen sintético de los cruces planteados

Cuadro 1

Cruce de Variables a realizarse

VARIABLES	Sistema de Planificación	Sistema de información	Sistema de control	El medio ambiente de la unidad
Sistema de Planificación				
Sistema de información				
Sistema de control				
El medio ambiente de la unidad				

Fuente: Elaboración Propia en base a Bibliografía consultada

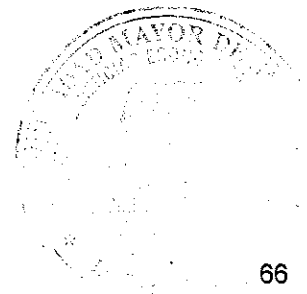
CRUCE 1: SISTEMA DE PLANIFICACIÓN – SISTEMA DE INFORMACIÓN

OBJETIVO: Este cruce tiene como objetivo determinar si los flujos de información generados por la unidad de negocios en sus diferentes áreas contribuyen al proceso de Planificación, es decir a la determinación de objetivos y políticas.

De acuerdo a la investigación de campo se puede determinar si los flujos de información provenientes del medio ambiente y de la unidad misma contribuyen a la determinación de objetivos de casi todas las áreas de la unidad.

CRUCE 2: SISTEMA DE INFORMACIÓN-SISTEMA DE CONTROL.

OBJETIVO: Este cruce tiene como objetivo determinar si mediante el Sistema de Información existente en las diferentes unidades se logra llevar a cabo un proceso de control eficiente, y al mismo tiempo, establecer si la información resultante de este proceso es útil para la determinación de desviaciones, causas y las oportunas acciones correctivas.



CRUCE 3: SISTEMA DE CONTROL-SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

OBJETIVO: Este cruce tiene como objetivo determinar si el proceso de control se lleva a cabo dentro de los límites establecidos por la planificación estratégica.

CRUCE 4: EL MEDIO AMBIENTE DE LA UNIDAD- SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

OBJETIVO: Si bien es evidente que el medio ambiente tanto interno como externo influye y se interrelaciona con la unidad de negocios, se pretende determinar la incidencia de estos factores en la planificación de cada área que compone una unidad de negocios.

CRUCE 5: EL MEDIO AMBIENTE DE LA UNIDAD – SISTEMA DE INFORMACIÓN

OBJETIVO: Que información es la que la unidad necesita de cada uno de los factores del medio ambiente para planificar y controlar.

4.5 Medios e instrumentos de la investigación de campo

4.5.1 Tipo de Estudio

La presente investigación se adapta al tipo de estudio explicativo – analítico el cual sistematiza lógicamente y orgánicamente los hechos descritos en los objetivos, permite organizar y controlar la investigación con el fin de descubrir y explicar el problema que se plantea para luego proponer posibles soluciones a los problemas encontrados.

4.5.2 Método de Estudio

Se empleó como método de estudio en la investigación el Análítico – Deductivo que básicamente consistió en reflejar los hechos de lo general a lo particular tal como se suscitan en el sector de estudio.

4.5.3 Fuentes y Técnicas de recolección de información

4.5.3.1 Fuentes Primarias

a) Entrevista: Para la investigación se realizaron entrevistas estructuradas dirigidas a los Gerentes Generales de cada Unidad de Negocios.

Las entrevistas están conformadas por preguntas estructuradas tanto abiertas como cerradas. Las preguntas abiertas se realizarán con el propósito de que el entrevistado realice sus aportes y criterios propios y no se limite sólo a dar la respuesta a la pregunta de la entrevista, de esta forma se podrá obtener mayor información del tema en cuestión.

En las preguntas cerradas se le da al entrevistado una posibilidad de respuesta con el propósito de poder obtener respuestas concretas que faciliten la tabulación posterior.

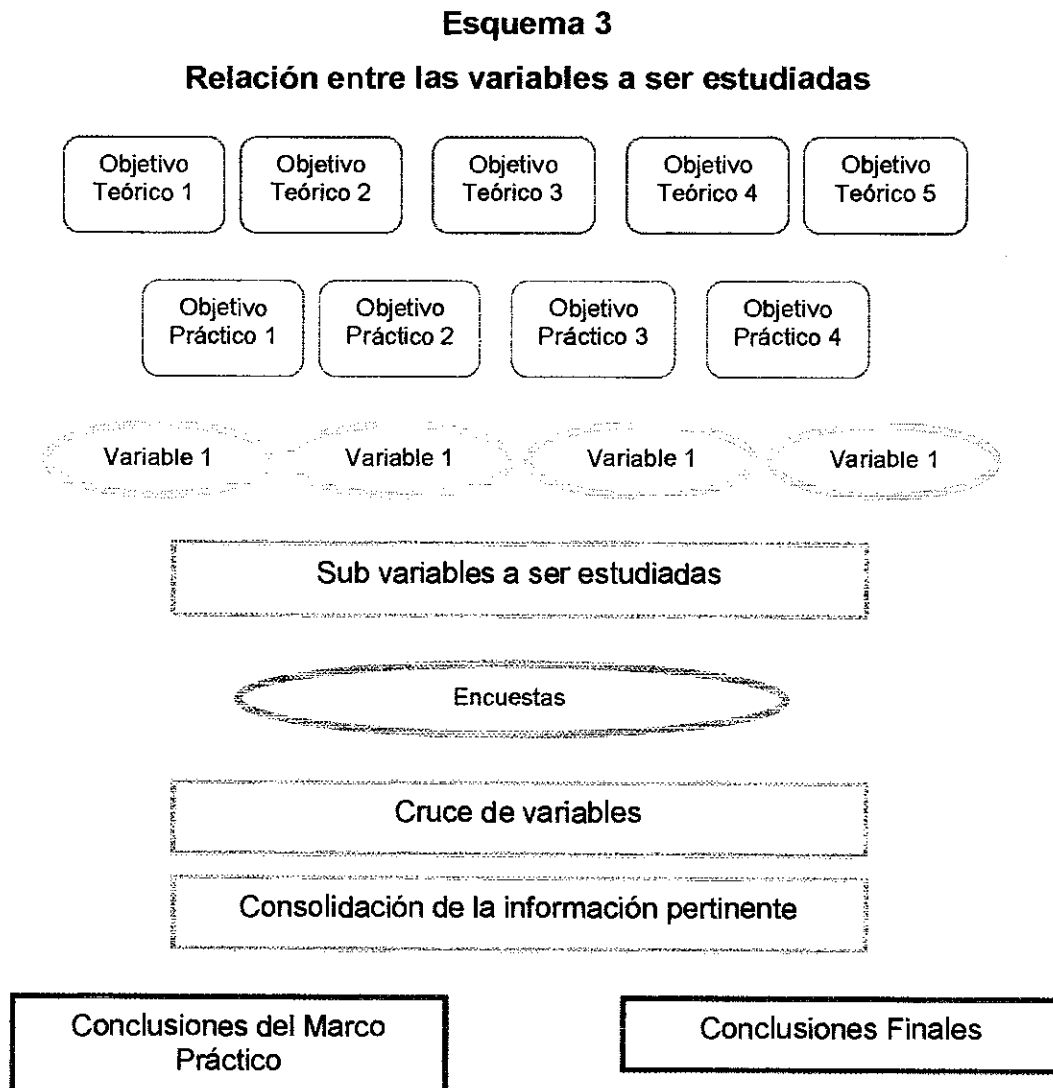
4.5.3.2 Fuentes Secundarias

a) Fuentes de Información General: Las fuentes de información general consisten en toda la documentación bibliográfica externa publicada por la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras.

b) Fuentes de información Específicas: Se refiere a la documentación bibliográfica interna y propia del Bancosol y cada unidad de negocios a ser estudiadas.

4.6 Relación entre objetivos, variables de la entrevista y cruce de variables

El esquema siguiente plantea un resumen de la relación entre las variables a ser estudiadas.



Fuente: Elaboración Propia en base a Bibliografía consultada

4.7 Relación entre objetivos, subvariables entrevista y cruce de variables

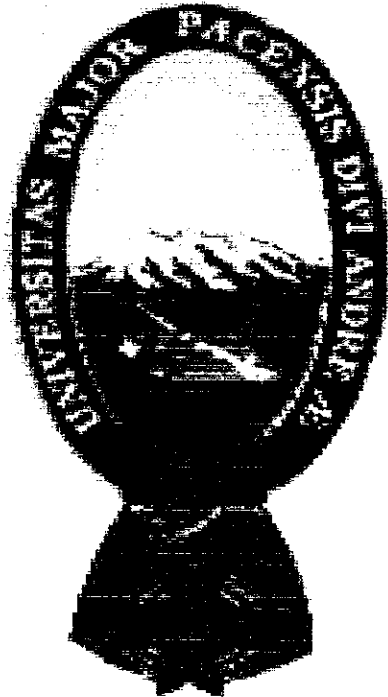
En este punto se trata de sistematizar el análisis de información primaria y secundaria para poder llegar a las conclusiones del marco práctico.

En esta relación intervienen el objetivo general y específicos que constituye la guía principal de la investigación. Partiendo de los objetivos específicos del marco teórico se identifican las variables que serán operacionalizadas en las fuentes primarias y secundarias. Dentro de las fuentes primarias el instrumento que las operacionaliza es la entrevista, donde se obtendrán diferentes respuestas que se constituirán en las variables a ser estudiadas.

4.7.1 Consideraciones Generales

La presente investigación estuvo dirigida hacia el total de Unidades de Negocio del Bancosol en las ciudades de La Paz y El Alto. El sector de estudio difieren unas de otras no solo en características generales, sino también en tamaño, y sistemas de organización.

El instrumento utilizado para recopilar la información de todas las unidades y posteriormente analizados, fue una entrevista realizada al gerente de cada una de ellas, incluyendo Viacha que no forma parte de la muestra de manera directa pero que fue incluida para reforzar y obtener una mejor apreciación del medio financiero.



CAPÍTULO V
RESULTADOS DEL
MARCO PRÁCTICO

CAPITULO V

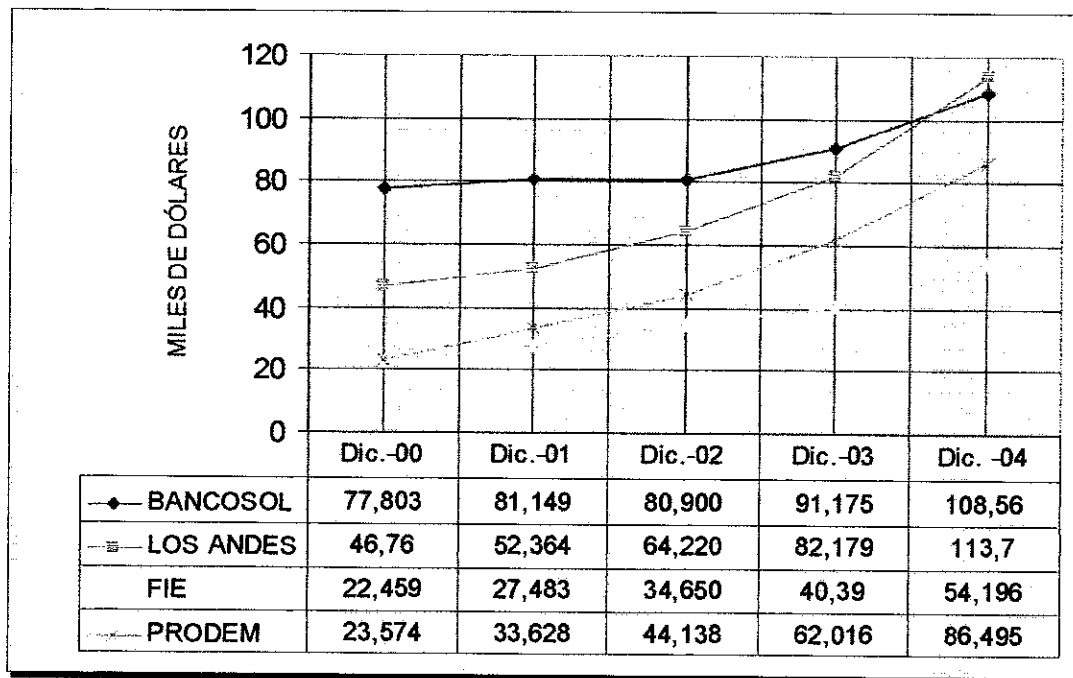
RESULTADOS DEL MARCO PRÁCTICO

5.1 Características financieras del sector

En los siguientes puntos, se presentan indicadores relacionados al desenvolvimiento de las entidades microfinancieras, como son BANCOSOL, BANCO LOS ANDES PRO CREDIT, PRODEM y FIE, teniendo como referencia a partir del año 2000 hasta el 2004.

5.1.1 Evolución de cartera

Gráfico 1
Evolución de cartera

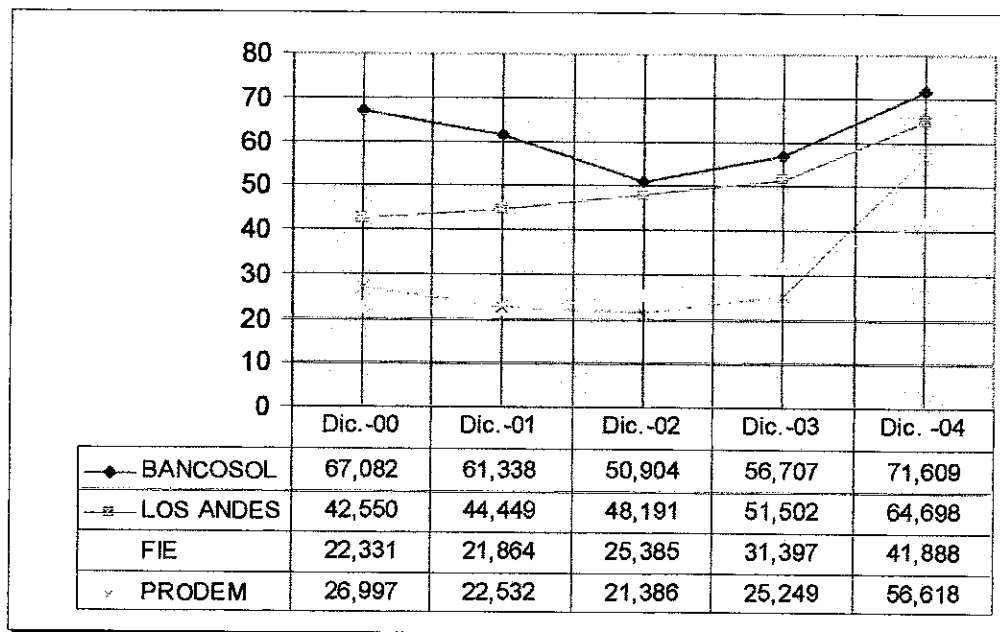


Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas de BancoSol

Los resultados demuestran que las entidades microfinancieras durante los últimos años, se vinieron desarrollando favorablemente, por ello, que este sector tiene un repunte creciente y son importantes instituciones dentro del campo financiero, sobretodo en lo concerniente a la otorgación de crédito. En base al gráfico anterior, se aprecia claramente la evolución de las entidades especializadas en microfinanzas, tal es el caso, del Fondo Financiero PRODEM, mismo, que su promedio de desarrollo a partir del año 2000 hasta finales de 2004, refleja un 39.5%, asimismo, Banco Los Andes Pro Credit, creció un 38.4%, como también FIE FFP, tuvo un repunte, reflejando un 34.2%, sin embargo, los indicadores de BANCOSOL, reflejan una evolución no significativa frente a las otras instituciones financieras, puesto que este, sólo alcanzó a obtener un 19.1%, resultado que demuestra el poco desarrollo de su cartera.

5.1.2 Evolución de Prestatarios

Gráfico 2
Evolución en Prestatarios



Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas de BancoSol

Con referencia a la obtención de clientes, concretamente aquellos que denominados como prestatarios, se puede observar según el gráfico, que el FFP FIE S.A., refleja una evolución muy significativa, puesto que este alcanzó a obtener un 124,2%, indicador que demuestra el desarrollo importante en tuvo desde el 2000 hasta finales del 2004, asimismo, otro institución es PRODEM FFP, el cual alcanzó a un 33.4%. En tanto que BANCOSOL, sólo obtuvo una evolución del 26.3% y detrás de este se encuentra BANCO LOS ANDES PRO CREDIT, el cual acumuló un 25.6% de crecimiento en su cartera de prestatarios.

5.1.3 Indicadores de BancoSol

5.1.3.1 Evolución de la Cartera en Mora BancoSol



Tabla 3
Evolución de la cartera en mora (en porcentajes)

Ciudades	Diciembre 2003	Diciembre 2004	Variación
La Paz	5.9%	4.9%	-1.0%
Santa Cruz	7.4%	4.9%	-2.6%
Cochabamba	5.0%	2.7%	-2.2%
Oruro	32.4%	2.5%	-29.9%
Chuquisaca	6.3%	2.2%	-4.1%

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas anuales de BancoSol.

Como se aprecian los resultados de la tabla, en este se refleja los índices de variación de la cartera de mora de la gestión 2004, en el cual, las agencias de BancoSol de la ciudad de La Paz, denotan un decrecimiento, a consideración de otras capitales de departamento, donde los índices representan mejores resultados, tal es el caso de las agencias en Santa

Cruz, Cochabamba, Chuquisaca, pero sobretodo es resaltable los resultados que fueron obtenidos en Oruro.

5.1.3.2 Indicadores generales por agencias de BancoSol

Tabla 4
Indicadores generales por agencias de BancoSol al 30 de Dic. De 2005

Agencia	Presupuesto diciembre de 2005			Al 30 de diciembre de 2005			Variaciones Presupuesto		
	Cartera	Mora	Clientes	Cartera	Mora	Clientes	Cartera	Mora	Clientes
San Pedro	3,749.07	128.12	2,143	3,48.90	170.60	2,035	(270.17)	42.18	(108)
Garita	3,836.34	95.35	2,182	3,696.34	96.58	2,080	(139.99)	1.23	(102)
V. Fátima	2,987.45	58.91	1,636	3,000.49	110.63	1,613	13.04	51.73	(23)
Miraflores	1,451.64	27.30	949	1,403.13	40.73	898	(48.51)	13.43	(51)
El Tejar	3,123.86	30.32	1,716	3,092.32	41.62	1,743	(31.54)	11.30	27
Alonso	4,542.57	93.72	2,950	4,417.04	92.17	2,882	(125.53)	(1.55)	(68)
San Miguel	1,624.95	40.39	960	1,580.05	74.10	919	(44.89)	33.71	(41)
Camacho	4,052.60	23.79	498	3,124.13	17.58	412	(928.47)	(6.20)	(86)
V. Copacab.	722.07	16.67	616	656.12	9.03	585	(65.95)	(7.64)	(31)
Sub Total	26,090.54	514.87	13,650	653.05	653.05	13,167	(1,642.03)	138.18	(483)
16 de Julio	5,959.05	74.04	2,735	5,850.11	74.74	2,835	(108.94)	0.71	100
La Ceja	4,956.14	47.80	2,065	4,980.39	47.13	2,087	24.26	(0.67)	22
Río Seco	4,461.95	45.13	2,179	4,533.76	51.95	2,224	71.81	6.82	45
Villa Adela	3,451.17	36.91	2,227	3,462.68	33.45	2,249	11.50	(3.46)	(28)
Viacha	2,249.03	25.85	1,352	2,336.96	21.73	1,326	87.93	(4.11)	(26)
Senkata	175.04	0	138	236.19	0	144	61.15		6
Sub Total	21,252.38	229.73	138	21,400.0	229.02	10,865	147.71	(0.71)	119
Normalización	1,268.77	1,033.5		1,264.59	1,076.65	684	84.18)	43.11	(81)
Total La Paz	48,611.70	1,778.1		47,113.20	1,958.72	24,716	(1,498.50)	180.58	(445)

Fuente: Elaboración propia en base a estadísticas anuales de BancoSol

De acuerdo a la tabla y los datos que se reflejan en este, se presenta una síntesis general de los indicadores en cartera, mora y clientes de acuerdo a las agencias de BancoSol distribuidas en las ciudades de La Paz y El Alto. Es por ello, en cada una de éstas sucursales se reflejó variaciones no muy significativas, se podría decir que se mantuvieron sin sufrir considerables alteraciones, pero sintetiza la poca evolución que obtuvo de manera general BancoSol S.A., a diferencia de otras instituciones financieras.

5.2 La Gestión en la Unidad

Desde el punto de vista de la gestión de la UN y para fines de la investigación, la misma está compuesta de tres subsistemas: el Sistema de Planificación, el Sistema de Control y el Sistema de Información.

El Sistema de Planificación constituye el punto de partida para plantear un Sistema de Control de Gestión y el Sistema de Información el soporte para el funcionamiento efectivo de ambos sistemas.

En consecuencia, una gestión racional implica la definición clara de la misión de la UN, la determinación de objetivos y políticas, la toma de una decisión respecto a la acción más eficaz para alcanzar los objetivos, la realización de los mismos, la medida y evaluación de los resultados y, eventualmente, la toma de decisiones correctivas o la revisión de los objetivos.

Es en este sentido que, a continuación, se empieza por describir el Sistema de Planificación de las unidades estudiadas.

5.2.1 Sistema de Planificación

Dado que el proceso de Control de Gestión se desarrolla dentro del contexto de los objetivos; políticas definidas en la planificación estratégica, a continuación se

muestran los resultados obtenidos en la investigación referentes al establecimiento de objetivos y políticas en las áreas de finanzas, producción, comercialización, recursos humanos y área administrativa de las unidades estudiadas. Por otro lado también se describen los instrumentos de planificación utilizados por las empresas, las personas involucradas y el proceso que sigue la planificación.

La planificación llevada a cabo por las Unidades en estudio está fundamentada básicamente en el establecimiento de presupuestos y/o estándares y de Programas de Costos orientados esencialmente a la planificación de la prestación de servicios en la unidad, el establecimiento de objetivos no cubre uniformemente a todos los sistemas básicos que componen la unidad dando mayor énfasis a las áreas Financiera, Logística, Operativa y de Comercialización que a las de Recursos Humanos y Tecnológicos.

5.2.1.1 Establecimiento de Objetivos

Se describen a continuación los objetivos que adoptan las unidades en cada área y los diferentes elementos que se planifican.

➡ Objetivos Financieros

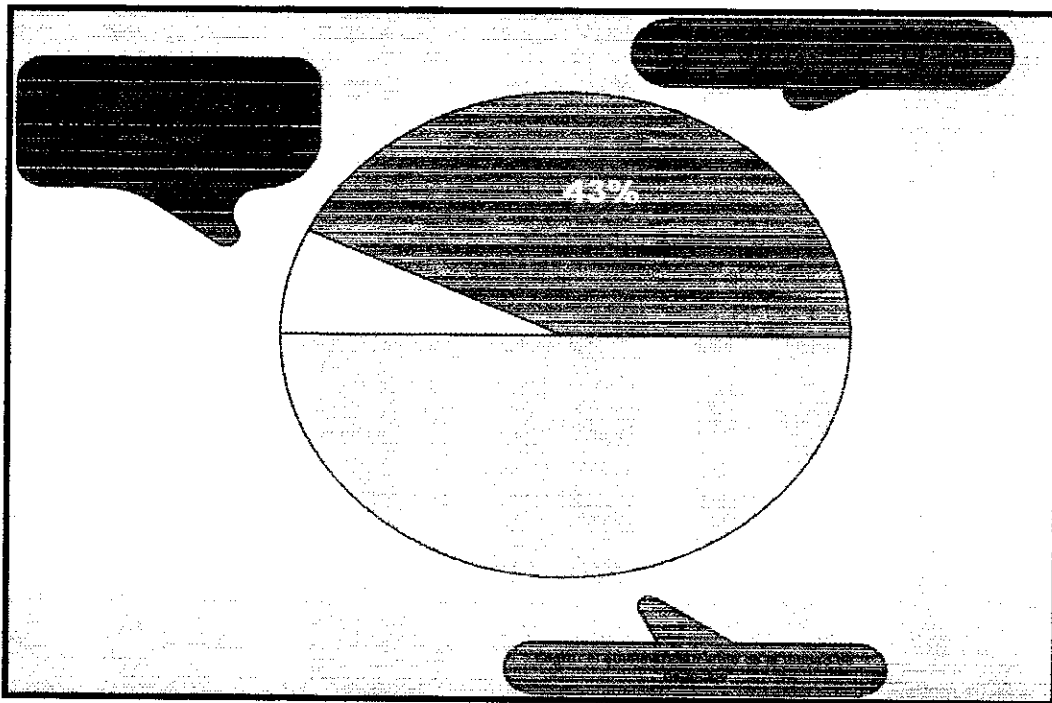
Dentro de los objetivos financieros se destacan los siguientes aspectos

a) Respecto a la percepción de su objetivo financiero: En general, las unidades de negocios tienen como su objetivo financiero principal lograr el costeo su prestación de servicios es decir autofinanciamiento en un 50%, cuando esto no es posible, las UN optan por planificar financiamiento con la casa matriz.

El segundo objetivo de importancia para las UN se halla en el contar con los recursos económicos necesarios para un adecuado funcionamiento de la agencia en el 43% de los casos. Las UN que tienen a este como objetivo planifican sus

recursos financieros (necesidades de capital e ingresos) en función a las reservas de monetarias, costos de prestación del servicio y el rendimiento esperado, todo con la finalidad de asegurar la vida útil y futura de la UN.

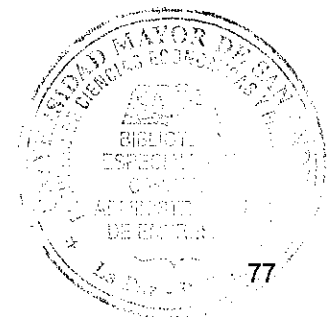
Gráfico 3
Objetivos Financieros



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

Solo un 7% de los gerentes de agencia plantean el contar con los recursos necesarios para la consecución de sus metas como su objetivo financiero principal.

b) En cuanto a el conocimiento de los instrumentos financieros: Los gerentes entrevistados, señalan en un 85% que conocen su presupuesto financiero con frecuencia, a veces señalan un 10%, y sólo un 5% indicaron que casi siempre, y ninguno mostró un desconocimiento al respecto.



Estos resultados nos muestran que no existe un desconocimiento acerca del presupuesto financiero de su unidad de negocio, tampoco existe una preocupación al respecto, mostrando una relativa falencia en este punto.

Se debe tener en cuenta, además ciertos aspectos que están ahora vigentes en relación al tema financiero en el Bancosol:

- ❖ El banco tiene un presupuesto anual, elaborado por los accionistas y la alta gerencia, el cual es bajado a las unidades de negocio y este debe ser cumplido de acuerdo al tamaño de cada agencia y en función al número de asesores que tiene sin analizar el contexto que rodea a cada unidad de negocio y al mercado de las microfinanzas.

- ❖ El presupuesto es distribuido en forma mensual a cada unidad de negocio donde se desconoce los componentes o bases están que establecidos en las unidades de negocio.

- ❖ Las unidades de negocio no participan en elaboración de su presupuesto.

- ❖ El presupuesto esta basada en: Cartera, Clientes, Mora, Previsión.

- ❖ En las unidades de negocio no se cuenta con un plan de acción para el logro del presupuesto y las metas.

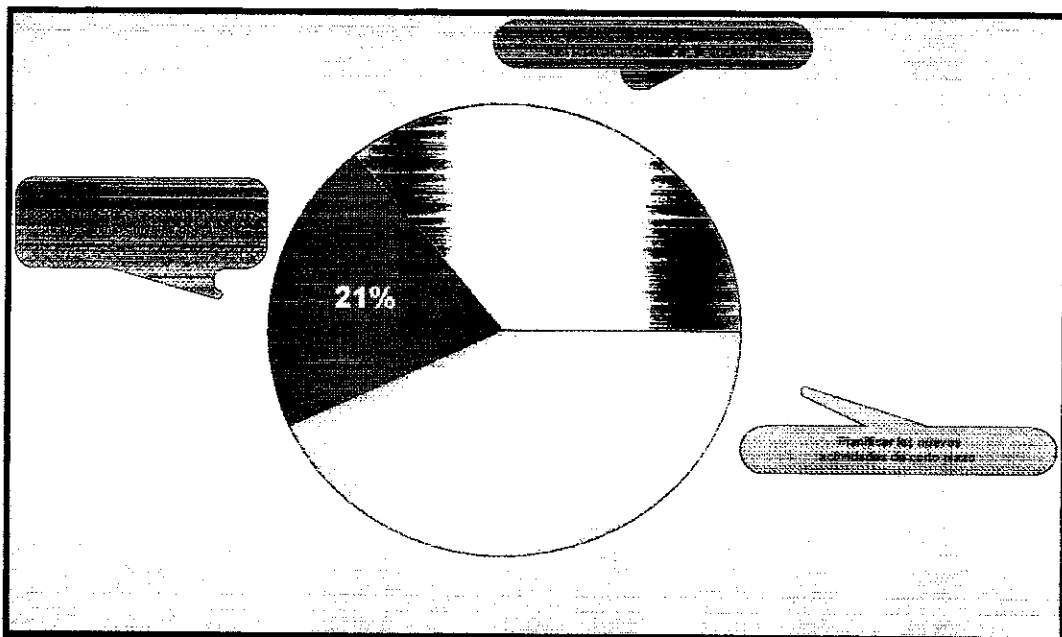
- ❖

- ➡ **Administrativa y Logística**

Prácticamente en el total de UN el presupuesto de los Recursos materiales y de servicios está en relación a los servicios financieros que se prestan en la agencia. La renovación y mantenimiento de equipos se fijan en función a las necesidades de las operaciones. Por otro lado se efectúa un seguimiento y mantenimiento

preventivo de las instalaciones, se trata, en la medida de lo posible, de que los costos sean los más bajos buscando una mayor productividad. En cuanto a los objetivos de administración y logística, se observa que el para el 43% el objetivo principal es el de planificar las nuevas actividades de corto plazo, un 36% piensa que su objetivo administrativo y logístico principal en la agencia que gerente es la actualización y capacitación del total de personal y un 21% piensa que es coordinar la adecuado funcionamiento de los distintos niveles operativos.

Gráfico 4
Objetivo Administrativo y Logístico



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

En general, las UN planifican estos recursos de acuerdo a las posibilidades de su flujo de caja y los requerimientos de la misma para lograr un equilibrio.

➡ **Área Operativa**

En el área operativa, las UN planifican principalmente los costos de prestación de los servicios en base a la estimación de los recursos necesarios para cubrir todos los aspectos a ser cubiertos en la agencia.

Los principales costos son:

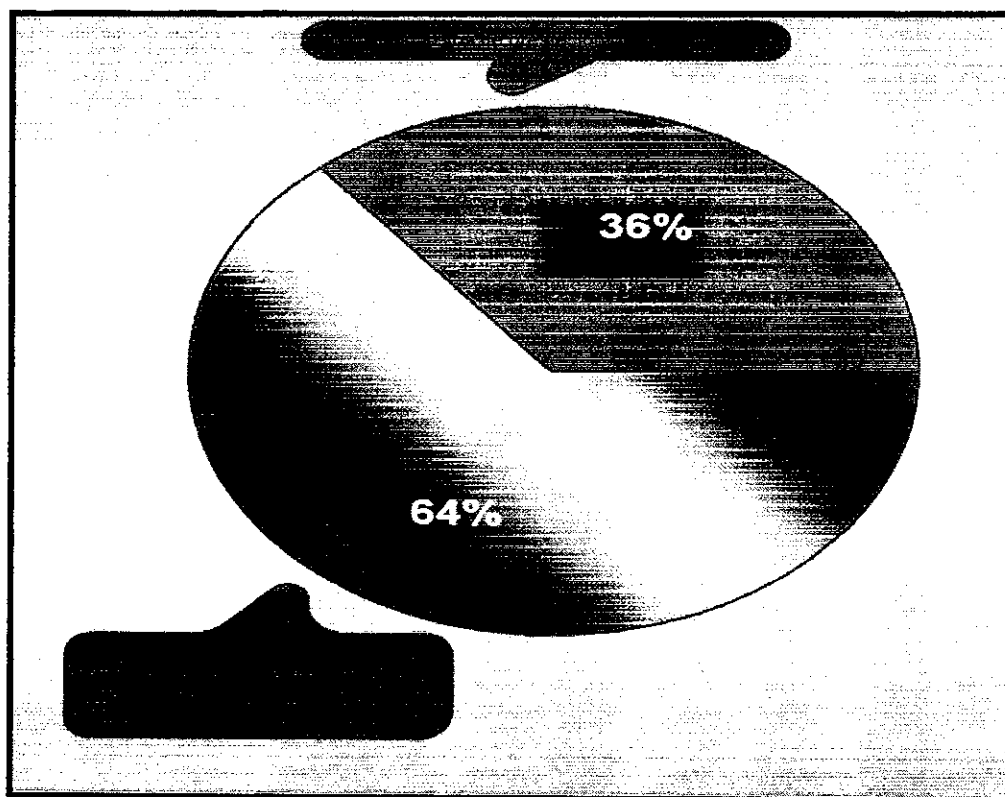
- ❖ Mantenimiento de los ambientes, referente a costos de servicios auxiliares requeridos para el mantenimiento y reparación de equipos y ambientes de la agencia.
- ❖ Costos de Mano de Obra referentes a sueldos y jomales, sobretiempos y bonos
- ❖ Costos de Energía de la agencia
- ❖ Gastos generales que incluyen gastos de transporte del personal, seguros, alimentación, gastos de viaje, etc.

En cuanto a los objetivos que se plantean desde el área operativa el gráfico 5 presenta un resumen de los mismos. En la mayoría de los caso el objetivo operativo del gerente de la UN es establecer los costos generales para la operatividad de la agencia en un 64% y en menor medida tiene como objetivo establecer los costos de prestación del servicio en un 36% de los casos.

Se observa en todos los casos existe una predisposición de la gerencia para poder establecer un plan de acción para estimar de manera correcta los costos operativas de corto plazo²⁹

²⁹ Normalmente esta estimación se realiza en base a un pronóstico de los gasto del mes

Gráfico 5
Objetivo Área Operativa



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

➤ **Comercialización**

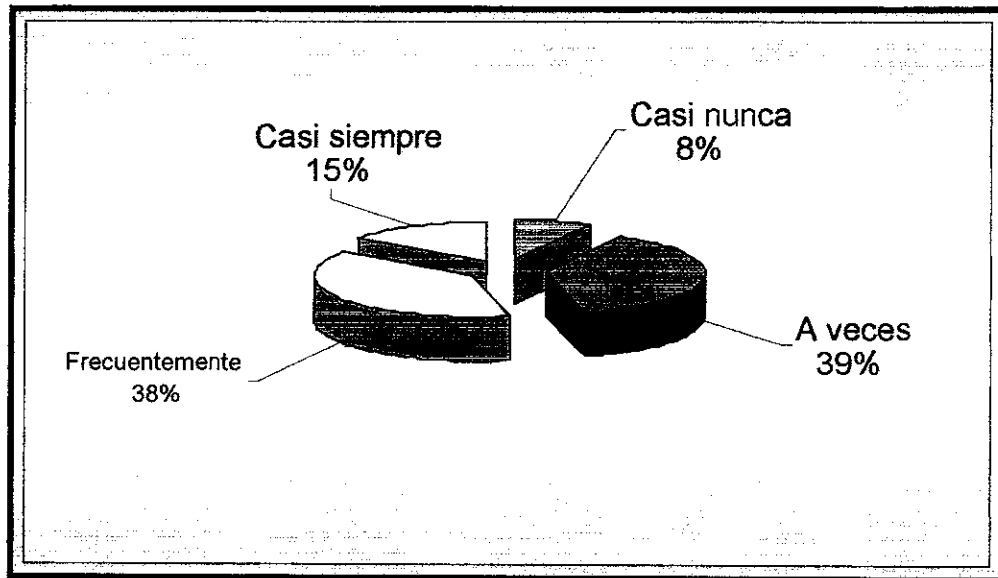
En relación a los objetivos de comercialización de los servicios los resultados más relevantes son los siguientes:

a) En relación a clientes y mercado

Un 38% de los gerentes de agencia señala que tiene algún plan para identificar las necesidades de los clientes, mientras que un 39% indicó que a veces lo tiene, en tanto que sólo un 15% manifestó que casi siempre.

Gráfico 6

¿Tiene un Plan para identificar las necesidades de los Clientes y el Mercado?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

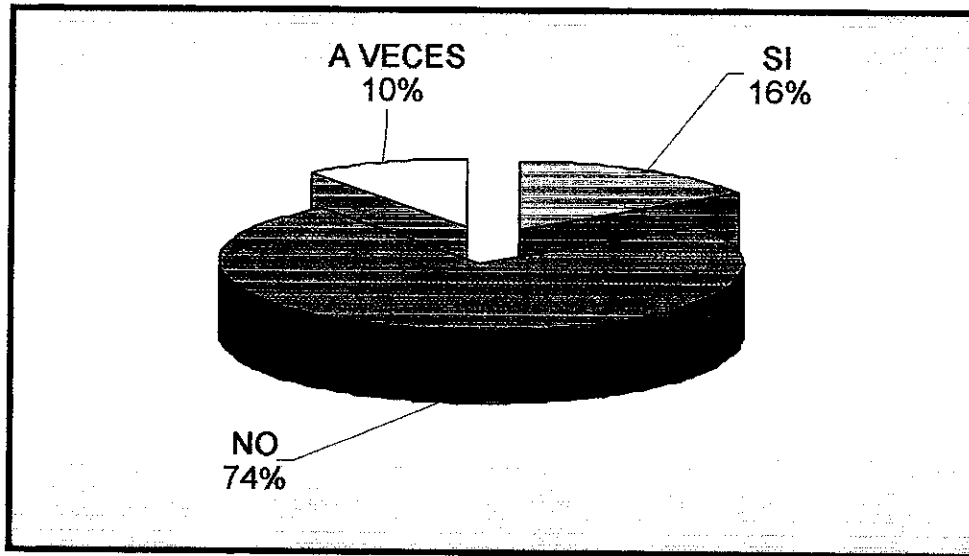
b) Mercado

Existe un desconocimiento en los respecto a estrategias o planes para promocionar los productos y servicios del BancoSol, pues un 74% respondió que no los conocía, apenas un 16% manifestó que sí lo sabía y un 10% indicó que sólo a veces tenía conocimiento al respecto.

Sin un claro conocimiento acerca de los productos y servicios del banco, es poco probable que un encargado pueda cumplir sus funciones de una manera eficiente, aunque tenga los mejores deseos y estar dispuesto a hacerlo, pues sin información adecuada los resultados no son los mismos, al no poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Gráfico 7

¿Conoce Mecanismos, Estrategias o Planes que haya elaborado la Dirección General para dar a conocer en su mercado los Productos y Servicios del Banco?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

◆ **Recursos Humanos**

Dentro de los recursos humanos los principales hallazgos para el estudio se desarrollan a continuación:

a) **Capacitación:** Como consecuencia de la evolución del área financiera se hace cada vez más necesaria la constante capacitación del personal en aspectos como son relaciones públicas, análisis financiero, el manejo y mantenimiento de las nuevas tecnologías en finanzas, y también la constante actualización del personal administrativo.

Es en este sentido que se pudo constatar que la capacitación que recibe cada empleado de las UN está relacionada a su área de trabajo y su entrenamiento está dirigido al logro de una adaptación a la ejecución de una tarea específica que puede estar relacionada al proceso de servicios financiero.



En lo referente al personal administrativo, éste es instruido acerca de como realizar sus tareas sin prestar demasiada atención a las actividades de capacitación debido a la reducida cantidad de personas pertenecientes a esta área en cada UN.

b) Selección y Contratación: La planificación para la selección y contratación del personal operativo de las UN la realiza la Dirección General en función a la necesidad de las operaciones futuras, nuevos proyectos, a las necesidades que se vayan a presentar.

Las contrataciones a nivel operativo se efectúan tomando como requisito principal la edad y el estado físico de la persona. A nivel administrativo, en las se fijan requisitos establecidos en un manual de funciones para cualquier persona que opte por ocupar un puesto determinado dentro de la UN o en su defecto se contratan los servicios de una consultora que seleccione al personal requerido.

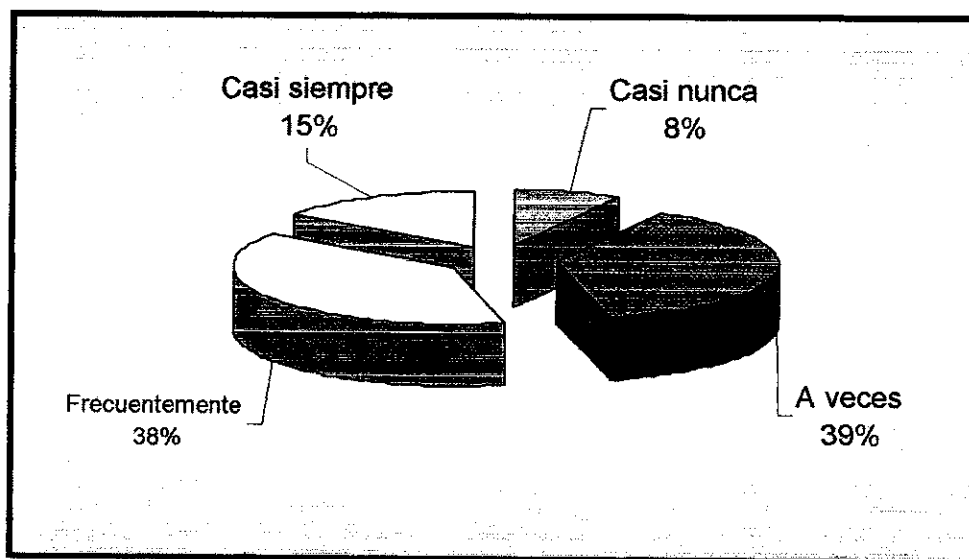
c) Remuneraciones: En lo que se refiere a remuneraciones, los Asesores de crédito, por lo general ganan un sueldo fijo y uno en función a su desempeño, los incrementos salariales están acorde a las disposiciones dictadas por el gobierno o, en su defecto a un convenio obrero-patronal.

d) Motivación, Evaluación y Promoción Interna: Aspectos como son la motivación, evaluación y promoción interna del personal no son aún objeto de planificación debido a la poca importancia que se presta al área de recursos humanos.

Esto se evidencia por la falta de una homogeneidad en cuanto el aspecto motivacional en la dirección, como se puede apreciar mediante el gráfico 8.

Gráfico 8

¿Usted Motiva y Estimula al Personal a su cargo para un Mejor Desempeño de Funciones?



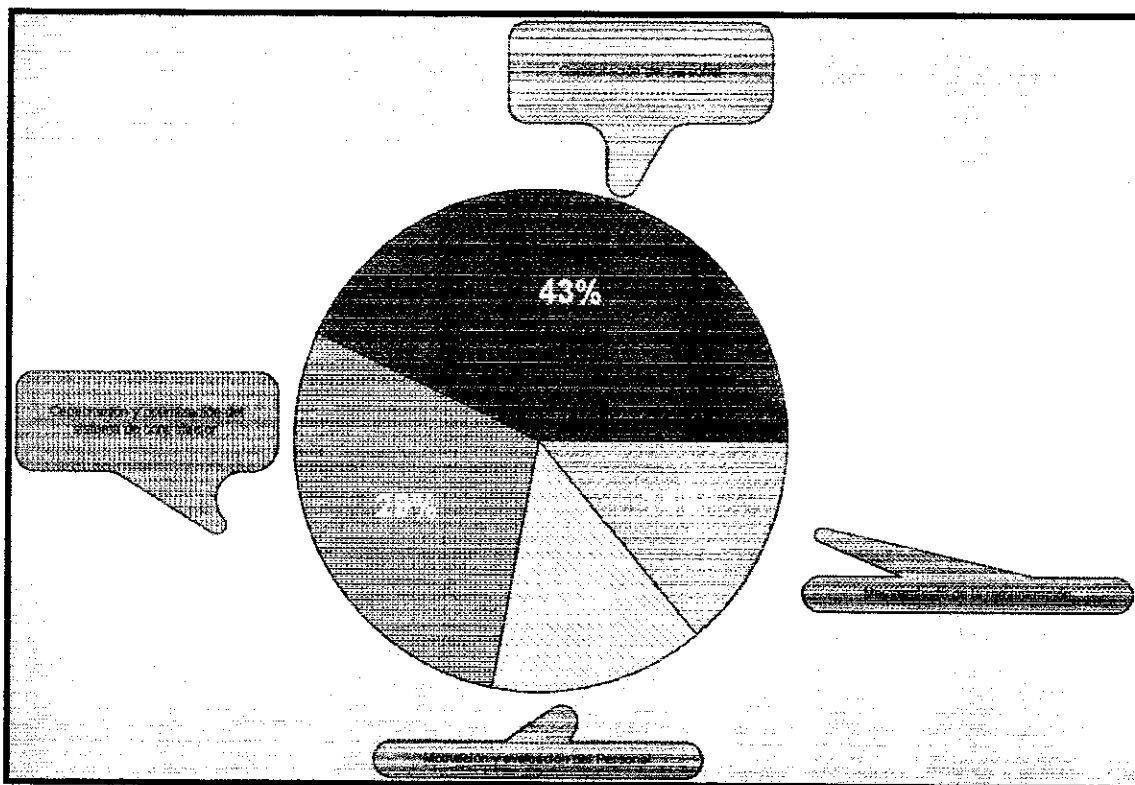
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

Un 38% señaló que lo hace frecuentemente, un 39% indicó que sólo a veces y un 15% que lo hacía casi siempre.

Parte de un buen desempeño laboral, es la motivación que brindan los superiores valorando el trabajo de sus subalternos e incitándolos a la superación individual para prestar un mejor servicio al cliente, pero si este estímulo es mínimo, los empleados tienden a minimizar sus esfuerzos y sólo justificar el salario, más allá de encontrar una satisfacción laboral.

En cuanto a los objetivos de que persiguen los gerentes de agencia el gráfico 9 presenta una síntesis de los mismos.

Gráfico 9
Objetivo Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

Se observa que en un 43% de los casos su objetivo explícito es Capacitación del personal. En segundo lugar de importancia está Capacitación y optimización del sistema de contratación con un 29% y un 14% tiene como meta principal en esta área mejoramiento de la remuneración y solo un 11% piensa que su objetivo principal es motivación y evaluación del Personal.

Como se evidencia no existe una homogeneidad de objetivos en lo que respecta a el rea de recursos humanos evidenciándose una falta de un plan general respecto a este tema.

5.2.1.2 Políticas

El análisis de las UN bajo estudio evidencio que las siguientes características en relación a su política: En el 80% de las UN las políticas no se encuentran explicadas a la organización, sino que están establecidas de manera implícita.

Existe un proceso guiado por políticas de comercialización en lo que se refiere a la decisión de a quienes ofrecer los créditos y demás servicios financieros.

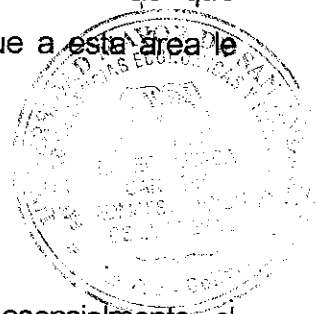
En lo que se refiere Recursos Humanos las UN tienen políticas de selección y contratación de personal tanto en las colocación de créditos como para el personal administrativo de las oficinas; al respecto se tiene también lineamientos en lo que son los aumentos de sueldo y capacitación permanente para ciertas áreas.

En el área Financiera, al igual que en las demás se tienen lineamientos que guían la toma de decisiones sobre las formas de financiamiento pues cada UN ya tiene establecido el modo de financiar sus operaciones.

Por otro lado se fijan anualmente los montos que se van a destinar hacia nuevos proyectos, la asignación de recursos para las diferentes áreas que componen la UN, distribución de utilidades y demás aspectos que a esta área le competen.

5.2.1.3 Instrumentos de Planificación

Como instrumento de planificación, un 100% de las UN utiliza esencialmente el presupuesto, base sobre la cual planifican los recursos financieros y recursos materiales, el cual pretende asegurar que los criterios de eficacia y eficiencia se respeten en la ejecución real.



a) Presupuesto Financiero: Es ajustado mensual o bimestralmente y está elaborado para pronosticar las necesidades de fondos en función a la prestación de servicios y a los planes de la UN en particular. Por otro lado, se planifican y prevén la disponibilidad de fondos para los pagos a los proveedores y otras obligaciones. El presupuesto está elaborado en función a:

i) Presupuesto de Costos en el que figuran costos de prestación de servicio, es decir, mano de obra, energía, gastos generales y, mantenimiento.

ii) Presupuesto de compras de materiales e insumos; en función a los planes se presupuesta la cantidad requerida en materiales e insumos para cubrir esa prestación.

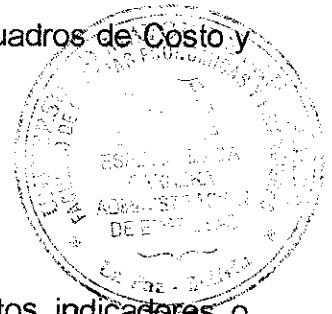
iii) Presupuesto de Ventas determinado en función de Contratos, renovaciones de contratos y a una estimación de colocación de créditos basada en datos históricos pasados. También se utilizan como instrumentos los cuadros de Costo y Flujos de Caja.

5.2.1.4 Estándares

Adicionalmente, en un 40% de las UN también se utilizan ciertos indicadores o estándares de medición, ya sea determinados a nivel teórico financiero o en base a la experiencia de la gerencia, que muestran las relaciones entre los principales indicadores de carácter financiero. El restante 60% no cuenta con indicadores de medición de forma permanente.

5.2.1.5 Equipo de Planificación

En cuánto al equipo de planificación, un 36% de las UN la planificación es ascendente y piramidal efectuada en todos los niveles de la misma, es decir que, desde el nivel operativo, pasando por el departamento de comercialización,

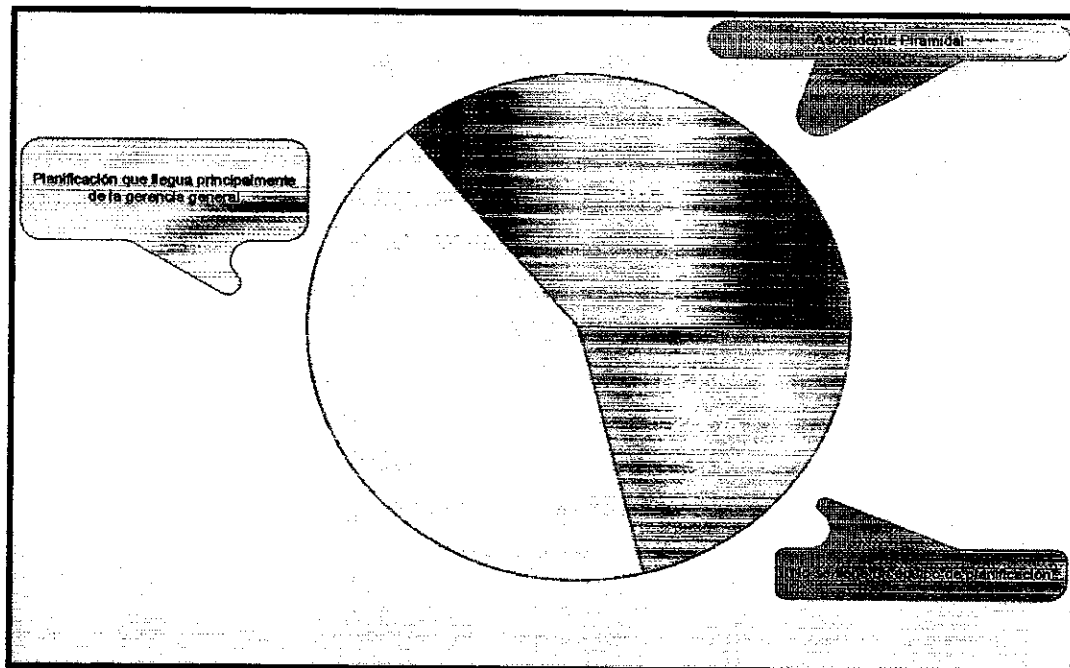


hasta la Dirección de Operaciones, se van elaborando los planes de prestación de servicios, los programas, costos estimados, etc. En un 43% de los casos el gerente de la UN considera que la planificación es ejecutada principalmente por la Gerencia General, asesorada por la Gerencia Técnica y que no existe un equipo de planificación como tal en la unidad de negocios que el administra.

El 21% restante considera afirma que no existe un equipo de planificaciones su agencia o no cuenta con un personal suficientemente estructurado para considerar al mismo como un equipo de planificación. Es evidente, que existe una heterogeneidad respecto a la existencia de un equipo de planificaron lo cual puede explicarse por el grado de compromiso del Gerente de la unidad bajo análisis en ciertos caso el equipo de planificaciones una innovación propia del cada Agencia.

Gráfico 10

¿Cuál es el Tipo de Planificación es su Unidad de Negocios?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

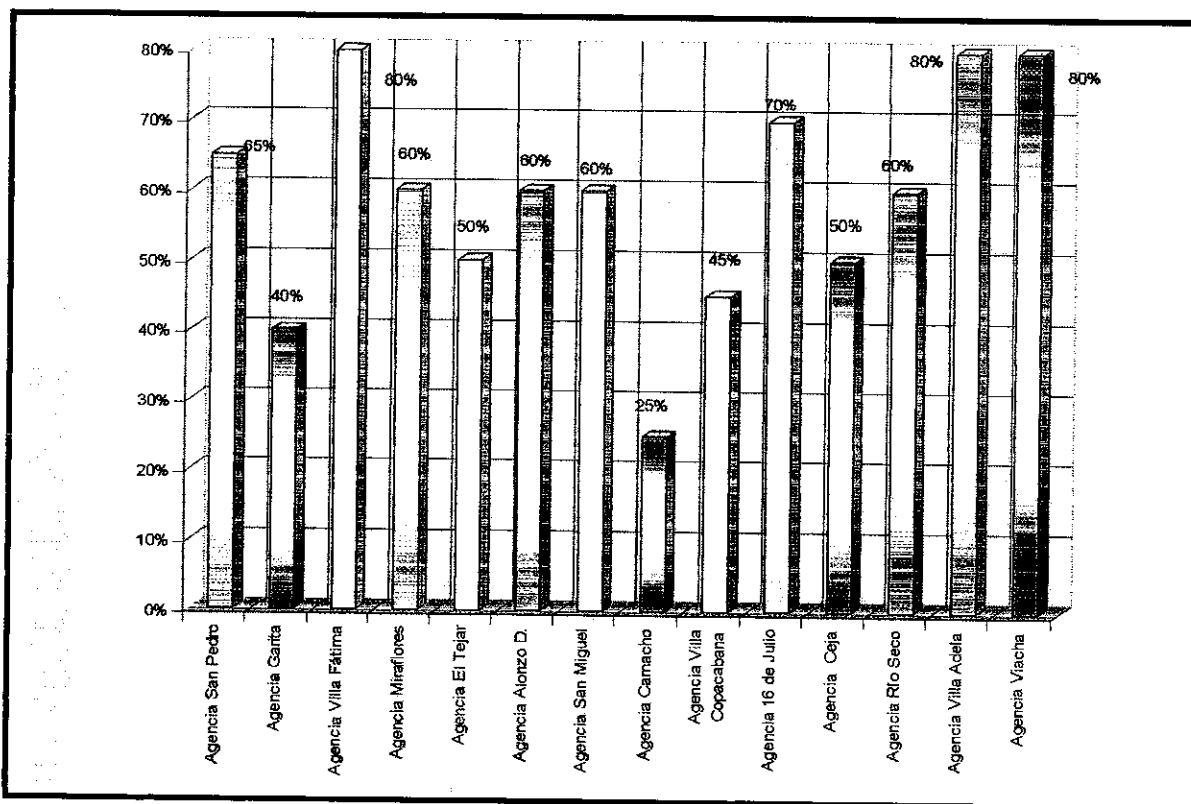
En general todas la Unidades de Negocios parte del presente estudio, dirigen su mayores esfuerzos hacia el óptimo funcionamiento de su sistema productivo, pues en éste, se encuentra su razón de existir.

5.2.1.6 Centralización

El grado de centralización de las decisiones a seguir en la UN es planteado mediante las percepción en porcentaje de esta variable para el gerente de la agencia, en este aspecto se observa que en la mayoría de los casos se tiene la percepción general de que existe una alto gado de centralización de las decisiones de planificación en los mandos centrales de Bancosol.

Gráfico 11

Percepción del Grado de Centralización de la Planificación



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

5.2.2 Sistemas de Información

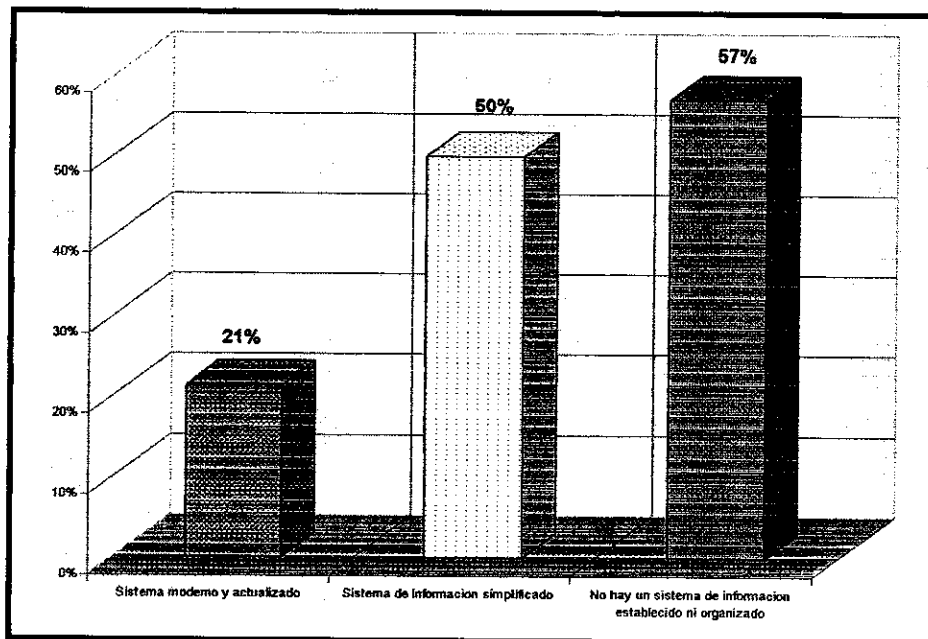
El sistema de información constituye el soporte para el funcionamiento de los sistemas de planificación y control.

Para cumplir con este cometido, el sistema de información y la información que fluye por el mismo deben cumplir con ciertas características como son: oportunidad, confiabilidad, veracidad, y utilidad de la misma.

Por otro lado, todas las necesidades de información de la UN deben estar cubiertas por los componentes del sistema de información que son: información normativa, información de relación, información de planificación, información operativa, información de control y gestión, información integrada e información de investigación.

Gráfico 12

¿Con qué tipo de Sistema de Información cuenta la entidad?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

El Sistema de Información con el que cuentan las UN no se encuentra automatizado ni adecuadamente organizado como para generar la información necesaria y útil para

apoyar a los procesos de planificación, toma de decisiones ni control en el 50% de los casos.

Pese a que cuenta con un sistema de información útil y medianamente mecanizado, estas tienen problemas para integrar la información debido a que no existe una total sofisticación en su sistema, por lo que el proceso de integración y compaginación de la información es manual.

Las UN en su mayoría (57%), cuentan con un sistema de información deficiente, o este sistema de información aun no esta bien establecido ni adecuadamente organizado, estas UN manejan simplemente datos y cifras dispersas, estadísticas de costos, estadísticas de flujos de fondos elaborados manualmente.

Sin embargo, existen ciertas UN con sistemas de información muy completos y altamente mecanizados donde se evidenció que existe un sistema que trabaja con canales por los cuales fluye la información de manera adecuada y organizada.

5.2.2.1 Características del Sistemas de Información

Es oportuno recalcar que en este punto se habla de Información, no de datos, pues el procesamiento de los mismos contribuye a la obtención de Información, elemento que se convierte en insumo principal para un Sistema de Información.

Se ha podido determinar que 76% de los gerentes de las UN están conscientes de que, si bien la información que manejan es útil, y comprensible y relevante, no es lo suficientemente completa ni oportuna; es decir que el flujo de información interna lleva consigo deficiencias que ocasionan que ésta no logre, en muchos casos, llegar oportunamente para ser procesada para tomar decisiones o acciones correctivas.

El grado de automatización en las UNM es bajo, los datos mucha veces no se

encuentran procesados, lo que ocasiona que la(s) persona(s) que utilizan la información, muchas veces tengan que ir en busca de ella o, de lo contrario, solicitar sea elaborada.

Un 29%, sin embargo, cuenta con la percepción de que la información con la que cuenta no es ni suficiente ni relevante para apoyar su actividad.

Gráfico 13

Características del Sistemas de Información



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

El Sistema de Información de las UN estudiadas, por tanto, no cumple con las necesarias características para lograr su objetivo. La información que fluye por este sistema no es oportuna, el flujo de información interna no está automatizado ni los sistemas se encuentran integrados en la mayoría de los casos.

Por otro lado, se pudo constatar que un 60% de las UN, tienen problemas en lo que se refiere a integración de la información pues los datos pertenecientes a

cada área no se encuentran lógicamente ordenados y presentados de manera que muestren una interdependencia y complementariedad.

5.2.2.2 Componentes del Sistemas de Información

A continuación se evalúan los componentes del sistema de información y su preponderancia para las unidades de negocio.

a) Información Normativa: El 79% de las UN estudiadas posee el conjunto informativo referente a:

- ❖ Normas Técnicas, concierne a los sistemas de crédito, manejo de clientes, etc.

- ❖ Normas de Conducta, relacionadas con horarios de entrada y salida, comportamiento de la persona dentro de la UN, actitudes hacia los superiores, limpieza, moral, etc.

- ❖ Normas Administrativas, como son la descripción de responsabilidades, atribuciones, relaciones de dependencia y la estructura orgánica de la UN reflejada en los organigramas.

Toda esta información está referida a reglas de funcionamiento básico y rutinario fijadas en base a las decisiones de la dirección y determinada para facilitar la formulación de la planificación, el funcionamiento de la actividad de la UN y el modo de elaborar la información primaria.

La información normativa se encuentra plasmada en lo que es el reglamento de Interno de las UN o definida de manera verbal. El otro 21% de UN no considera que el nivel de este tipo de información no es el adecuado, por lo tanto no dispone de ella.

Gráfico 14

Información Normativa



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

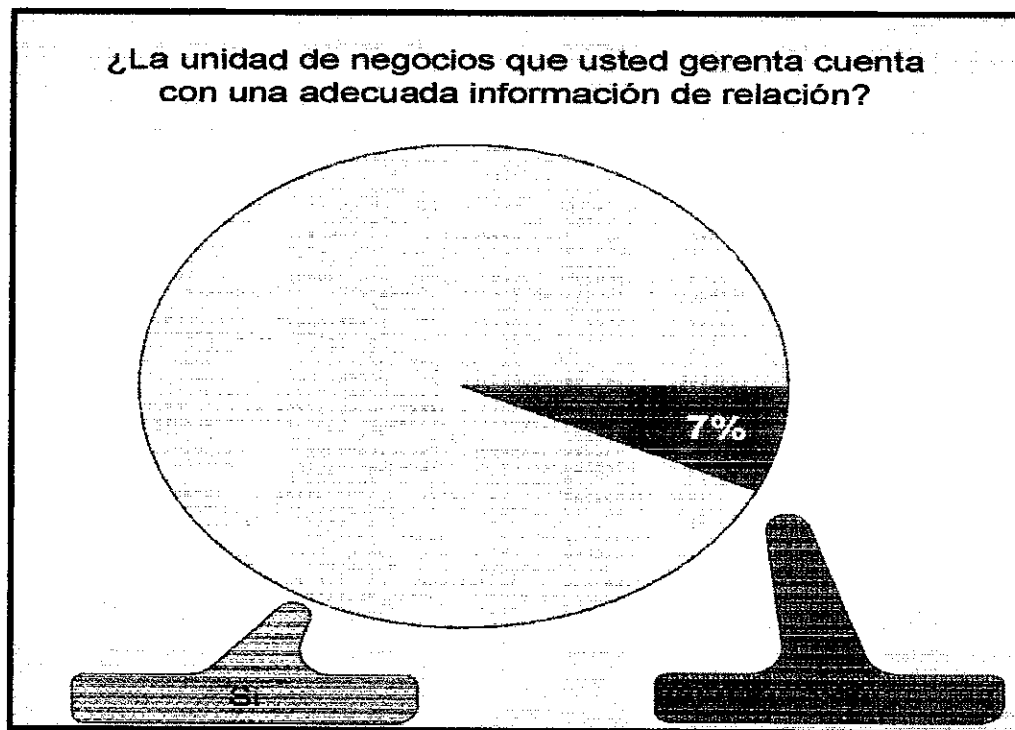
b) Información de Relación: El 97% de las UN objeto de estudio cuentan con información orientada a poner en contacto a los ejecutores de la actividad (asesores de crédito) en sí y a la dirección de la UN. Esta información tiene el fin de informar sobre la evolución de factores internos y externos a la UN.

i) Internos; información que se verifica dentro del seno de la misma UN como el dar aviso acerca de elementos que se encuentren dificultando el normal desenvolvimiento de la actividad, por ejemplo la falta de instrumentos para completar el crédito.

Esta información es transmitida a través de informes escritos o comunicación radial con los centros de producción.

ii) Externos; información que pone en contacto a la UN con su entorno y a éste con ella, es decir información que permite conocer acerca del medio ambiente económico, político-legal, sociocultural y tecnológico siendo comunicada a los puntos de responsabilidad correspondientes para la puesta en práctica de las acciones que sean necesarias.

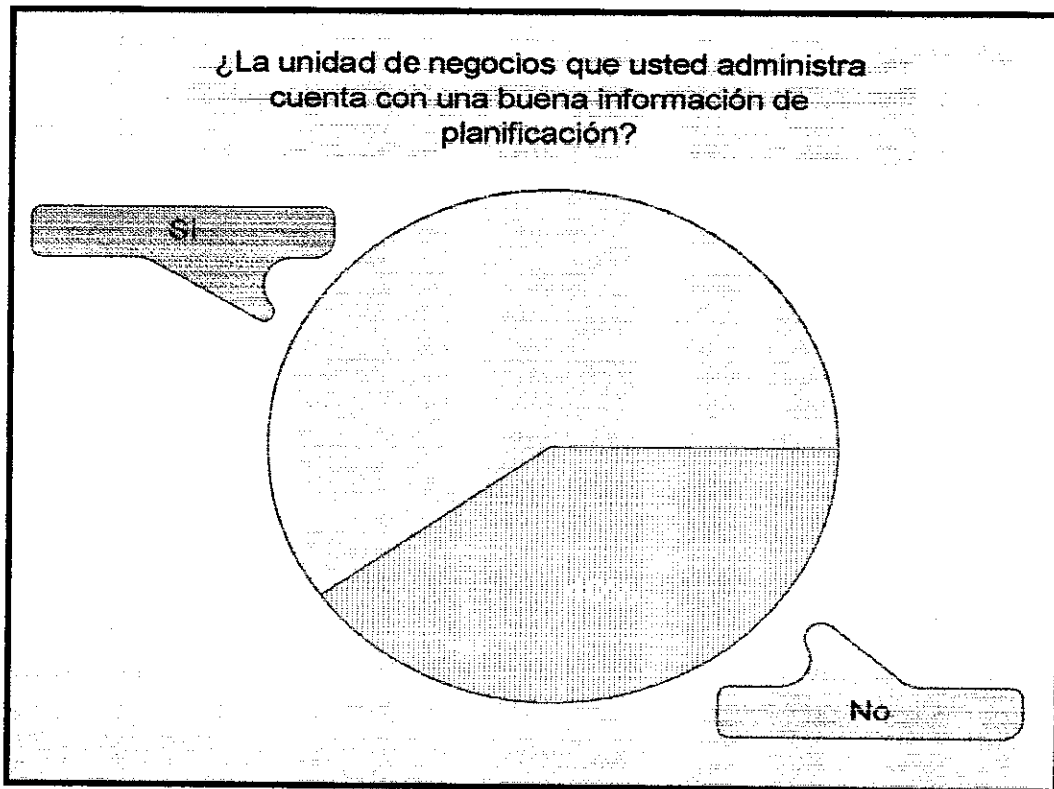
Gráfico 15
Información de Relación



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

c) Información de Planificación: En el 60% de las UN, existe información resultante de las decisiones que se toman a nivel de la Gerencia de la misma conteniendo las instrucciones precisas y los objetivos cuantitativamente expresados en presupuestos, flujos de caja y Programas de Labores, etc.

Gráfico 16
Información de Planificación



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

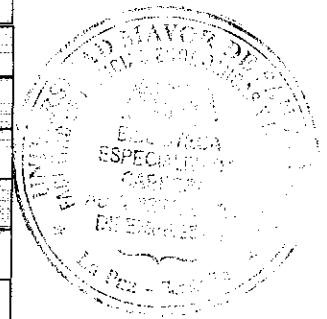
Esta información de planificación es de conocimiento de los ejecutores de la UN correspondientes a las áreas financiera, logística y de servicios, principalmente.

En contra posición el otro 40% de las UN no dispone de una adecuada información de este tipo esto se puede atribuirse principalmente a la falta de una adecuada coordinación en niveles jerárquicos

d) Información Operacional: En la presente investigación, el 100% de las empresas cuenta con información que le permite conocer qué es lo que ocurre como consecuencia de la ejecución de sus actividades.

Cuadro 2 Información Operacional

¿La unidad de negocios la cual usted gerente cuenta con una buena información operacional?		
	SI	NO
Agencia San Pedro	✓	
Agencia Garita	✓	
Agencia Villa Fátima	✓	
Agencia Miraflores	✓	
Agencia El Tejar	✓	
Agencia Alonzo D.	✓	
Agencia San Miguel	✓	
Agencia Gamacho	✓	
Agencia Villa Copacabana	✓	
Agencia 16 de Julio	✓	
Agencia Ceja	✓	
Agencia Río Seco	✓	
Agencia Villa Adela	✓	
Agencia Viacha	✓	



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

Respecto de las funciones: financiera, comercial, de servicios y personal, cada una de ellas representa un subsistema productor de este tipo de información.

Información Financiera: Las oficinas centrales reciben Información de tipo contable como son los libros diarios, movimiento de caja, bancos, comportamiento de las compras, etc.

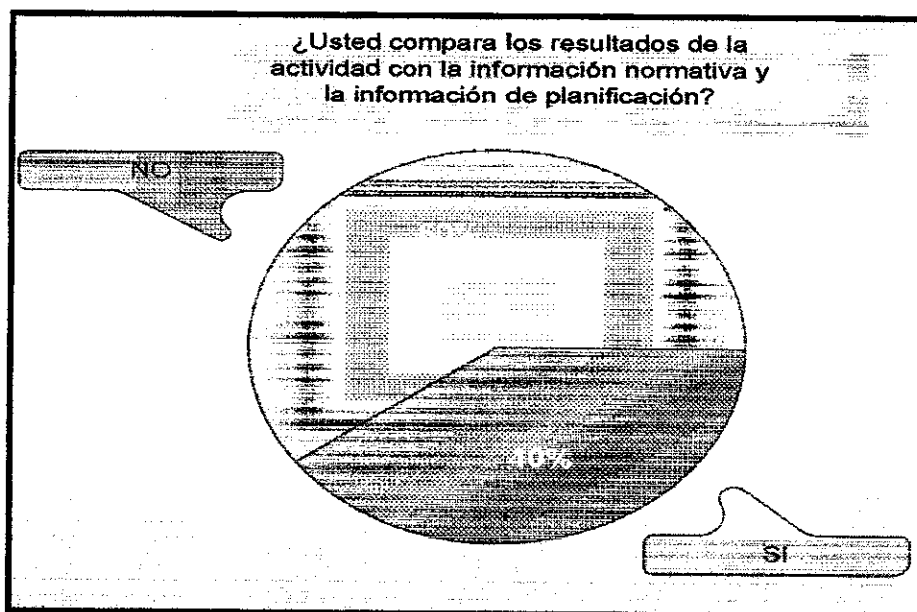
Información Comercial: Esta información incluye los resultados mensuales en lo que se refiere a las colocaciones de crédito, cobranzas y otros en informes que indican ingresos por estos conceptos.

Información de Personal: Está referida a la cantidad de personas contratadas,

planillas de los trabajadores de todas las áreas y los salarios y sueldos que perciben.

e) Información De Control y Gestión: En el 40% de las empresas se comparan los resultados de la actividad con la información normativa y la de planificación, dando como resultado la información de Control y Gestión.

Gráfico 17
Información de Control y Gestión



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

Si bien se realiza la comparación entre los parámetros mencionados, no está claro si los resultados se encuentran debidamente documentados.

Se puede concluir que en general, las necesidades informativas de las UN estudiadas no son atendidas por el conjunto de componentes del Sistema de Información. Se consideran con mayor énfasis las necesidades de Información Normativa, Información de Planificación, Información Operacional e Información de Relación, y no así las de Información de Control y Gestión.

5.2.3 Sistemas de Control

El sistema de control es el encargado de guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los objetivos establecidos para cada área de la UN.

Para cumplir con este objetivo, el sistema de control utiliza los criterios de eficiencia y eficacia para enjuiciar los resultados y las acciones a tomar.

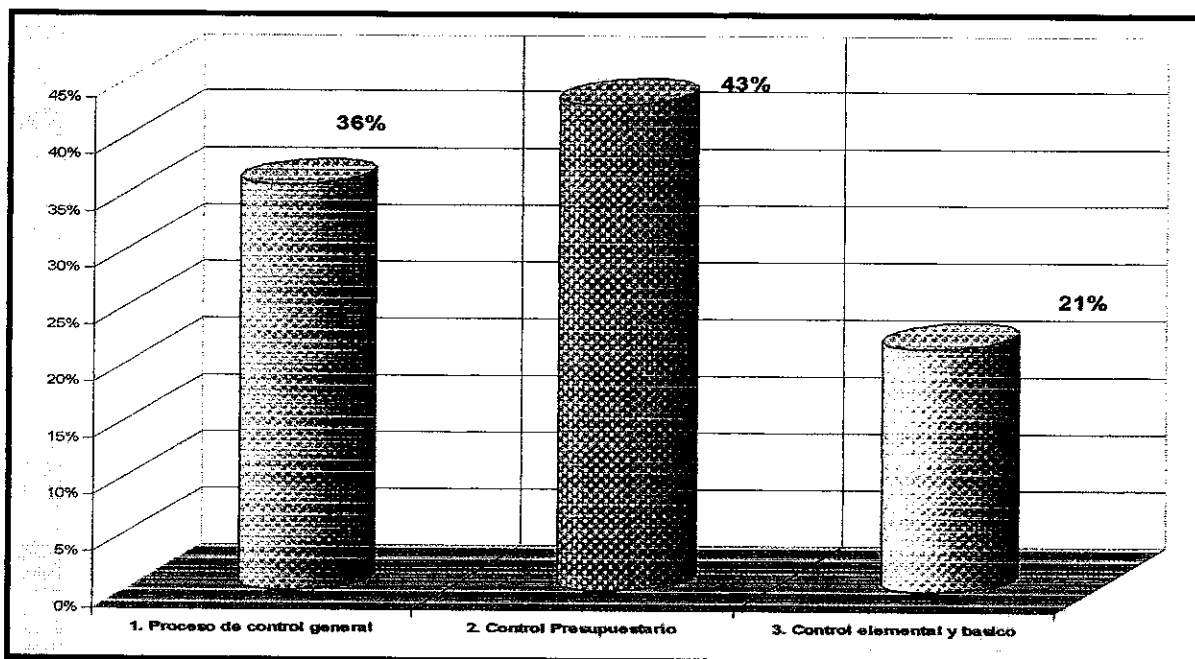
Además se sirve de instrumentos y equipos de personas llamados controladores de gestión que permiten determinar las desviaciones con respecto a los planes y las causas que las pudieron haber ocasionado para, posteriormente, llevar a cabo las acciones correctivas pertinentes, de lo contrario proceder a la revisión de objetivos.

En las UN investigadas existe un proceso de control tradicional orientado particularmente al área de prestación deservicios; que conjuntamente a las demás áreas se encuentran sujetas a un Control de tipo Presupuestario, de Programas de Labores o Proyecciones de Servicios del la casa Matriz.

5.2.3.1 Instrumentos de Control

El 79% de las UN cuentan con un procedimiento de control de acuerdo a sus requerimientos, aunque con excesiva dependencia de la experiencia, el 21% restante realiza un control muy elemental y básico.

Gráfico 18
Instrumentos de Control



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

El control es, en un 48%, básicamente de tipo Presupuestario y tradicional donde son comparados los resultados reales de prestación de servicios, finanzas, comercialización y compras con el Presupuesto elaborado para cada área.

De manera particular y dependiendo de la UN 36% de los gerentes de las agencias considera un proceso de control general haciendo un mayor énfasis en el área de prestación de los servicios principalmente la colocación de créditos realizando una comparación de los resultados reales de la actividad con los programas o proyecciones de estos.

Por otro lado se cotejan los datos reales con los del Flujo de Caja y se analizan los costos programados que figuran en los cuadros de costo de operaciones versus los costos reales.

5.2.3.2 Departamento de Control Presupuestario

En La unidad del Bancosol, existe un Departamento de Control Presupuestario donde, de acuerdo al presupuesto consolidado preparado anualmente y que comprende un Estado de Resultados Proyectado, un Presupuesto de Ventas y un Flujo de Caja, se llevan a cabo verificaciones mensuales efectuando comparaciones de la información de cada operación con lo presupuestado, información queda plasmada en planillas para ventas, producción, gastos de capital y estados de resultados para cada UN.

Toda esta información es comunicada al gerente responsable de cada UN para que pueda hacer sus observaciones, comparaciones y pueda, además, efectuar las explicaciones correspondientes a las variaciones existentes, que posteriormente serán sometidas a consideración del Directorio para efectuar las acciones correctivas pertinentes.

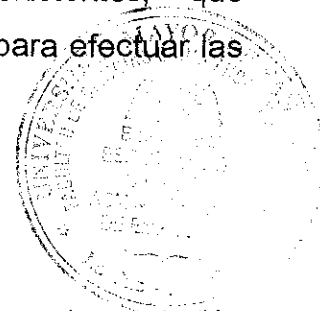
5.2.3.3 Auditoria Interna

Es importante señalar también que en Bancosol existe un Departamento de Auditoria Interna, dependiente de la Presidencia. Esta división permite informar sobre las deficiencias que se generan en el área administrativa financiera y operativa principalmente.

Este departamento tiene entre sus funciones principalmente:

En el área administrativa: se cumplan las normas y procedimientos administrativos en todas las operaciones, es decir manejo del personal, presencia de personal eventual, logística, existencias, gastos de administración, contratos de servicios y gastos médicos.

En el área financiera se analiza la consistencia, distribución y amortización de gastos, el manejo de los fondos en las operaciones, errores contables,



rendiciones de cuentas y se verifica que la preparación de Estados Financieros esté bajo las normas y procedimientos uniformes en todas las operaciones.

En el área operativa se verifica que los aspectos de producción, es decir informes y planificación de operaciones relacionados con la producción y con la explotación, se cumplan y que la información que se elabora para la Oficina Central sean lo más claros y consistentes posible.

5.2.3.4 Áreas y Temas de Organización que se controlan

Los temas que más se consideran en las diferentes áreas de cada UN investigada son:

a) Comercialización: Los temas que son más sometidos a control en esta área son: la cantidad créditos otorgados, convenios con clientes, institucionales, ingresos por las prestación de servicios financieros,

b) Finanzas: En el sistema financiero de las UN se controlan los resultados de la gestión, las performances, tasas de interés, costos globales de la agencia, costos de operación, gastos financieros y de capital.

c) Prestación de servicios financieros: En el área de prestación de servicios se controlan con más énfasis la otorgación de créditos, cobro de deudas, y otros.

d) Recursos Humanos: Dentro el área de Recursos Humanos, las UN que realizan un control en ésta área verifican la cantidad de personal en cada área, las actividades de capacitación, destino de las personas en las áreas.

e) Administración: Los temas que más se controlan en el área administrativa son los gastos administrativos, sueldos del personal administrativo y mantenimiento de agencia.

5.2.3.5 Determinación de las Desviaciones y sus Causas

Las desviaciones y causas de las mismas se determinan mediante métodos estadísticos o visitas de los Gerentes de Operaciones a las UN tomando como base estándares o criterios de desempeño como son los Presupuestos, Flujos de Caja y ratios financieros.

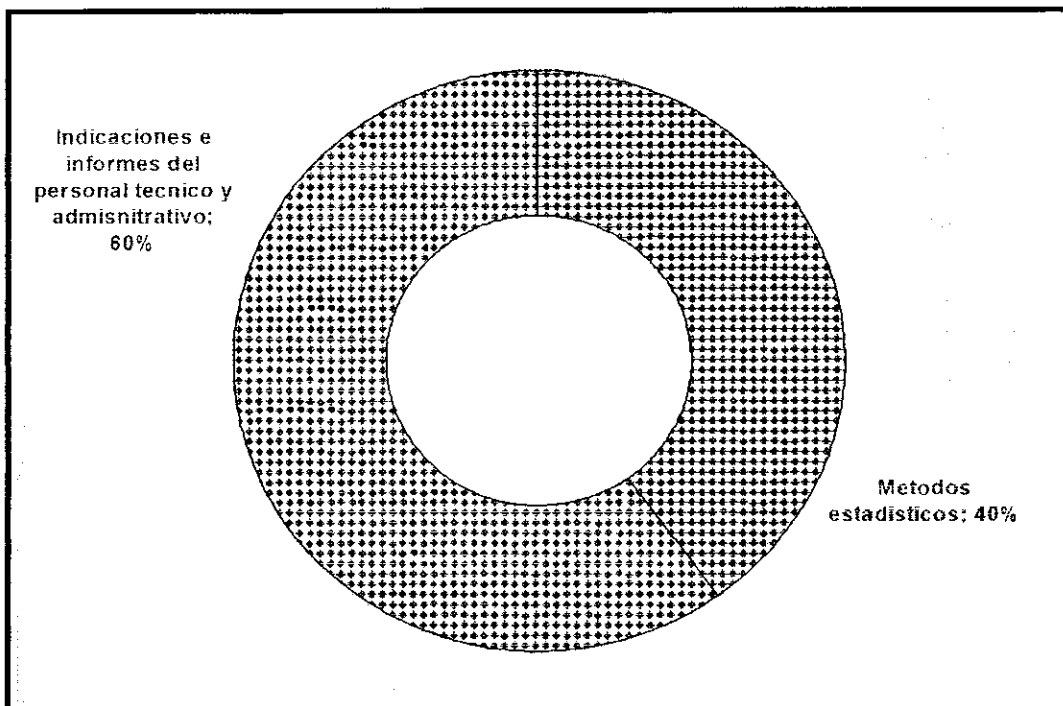
Como punto de partida para iniciar el proceso de control que llevan a cabo las UN investigadas, se pudo determinar que se hace una fijación y establecimiento previo de estándares, que en términos simples, son criterios de desempeño y que en este caso vienen a ser los Presupuestos, Proyecciones de Resultados, Flujos de Caja también proyectados y los índices o ratios que cada UN tiene definidos como estándares; que se constituyen en datos con los que posteriormente se comparan los resultados obtenidos.

Estos índices o ratios de medición son relaciones entre número de prestatarios por asesor, colocación de créditos por asesor, etc.

El 40% de las UN estudiadas utiliza métodos estadísticos para determinar los desvíos y desviaciones que se presentan en cada área respecto a lo planificado, y posteriormente las causas que las ocasionan.

Gráfico 19

Determinación de las Desviaciones y sus causas



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

La mayor parte de las UN 60% realizan la determinación de desviaciones y causas apoyadas en las indicaciones e informes del personal técnico, administrativo, y las inspecciones realizadas a las operaciones.

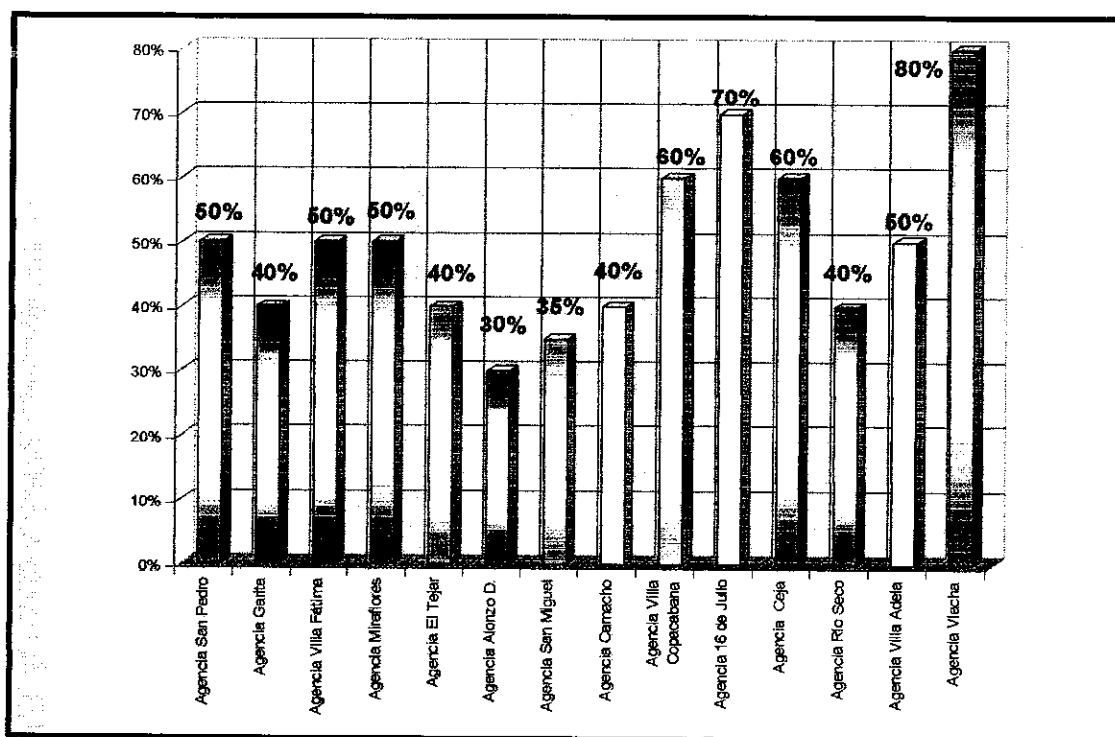
El personal de la UN encargado del Presupuestos es la que controla las desviaciones de los datos reales con relación al presupuesto y al flujo de caja y, las causas que las pudieron haber ocasionado, por lo tanto analiza el cumplimiento de las metas. El informe emitido por este personal de la UN para un análisis exhaustivo de las desviaciones por parte del Directorio es el Reporte Mensual, adjunto a Detalles de Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar y un Desglose de los Costos del Balance para efectos de medición mediante Ratios.

5.2.3.6 Acciones Correctivas

Las acciones correctivas de las desviaciones que se presentan en las UN estudiadas no son oportunas hecho que ocasiona que los problemas a menudo se repitan incrementando así la posibilidad de error en el futuro.

Gráfico 20

¿Cuál es el porcentaje de eficiencia cuando se realizan medidas correctivas para corregir el desvío de las metas planteadas?



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

De acuerdo a lo investigado se puede deducir que en el 100% de las UN estudiadas, si bien toman acciones correctivas, muchas veces no se hacen de manera oportuna debido, principalmente, a que la información no está disponible.

El porcentaje de eficiencia de las medidas correctivas raramente sobrepasa el 50%, esto implica que existe una carencia de instrumentos que permitan realizar esta acción correctiva y a la vez tener mejores resultados.

En otros casos se sugieren ajustes pero no de manera formal, lo que da lugar a que los problemas se vuelvan a presentar con ciertas variaciones.

Mayormente las acciones correctivas son tomadas dependiendo de las circunstancias y de si se cuenta oportunamente con la información. Es frecuente que esto no ocurra y por lo tanto es poco probable que se realicen las correcciones pertinentes.

5.2.3.7 Instrumentos y Herramientas de Control

La Dirección de las UN no cuenta con los instrumentos ni herramientas necesarias que permitan cubrir las necesidades de información y que sirvan de base para la toma de decisiones. Son los Instrumentos Cuantitativos los más utilizados y no así las Herramientas de Control.

Los Instrumentos que son utilizados por la generalidad de las empresas son los siguientes:

➡ Instrumentos Cuantitativos

Dentro de los instrumentos cuantitativos que se observaron en las UN los de mayor preponderancia se mencionan a continuación:

Cuadro 3
Instrumentos Cuantitativos que utilizan las Unidades de Negocios

	A	B	C	D	E	F	G
Agencia San Pedro	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Agencia Garita	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Agencia Villa Fátima	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
Agencia Miraflores	No	Si	No	Si	Si	No	Si
Agencia El Tejar	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si

Agencia Alonzo D.	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Agencia San Miguel	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Agencia Camacho	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
Agencia V. Copacabana	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
Agencia 16 de Julio	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
Agencia Ceja	Si	Si	No	Si	Si	No	Si
Agencia Río Seco	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Agencia Villa Adela	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Agencia Viacha	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

Donde:

A: ¿Utiliza la planeación empresarial como una Herramienta de control?

B: ¿Utiliza como instrumento cuantitativo de control el presupuesto y el control presupuestario?

C: ¿Usted utiliza como un instrumento de control el análisis de los estados de resultado?

D: ¿Utiliza como instrumento cuantitativo de control el planeamiento y calculo impositivo?

E: ¿Utiliza como instrumento cuantitativo de control el análisis de los costos de prestación del servicio?

F: ¿Utiliza como instrumento cuantitativo de control las auditorias operativas y auditorias internas?

G: ¿Utiliza como instrumento cuantitativo de control el procesamiento de la información?

a) Planeamiento Empresarial: El 100% de las UN utilizan este instrumento; consistente en la determinación de metas y objetivos plasmados en presupuestos o flujos de caja consentidos por los responsables de llevar a cabo las actividades planeadas.

b) Presupuesto y Control Presupuestario: El 100% de las UN utilizan este instrumento para verificar periódicamente su cumplimiento en cada una de las áreas que componen la agencia.

c) Análisis de Estados: El 60% de las UN utilizan el análisis de estados, este procedimiento es básicamente, la comparación histórica que efectúan las UN de las tendencias de la situación económica, patrimonial y financiera de la agencia.

d) Planeamiento y Cálculo Impositivo: La totalidad de las UN estudiadas lleva a cabo un estudio legal y económico de los impuestos y tasas por las que se encuentra gravada.

e) Análisis de Costos de Producción: El 100% de las UN utilizan el análisis de costos. Se realiza este control de los costos mediante Cuadros de Costo y Proyecciones de Prestación de los servicios financieros cada mes y de manera detallada.

f) Auditorias Operativas y Auditorias internas: Solamente el 40% de las UN efectúan en alguna medida los dos tipos de control de manera combinada para efectuar el seguimiento de todo el ciclo operacional, estructural y patrimonial de la agencia.

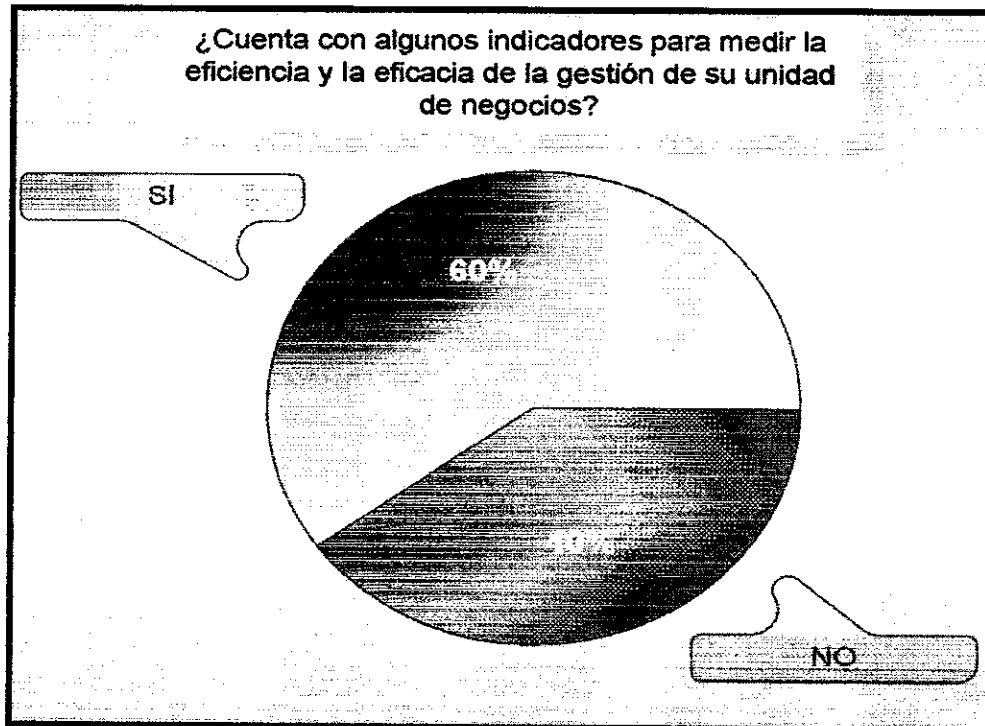
g) Procesamiento de la Información: El 100% de las UN utilizan el procesamiento de información. Todas las agencias procesan la información ya sea manual o automáticamente mediante el empleo de cómputos sencillos o sofisticados.

5.2.3.8 Medición de Eficiencia y Eficacia

El uso de indicadores de Eficacia y Eficiencia no asegura en su integridad el logro de estos objetivos.

Gráfico 21

Medición de Eficiencia Y Eficacia



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de entrevista

En el caso de la presente investigación, el (60%) de las UN estudiadas realizan una medición de los resultados obtenidos con respecto a los objetivos planteados específicamente en lo que se refiere a costos de mano de obra, materiales, energía y otros, llevando a cabo una comparación de las cifras reales con aquellas que han sido presupuestadas. El otro 40% hace una estimación, no muy exacta y en términos globales.

La eficacia es medida, en igual proporción (60%) para poder detectar el grado en el que se han logrado los objetivos mediante una confrontación de los objetivos

alcanzados vs. los objetivos propuestos. El restante 40% no mide el nivel de eficacia de forma explícita y continua.

5.2.3.9 Controladores de Gestión

Las personas encargadas de ayudar a la gestión de la UN mediante su análisis, diagnóstico e informes son: Los Directores Técnicos, Directores Financieros, Gerentes Generales y Gerentes de cada área de casa matriz. Por otro lado, las UN tienen como Controladores de Gestión a los directores de área, Gerente de Operaciones, quien efectúa todo el control y donde se centraliza toda la información.

Sin embargo, en muchos casos es el Gerente General quien ejecuta la función de controlador en base a la información que dispone para analizar y diagnosticar la gestión.

5.2.4 El Medio Ambiente de la Unidad

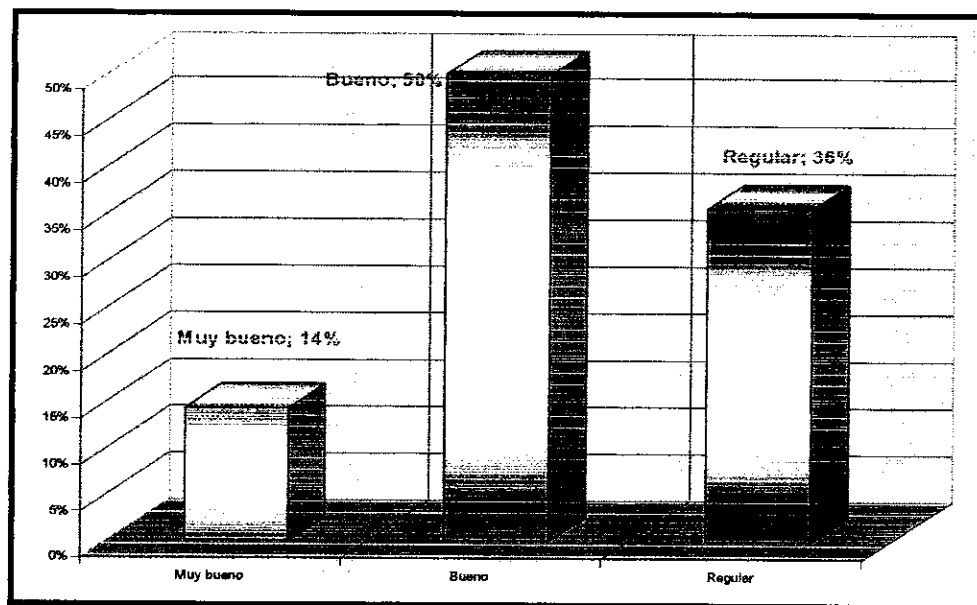
Tanto el medio ambiente interno como el medio ambiente externo influyen en el normal desenvolvimiento de la organización e interactúan con la misma. Cuanto mejor pueda pronosticar la UN su ambiente total, tanto mejor preparada estará para el futuro mediante el establecimiento de estrategias y planes de apoyo para tomar ventaja de su capacidad a la luz del medio ambiente.

Todas las UN estudiadas toman en cuenta, en distintos grados, los elementos y fuerzas del medio ambiente externo. Si bien es muy poco o nada lo que pueden hacer las mismas para cambiar estas fuerzas, no tienen más alternativa que responder a ellas; identificando, evaluando y reaccionando ante todos los aspectos negativos que puedan afectar a sus operaciones.

a) Ambiente económico: El entorno genérico global es todo el sistema socio-económico y es definido como el conjunto de factores externos, económicos, políticos-legales, socio-económicos y tecnológicos, que influyen en la empresa y en todas las empresas por igual. Según el 50% de los gerentes de las UN, existe un medio ambiente económico bueno para desarrollar la actividad financiera, observándose una posición optimista en cuanto al desarrollo de la situación externa en general.

De forma similar, un 14% de los gerentes entrevistados piensa que la situación económica es muy buena para el desarrollo de sus actividades³⁰ y que el futuro económico del departamento y el país en general es promisorio. En contraposición un 38% del total de gerentes entrevistados sostiene que la situación es regular y se mantendrá en un nivel estable pero con posibles convulsiones en el largo plazo.

Gráfico 22
Ambiente Económico



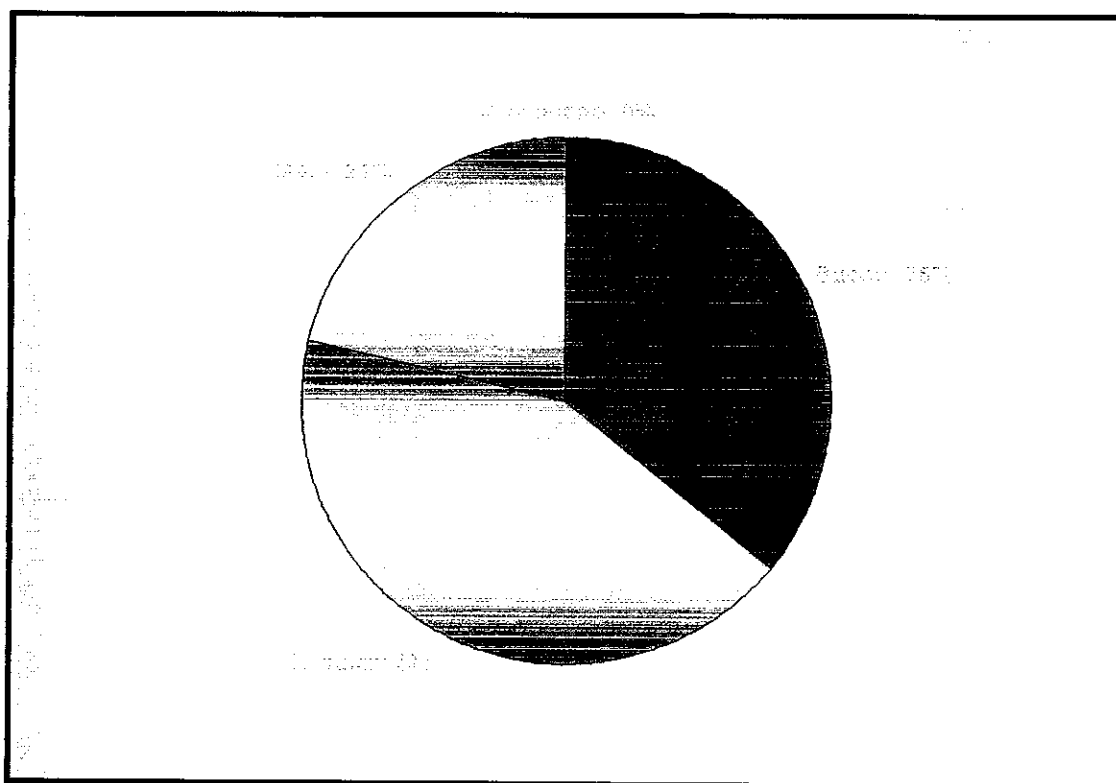
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de entrevista

³⁰ Según el informe anual de UDAPE, la economía boliviana presentó en el año 2005 un crecimiento del 4,06 %, proceso que se ha sostenido fundamentalmente en dos grandes cuestiones, por una parte la demanda externa y por la otra el impulso fiscal de la demanda interna

b) Habilidad de los recursos humanos: El nivel de capacidad de los recursos contratados se cataloga como bueno en el 36% de los casos, como regular en 43% y como malo en el 21%.

La habilidad de los recursos humanos varia en cuanto a su nivel por lo que la UN debe desarrollar un proceso de adiestramiento antes del que el mismo sea efectivo en el cumplimiento de su labor.

Gráfico 23
Habilidad de los Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

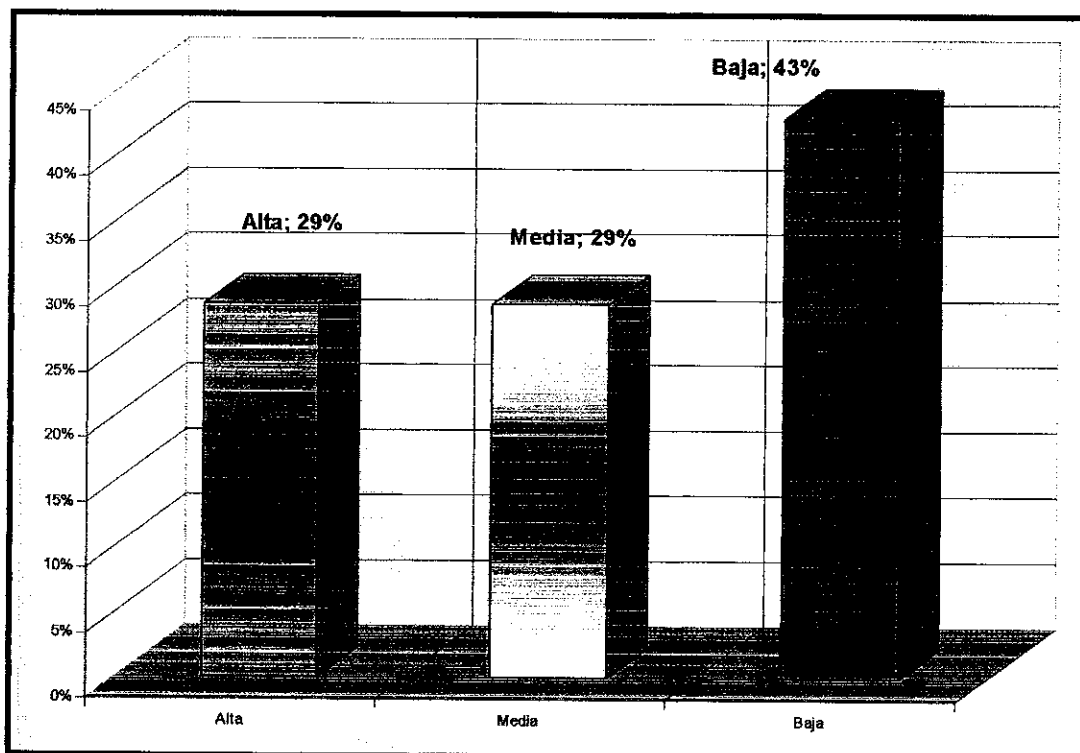
c) Importancia de la competencia de otras instituciones de microcredito:

Dentro de lo que son las instituciones y grupos financieros que realizan una competencia directa a BancoSol y sus Unidades de Negocios y su influencia en las actividades del mismo, el 43% de los gerentes de las Unidades de Negocio

consideran que la influencia de la competencia de las otras instituciones microfinancieras de crédito es baja.

Grafico 24

Importancia de la competencia de otras Instituciones de Microcrédito



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la entrevista a gerentes de agencias de BancoSol

Un 29% considera que la influencia de la competencia es de nivel medio y otro 29% considera que la influencia de estas instituciones tiene una influencia alta en la actividad de su Unidad de negocios.



CAPÍTULO VI
RESULTADO DE CRUCE DE
VARIABLES, CONCLUSIONES DEL
MARCO PRÁCTICO

CAPITULO VI

RESULTADO DE CRUCE DE VARIABLES, CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO

En base a los resultados hallados en el marco practico se desarrolla la evaluación de los mismos tomando en cuenta tanto los hallazgos estadísticos y la observación de las condiciones de campo para cada unidad de negocio.

6.1 Resultados del cruce de variables

Los principales resultados del cruce de variable se presentan a continuación:

6.1.1 Sistema de Planificación y Sistema de Información

Objetivo. Este cruce tiene como objetivo determinar si los flujos de información generados por la UN en sus diferentes áreas contribuyen al proceso de Planificación, es decir a la determinación de objetivos y políticas.

Resultado. De acuerdo a la investigación se pudo determinar que los flujos de información provenientes del medio ambiente y de la UN misma no contribuyen de manera óptima a la determinación de objetivos de casi todas las áreas de la agencia. La información con la que cuentan no es lo suficientemente oportuna, en consecuencia, el sistema de información existente no contribuye a que se lleve a cabo una planificación adecuada.

6.1.2 Sistema de Información - Sistema de Control

Objetivo. Este cruce tiene como objetivo determinar si mediante el Sistema de Información existente en las diferentes UN se logra llevar a cabo un proceso de control eficiente, y al mismo tiempo, establecer si la información

resultante de este proceso es útil para la determinación de desviaciones, causas y las oportunas acciones correctivas.

Resultado. La información con la que cuentan no es lo suficientemente oportuna, en consecuencia, el sistema de información existente no contribuye ni a la toma de decisiones adecuadas ni al logro de un control eficiente.

El proceso de control no es completo ni adecuado, pues, si bien se toman acciones correctivas a las desviaciones detectadas, éstas no son oportunas debido a las falencias existentes en el sistema de información.

6.1.3 Sistema de Control y Sistema de Planificación

Objetivo. Este cruce tiene como objetivo determinar si el proceso de control se lleva a cabo dentro de los límites establecidos por la planificación estratégica.

Resultado. El proceso de control que se lleva a cabo en las Unidades de negocio se efectúa dentro de los lineamientos de la planificación estratégica y está orientado especialmente hacia el área de prestación de servicios financieros.

6.1.4 Medio Ambiente de la Unidad de Negocios y el Sistema de Información

Objetivo. Si bien es evidente que el medio ambiente tanto interno como externo influye y se interrelaciona con la UN, se pretende determinar la incidencia de estos factores en la planificación de cada área que compone una empresa.

Resultado. Es media la incidencia de los elementos que componen el medio ambiente para la efectuar la planificación de cada una de las áreas que componen la UN, y, si bien es muy poco o nada lo que pueden hacer para cambiar estas fuerzas, no tienen más alternativa que responder a ellas identificando, evaluando,

reaccionando y planificando las acciones a seguir cuando se experimenta un shock de carácter externo que vaya en contra de el desarrollo de las actividades de la UN.

6.1.5 Medio Ambiente de la Entidad y Sistema de Información

Objetivo. Determinar el tipo de información que la UN necesita de cada uno de los factores del medio ambiente para planificar y controlar.

Resultado. La información que la UN necesita para efectuar un control y una planificación eficiente es información completa, relevante, verídica y sobretodo oportuno sobre las variaciones en el precio del dólar y tasa de interés contexto macroeconómica, etc.

No obstante, la información no es completa si se toma en cuenta las actividades que realizaran o realizan las instituciones financieras competidoras o el nivel de habilidad de sus potenciales empleados de la UN y su capacidad en el campo financiero.

6.2 Conclusiones del Marco Práctico

Mediante el cruce de variables se puede constatar la existencia de un proceso de planificación basado en presupuestos y programas de costos en el cual no se da importancia necesaria a la planificación de sistemas básicos de la UN como son el de Recursos Humanos y Recursos de información; hecho que constituye una gran limitante que le impide guiar sus actividades en estas áreas y desarrollarlas debidamente.

Existe un relativamente alto grado de centralización en la gerencia general lo que conlleva a que las decisiones sean tomadas con excesiva dependencia de la experiencia.

Como conclusión se afirma que la planificación se encuentra fundamentada en objetivos incompletos, las políticas existen pero no se encuentran claramente definidas ni desarrolladas de manera explícita por lo tanto no otorgan la suficiente firmeza ni efectividad a la estructura de los planes y tampoco delimitan el área dentro de la cual debe decidirse.

En la mayor parte de las UN se evidenció que existe un Sistema de Información simplificado, con limitaciones en cuanto a procesamiento e integración de la información, que por lo general se encuentra expresada manualmente y bajo un sistema que todavía puede ser mejorado en lo que se refiere a optimización tecnológica.

Es grande la importancia que se le otorga a ciertas características con las que debe contar la información, pero una vez investigado el tema se detectó que la información con la que cuentan no es lo suficientemente oportuna debido a que el flujo de información interna no se encuentra automatizado y que los sistemas no se encuentren integrados.

A consecuencia de lo mencionado anteriormente, el sistema de información existente no contribuye a la planificación ni a la toma de decisiones adecuadas, y por ende, tampoco al logro de un control eficiente.

El conjunto de recursos componentes del sistema de Información no se encuentran adecuadamente organizados y por lo tanto no generan los flujos de información necesaria para apoyar el proceso de toma de decisiones.

Se ve la necesidad de rediseñar el actual sistema de información aprovechando los puntos positivos del sistema y reforzando las falencias existentes, para permitir la obtención de indicadores oportunos y confiables que reflejen el desempeño global y particular de la organización y de esta manera reafirmar el proceso de planificación, toma de decisiones y control.

El sistema de control existente en las UN estudiadas es aceptable mas no cumple a cabalidad los requerimientos que individualmente cada empresa necesita debido al problema existente en el Sistema de Información.

Las formas de control son tradicionales y no se utilizan los instrumentos ni herramientas que garanticen un control efectivo de sus actividades para cubrir las necesidades de información para la toma de decisiones.

Los indicadores de eficacia y eficiencia son utilizados por la mayoría de las UN para medir los resultados de las operaciones. Cabe recalcar que el uso de estos indicadores no necesariamente implica que todas las UN sean eficientes o eficaces. La determinación de desviaciones y sus causas se lleva a cabo en la medida de lo posible debido a que no siempre se cuenta con la información oportuna para poder hacerlo. Los métodos empleados se aplican de acuerdo al criterio y a las posibilidades de cada UN.

Mediante un cruce de variables se pudo constatar que el proceso de control no es completo ni adecuado, pues, si bien se toman acciones correctivas a las desviaciones detectadas, éstas no son oportunas debido a las falencias existentes en el sistema de información, en consecuencia, los problemas se repiten.

El medio ambiente externo afecta a la UN de forma relativamente baja esta influencia se da principalmente por las competencia de las instituciones financieras contrincantes las cuales representan una competencia directa para la colocación de créditos.

Como conclusión general se afirma la necesidad de contar con un sistema de control de la gestión para la Unidad de Negocios de Banco Solidario permitirá obtener los fundamentos para proyectar todas sus partes en forma racional y proporcionar los datos necesarios para planificar mejor el trabajo del conjunto, proyectar modificaciones, ampliaciones, logrando la mayor eficiencia y posibilitando el

desarrollo futuro de la entidad financiera.

6.3 Comprobación de los Objetivos

La aceptación o rechazo de las subvariables está determinada en base al análisis minucioso de los resultados de cada una de ellas respaldado por el marco de referencia que es la teoría. El cuadro 4 presenta una síntesis de los hallazgos del estudio y la justificación de los hallazgos.

Cuadro 4
Comprobación de los Objetivos

SUBVARIABLE	DATOS DE APOYO A LA ACEPTACIÓN O RECHAZO DE LA SUBVARIABLE	REFERENCIA
PROCESO DE PLANIFICACIÓN	<p>Existe un proceso de planificación basado en instrumentos tradicionales como son los presupuestos.</p> <p>La fijación de objetivos no abarca a todos los sistemas básicos de las operaciones de las UN .Las políticas no se encuentran explícitas ni claramente definidas para todas las áreas y existe un relativamente alto grado de centralización.</p>	<p>9.1.1</p> <p>9.1.1.1</p> <p>9.1.1.2</p> <p>9.1.1.3</p> <p>9.1.1.6</p>
SISTEMA DE INFORMACIÓN	Existe un sistema de información simplificado que no contribuye a los procesos de toma de decisiones, planificación ni control	9.1.2
CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	Se constato la existencia de datos no procesados, información no integrada, manual y no lo suficientemente, oportuna que demuestra que las características con las que debe contar la información son deficientes.	9.1.2.2
COMPONENTES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	Las necesidades informativas de las UN no son cubiertas por el conjunto de componentes del sistema de información	9.1.2.3
PROCESO DE CONTROL	El proceso de control existente en las UN es de tipo presupuestario y tradicional	<p>9.1.3</p> <p>9.1.3.1</p>

MEDICION DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA	Los criterios de eficiencia y eficacia son utilizados , pero esto no necesariamente implica que los objetivos sean alcanzados.	9.1.3.8
DETERMINACION DE DESVIACIONES Y CAUSAS	Se comprobó que fruto de la comparación con lo planificado se detectan las desviaciones y esporádicamente las causa que la ocasionan.	9.1.3.5
ACCIONES CORRECTIVAS	No se llevan a cabo acciones correctivas pertinentes y oportunas para reducir el error o corregir las desviaciones.	9.1.3.6
INSTRUMENTOS Y HERRAMIENTAS DE CONTROL	No se cuentan con los suficientes instrumentos ni herramientas de apoyo al control de la gestión para cubrir con las necesidades de información para la toma de decisiones	9.1.3.7 9.1.3.7.1 9.1.3.7.2
CONTROLADORES DE GESTION	Se constato la existencia de personas encargadas del funcionamiento del control	9.1.3.9
EL MEDIO AMBIENTE DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS	Los factores externos no afectan de manera significativa a el buen funcionamiento de la UN	9.1.4

Fuente: Elaboración propia en base a marco teórico y marco práctico

Para mejorar la eficiencia de las Unidades de Negocios de Banco Solidario se requiere el empleo de nuevos mecanismos que contribuyan al logro de un control adecuado y que además esté orientado a la supervisión de los objetivos de la empresa sobre la base del establecimiento de un sistema de información.



CAPÍTULO VII PROPUESTA

CAPITULO VII

PROPUESTA

Una vez analizada la situación actual en que se desenvuelven las Unidades de Negocio del BancoSol, se comprueba la necesidad gerencial de implementar un mecanismo que permita mejorar el rendimiento, bajar costos, mejorar la cantidad y calidad de los servicios prestados y planificar mejor el trabajo de conjunto y de cada una de las secciones

A raíz que los mecanismos actuales no logran optimizar la eficiencia administrativa, afirmación basada en la problemática detectada, se da una alternativa de administración de la gestión de la Unidades de Negocios de BancoSol mediante un Modelo de Gestión que permita la consecución de los objetivos de la empresa con el mínimo de consecuencias o costos adicionales.

7.1 Objetivo del Modelo de Control de Gestión

El modelo de Gestión tiene como objetivos:

- ❖ **Aumentar la Eficiencia y Eficacia** de la gestión de la UN pues debe permitir controlar el logro de los objetivos planteados, integrar sus subsistemas y emplear eficientemente los recursos con los que la empresa cuenta a través de sus diferentes herramientas. Seleccionar, centralizar y orientar la información necesaria para un control previsional donde se detectarán las desviaciones en el momento que ocurran y no posteriormente.
- ❖ Asegurar el éxito de la empresa.
- ❖ Monitorear la productividad para propiciar su mejora.

- ❖ Proporcionar herramientas que permitan al directivo la toma de decisiones sobre posibles vías de acción futura.
- ❖ Inducir a la Iniciativa y mejora más que a la conformidad con las previsiones.
- ❖ Mejorar la estructura de la organización y las condiciones de trabajo..
- ❖ Crear una mentalidad adecuada en los mandos hacia la consecución de los objetivos comunes haciéndoles particularmente sensibles a la rentabilidad y a la eficiencia del conjunto.
- ❖ Propiciar la valoración de esfuerzos de cada empleado.
- ❖ Proporcionar indicadores de gestión oportunos y confiables acerca del desempeño global y particular de la empresa.
- ❖ Permitir claras líneas de relación y de supervisión entre trabajadores y jefes.

7.2 Estructuración del Modelo de Control de Gestión

El modelo de Gestión se efectuará sobre las áreas funcionales de Finanzas, Recursos Humanos, Comercialización y el área administrativa; el control se debe ejercer tanto sobre las actividades mismas como también sobre los resultados.

Según el diagnóstico realizado para identificar las deficiencias en el proceso de gestión de las unidades de negocio de BancoSol, se observa que las principales debilidades o falencias por áreas, se presentan con mayor énfasis en las funciones:

- ❖ **Sistema de Información.** Existe ausencia de una eficiente red de información de los niveles superiores a los estratos inferiores respecto a las diferentes

actividades que desarrolla una Unidad de Negocio, para que de acuerdo a la misma, tanto gerencia como los niveles inferiores puedan desarrollar un trabajo más eficiente dentro de sus funciones crediticias.

❖ **Perspectiva Financiera.** Existe relativamente poco conocimiento acerca de las actividades financieras en cuanto a presupuesto, indicadores financieros para análisis de la eficiencia y eficacia, estados de resultados, y otros que son necesarios para que todos los funcionarios parte de la Unidad de Negocios encaren su trabajo de manera más eficiente.

❖ **Recursos Humanos.** Los gerentes de agencia no cuentan con un medio eficaz para transmitir los objetivos de la unidad de negocios y definirlos con participación del personal, lo que hace que los asesores de crédito tengan desconocimiento sobre los objetivos, metas e inclusive sobre políticas de la institución. Asimismo, los gerentes de agencia, no suministran suficientes pautas al personal, para el cumplimiento de cada uno de los objetivos de la institución.

❖ **Clientes y Mercado.** No existen políticas definidas en cuanto al servicio al cliente, establecer un perfil del mismo o su evaluación. Asimismo, no se han establecido o no se ha dado una adecuada información a los oficiales de crédito o encargados acerca de una estrategia de mercado, que permita ampliar su cartera.

Otras funciones de gestión (organización y control), se cumplen de manera relativamente satisfactoria, ya que se tienen establecidos los deberes y funciones del personal, así como se tienen determinados líneas de autoridad; además, los resultados de cada gestión son comparados con los planes generales de la institución relativamente; además, los gerentes de agencia muestran cierta iniciativa para sugerir acciones correctivas cuando advierten de alguna contingencia o situación que dificulta el logro de los objetivos institucionales.

Considerando estas debilidades, es que el presente trabajo plantea un modelo de gestión compuesto por un conjunto de conceptos y elementos deseables para una Unidad de Negocios de BancoSol sin pretender que éste sea un modelo o estructura rígida de gestión, de manera que el proceso de gestión permita alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de las unidades de negocios, con una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla, y asegurando que la institución preste sus servicios a satisfacción de los usuarios.

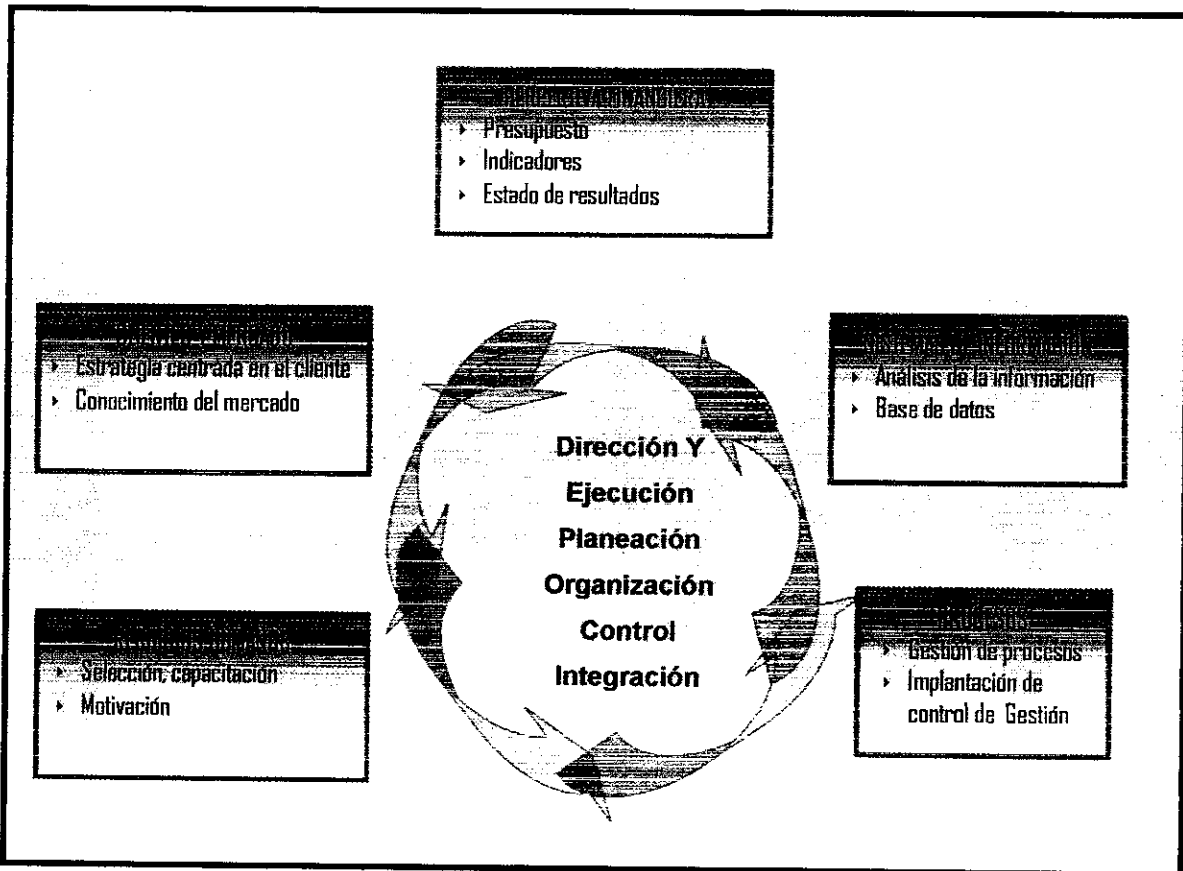
El modelo empleado se estructura sobre la base de cinco dimensiones, cada una de las cuales se desarrollan mediante una serie de actividades conjuntas, las cuales se esquematizan en la siguiente figura. Para explicar el contenido de cada una de estas actividades, se describen los objetivos de cada una, el procedimiento que se sigue para ejecutarlas, que contiene las tareas a desarrollar y los resultados esperados a alcanzar una vez que se ha realizado el trabajo.

Es imprescindible que se hayan determinado con antelación los planes y haber fijado parámetros que guíen la gestión y permitan determinar con mayor facilidad las desviaciones y áreas de problemas.

Todas las fases de la actividad deben estar sujetas a control por cuanto todas ellas presentan la posibilidad de ser llevadas a cabo tanto eficaz /eficientemente como ineficaz/ineficientemente.

Esquema 4

Modelo de Gestión para las Unidades de Negocio de BancoSol



Fuente: Elaboración Propia en base a bibliografía consultada.

7.3 Perspectiva Financiera

La propuesta desde la perspectiva financiera toma en cuenta 3 aspectos los cuales se desarrollan a continuación.

7.3.1 Presupuesto

Una de las herramientas que debe desarrollarse es la del presupuesto financiero, la propuesta toma en cuenta los siguientes aspectos:

a) **Bases para la formulación del presupuesto:** La propuesta realizada en el estudio toma en cuenta como base para un presupuesto eficiente:

- ❖ Conformación de un equipo específico para su elaboración, donde se deben incluir a gerentes, asesores y encargados de crédito.
- ❖ Tener un carácter participativo, bajo lineamientos generales establecidos por la Alta Gerencia, que permitan establecer objetivos y metas.
- ❖ Se debe tener en cuenta que el presupuesto no debe tener características de optimista o pesimista, sino ser lo más realista posible en su cumplimiento.
- ❖ No debe reflejar aspectos emotivos, sino más bien estar basado en la experiencia del pasado, y la visión del comportamiento del mercado futuro.
- ❖ Junto al presupuesto se debe diseñar un Manual, que permita:
 - i. Recopilar información (en base a encuestas, reuniones, etc.)
 - ii. Consolidar la información obtenida.
 - iii. Valoración de los requerimientos presentados.
 - iv. Flexibilidad. Realizar los ajustes necesarios (incrementos y recortes por partidas o áreas).
 - v. Establecer o diseñar un esquema de control presupuestario.
 - vi. Pronóstico. Que permita la estimación de las acciones que se realizarán en la Unidad de Negocio.
 - vii. Predicción adicional de la demanda. Establecer los requerimientos adicionales del mercado para el indicador analizado.



viii. Situarse en el contexto del mercado en función de las oportunidades y amenazas. Así como en el contexto institucional referidos a las fortalezas y amenazas.

b) Elementos a considerar en el presupuesto: Se deben considerar, además, ciertas variables para una correcta elaboración del presupuesto.

i) Pronóstico: Se debe utilizar elementos de pronóstico para elementos clave de la actividad financiera tales como: Cartera activa³¹, mora, número de clientes, deterioro, desembolsos, recuperaciones y otros³².

ii) Contexto de Mercado: El presupuesto debe establecer además Oportunidades y Amenazas presentes en el mercado financiero de las ciudades de La Paz y El Alto con la finalidad de tener una perspectiva más amplia para la planificación del mismo.

iii) Contexto Interno Institucional: También se aconseja establecer las Fortalezas y Debilidades en el contexto interno de la institución (El BancoSol), con una meta similar a la del punto anterior, es decir, tener una perspectiva más amplia para la planificación del presupuesto.

Estos últimos tres aspectos, harán que las proyecciones aumente o disminuya, lo que será de vital importancia para la efectividad real del presupuesto.

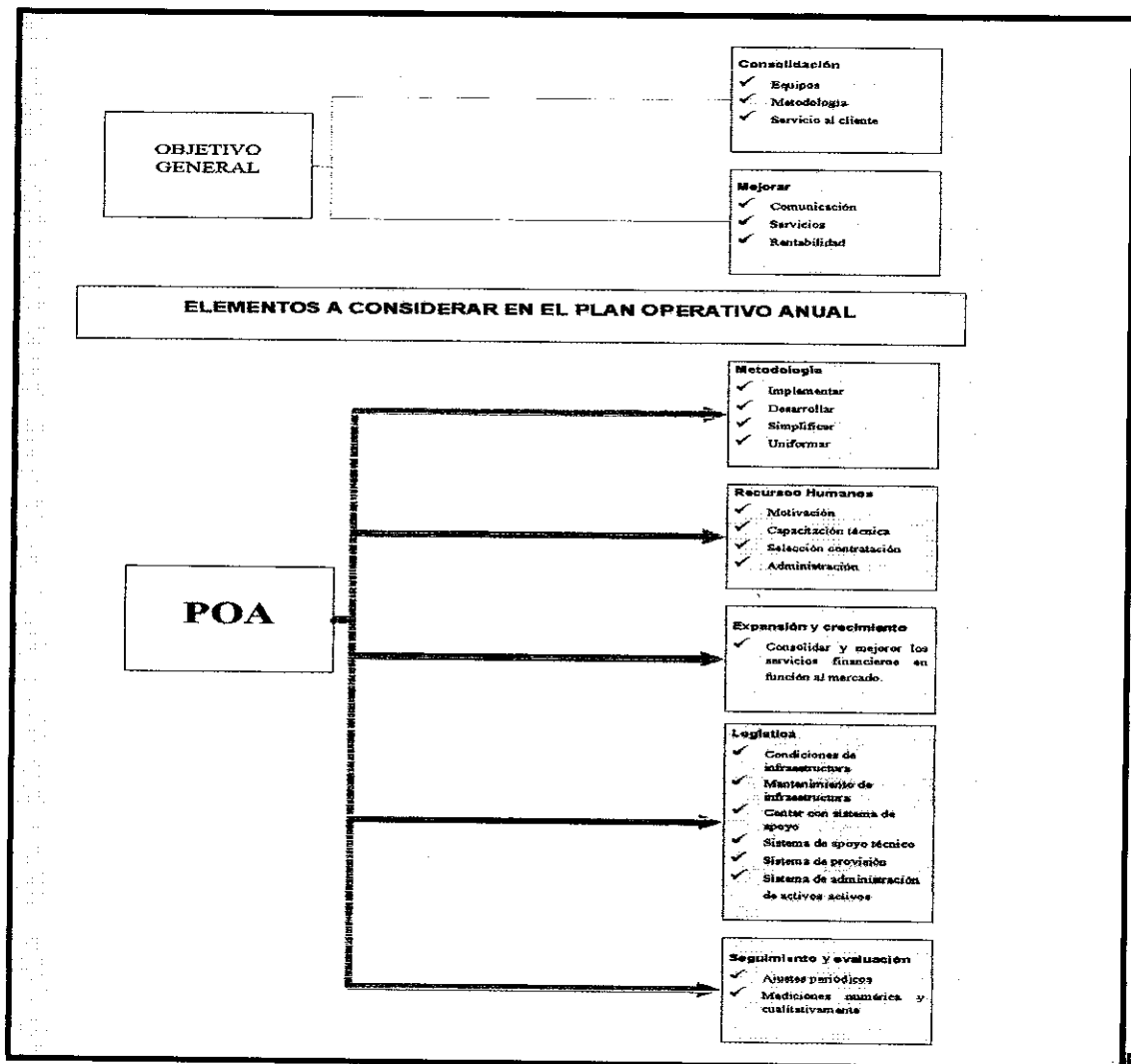
c) Establecer el Plan Operativo Anual (POA): Donde se establezcan objetivos, metas cuantificadas, actividades a desarrollarse, meses en que se realizará cada actividad, responsables, participantes y observaciones, diseñándose estrictamente al Presupuesto formulado, observándose su carácter flexible en función de lo

³¹ El modelo más aplicable en la unidad de negocio es el promedio móvil horizontal.

³² Para los otros indicadores esta basado en hechos históricos como referencia para la consolidación del presupuesto anual.

avanzado y ejecutado, además de permitir realizar nuevas actividades no programadas, pero que sean necesarias para la Agencia, y que se ajustan a lo presupuestado³³.

Cuadro 5
Plan Operativo Anual (POA)



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de marco práctico

³³ *Plan Operativo Anual: Es el instrumento que define principalmente. Objetivos, Metas cuantificadas, Actividades a Desarrollarse, Meses en que se realiza la actividad, Responsables, Participantes y Observaciones, es de vital importancia su ejecución, pues sin el se corre el riesgo de eliminar u opacar los: Objetivos, Metas, Dirección de los equipos.*

Por otra parte es necesario recalcar que en todo momento es flexible; principalmente cuando existen notables desviaciones del presupuesto, pues permite paralelamente realizar nuevas “actividades” que permitan el ajuste del mismo.

7.3.1.1 Control Presupuestario

Se debe contar con una herramienta de control presupuestario que permita el control diario de los principales indicadores de la unidad de negocio.

El presupuesto de la unidad de negocio debe ser controlado sobre el estado de cumplimiento en cartera, mora absoluta, mora relativa, previsión acumulada, clientes y desembolsos, Definido como el instrumento que permite la medición y corrección de las actividades elaboradas en el plan operativo anual, las que se deben ajustar a lo presupuestado.

7.3.2 Indicadores Financieros

Se plantea contar con instrumentos estadísticos simples tales como ratios financieros, que permitan a los gerentes el control sobre la situación financiera de su unidad de negocio.

Los indicadores propuestos son: Mora absoluta, Mora porcentual, Previsión acumulada, clientes, desembolsos, etc.³⁴.

³⁴ Aunque ciertos gerentes ya cuentan con algunos de estos instrumentos es necesario institucionalizarlos para que sean punto de comparación para las 14 agencias de modo que se pueda tener un parámetro general.

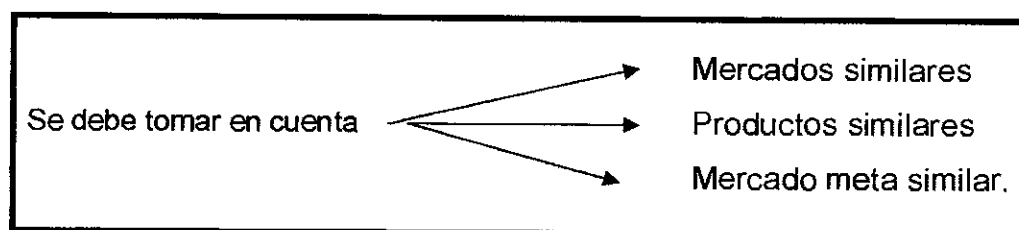
7.3.2.1 Indicadores Absolutos

Estos indicadores están relacionados con el análisis de la cartera, mora, clientes y deterioro, siendo fundamental enfatizar en la imagen institucional, solidez financiera y fundamentalmente en el producto/servicio, es decir, difundiendo los aspectos cualitativos de éste que incluye la estructura de intereses plazos, liquidez y otros. Las cuentas más importantes que deben conocer los gerentes de las unidades de negocio para una mejor gestión y control son:

- Cartera activa
- Cartera Morosa
- Cartera castigada
- Deterioro de cartera
- Numero de clientes
- Captaciones Otros Ingresos



Adicionalmente, Para tener parámetros más reales del comportamiento del mercado de instituciones de microfinanzas se debe conocer la gestión de las instituciones similares esto con el fin de realizar un autodiagnóstico.



Los gerentes agencia deben conocer e interpretar sobre la evolución de cartera (análisis horizontal) de las cuentas del balance general de su unidad de negocio en:

- ❖ Evolución de la cartera activa
- ❖ Evolución de la cartera en mora
- ❖ Evolución de la cartera castigada
- ❖ Comportamiento del deterioro de la cartera

Estos indicadores absolutos les permitirán, a los gerentes de agencia, tener un mejor control sobre la situación de su unidad de negocio y le permitirá tomar acciones para un mejor logro de los resultados.

7.3.2.2 Indicadores Relativos

Estos indicadores les permitirán a los gerentes de agencia analizar dos aspectos:

1. **Comparación Interna.-** Es decir como evolucionan los indicadores de un periodo a otro, al interior de la unidad de negocio (histórico vs. actual).
2. **Comparación Externa.-** Comparar los indicadores con otras instituciones similares; tal forma, de analizar si esta por encima o por debajo del promedio del rubro.

Cuadro 6
Indicadores Relativos

INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACION
Rentabilidad sobre activo	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} \times 100\%$	✓ Rentabilidad que genera la unidad de negocio sobre sus activos totales
Riesgo crediticio (solventia crediticia)	$\frac{\text{Cartera Mora-Previsiones}}{\text{Cartera Activa}} \times 100\%$	✓ Nos permite ver el % real de cartera en mora
Indice de morosidad	$\frac{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera Ejecución}}{\text{Cartera Activa}} \times 100\%$	✓ Que porcentaje de la cartera se encuentra en mora
Relación previsión/Cartera activa	$\frac{\text{Previsión}}{\text{Cartera Activa}} \times 100\%$	✓ Que porcentaje de la cartera se encuentra presionada

Relación previsión/Cartera mora	$\frac{\text{Previsión}}{\text{Cartera Mora}} \times 100\%$	✓ Porcentaje de cartera en mora se encuentra presionada
Liquidez	$\frac{\text{Disponibilidades} + \text{Inv. Temporarias}}{\text{Obligaciones a Corto plazo}} \times 100\%$	✓ Nos muestra las disponibilidades que se tiene
Palanqueo de Cartera de Ahorro	$\frac{\text{Depósitos del público}}{\text{Cartera Activa}} \times 100\%$	✓ Cuanto de la cartera esta financiado por los depósitos del publico
Eficiencia administrativa	$\frac{\text{Gastos de administración}}{\text{Activo Total}} \times 100\%$	✓ Que porcentaje de la cartera representa los gastos administrativos
Eficiencia operativa	$\frac{\text{Gatos totales}}{\text{Activo Total}} \times 100\%$	✓ Porcentaje de gastos totales sobre la cartera total
Relación G.P./G.A.	$\frac{\text{Gastos de Personal}}{\text{Gastos de Administración}} \times 100\%$	✓ Porcentaje que representa los gastos del personal, con relación a los gastos de administración.
Relación de asesores/Total Personal	$\frac{\text{Número de asesores}}{\text{Total Personal}}$	✓ Numero de asesores del total del personal
Promedio de Clientes x Asesor	$\frac{\text{Clientes activos}}{\text{Numero de asesores}}$	✓ Numero de clientes por asesor
Productividad x Asesor	$\frac{\text{Cartera activa}}{\text{Numero de asesores}}$	✓ Que volumen de cartera tiene cada asesor
Productividad x Empleado	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Numero de empleados}}$	✓ Que volumen de cartera representa cada empleado

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de marco práctico

7.3.3 Estado de Resultados de la Unidad de Negocio

Aspecto muy importante, donde la participación de cada funcionario debe ser activa en su análisis para crear un espíritu de cuerpo, para que cada uno de cada uno de ellos se sienta satisfecho por los beneficios obtenidos, o por el contrario, que se sienta impulsado a mejorar su eficiencia si los resultados de la gestión son negativos.

El objetivo principal del análisis del Estado de Resultados es, determinar si las utilidades son suficientes que compensan el esfuerzo humano de sus promotores y de sus administradores y que reditúen convenientemente el capital invertido.

Entonces, un análisis del Estado de Resultados, permite establecer:

- ❖ La situación crediticia de la Unidad de Negocio.
- ❖ Su capacidad de prestación de servicios.
- ❖ La suficiencia de su capital de trabajo.
- ❖ Si otorga y recupera el importe de sus créditos antes del vencimiento de sus obligaciones.
- ❖ Si tiene suficiente inversión total.
- ❖ Si es satisfactoria su situación financiera.
- ❖ Si hay sobre inversión en cuentas por cobrar en mora.
- ❖ Si las utilidades que se están obteniendo son las razonable para el capital invertido.
- ❖ Si los gastos son demasiado elevados

7.4 Clientes y mercado

Se desarrolla una estrategia para clientes y mercados justificada en dos parámetros, primero como se determino en el marco practico dentro el ambiente externo la competencia de las restantes instituciones de microcrédito influye de forma significativa en la actividad de las UN, por lo cual es necesario establecer una estrategia dirigida específicamente para contrarrestar esta influencia centrandolo en el cliente potencial de la firma.

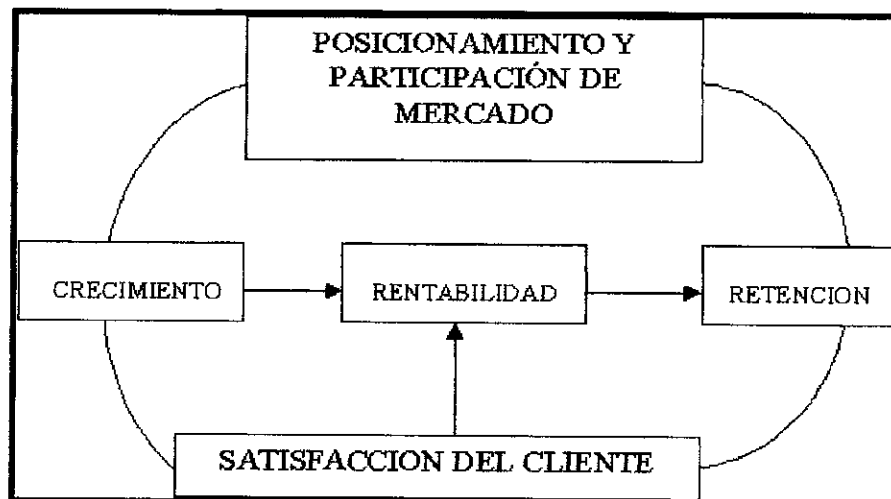
Adicionalmente el mercado también debe ser parte de la estrategia para poder contrarrestar los problemas de ambiente externo.

7.4.1 Clientes

Este componente de la gestión, se refiere a los mecanismos con que debe contar la unidad de negocios para conocer e identificar las necesidades y expectativas presentes y futuras de los clientes, convertirlas en atributos de calidad de los productos y servicios financieros ofrecidos, así como de la manera de consolidar las herramientas y mecanismos orientados a dar respuesta a los requerimientos del cliente y a generar indicadores que den cuenta de su nivel de satisfacción.

Para lograr un mejor posicionamiento de las unidades de negocio en el mercado, así como para tomar decisiones oportunas y correctas, será pertinente considerar los siguientes aspectos.

Esquema 5
La Perspectiva Del Cliente



Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía

a) Satisfacción del cliente: Para lograr la satisfacción del cliente sobre los productos y servicio de las unidades de negocio de debe partir por lo siguiente:

- ❖ Posicionamiento de mercado
- ❖ Retención de los clientes
- ❖ Crecimiento de nuevos clientes

i) Posicionamiento de mercado: Las unidades de negocio deben realizar las siguientes actividades:

- Participar activamente en los eventos de las zonas (actividades culturales)
- Distribuir volantes en las ferias y en cada acontecimiento importante del área.
- Auspiciar encuentros intersectoriales, conferencias, charlas a clientes y no clientes.
- Estar permanentemente dando a conocer a sus clientes y no clientes los nuevos servicios y productos del banco.

ii) Crecimiento: Dentro de la estrategia de crecimiento debe tenerse en cuenta:

- Penetrar nuevos mercados
- Sondeos de mercado sobre el conocimiento del banco en su zona y que productos o servicios conoce
- Vender mas productos y servicios a los clientes que tiene actualmente
- Vender a nuevos clientes
- Incrementar la venta a diversos clientes que tiene actualmente y a nuevos clientes.

ii) Retención: Para la retención del cliente se plantea:

- Evitar la deserción de sus clientes, para ello debe tenerlos bien informado sobre: Nuevos productos, mejoras en el servicios y otros.

- A buenos clientes darles tarjetas de clientes preferencias que tengan ventaja en atención en ventanilla, disminución de tasa de interés respecto del tarifario, atención rápida y oportuna en sus requerimientos.

7.4.2 Mercado

El mercado microfinanciero presenta ciertas características que permiten establecer parámetros para una mejor captación de los demandantes estas estrategia debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

a) Promoción: La política de promoción debe realizar las siguientes tareas:

- ❖ Elaborar en el plan operativo anual, un programa de promociones en diversas zonas que corresponde a las unidades de negocio.
- ❖ Distribuir a todos los funcionarios del banco un portafolio de productos y servicios actualizados constantemente.
- ❖ Capacitar a todos el personal de las unidades de negocio sobre los productos y servicios que cuenta el banco.
- ❖ En cada unidad de negocio tener un equipo exclusivamente de promoción para los clientes de pequeña y mediana empresa
- ❖ Tener asesores clasificados por especialidad para cada segmento con la finalidad de vender mejor los productos y servicios del banco.

b) Plaza: En cuanto a la segmentación de mercado físico se propone:

- ❖ Tiene definida las áreas para cada unidad de negocio.
- ❖ Están zonificadas por áreas los asesores de crédito

c) Producto (Servicio financiero): El producto también debe cumplir con ciertas especificaciones las cuáles se detallan a continuación:

- ❖ Incorporar retroalimentación y evaluación continua entre cliente – producto
- ❖ Evaluar continuamente la calidad y eficiencia del producto.

Necesidad + expectativa = requerimiento del cliente

d) Precio del servicio financiero: Los precios de los servicios financieros prestados deben definirse en función al monto, producto del crédito y la garantía, los mismos deben reflejar las condiciones de mercado el cual se considera de competencia pues existen distintas entidades que disminuyen en precio de los servicios financieros por lo cual la acción del banco respecto a este tema debe restringirse a mantenerse a la par de las fuerzas de mercado presente.

7.5 Recursos Humanos

Los recursos humanos son una parte esencial para lograr los objetivos de eficiencia de gestión dentro de las unidades de negocio, por lo cual se plantean las siguientes propuestas para optimizar este aspecto.

7.5.1 Perfil de los Recursos Humanos contratados

Dentro del perfil de los recursos humanos se toma en cuenta a los directivos (gerente de la unidad de negocio) y los empleados (asesores de crédito) y las habilidades generales con las cuales deben contar los mismos.

a) Gerente de Agencia: La presente propuesta está dirigida específicamente a las funciones que debe cumplir un Gerente de Agencia o Unidad de Negocio del Banco Sol.

- ❖ Ser de la rama financiera (Titulado)
- ❖ Conocer y estar identificado con los productos
- ❖ Administrar los bienes
- ❖ Retroalimentarse y retroalimentar permanentemente
- ❖ Motivar permanentemente al personal a su cargo
- ❖ Actualizar permanentemente sus conocimientos
- ❖ Cumplir con los objetivos trazados
- ❖ Es un nexo entre la agencia y los demás departamentos
- ❖ El gerente debe ser gerente desde el conocimiento
- ❖ Organizar y dirigir su unidad de negocio.

b) Asesores de Crédito: El principal operador de las unidades de negocios del BancoSol es el asesor de crédito, pues este es el encargado de realizar las colocaron del principal producto financiero de la empresa. El miso debe cumplir mínimamente con las siguientes características

- ❖ Ser egresado o titulado de la rama financiera
- ❖ Tener habilidades de negociación y comercialización
- ❖ Vocación de servicio
- ❖ Relaciones humanas
- ❖ Proactivo
- ❖ Capacidad de decisión

7.5.1.1 Capacitación

Como punto de partida para el desarrollo de las personas, la unidad de negocios deberá contar con procesos definidos, claros y estandarizados de selección, inducción, capacitación y entrenamiento de personal, lo cual permitirá escoger los mejores individuos con un proyecto de vida definido y con potencial de desarrollo.

a) Objetivo.

Mejorar la competitividad del negocio, para lograr una mejor gestión.

La capacitación permanente de un funcionario permite:

- ❖ El mejoramiento de la eficiencia de servicios.
- ❖ Aumento de la eficacia de los resultados.
- ❖ Creatividad e innovación en los productos y servicios ofrecidos al mercado por una Unidad de Negocio.
- ❖ Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.
- ❖ Calidad y productividad.
- ❖ Mejoramiento en la atención al cliente.
- ❖ Mayor competitividad organizacional.
- ❖ Mejoramiento de la imagen de la organización.

Por tanto, la capacitación, tanto de gerentes como de asesores y encargados de crédito se debe dar bajo la premisa de atraer al cliente:

- ❖ Preparar a los empleados en atraer a los clientes.
- ❖ Excelencia del comportamiento frente al cliente.
- ❖ Ofrecer la excelencia de los servicios de la Unidad de Negocio.
- ❖ Concienciar de la necesidad de mostrar y tener preocupación de servir y agradar al cliente.
- ❖ Asegurar que todos y cada uno de los funcionarios estén al servicio de cada uno de los clientes de la Unidad de Negocio.
- ❖ Crear nuevas habilidades comunicativas como de conocimiento acerca de los servicios crediticios de la Unidad de Negocio.
- ❖ Establecer una cultura organizacional que propicie y valore el entrenamiento continuo de los funcionarios.

La capacitación permanente, dentro de una Unidad de Negocio como el Banco Sol, entonces debe centrarse en:

- ❖ Relaciones Humanas orientadas hacia el cliente.
- ❖ Procesos crediticios
- ❖ Presupuesto, Indicadores y Estado de Resultados de la Unidad de Negocios
- ❖ Técnicas de Marketing.
- ❖ Conocimiento del mercado y la competencia en el mercado local.
- ❖ Evaluación de Estados Financieros de empresas y microempresas.
- ❖ Administración de microempresas (para asesor al cliente)

b) Resultados: Los resultados esperados son:

- ❖ Alto nivel de autoestima en los empleados
- ❖ Incrementará el nivel de interacción en busca del bien común y de ser los mejores en su área.
- ❖ Se enriquecerá el conocimiento empírico de la función desarrollada con los conceptos técnicos y permitirá delegar mayores responsabilidades y autonomía en la toma de decisiones.

7.5.2 Organización y Actividades de los Recursos Humanos dentro de la Unidad de Negocios

Una vez contratados los recursos humanos, su desempeño diario debe ser optimizado de forma que el mismo tenga un efecto positivo en la gestión de la Unidad de Negocios.

Se propone la siguiente planificación de actividad para el desempeño diario de los recursos humanos.

Cuadro 7
Gestión de Agencia

HORA	ACTIVIDAD	GTE. AGENCIA	ASESORES	PLATAFORMA
08:30 – 10:00	Comité de créditos presencial	X	X	
08:30 – 10:00	Atención a clientes		X	
10:00 – 12:00	Soporte de asesores a campo	X		
10:00 – 12:00	Actividades de campo		X	
12:00 – 12:30	Almuerzo			
12:30 – 15:30	Actividades de campo		X	
12:30 – 15:30	Trabajos varios	X		
15:30 – 16:30	Trabajos varios		X	
15:30 – 16:30	Comité en mora	X	X	
15:30 – 16:30	Comité de planificación	X	X	X

Fuente: Elaboración propia en base a bibliografía.

a) Comité de créditos presenciales: Este se basa en:

- ❖ El gerente se reúne uno a uno con los Asesores de Crédito que le deben presentar un informe sobre sus actividades.
- ❖ En el mismo tiempo revisa con cada uno de ellos sus reportes y con su firma autoriza la salida de
- ❖ El gerente decide quien es el asesor y o grupo de asesores que necesitan su apoyo en: análisis, cobranza, promoción, etc. para poder acompañarles al campo.

b) Atención a los clientes: Se basa en:

- ❖ Cada uno de los asesores que no esta involucrado en la presentación de los créditos atiende a sus clientes los cuales les han dejado citas al día anterior y u otros clientes que lo quieran encontrar.

- ❖ Se organizan para el día dejando a plataforma cosas pendientes relacionadas con los clientes.
- ❖ Informan al cliente por teléfono (sí es posible) sobre la decisión del comité de créditos.
- ❖ Priorizan visitas a los clientes según el reporte

c) Soporte a los asesores en campo: Se basa en:

- ❖ El gerente de la agencia determina y sale al campo con él (los) asesor (es) que necesitan promoción directa y/o cobranza.
- ❖ Visita a clientes sanos de la cartera Activa de su agencia.
- ❖ Mercadean clientes potenciales para Pyme.
- ❖ Supervisa el trabajo de sus asesores.

d) Actividades de campo: Se basa en:

- ❖ Los asesores están en este periodo en el campo realizando evaluaciones nuevas o renovaciones, realizando seguimiento a los clientes sanos de la cartera activa que ellos manejan.
- ❖ Todas estas actividades deben ser priorizadas por el reporte de cliente, y un resumen de ellos serán para el Gerente tarde.

e) Trabajos varios: Se basa en:

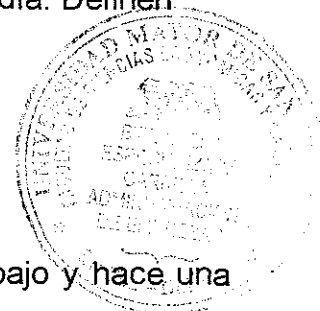
- ❖ El gerente de agencia en este periodo se dedica a revisar todas las otras áreas que necesitan su supervisión.
- ❖ El asesor al regresar a la agencia termina las evaluaciones realizadas durante el día y entrega las digitador de la agencia el cual ingresa los datos y prepara la carpeta para el comité de créditos. Ha sido citados por él y a otros clientes que quieren encontrarlo.

f) Comité en mora: Se basa en:

- ❖ En la agencia es el Gerente quien con cada uno de los asesores de créditos revisa todos especialmente los que han sido visitados en el día. Definen acciones a tocar y hacen seguimiento tomadas.

g) Comité de planificación: Se basa en:

- ❖ Al final de cada día el Gerente reúne a su equipo de trabajo y hace una reunión de retroalimentación de las actividades diarias, problemas encontrados, propuestas, requisitos, mensajes para dar y también el Gerente planteado su personal el programas del día siguiente.



7.5.3 Motivación

En términos de motivación del personal, se sugieren utilizar algunos métodos para premiar el comportamiento de los trabajadores cuando es consistente con los valores de calidad:

- Reconocimiento personal y verbal a la persona.
- Comunicación formal escrita, normalmente con copia a la hoja de vida de la persona, las carteleras, y al jefe del empleado.

- Comunicación informal escrita directamente sobre el documento de trabajo.
- Desayuno o almuerzo con el jefe y los compañeros de trabajo.
- Almuerzo o comida por fuera de la compañía con el jefe.
- Incentivos para la productividad

7.6 Sistemas de Información

La información se debe clasificar en las unidades de negocio para gerente de agencia y asesores de crédito.

Objetivo.

Es de tener bien informados a las unidades de negocio sobre su situación en el día, en todos los indicadores que les permita tomar acciones dirigidas al logro de las metas. Las informaciones más importantes para las unidades de negocio son:

a) Reportes.

- ❖ Diarios
- ❖ Mensuales

i) Diarios. Esta información debe generarse por asesor de créditos

- ❖ Cartera activa
- ❖ Cartera n mora
- ❖ Cartera de clientes
- ❖ Previsión
- ❖ Deterioro de clientes por calificación
- ❖ Monto desembolsado a la fecha del mes
- ❖ Presupuesto ejecutado y proyectado por asesor

- ❖ Porcentaje de mora por asesor
- ❖ Numero de clientes desembolsados por asesor.
- ❖ Renovaciones de crédito (vencimiento de clientes)
- ❖ Numero de clientes no renovados
- ❖ Recordatorio de cuotas (clientes que siempre pagan sus cuotas con retraso)

b) Mensuales. Esta información debe generarse por el sector operativo de la UN.

- ❖ Presupuesto
- ❖ Estados financieros
- ❖ Composición de cartera
- ❖ Cartera al cierre de mes.

Cuadro 8
Descripción del Procedimiento de Información

Responsable	No.	Tarea
Unidades de Negocio	1	Ingresan por información por las transacciones por transacciones realizadas en cajas en el día
Sistemas	2	Procesa la Información al cierre del día
	3	Clasifica la información por áreas
	4	Genera reportes de los diferentes requerimiento
	5	Distribuye la información por áreas a encargados al final del cierre del día
SubGerente de Créditos	6	Recibe la información a primera hora de la mañana
	7	Clasifica por unidades de negocio
	8	En vía la información a gerentes de agencia

		como máximo hasta horas. 09:15
Gerente de Agencia	9	Recibe la información
	10	Clasifica la información para asesores y gerente
	11	Analiza la información por asesores
	12	Delimita las prioridades de trabajo en el día por asesor hasta horas. 09:30
Asesor de Créditos	13	Recibe información
	14	Analiza prioridades
	15	Trabajo de campo a horas. 10:00

Fuente: Elaboración propia en base a estudio de la agencia.

La información mensual y bimestral debe tener el mismo proceso, con la intervención de área de contabilidad y debe ser distribuida a la unidades de negocio el primer día hábil después del cierre de fin de mes.

7.7 Procesos

La Gestión por Procesos conlleva:

- ❖ Una estructura coherente de procesos que representa el funcionamiento de la organización.
- ❖ Una designación de responsables de proceso, que deben supervisar y mejorar el cumplimiento de todos los requisitos y objetivos del proceso asignado (costes, calidad, productividad, medioambiente, seguridad y salud laboral, moral)

Para el caso de BancoSol se define para el proceso de crédito lo siguientes procesos:

- ❖ Promoción e Inscripción.
- ❖ Evaluación y negociación.
- ❖ Aprobación.
- ❖ Perfeccionamiento de la garantía.
- ❖ Desembolso.
- ❖ Cobranza.

7.7.1 Etapas de Implementación del Control de Gestión

Ante todo es esencial:

- ❖ Diagnosticar la situación de cada unidad de negocio
- ❖ Definir los fines antes que los medios.
- ❖ Sensibilizar e instruir a los responsables a lo largo del proceso y asegurar su participación y apoyo.
- ❖ Identificar los resultados del sistema.

a) Diseño del sistema global

1. Identificar los factores clave en el éxito de UN

- ❖ Balances de puntos fuertes (oportunidades) y débiles (Peligros)
- ❖ Diagnostico del sistema de gestión y sus resultados.

3. Examen de la estructura de la organización

- ❖ Análisis estático de los principios generales de organización, articulación de funciones, organigramas, etc.
- ❖ Análisis dinámico y definición de centros de responsabilidad en el marco de las estructuras existentes, limitantes de autoridad etc.

4. Integrar las necesidades de información con la organización

- ❖ Fijación de políticas de prestación de servicios y colocación de créditos
- ❖ Sistema de planificación integrado.
- ❖ Dispositivos presupuestarios

5. Preparar los diseños básicos de sistemas

- ❖ Diseño del sistema general de control integrado
- ❖ La pirámide de cuadros de mando

6. Diseño de herramientas de control

- ❖ Información para el individuo
- ❖ Énfasis en lo significativo
- ❖ Señalar tendencias, gráficos, comentarios, etc.
- ❖ Decidir la frecuencia y plazos correctos.

7. Definir los procedimientos y medios del sistema

- ❖ Seleccionar la doctrina de costos
- ❖ Dimensionar el volumen de datos
- ❖ Estimar las necesidades de equipo, medios manuales, ordenadores, red de comunicaciones

b) Creación de un clima favorable

Para vencer los obstáculos psicológicos y técnicos se debe planificar adecuadamente el sistema en una doble vertiente

- ❖ Presentación la dirección y ejecutivos
- ❖ Preparación del programa de implementación

1. Presentación del sistema de la UN

Administrar correctamente las sesiones individuales y las reuniones del grupo, eligiendo correctamente los grupos.

2. Preparación del plan de implementación

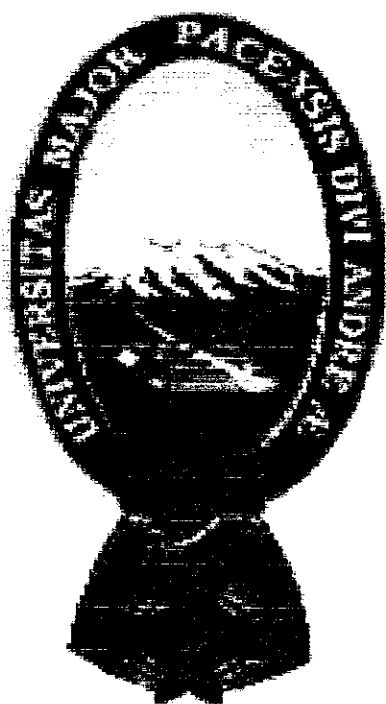
- ❖ Identificar las grandes áreas y asignarles un tiempo limite
- ❖ Planificar las necesidades del personal y sus asignaciones a tareas

7.7.2 Análisis de Desviaciones e Interpretación de las causas

Una vez detectada la desviación en base a los indicadores financieros especificados, si existiera, se deberá determinar el rango de significatividad de esta para generar la acción correctiva respectiva.

Posteriormente se deberá hacer un análisis de las posibles causas y los efectos secundarios que produjeron estos desvíos.

Esta actividad debe llevarse a cabo de manera rápida y certera para que el control sea oportuno. La demora prolongada en la evaluación de las causas generadoras de los desvíos impedirá la toma rápida de acciones correctivas y tornaría inoperable al modelo.



CAPÍTULO VIII
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones Finales

8.1.1 En relación al problema investigado

A través de la investigación realizada se estableció que las condiciones y características actuales del control existentes en las Unidades de Negocio no cumplen a cabalidad los requerimientos para lograr objetivos tan buscados como el de la eficiencia.

El rediseño de un modelo de gestión que utilice nuevos mecanismos se constituye en un primer paso para lograr que las UN alcancen sus objetivos de eficiencia y es evidente que la implementación de estos cambios requiere modificaciones que soporten este proceso.

El modelo de gestión propuesto, a sus ves debe estar soportado por el diseño de una nueva estructura basada en una perspectiva financiera, clientes y mercado, recursos humanos, sistema de información y procesos.

La investigación realizada se constituye en base para cualquier posterior estudio en temas relacionados a lo que es el proceso administrativo, que no fueron analizados en detalle en la presente trabajo dirigido, y que pueden ser profundizados en otros estudios.

8.1.2 En relación al aporte a la ciencia administrativa

El presente trabajo se desarrollo basado en estudios actuales del Sistema de gestión y dirección empresarial con una nueva visión anatómica de la empresa donde, si bien el control es solamente uno de los elementos del proceso de

dirección, sin duda es el que contribuye mas a mejorar las actuaciones de la empresa y guiarla a objetivos establecidos.

El aporte fundamental a la ciencia administrativa radica en la aplicación de uno de los procesos administrativos más importantes como lo es el control de gestión como una visión de control que permita lograr una mayor eficiencia a los usuarios de las UN del BancoSol.

La administración moderna debe enfocar sus esfuerzos a mejorar la gestión de las empresas, logrando mayor eficiencia. Las UN de BancoSol normalmente no están abocadas a adoptar estos modernos criterios de la administración, que en la mayor parte de los casos al ponerse en practica reducirían sus costos, lograrán mayor eficiencia en su gestión y mejorar resultados.

8.1.3 Conclusiones Generales del Estudio

La investigación realizada con la finalidad de diseñar un modelo de gestión administrativa para alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de las unidades de negocio de BancoSol de La Paz y El Alto., permite establecer las siguientes conclusiones generales:

- ❖ Se la elaborado un modelo de Mejoramiento de Gestión en base a cinco áreas de trabajo: Perspectiva Financiera, Clientes y Mercado, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Procesos; cuya implementación permitirá elevar el nivel de eficiencia de las Unidades de Negocio del BancoSol.
- ❖ La perspectiva financiera, en relación al conocimiento de Presupuestos y Estado de Resultados tanto en gerentes como en asesores y encargados de crédito se han mostrado deficientes, lo que justifican el planteamiento de la propuesta señalada.

- ❖ Asimismo, en cuanto a Clientes y Mercado, se ha dado la misma situación, no existe preocupación por la estrategia centrada en el cliente, por lo que también se contempla como uno de los aspectos a desarrollar e implementar dentro de la propuesta de mejoramiento.
- ❖ En relación a Recursos Humanos y Liderazgo, también se ha observado carencia de incentivos, motivación y satisfacción laboral. Así como no se da una clara muestra de liderazgo de parte de los gerentes de agencia.
- ❖ Existe un insuficiente sistema de información que permita mejorar la capacidad laboral de los gerentes de agencia, asesores y encargados de crédito, así como para permitir tomar decisiones oportunas y precisas que involucren un mejor servicio al cliente, así como para permitir establecer mayores responsabilidades y eficiencia de los mismos.
- ❖ Los procesos por su parte, si bien están dados, estos no son de conocimiento exacto por parte de los encuestados en las diferentes agencias del BancoSol, por lo que también han sido incluidos dentro de la propuesta de mejoramiento en la presente investigación.

8.2 Recomendaciones

Para que el presente modelo pueda funcionar de manera adecuada se deben tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

El sistema de control debe evitar los esfuerzos innecesarios, es necesario aplicar el sistema a aquello que tiene un impacto importante sobre el sistema de gestión de la UN.

El sistema deberá posibilitar que la información de control y el análisis y valoración de las actividades y sus resultados llegue al lugar con la máxima rapidez para

poder emprender, de ser precisas, las acciones de corrección de las posibles desviaciones que se presenten.

El modelo de presupuesto tiene que estar al servicio de las necesidades ejecutivas y nunca al revés. La sencillez del modelo facilitara su flexibilidad y su rápida adaptación a las nuevas exigencias o necesidades planteadas por la gestión de la UN.

Debe darse necesariamente un proceso de autocontrol de gestión que permita dejar bien definida cuales serian las personas a advertir y cuales los canales informativos a utilizar en el caso en que las desviaciones sobrepasen los márgenes tolerados.

El sistema debe considerar las diferentes sensibilidades existentes en la UN respecto al tema del control y prever la manifestación de resistencias potenciales que se pueden generar en las personas administrativas, asesores u otros.

La implementación y diseño de los mecanismos de seguimiento y control y del modelo en si no tendrá que estar en manos de especialistas ajenos a la ejecución de la actividades, si no a cargo de los profesionales y técnicos y los respectivos fejes.

Se hace necesaria la implementación de un sistema informático en red para todas las áreas y unidades de la UN, inclusive en los centros alejados como Viacha cuyos patrones sean semejantes y su interpretación y manejo estandarizado.

La alta dirección debe intervenir en la implementación del sistema participando con intensidad y continuidad, apoyando al responsable de la implementación y asegurando la participación de todos los niveles y evitando que los ejecutivos las ideas por subordinación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 📖 ABRAVANEL, Harry, HOBBS, Brian, ALLAIRE, Ivan, POUPART, Robert, FIRSIROTU, Michaela y SIMARD, Jean-Jacques. "Cultura Organizacional". Ed. Legis. Colombia. 1992.
- 📖 AGUILERA ALFRED, Nelson. 1993"Financiamiento y Apoyo a la Microempresa". Buenos Aires.
- 📖 AGUILERA ALFRED, Nelson. 1992. "Riesgos y Problemas que Condicionan el Éxito de los Programas de Crédito a Microempresas", Santiago, Pontificia Universidad de Chile, Dpto. de Economía Agraria.
- 📖 ANDER - EGG, Ezequiel, 1992. "Técnicas de investigación social". Buenos Aires. Editorial Humanistas.
- 📖 BANCOSOL. "Memoria 2003". 2004. La Paz Bolivia.
- 📖 BLANCO ILLESCAS, Francisco. 1998. "El control integrado de gestión", 2da. Ed., Edit. Limusa, México, D.F.
- 📖 CHIAVENATO, Adalberto. 1999. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Ed. Presencia Ltda., Colombia.
- 📖 CLARKE, C.J.; BRENNAN, K. 1990. "Building Synergy in the Diversified Business", Long Range Planning, Vol. 23, N° 2.
- 📖 CUERVO GARCIA, A. 1991. "Las Corporaciones Industriales y Financieras", Revista de Economía, N° 9.
- 📖 Diagnóstico sobre desempeño de Bancosol. La Paz, 2003.
- 📖 DOMÍNGUEZ MACHUCA, José Antonio. 1995. "Dirección de Operaciones. Aspectos estratégicos". Mc Graw Hill.
- 📖 FARRO CUSTODIO, Francisco. 1995. "Gerencia de Centros Educativos. Hacia la calidad total". Lima, Perú, Centro de proyección Cristiana.
- 📖 FRESCO, Juan Carlos. 1991. "Desarrollo Gerencial hacia la Calidad Total". Ed. Macchi. Argentina.
- 📖 FUNDACION PARA LA PRODUCCION, "El Desarrollo de las Microfinanzas en Bolivia", LA Paz, Junio de 1998, Edit. EDOBOL Ltda.

- 📖 GOLDEN, B.R. 1992. "SBU Strategy and Performance: Moderating Effects of the CorporateSBU Relationship", Strategic Management Journal, Vol. 13,
- 📖 GONZÁLES VEGA Claudio. 1997. "El Reto de la Microfinanzas en América Latina: la visión actual" Corporación Andina de Fomento (CAF).
- 📖 GROSS, Esteban, citado por OLIVARES. 1993. Mirta. "Financiamiento a las Microempresas": Algunas Lecciones en GONZALES VEGA, Claudio y MILLER SANBRIA, Tomás, Ohio EE.UU, Ohio Estate University. Segunda Edición Aumentada.
- 📖 GUERRAS MARTÍN, L.A.; GARCÍA TENORIO RONDA, J.; PÉREZ RODRÍGUEZ, M.J. 1994. "El Papel de las Unidades Estratégicas de Negocio en el Proceso de Dirección Estratégica de la Empresa", Boletín de Estudios Económicos, Vol. 49, N° 152,
- 📖 HALL, W.K. 1978. "SBUs: Hot New Topic in the Management of Diversification", Business Horizons.
- 📖 HAMPTON, David. "Administración Contemporánea". Citado por Convenio sobre cooperación técnica BID-ALIDE.
- 📖 HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. 1991. "The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach", PrenticeHall, Englewood Cliffs.
- 📖 HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto y OTROS. 1998. "Metodología de la Investigación". México. McGRAW – HILL.
- 📖 HOLTJE, Herbert. 1990. "Teoría y Problemas de Mercadotecnia", México, Traducción: Ing. Hortensia Corona. Edit. Mc Graw-Hill.
- 📖 JIMENEZ, Patricio. 1996. "Control de Gestión", Editorial Jurídica cono Sur Ltda.; Santiago Chile.
- 📖 KAST, Freemont y ROSENZWEIG, James "Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias". 2da Edición. McGraw-Hill/Interamericana de México, México D.F. S.F.
- 📖 KENNETH, J. Albert. 1992. "Manual del Administrador de empresas" . Ed. McGraw-Hill México.

- 📖 KOONTZ Harold, WEHRICH Heinz. 1994. "Administración" una perspectiva global, Décima Edición, Editorial McGraw-Hill. México.
- 📖 LEDGERWOOD, Joanna. 1998. "Microfinance Handbook". Washington D.C. The World Bank.
- 📖 MARTINEZ MRDEN, José. 1998. "Microcrédito, pilar de las oportunidades". Ministerio de Hacienda-FONDESIF.
- 📖 MINTZBERG, H. 1994. "La Estructuración de las Organizaciones", Ariel, Barcelona.
- 📖 MINTZBERG, Henry. 1991. "Mintzberg y la Dirección", Edit. Díaz de Santos S.A. España.
- 📖 MÜNCH Lourdes, ÁNGELES, Ernesto. 2003. "Métodos y Técnicas de Investigación". Edit. Trillas. México.
- 📖 PACHECO GARCÉS, Jennifer. 2003. Centro de Información y Documentación Cámara de Comercio y Producción de Piura. Perú.
- 📖 PORTER, M.E. (1987a). "Ventaja Competitiva", C.E.C.S.A., México
- 📖 PORTER, M.E. (1987b). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, Vol. 65, Nº 3,
- 📖 RODRIGUEZ, Francisco y OTROS. 1994. "Introducción a la Metodología de las Investigaciones Sociales". La Habana. Ed. Política.
- 📖 TAPIA FERNANDEZ, Abel. 1982. "Metodología de la Investigación". Arequipa. Ed. Mundo.
- 📖 TERRY George y FRANKLIN Stephen. 1986. "Principios de Administración", Ed. Continental, México.
- 📖 WHEELLEN, T.L.; HUNGER, J.D. 1989. "Strategic Management", Addison Wesley, Reading, 3ª edición.



ANEXOS

ANEXO N° 1
ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES DE
LAS AGENCIAS DE BANCOSOL DE LA PAZ Y EL ALTO

AGENCIA DONDE TRABAJA:.....

FORMACIÓN PROFESIONAL:.....

1. ¿Cuáles son los objetivos de carácter financieros en la administración de su unidad de negocio?

- a) Contar con los recursos económicos necesarios para un adecuado funcionamiento de la unidad
- b) Contar con recursos necesarios para la consecución de nuevos proyectos
- c) Lograr el autofinanciamiento de la unidad de negocios

2. ¿Cuáles son los objetivos que tiene la unidad en cuanto a administración y logística?

- a) Actualización y capacitación del total de personal en la agencia
- b) Coordinar el adecuado funcionamiento de los distintos niveles operativos
- c) Planificar las nuevas actividades de corto plazo

3. ¿Cuáles son los objetivos que usted fija en el área operativa dentro de su unidad de negocio?

- a) Los costos de prestación del servicio
- b) Los costos generales para la operatividad de la agencia
- c) Otros (especifique)

4. ¿Cuál es el objetivo comercial dentro la administración de su unidad de negocio?

- a) Cumplir las metas de colocación de crédito para la gestión
- b) Cumplir con la meta de recursos a ser obtenidos por la colocación del crédito
- c) Otros (especifique)

5. ¿Cuales son sus objetivos respecto a los recursos humanos dentro de su unidad de negocio?

- a) Capacitación del personal
- b) Capacitación y optimización del sistema de contratación
- c) Motivación y evaluación del Personal
- d) Mejoramiento de la remuneración

6. ¿Qué instrumentos de planificación utiliza?

- a) Presupuesto Financiero
- b) Presupuesto Costos
- c) Presupuesto De compra de materiales de insumos
- d) Presupuesto de ventas
- e) Todos los presupuestos mencionados

7. ¿Cuál es la forma en la cual se lleva a cabo la planificación?

- a) Ascendente Piramidal
- b) Planificación que llega de la gerencia general
- c) No se tiene un equipo de planificación

8. ¿Cuál es el grado (porcentaje) de Centralización de las decisiones sobre las actividades de la unidad de negocio

R.....

9. ¿Cómo considera usted que es el sistema de información en su unidad de negocios?

- a) Sistema moderno y actualizado
- b) Sistema de información simplificado.
- c) No hay un sistema de información establecido ni organizado

10. Usted considera que la información es:

- a) La información es útil, completa y verídica
- b) La información es relevante
- c) La información es comprensible
- d) La información no es lo suficientemente relevante

11. Usted considera que el sistema de información es

- a) Sistema de información integrado
- b) Sistema de información no integrado
- c) Sistema de información automatizado
- d) Sistema de información no automatizado

12. ¿En su unidad de negocios existe un buen nivel de información normativa entendida por normas técnicas, de conducta, administrativas y de seguridad laboral

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

13. ¿La unidad de negocios que usted gerenta cuenta con una adecuada información de relación?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

14. ¿La unidad de negocios que usted administra cuenta con una buena información de planificación?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

16. ¿Usted compara los resultados de la actividad con la información normativa y la información de planificación?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

17. ¿Se realiza algún tipo de información de investigación en su unidad de negocios?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

18. ¿Cuál de los siguientes instrumentos de control están presentes en su unidad de negocios?

- a) Proceso de control general
- b) Control Presupuestario
- c) Control elemental y básico

19. ¿Qué método utiliza para medir el desfase que presenta cada área respecto a lo planificado?

- a) Métodos estadísticos
- b) Indicaciones e informes del personal técnico y administrativo

20. ¿Cuál es el porcentaje de eficiencia cuando se realizan medidas correctivas para corregir el desvío de las metas planteadas?

R.....

21. ¿Utiliza la planeación empresarial como una Herramienta de control?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

22. ¿Utiliza como instrumento cuantitativo de control el presupuesto y el control presupuestario?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

¿Cuáles herramientas?

23. ¿Usted utiliza como un instrumento de control el análisis de los estados de resultado?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

24. ¿Utiliza como instrumento cuantitativo de control el planeamiento y calculo impositivo?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

25. ¿Utiliza como instrumento cuantitativo de control el análisis de los costos de prestación del servicio?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

26. ¿Utiliza como instrumento cuantitativo de control las auditorías operativas y auditorías internas?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

27. Utiliza como instrumento cuantitativo de control el procesamiento de la información?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

28. ¿Cuenta con algunos indicadores para medir la eficiencia y la eficacia de la gestión de su unidad de negocios?

- a) Si Justifique:
- b) No: Justifique:

29. Cual es su percepción del medio ambiente económico en la ciudad de La Paz y El Alto para su unidad de negocios?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

30. ¿Cual es su percepción sobre los recursos humanos del departamento?

- a) Muy bueno
- b) Bueno
- c) Regular
- d) malo

31. ¿Cuál es su percepción de la competencia y su efecto en su unidad de negocios?

- a) Alta Justifique:
- b) Media. Justifique:
- c) Baja: Justifique:

32. ¿Cuál es su percepción sobre el efecto de las políticas fiscales e impositivas sobre su unidad de negocios?

- a) Alta Justifique:
- b) Media. Justifique:
- c) Baja: Justifique: