

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

**ELABORACION DE UN TABLERO DE CONTROL BALANCEADO,
COMO MODELO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICO EN UNA
INSTITUCION; CASO: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
“SAN JOSE OBRERO CIA. LTDA.”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO
EMPRESARIAL**

SANTIAGO DANIEL CHAVEZ LANDAZURI

DIRECTOR: ING. ALBERTO GRIJALVA

DECLARACION

Yo, Santiago Daniel Chávez Landázuri, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

SANTIAGO DANIEL CHAVEZ LANDAZURI

CERTIFICACION

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Santiago Daniel Chávez Landázuri, bajo mi supervisión.

ING. ALBERTO GRIJALVA

DIRECTOR DEL PROYECTO

RESUMEN

En el presente proyecto se analiza la propuesta de creación de un Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control Balanceado (BSC) para la cooperativa de ahorro y crédito "San José Obrero". Lo que comprende el direccionamiento estratégico, sus objetivos organizacionales para ser validados como medidas de actuación y finalmente ser cuantificados por medio de variables o indicadores, no obstante recalcar la importancia de acciones de mejora que también se han incluido en el presente trabajo.

Para ello se ha empezado por la recopilación de la información que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Obrero", con respecto a sus características esenciales de organización, el marco legal y su historia dentro del campo financiero ecuatoriano.

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

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

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

AGRADECIMIENTOS:

Un agradecimiento muy especial al señor Alberto Grijalva; Director del presente proyecto, quien ha sabido guiar el desenvolvimiento del mismo, con la responsabilidad que lo caracteriza.

Así mismo deseo expresar las gracias al señor Patricio Jiménez; Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero, quien supo dar la apertura para que se lleven a cabo las investigaciones y desarrollo del presente proyecto.

Finalmente mis mas sinceros agradecimientos a todos mis maestros, compañeros y todas las personas que dentro de la Escuela Politécnica Nacional aportan de todas las formas para que los estudiantes podamos profesionalizarnos y ser un ente de aporte a la sociedad.

INDICE

	PAGINA
CAPITULO I	
INTRODUCCION	11
1.1 Planteamiento del problema	11
1.2 Objetivo General	12
1.3 Objetivos Especificos	12
1.4 Justificación del problema	13
1.5 Alcances	14
1.6 Limitaciones	14
1.7 Organización del proyecto	14
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	16
2.1 Antecedentes del Tablero de Control Balanceado	16
2.1.1 Reseña histórica	16
2.1.2 Concepto de Cuadro de Mando Integral	17
2.2 Planificación Estratégica	17
2.2.1 El entorno general	18
2.2.2 El sector	18
2.2.3 Análisis interno	20
2.2.4 Análisis FODA	24
2.2.5 Estrategia	26
2.3 Perspectiva Financiera	27
2.3.1 Estrategia de crecimiento	30
2.3.2 Estrategia de inversiones	30
2.3.3 Estrategia de productividad	30
2.4 Perspectiva Clientes	32
2.4.1 Liderazgo en el producto	32
2.4.2 Cercanía con el cliente	33
2.4.3 Excelencia operacional	34
2.4.4 Indicadores centrales	34
2.4.5 Indicadores de actuación	35
2.4.6 Indicadores de actuación para la satisfacción del cliente	36
2.4.7 Estudio de mercado	38
2.4.8 Segmentación de mercado	39
2.4.9 Liderazgo general en costos	40
2.4.10 Diferenciación	40
2.4.11 Enfoque o alta segmentación	41
2.5 Perspectiva Procesos Internos	42
2.5.1 Proceso de innovación	42
2.5.2 Proceso operativo	43
2.5.3 Servicio postventa	43

2.6	Perspectiva del Aprendizaje Organizacional	45
2.6.1	Las capacidades de los empleados	45
2.6.2	Las capacidades de los sistemas de información	46
2.6.3	Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos	46
2.7	El Proceso de Creación del Cuadro de Mando Integral	48
2.7.1	Visión global del proceso	49
2.7.2	Sistemas de control de gestión	51
2.7.3	Sistemas de desarrollo de tecnologías de información	51
2.7.4	Aprendizaje y organización	51
2.7.5	Secuencia del plan de acción	52
2.8	Guía metodológica para la construcción del CMI	54
2.8.1	Definir le sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa	54
2.8.2	Establecer la visión	55
2.8.3	Establecer las perspectivas	57
2.8.4	Desaglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales	58
2.8.5	Identificar los factores críticos para teber éxito	62
2.8.6	Desarrollar los indicadores, medidas de actuación	63
2.8.7	Establecer el CMI al más alto nivel	65
2.8.8	Desglose del Cuadro de Mando e indicadores por unidad organizativa	66
2.8.9	Formular metas	68
2.8.10	Desarrollar un plan de acción	68
2.8.11	Implementación de Cuadro de mando	69
2.9	Indicadores	70
2.9.1	Perspectiva Financiera	70
2.9.2	Perspectiva Clientes	72
2.9.3	Persectiva Procesos Internos	73
2.9.4	Perspectiva Aprendizaje Organizacional	73
2.10	Errores típicos en la implementación de CMI	76
CAPITULO III		
DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA		78
3.1	Descripción de la empresa	78
3.1.1	Estructura organizacional	79
3.2	Planeación estratégica	83
3.2.1	El entorno general	83
3.2.2	El sector cooperativista	94
3.2.3	Análisis de oportunidades y amenazas	107
3.2.4	Análisis interno	109
3.2.5	Análisis de fortalezas y debilidades	119
3.2.6	Matriz FODA	120

CAPÍTULO IV	
DISEÑO DEL TABLERO DE CONTROL BALANCEADO EN LA EMPRESA	126
4.1 Introducción	126
4.2 Misión / Visión	127
4.2.1 Formulación de Misión de la COAC San José Obrero	127
4.2.2 Formulación de Visión de la COAC San José Obrero	128
4.2.3 Factores críticos de éxito de la COAC San José Obrero	130
4.3 Perspectiva Financiera	131
4.3.1 Perspectiva financiera para crecimiento	131
4.3.2 Perspectiva financiera para inversiones	134
4.3.3 Perspectiva financiera para productividad	137
4.4 Perspectiva clientes	139
4.5 Perspectiva procesos internos	141
4.5.1 Procesos operativos	141
4.6 Perspectiva de aprendizaje organizacional	157
4.7 Relación Causa - Efecto entre las perspectivas del CMI de la COAC San José Obrero	159
4.7.1 Alineación estratégica	161
4.8 Medidas de actuación e indicadores de gestión de la COAC San José Obrero	163
4.8.1 Cuadro de Mando Integral de la perspectiva financiera para la COAC San José Obrero	164
4.8.2 Cuadro de Mando Integral de la perspectiva clientes para la COAC San José Obrero	168
4.8.3 Cuadro de Mando Integral de la perspectiva Procesos Internos para la COAC San José Obrero	173
4.8.4 Cuadro de Mando Integral de la perspectiva de Aprendizaje Organizacional para la COAC San José Obrero	177
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	183
5.1 Conclusiones	183
5.2 Recomendaciones	185
ANEXOS	188
Anexo 1.1 Matriz de formulación de acciones estratégicas FO	189
Anexo 1.2 Matriz de formulación de acciones estratégicas FA	190
Anexo 1.3 Matriz de formulación de acciones estratégicas DO	191
Anexo 1.4 Matriz de formulación de acciones estratégicas DA	192
Anexo 2.1 Matriz de priorización de las fortalezas de la COAC San José Obrero	193
Anexo 2.3 Matriz de priorización de las debilidades de la COAC	

San José Obrero	194
Anexo 2.2 Matriz de priorización de las oportunidades de la COAC San José Obrero	195
Anexo 2.4 Matriz de priorización de las amenazas de la COAC San José Obrero	196
Anexo 3 Balance General y Estructurado de la COAC San José Obrero	197
Anexo 4 Estado de Pérdidas y Ganancias de la COAC San José Obrero	200
Anexo 5 Encuesta dirigida a los socios y/o clientes de la COAC San José Obrero	202
Anexo 6 Análisis de la encuesta	204

INDICE DE ESQUEMAS:	PAG
1. Entorno general	13
2. Proceso de toma de decisiones	20
3. Ciclo de vida de la empresa	22
4. Perspectiva de procesos internos	42
5. Relación entre las perspectivas del BSC	49
6. Visión global del proceso	50
7. Secuencia del plan de acción	53
8. Matriz FODA	55
9. Cadenade valor de Porter	61
10. Relación causa efecto del BSC	65
11. Desglose del cuadro de mando	66
12. Organigrama estructural de la COAC San José Obrero	82
13. Relación de causa - efecto entre las perspectivas del CMI de la COAC San José Obrero	160

INDICE DE TABLAS	PAG
1a Cuadro comparativo de instituciones financieras y su calificación de riesgo	97
1b Cuadro comparativo de instituciones públicas y su calificación de riesgo	97
1c Cuadro comparativo de sociedades financieras y su calificación de riesgo	98
1d Cuadro comparativo de mutualistas y su calificación de riesgo	99
1e Cuadro comparativo de cooperativas de ahorro y crédito y su calificación de riesgo	101
1f Cuadro compartivo de otras instituciones y su calificación de riesgo	101

2.	Clasificación de las cooperativas de ahorro y crédito de acuerdo a la naturaleza de su cartera	103
3.	Clasificación de las cooperativas de ahorro y crédito de acuerdo a su participación de mercado	104
4.	Resultados	104
5.	Cartera	105
6.	Depósitos a la vista	105
7.	Capital y reservas	106
8.	Las peores del año	107
9.	Cuadro comparativo de las razones financieras	117
10.	Interpretación y fórmula de cálculo de las razones financieras	119
11.	FODA priorizado	121
12.	Plan operativo anual	125
13.	Factores críticos de éxito y objetivos estratégicos de la COAC San José Obrero	159
14.	Alineación estratégica para la COAC San José Obrero	163
15.	CMI de la perspectiva financiera de la COAC San José Obrero	167
16.	CMI de la perspectiva clientes de la COAC San José Obrero	172
17.	CMI de la perspectiva de procesos internos de la COAC San José Obrero	176
18.	CMI de la perspectiva de aprendizaje organizacional de la COAC San José Obrero	182

CAPITULO I

INTRODUCCION:

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En los momentos actuales; un modelo de control de gestión ya no es tema únicamente de las grandes organizaciones mundiales y locales, sino que se ha convertido en una necesidad que las medianas y pequeñas empresas requieren para fortalecer su presencia en el mercado.

Tradicionalmente se controla la gestión empresarial midiendo resultados de naturaleza financiera, una vez que estos se han producido, para luego; efectuar las correcciones necesarias en cualquiera de los elementos que contribuyen a producirlos. De hecho esta forma de proceder impide detectar a tiempo posibles desvíos de la gestión o del contexto, que influirán negativamente en los resultados a obtener. Es imprescindible entonces, identificar factores claves de gestión, no solo financieros, que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales implícitas en los procesos críticos, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos establecidos. indicadores no financieros basados en las perspectivas siguientes:

Implementar un tablero de control implica la identificación de estos indicadores de la gestión y la presentación legible de esta información para facilitar la toma de decisiones que permita efectuar el control en tiempo real.

La empresa en estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Obrero Ltda.”; dedicada a brindar servicios financieros; como líneas de crédito y de comisariato. En la actualidad carece de un sistema de planificación estratégica que permita una toma de decisiones basado en indicadores que engloben a toda la gestión de la empresa.

La carencia de un sistema de control en la administración de esta organización, provoca serios inconvenientes en las políticas de los procesos internos, servicio al

cliente, etc. Y esto evidentemente implica variaciones en los estándares de calidad de sus servicios y productos.

Con este proyecto se fortalecerá el concepto de Tablero de Control Balanceado y su aplicación en un caso real que confirmará su beneficio y permitirá una adecuada dirección en todas sus áreas administrativas.

1.2 OBJETIVO GENERAL:

- Potencializar los recursos que permitan obtener una ventaja competitiva en la institución; a través de una propuesta de implementación de un modelo de control denominado Tablero de Control Balanceado; para establecer una óptima gestión administrativa de la institución.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Describir y valorar el concepto de Tablero de Control Balanceado (BSC); haciendo especial referencia a su vinculación con la visión de cada una de las perspectivas y metas estratégicas generales de la organización.
- Desarrollar un modelo para el análisis y seguimiento de los puntos críticos que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Obrero Cía. Ltda.”; lo cual facilitará la obtención de los indicadores en todas las áreas que intervienen para la construcción del BSC.
- Desarrollar alternativas ágiles de medición y evaluación de los procesos que intervienen en la toma de decisiones gerenciales mediante la implementación del Tablero de Control Balanceado basado en las cuatro perspectivas: Clientes, Procesos Internos; Aprendizaje Organizacional y Financiera.

1.4 JUSTIFICACION DEL PROBLEMA:

1.4.1 JUSTIFICACION TEORICA:

La necesidad de contar con una herramienta de control de la gestión administrativa es importante porque mediante la aplicación del Tablero de Control Balanceado en un caso práctico como lo es la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Obrero Cía. Ltda.”; se puede determinar mayor eficacia en las decisiones gerenciales; sobre la base de indicadores no financieros como financieros.

1.4.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA:

El presente proyecto desea implantar un modelo de control para la toma de decisiones gerenciales tomando como aplicación a un tablero de mando integral, el cual parte con la planificación estratégica de la empresa en cuestión, así como también se emplearán mapas estratégicos que nos permitan canalizar las metas de la organización en objetivos concretos, se emplearán también clientes, aprendizaje organizacional y procesos internos, e indicadores financieros en la perspectiva financiera.

Finalmente se empleará un mecanismo de evaluación de los indicadores mediante una hoja de cálculo que ayudará también a la toma de decisiones.

1.4.3 JUSTIFICACION PRACTICA:

Mediante la aplicación de un modelo de Tablero de Control Balanceado o Cuadro de Mando Integral la gerencia del nivel alto de la organización no sólo podrá basar sus decisiones en los indicadores financieros; que obviamente son generados por los balances y estados de resultados al finalizar un ciclo o periodo en ejercicio de la organización. Cuadro de Mando Integral es el soporte que coadyuva precisamente en el instante mismo que requiera la alta gerencia tomar una decisión oportuna y con mayor efectividad gracias a los indicadores no financieros

que explícitamente están generados debido a su carácter cualitativo y cuantitativo en las diferentes áreas de la institución por medio de sus perspectivas que están definidas por: clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional.

1.5 ALCANCES:

- El proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral que se realizará se aplicará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Obrero Cía. Ltda.”; ubicada en el Comité del Pueblo # 1, avenida Jorge Garcés 2526 y Adolfo Klingler del Distrito Metropolitano de Quito.
- Desarrollar el proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa.
- Se presentarán los resultados del proyecto a la alta gerencia para determinar el mecanismo de implantación del Tablero de Control Balanceado en toda la organización.

1.6 LIMITACIONES:

- El tiempo de vigencia que tenga la ejecución y puesta en marcha del Tablero de Control Balanceado dependerá exclusivamente del directorio de la empresa, en la cual se desarrollará el proyecto.

1.7 ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO:

Capítulo I:

En este capítulo se presenta la parte introductoria acerca del problema que está atravesando la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Obrero Cía. Ltda.”; así como también los objetivos, alcances, limitaciones y justificación del proyecto.

Capítulo II:

En esta parte se muestran la teoría y conceptos importantes que avalarán y darán sustento al proyecto.

Capítulo III:

Contiene el análisis y diagnóstico de la empresa en estudio; sobre la base del Capítulo 2; y evidentemente al tratado sobre Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan.

Capítulo IV:

En el presente capítulo se incluye la información de la empresa con relación directa a la implementación del BSC en los diferentes departamentos de la misma, avalados por sus perspectivas.

Capítulo V:

En este capítulo finalmente se incluyen las conclusiones y recomendaciones que se obtendrán como resultado final del proyecto.

CAPITULO II

MARCO TEORICO:

2.1 ANTECEDENTES DEL TABLERO DE CONTROL BALANCEADO:

2.1.1 RESEÑA HISTORICA:

El Tablero de Control Balanceado (BSC) o también conocido como Cuadro de Mando Integral; tiene su origen en 1990, cuando el Nolan Norton Institute; la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas denominado: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletas. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

En este estudio participaron los gestores máximos del BSC; por un lado David Norton, en calidad de Director General de Nolan Norton, quien actuó como líder del proyecto y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas fabriles y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para mediar la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba utilizando un “Cuadro de Mando Corporativo”, de una nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de

los ciclos de los procesos de fabricación y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Art Schneiderman, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad de Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y el aprendizaje organizacional. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externa e interna.

Varios participantes; experimentaron; construyendo prototipos de Cuadro de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

Los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, “El Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business Review (enero-febrero de 1992) En esta época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase del desarrollo. Dos ejecutivos, Norman Chambers, en aquel entonces director general de Rockwater, y Larry Brady, que era vicepresidente ejecutivo que luego sería presidente de la FMC Corporation, destacan por ser especialmente eficaces en ampliar la aplicación del Cuadro de Mando. Chambers y Brady vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones. Ambos querían utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo

precio, y hasta la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

El trabajo con Chambers y Brady, y con los directivos de sus organizaciones, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia, de hecho la mayoría de organizaciones, incluso las que están implantando nuevos sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes a través de costes más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos pero no estaban intentando procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito.

En un segundo artículo en HBR, Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: “Como poner a trabajar el Cuadro de Mando Integral” publicado en septiembre de 1993.

A mediados del mismo año, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación. Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia. Así pues, en lugar de considerar que las múltiples medidas requieren unos intercambios complejos, los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del BSC se vincularan en una serie de relaciones causa – efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, la tecnología de la información, productos y servicios innovadores, mejorarían de modo notable su actuación financiera futura.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no solo para clarificar y comunicar la

estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el BSC había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

Finalmente; los ejecutivos de muchas empresas, a nivel mundial, emplean el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipo de los objetivos, compensación, formación y retroalimentación, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia.

2.1.2 CONCEPTO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

El Cuadro de Mando Integral es ¹“Un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos y que usa para hacer operativa la visión estratégica de una empresa en todos los ámbitos de la misma (Kaplan y Norton,1996,2000). Se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora ya comentadas. El Cuadro de mando Integral es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace cuantificable esta visión y la traduce, sistemáticamente en acciones. Los elementos del CMI se dividen de acuerdo a varias perspectivas que son categorías cruciales de los resultados de la empresa. Hay varias áreas de resultado que son clave para el CMI, así como para el Cuadro de Mando de la unidad de negocio, del equipo y el plan de actuación personal. Dependiendo de las características de la empresa, se pueden identificar diferentes áreas esenciales, que son típicas de la empresa y de las que se tienen que obtener resultados, tales como finanzas, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje, calidad del servicio, cuota de mercado.”

El profesor Mario Vogel define el Tablero de Control Balanceado como una herramienta de gestión estratégica originalmente desarrollada por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton,

¹ RAMPERSAD, Hubert K. “Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo”, Mc. Graw Hill, 2004

que permite gerenciar cualquier tipo de empresa u organización en forma **integral, balanceada y estratégica.**

INTEGRAL:

Permite ver a una empresa u organización, como un todo, a través de un conjunto coherente de indicadores agrupadas en cuatro perspectivas básicas: Financiera (accionistas), clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (recursos humanos).

BALANCEADA:

En el pasado el aspecto financiero era uno de los indicadores más importantes y hasta quizá el único que realmente se tomaba en cuenta para evaluar la gestión de una empresa, en la actualidad, la estrategia de la empresa debe estar balanceada, es decir la gerencia debe tener en cuenta no solamente los indicadores financieros (que da cuenta sobre lo que ya pasó y que nos dice nada sobre el clima laboral, la satisfacción del cliente, sobre la calidad en los procesos para generar un bien o prestar un servicio), sino también los indicadores no financieros de entrada, proceso y resultado especialmente de los intangibles, que en su contexto competitivo son los que marcan la diferencia en cualquier empresa y/u organización.

ESTRATEGICA:

El Tablero de Control Balanceado permite contar con objetivos estratégicos relacionados entre sí, por medio de un mapa de enlaces de causa – efecto, facilitando a los directivos de una empresa, comunicar la estrategia, asignar responsabilidades y gerenciar por resultados a través de un conjunto de indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas y en forma consensuada, no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa, si no que, haciendo que todos conozcan de que modo contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

El Tablero de Control Balanceado se basa en cuatro perspectivas o dimensiones que son:

FINANCIERA:

Satisfacer las expectativas de los accionistas.

CLIENTES:

Satisfacer las expectativas de los clientes.

PROCESOS INTERNOS:

Ser eficaces de forma eficiente.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:

El talento humano, como la principal fuerza impulsora de innovación y desarrollo.

2.2 PLANIFICACION ESTRATEGICA

2.2.1 EL ENTORNO GENERAL:

Una adecuada planificación estratégica toma en cuenta el análisis del entorno general; que está constituido por los factores externos a la organización que son susceptibles de incidir directa o indirectamente en las tendencias a corto y largo plazo de la empresa. El análisis del entorno general estudia los factores económicos, socio-culturales, tecnológicos, político-legales, ecológicos y medioambientales de forma agrupada.

El estudio del entorno tiene como finalidad el desarrollo de acciones estratégicas, mediante el análisis de los factores que los integran y el diagnóstico de oportunidades y amenazas ante nuestras fortalezas y debilidades.

2.2.1.1 Oportunidades:

Es la posibilidad que tiene la empresa de alcanzar una mejor posición que le permita obtener mejores resultados que sus competidores. Es evidente que existe, en la gran mayoría de casos, un nivel de concurrencia ante las oportunidades, es decir, que las empresas más flexibles, ágiles y mejor posicionadas, partirán con un mayor porcentaje de probabilidades de éxito, en el aprovechamiento de las mismas.

2.2.1.2 Amenazas:

Todas las situaciones de cambio no siempre son favorables para la empresa, esta debe prepararse para reaccionar ante situaciones desfavorables, que seguro se le presentarán en forma de amenazas.

2.2.1.3 Factores económicos:

Son importantes para determinar tanto los ciclos económicos como la demanda; en el mercado.

Estos factores son:

- Renta y renta nacional
- Empleo
- Precio del dinero
- Impuestos
- Inflación
- Producto interno bruto

- **Renta:**

Nos permite valorar al volumen de compra del mercado.

- **Renta nacional:**

Suma de todas aquellas rentas obtenidas como consecuencia de una participación activa en la producción de bienes y servicios dentro de la economía.

- **Empleo:**

Las expectativas de empleo determinan el grado de optimismo o pesimismo en la adquisición de productos, así como la capacidad de compra, un elevado desempleo produce menor volumen de ventas y disminución de precios.

- **El precio del dinero:**

Son los tipos de interés y condicionan directamente el volumen de compras y, de forma especial a todos aquellos bienes que utilizan la financiación como forma habitual de venta, así como el ahorro y la inversión. Las variaciones en el tipo de interés generan:

La subida de precio:	disminuye el volumen de ventas mediante financiación. fomenta el ahorro y disminuye la inversión.
La baja de precio:	aumenta el volumen de compras aumenta la inversión.
La subida de impuestos:	reduce el poder adquisitivo

- **Inflación:**

Implica un incremento de precios, pérdida del poder adquisitivo, distorsión en el resultado empresarial (contable)

- **Producto interno bruto:**

Es la producción de todos los bienes o servicios finales producidos en un país durante un año, indiferentemente de que la propiedad sea nacional o extranjera.

2.2.1.4 Factores socio – culturales:

Analiza la posible evolución y tendencias que puedan afectar al futuro de la empresa. El grado o nivel de formación del consumidor afecta significativamente a la empresa.

En la actualidad existe un incremento sostenido de dicho nivel que repercute en:

- Un mayor consumo de productos relacionados con la cultura.
- Un mayor nivel de información y por lo tanto un mayor criterio de selección.
- Un mayor grado de exigencia en las conductas de consumo.
- Una mayor valoración del tiempo en general y del ocio en particular.

- **Seguridad ciudadana:**

Al ser menor la tendencia de seguridad ciudadana, se produce una situación de freno a nuevas inversiones.

- **Conductas de consumo:**

Son factores que influyen de acuerdo a las conductas familiares, ya sea el menor tiempo para las tareas domésticas, la introducción de tecnologías en los hogares.

2.2.1.5 Factores tecnológicos:

Analiza la posible evolución y tendencias que puedan afectar al futuro de la empresa. Estas son:

- Personal especializado
- Modernas infraestructuras
- Servicios tecnológicos y logísticos necesarios
- Creación o adquisición de conocimientos técnicos

2.2.1.6 Factores político – legales:

Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivado por varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo y su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones, sin olvidar la incidencia de sus políticas en nuevas inversiones. Por ello es importante desde el punto de vista del análisis del entorno evaluar las tendencias y sus posibles consecuencias para la empresa a corto y medio plazo.

- **La legislación:**

Legislando nuevas leyes, como en el caso de la moda, obligando a los modistas a utilizar modelos con una talla mínima y a los fabricantes a garantizar la existencia de tallas grandes como objetivo para omitir la anorexia. En este punto lo importante es que el analista pueda analizar si la tendencia legislativa puede afectar la marcha de la empresa.

- **Estabilidad política:**

La existencia de una estabilidad política infunde seguridad a la sociedad en general y al sector empresarial en particular. Una buena estabilidad repercutirá en una mejor seguridad en las inversiones, tanto interiores como exteriores.

- **Política económica:**

La política económica de los gobiernos puede suponer un incentivo o una retracción de las inversiones. En este punto se puede considerar cómo puede afectar la política económica a la empresa.

- **Política fiscal:**

Incide directamente en la capacidad de compra de la población y en la rentabilidad de la empresa.

- **Política exterior:**

En un mercado más global y mejor comunicado, las relaciones internacionales y la política exterior de un país tienen cada vez mayor importancia, ya que pueden favorecer o dificultar las relaciones internacionales de la empresa.

2.2.2 EL SECTOR:

Las ventajas que nos aporta su análisis las podemos resumir en:

- Ampliar el nivel y la visión del análisis.
- Facilitarnos la comprensión de las relaciones que influyen en el mismo.
- Anticiparnos a situaciones futuras a corto, medio y largo plazo.

Para anticiparnos a las ventajas antes mencionadas; podemos emplear una herramienta denominada “Cinco Fuerzas de Porter”:

- La competitividad propia entre las empresas del mismo sector.
- Los frenos a la entrada de nuevos competidores y los obstáculos para abandonar el sector.
- La fuerza de los clientes.

- La fuerza de los proveedores.
- La facilidad de encontrar o utilizar productos sustitutivos.

2.2.2.1 *La competitividad:*

El objetivo del análisis de la competitividad es estudiar el grado de interés que pueda tener para nosotros el sector, mediante el análisis de los factores que la determinan. Así, será más interesante un sector donde haya menos competidores que otro donde existan muchos, o un sector donde nuestro producto tenga una alta importancia para nuestro cliente, que otro en el que sea marginal. Los factores son los siguientes:

- El número de competidores es reducido.
- El crecimiento de las ventas es rápido.
- Los costes de estructura necesarios son bajos.
- El producto es especializado.
- La fuerza de los competidores es débil.
- Los competidores son homogéneos.
- La rentabilidad del sector es alta.
- Somos importantes para nuestros clientes.
- Somos importantes para nuestros proveedores.

2.2.2.2 *Los frenos de entrada:*

El objetivo de analizar los frenos de entrada es estudiar la viabilidad de la entrada de nuevos competidores en el sector. Así por ejemplo: cuanto menor sea el punto muerto necesario, o más débil la respuesta de la empresa del sector, más facilidades hay para competir en el mismo.

Los principales frenos los podemos resumir en:

- El punto muerto es elevado.
- La imagen de marca es importante.
- El nivel de inversión inicial es alto.
- Existen leyes restrictivas.
- Es difícil entrar en la distribución.

- Los requerimientos tecnológicos son elevados.
- El acceso a proveedores estratégicos es difícil.
- Se requiere personal especializado.
- El cambio de proveedor supone altas inversiones.
- Existe protecciones intelectuales o tecnológicas.

2.2.2.3 *La fuerza de los clientes:*

Es predeterminar quién puede tirar más de la cuerda para quedarse con mayor parte del beneficio, lo cual evidentemente redundará en un mayor o menor atractivo del sector. Así por ejemplo, si existe un número de clientes elevado, nuestra fuerza será mayor y viceversa. Los principales factores que determinan la fuerza de los clientes los podemos resumir en:

- El número de clientes es elevado.
- Es difícil para el cliente realizar nuestro producto o servicio.
- La rentabilidad del cliente es alta.
- Existe fidelización económica por parte del cliente.
- Somos importantes en el producto o servicio final del cliente.
- Percibe el cliente nuestra diferenciación.

2.2.2.4 *La fuerza de los proveedores:*

Es predeterminar hacia qué lado de la balanza se inclina la fuerza para poder obtener un mayor parte del beneficio. Por ejemplo si el número de proveedores es elevado, tendremos mayor fuerza de negociación, lo mismo pasa si nuestro sector es considerado estratégico por nuestro proveedor. Los principales factores que determinan la fuerza de los proveedores son:

- El número de proveedores es alto.
- Es fácil encontrar productos o servicios sustitutivos.
- El esfuerzo económico de cambiar proveedor es bajo.
- Es difícil para el proveedor realizar nuestro producto o servicio.
- El número de clientes del proveedor es bajo.

- Nuestro sector es estratégico para nuestro proveedor.

2.2.2.5 *La fuerza de los sustitutos:*

Es predeterminar la facilidad que tiene nuestros clientes para encontrar productos o servicios sustitutos ya que por lo tanto predeterminará el valor que perciben del mismo. Por ejemplo si le es difícil encontrar productos sustitutos, su predisposición a comprar o negociar con nosotros será mayor, si el cambiarnos por otro proveedor le supone un alto precio, será un freno a la hora de decidir el cambio. Los principales factores que determinan la fuerza de los sustitutos son los siguientes:

- Es difícil encontrar productos sustitutos.
- La relación costo – calidad del sustituto es alta.
- Los argumentos de cambio del sustituto son débiles.
- Supone altos costos para el cliente cambiarnos por otro proveedor.

2.2.2.6 *Obstáculos para salir:*

El objetivo del estudio de los obstáculos de salida es analizar qué empresas tienen más posibilidades de mantenerse en situaciones desfavorables del sector, y cuáles de permanecer. Además nos ayuda a establecer el grado de atraktividad del sector.

Es importante, recordar que la peor de las situaciones es la de disponer de pocos frenos para entrar en el sector y de muchos obstáculos para salir. Por ejemplo si la oferta supera la demanda, las empresas irán progresivamente viendo cómo disminuyen sus beneficios. Las empresas con menor alternativa de inversión serán las que tengan menos posibilidades de abandonar el sector.

La mejor de las situaciones es que los frenos de entrada sean elevados y los obstáculos de salida pequeños, ya que esto nos permite reducir la cantidad e incrementar la calidad de nuestros competidores puesto que las empresas mayores tienen como objetivo un mayor rendimiento.

Los principales factores que determinan los obstáculos para salir son los siguientes:

- Es fácil reconvertir nuestras inversiones a otras actividades.
- El costo de abandono de la actividad es bajo.
- La autonomía con otras líneas de negocio es alta.
- Dispongo de alternativas que mejoren los rendimientos.
- El costo de imagen social de abandono de la actividad es poco significativo.
- Los impedimentos legales de cierre de la actividad son fácilmente asumibles.

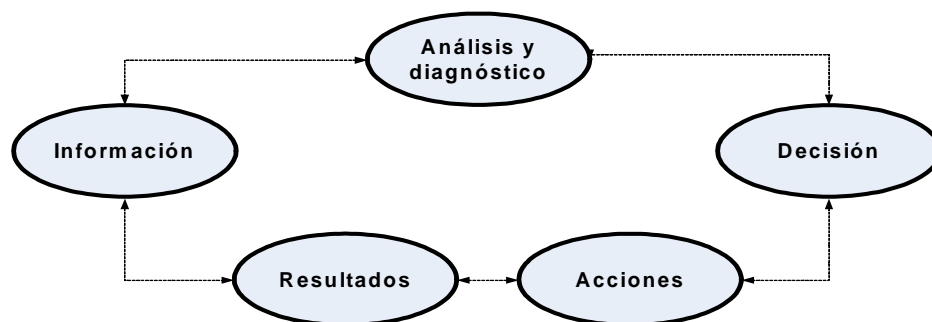
2.2.3 ANALISIS INTERNO:

El análisis interno es importante ya que podemos determinar las fortalezas y debilidades.

Sin duda el éxito de la empresa depende del éxito de las decisiones de sus directivos. Y este factor, el de toma de decisiones, es uno de los que más se ha visto afectado en los últimos años. Estos cambios han sido motivados por:

- Disminución de margen de errores en las acciones.
- Disminución de los tiempos.
- Disminución de las estructuras.
- Mala utilización de la tecnología.
- Carencias en la formación actual.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES:



Esquema 1: Proceso de toma de decisiones

2.2.3.1 *Análisis de las líneas de negocio:*

A la hora de empezar el análisis interno es importante que el analista conozca con profundidad los siguientes factores:

- Las líneas de negocio que posee la empresa.
- La facturación de cada una de estas líneas.
- El beneficio de cada una de ellas.

El objetivo de este análisis es identificar de forma concreta a qué se dedica la empresa, determinar las prioridades, las acciones y los recursos. Definir las líneas de negocio más interesantes para potenciarlas de aquellas que sea preferible mantener o de las que es preferible abandonar.

2.2.3.2 *Análisis económico – financiero: ratios:*

RATIOS FINANCIEROS:

- Solvencia
- Estructura
- cobertura

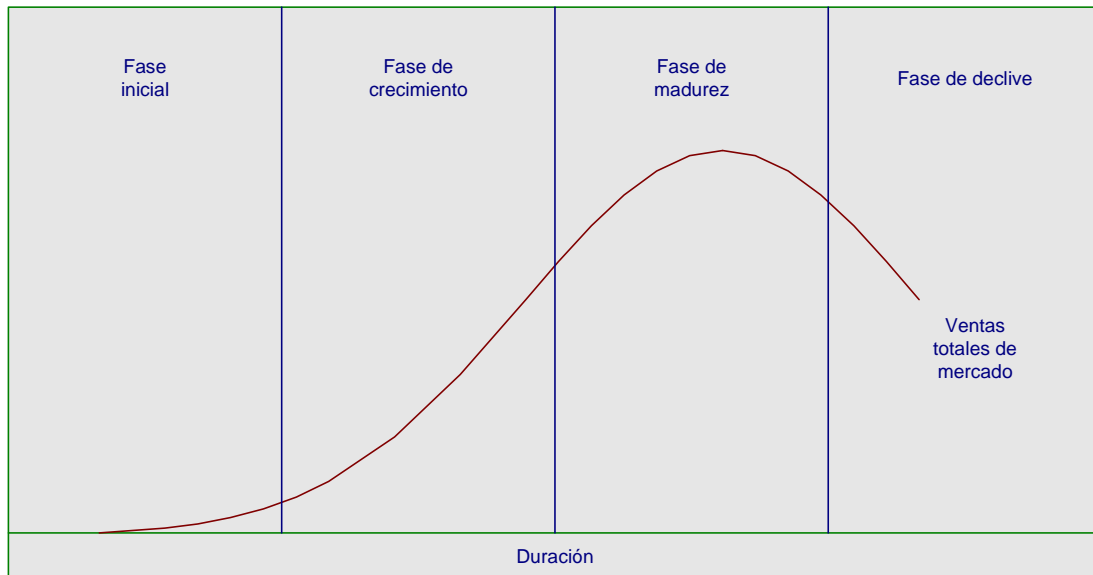
RATIOS ECONOMICOS:

- rentabilidad de las ventas
- rentabilidad económica
- rentabilidad financiera
- ratios de rendimiento
- otros

2.2.3.3 *Ciclo de vida de la empresa:*

Se debe tener siempre presente que la empresa está formada por personas en un entorno altamente cambiante. Así hablamos de ciclos económicos, de ciclos de vida de productos y también de ciclos de vida de las empresas. Es importante para todo profesional de la empresa conocer e interpretar cuáles son los ciclos de la misma, que las caracteriza y en cuál de ellas se encuentra: precreación, creación, crecimiento, estancamiento.

El estudio del ciclo de vida del producto nos permite observar la evolución en el tiempo de las ventas y de los beneficios obtenidos de la siguiente forma:



Esquema 3: Ciclo de vida de la empresa

2.2.3.4 *Análisis de clientes: mercado*

El mercado está constituido por todos aquellos clientes, tanto compradores como potenciales, compradores de nuestros productos o servicios. El éxito en el mercado depende de que los clientes valoren lo que reciben (percepciones), por encima de lo que esperan (expectativas).

El nivel de satisfacción del cliente será mayor o menor en función del grado de expectativas que se forme de nuestro producto o servicio y la percepción real que del mismo tenga una vez adquirido.

Si la expectativa es menor a la percepción real; el cliente quedará muy satisfecho.

Si la expectativa es igual a la percepción real; es lo que el cliente esperaba.

Si la expectativa es mayor a la percepción real; el cliente no estará satisfecho.

Es absolutamente necesario tener mucho cuidado con la generación de expectativas, ya que si estas son muy exageradas, lo más probable es que no superen la percepción real, que posteriormente a la compra del producto, tenga el cliente, por lo que, en vez de ayudarnos a satisfacerlo, nos estaremos equivocando con la posible pérdida de ese cliente y de potenciales.

La satisfacción del cliente se centra en tres momentos temporales:

- Antes de la compra/venta: generación de expectativas.
- En el momento de la compra/venta: atención adecuada en el momento de la compra.
- Después de la compra/venta: correcto servicio post venta.

Con ello queremos poner de manifiesto que la satisfacción del cliente no se genera únicamente en el momento en que le vendemos el producto sino que debemos ser conscientes de atenderlo correctamente ante cualquier fallo que en el mismo exista. Los tipos de reacciones ante un determinado fallo son diversos, pero debemos prever qué acciones tomar ante determinadas quejas que puedan surgir, ya que un deficiente servicio post venta pueda influenciar la compra y disminuir las expectativas de potenciales clientes.

INFORMACION ACTIVA:

- Satisfacción general: obtener una visión clara de lo que opina nuestro cliente sobre nuestra empresa (imagen, posicionamiento, servicio, innovación.)
- Satisfacción funcional: características del producto, cumplimiento de los requisitos y de los plazos.
- Satisfacción post venta: si ha realizado alguna reclamación, si ha sido bien atendido.

INFORMACION PASIVA:

- Quejas: último listón del nivel de satisfacción.

2.2.3.5 *Análisis de competidores:*

Ninguna empresa vende al 100 % de sus clientes potenciales, es decir no se vende al 100 % del mercado, ni todo el mercado tiene las mismas necesidades, unos exigirán precio, otras servicio; otras calidad, innovación, etc. Por lo tanto,

cuando seleccionemos a qué clientes nos vamos a dirigir, también estamos determinando con qué empresas vamos a competir. Por ello, elegir a los clientes y a los competidores es: una elección estratégica.

2.2.4 ANALISIS FODA:

El análisis FODA es una variación del comúnmente conocido DAFO o sus siglas en inglés SWOT. Su principal aportación es que sitúa en el centro de la matriz las ventajas, en las que basamos nuestra posición competitiva.

Con ello conseguimos dos efectos:

- Una mayor facilidad a la hora de determinar nuestras fortalezas y debilidades.
- Un mayor nivel de practicidad en el análisis de las oportunidades y amenazas.

El hecho es tener un punto de referencia (por ejemplo: ventaja competitiva en innovación.) nos ayudará a concretar mucho más que las amenazas y oportunidades que se nos presentan, en el entorno o en el sector, y además nos permitirá concentrarnos mucho mejor en nuestras fortalezas y debilidades.

Algunos ejemplos de ventajas competitivas son las siguientes:

Ventaja en calidad, ventaja en precio, ventaja en innovación y desarrollo, ventaja en adaptación, etc.

VENTAJA	AMENAZA	OPORTUNIDAD
DEBILIDAD	Protección	Posición
FORTALEZA	Respuesta	Reacción

Posición: este tipo de medida implica prepararnos el camino para estar en una situación de fortaleza en corto o mediano plazo. Cuando surge una oportunidad en el mercado; podemos decir que se inicia una frenética carrera para conseguir obtener el máximo beneficio de la misma.

Protección: cuando ante una amenaza seamos débiles, debemos protegernos. Ello no implica tomar una posición totalmente pasiva, cualquier amenaza debe

fortalecernos en el futuro y debemos reaccionar ante ellas, de forma cada vez más rápida y eficaz.

Respuesta: cuando ante amenazas seamos fuertes, debemos responder enérgicamente. Seguramente estas habrán sido previstas por nosotros pero si no es así, debemos actuar rápida y contundentemente.

Reacción: consiste en tomar acciones rápidas y contundentes con el objetivo de explotar, tanto la oportunidad que se nos brinda, como nuestra fortaleza.

VENTAJA	AMENAZA	OPORTUNIDAD
DEBILIDAD: entorno sector	A	C
FORTALEZA: entorno sector	B	D

A: todas las amenazas, que provengan del entorno y el sector, en las cuales, una vez realizado nuestro análisis interno, veamos que estamos en una situación de debilidad.

B: las amenazas; tanto del sector, como del entorno, teniendo en cuenta nuestra situación de fortaleza. Es interesante que razonemos por qué nos encontramos en una situación de fortaleza.

C: La oportunidad, que su nivel de dedicación y atención dependían de su alcance y su factibilidad.

D: en este cuadrante posicionamos aquellas oportunidades, tanto del entorno como del sector, en las que nos encontramos en una situación de fortaleza.

2.2.5 ESTRATEGIA:

Se define como la anticipación a las oportunidades y amenazas, con el fin de fortalecernos y adaptarnos a los cambios y conseguir una posición competitiva, sostenida en el tiempo.

Normalmente las grandes empresas requieren procesos más largos en la toma de decisiones, por lo que son más lentos y además se dirigen a mercados más amplios, ya que son organizaciones que buscan mayores rendimientos y además sus costos son más elevados.

La estrategia competitiva – comparativa tiene como objetivo el luchar por conseguir una posición competitiva mejor que la de nuestros competidores, esa posición se determina mediante lo que se conoce como ventaja competitiva ya que no deja de ser el motivo por el que el mercado se va a inclinar hacia nosotros en lugar de hacia nuestros competidores; es decir, nuestra diferenciación que puede ser en el precio, en la calidad, en la funcionabilidad, en el servicio, etc.

Como es lógico, las PYMES no poseen las mismas fortalezas que las grandes empresas, por ejemplo, recursos en marketing, recursos en innovación y desarrollo, canales de distribución o puntos de venta, estructura organizativa. Su estrategia puede centrarse en el cliente que en la competencia, detectar más rápidamente las oportunidades que se generan continuamente en el mercado.

2.2.5.1 *Estrategia de cliente:*

La estrategia basada en cómo enamorar a los clientes y sus tres variables básicas las podemos resumir en valor, precio y costo y nos define nuestra estrategia competitiva.

2.2.5.2 *Estrategia en la gestión:*

Como gestionamos los recursos: humanos, inmateriales, materiales y financieros y su control es el análisis de los resultados de nuestras decisiones en explotación, inversiones y financiación.

2.3 PERSPECTIVA FINANCIERA:

Los indicadores de esta perspectiva muestran si la implantación y ejecución de nuestra estrategia nos llevan a conseguir resultados financieros mejores, todos los indicadores seleccionados para el Cuadro de Mando Integral deben vincularse en una serie de relaciones causa – efecto hasta llegar a dichos resultados financieros, las estrategias e indicadores deben reflejar el compromiso de mantener la confianza de los socios y aumentar las oportunidades de negocios.

De hecho la construcción del BSC debería animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC.

Los objetivos financieros pueden diferir en forma considerable en cada fase de ciclo de vida de un negocio: **crecimiento (fase inicial), sostenimiento (fase de crecimiento) y cosecha (fase de madurez).**

La teoría de la estrategia de los negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocios pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado, hasta la consolidación, salida y liquidación.

En el ciclo de **crecimiento** el objetivo financiero general es obtener un porcentaje de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados. Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

Los negocios en la fase de crecimiento pueden operar con Cash Flow negativos y de muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes.

En la fase de **sostenimiento** el objetivo financiero general es la rentabilidad; en la cual es posible que se encuentren la mayoría de las empresas; se siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido, además de mantener la cuota de mercado o incrementos año con año.

Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar cuellos de botellas, a ampliar la capacidad y realizar la mejora continua. Las medidas típicas en esta fase con:

- Rendimiento sobre la inversión.
- Rendimiento sobre el capital empleado.
- Valor económico agregado.

En la fase de **cosecha** el objetivo financiero general es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la corporación. Es la fase madura de su ciclo de vida. Las empresas en esta fase ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades y no ampliar o crear nuevas capacidades. Cualquier proyecto de inversión ha de tener unos periodos de restitución muy cortos y definidos, se busca reducir las necesidades de capital circulante.

²“El desarrollo del BSC, debe empezar por la utilización de un diálogo entre el director general y el director financiero de la unidad de negocio sobre los objetivos y categoría financiera concreta de la unidad de negocio, por lo cual debe tener una estrategia financiera explícita para cada una de las unidades de negocios, los cuales deben ser revisados periódicamente, a fin de cambiar o reafirmar la estrategia financiera de la unidad.

² BACAL, R. “Performance Measurement”, Mc. Graw Hill, 1999

Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual de riesgo como de los rendimientos. Los objetivos relacionados con el crecimiento, la rentabilidad y el cash flow acentúan la mejora de los rendimientos de la inversión. Pero las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control de riesgo. Por ello muchas empresas incluyen en sus perspectivas financieras un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia, por ejemplo, diversificación de las fuentes de ingresos. En general, la gestión del riesgo es un objetivo adicional que debe complementar cualquier estrategia de rentabilidad que la unidad de negocio haya elegido”

Para cada una de las fases anteriores de crecimiento, sostenimiento y cosecha; existen tres temas financieros que impulsan la estrategia financiera empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos:

Implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido y cambiar el precio de dichos productos y servicios.

2. Reducción de costos / mejora de la productividad:

Supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir recursos con otras unidades de negocio.

3. Utilización de los activos / estrategia de inversión:

Referente a la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesita para apoyar a un volumen y a una diversidad del negocio dado. Igualmente obtienen una mayor utilización de los activos fijos, utilizando los recursos más eficientemente y vendiendo aquellos activos que proporcionan rendimientos inadecuados sobre su valor de mercado.

Para el caso de las COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO la PERSPECTIVA FINANCIERA tendrá en cuenta tres estrategias puntuales:

- Estrategia de crecimiento
- Estrategia de inversiones
- Estrategia de productividad

2.3.1 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO:

La estrategia de crecimiento hace referencia a temas estratégicos relacionados con el desempeño de CAPTACIONES, COLOCACIONES y CAPITAL de la Cooperativa de Ahorro y Crédito.

En lo que respecta al tema estratégico de captaciones se formularán objetivos para las principales líneas de negocio del pasivo: DEPOSITOS A LA VISTA y DEPOSITOS A PLAZO.

En lo que respecta al tema estratégico de las colocaciones es necesario formular objetivos vinculados a cada una de las líneas de negocio de cartera tales como COMERCIO, CONSUMO, VIVIENDA, etc.

Finalmente para el tema estratégico del capital se formularán objetivos para CAPITAL SOCIAL y RESERVAS.

Una vez definidos los objetivos estratégicos es fundamental que se definan el indicador y la meta para cada uno de ellos. En este proceso suele observarse que cuando el objetivo es difuso o le falta claridad es muy difícil poder definir para dicho objetivo un indicador y una meta, es mejor en cualquier caso redefinir el objetivo hasta que tenga la suficiente precisión.

2.3.2 ESTRATEGIA DE INVERSIONES:

En esta estrategia los temas estratégicos son: LIQUIDEZ y ACTIVOS IMPRODUCTIVOS.

El tema estratégico de liquidez aborda lo relacionado a BANCOS e INVERSIONES, en tanto que el tema estratégico de activo improductivo comprende CARTERA VENCIDA y ACTIVOS FIJOS. Para cada uno de ellos se formulará así mismo el respectivo objetivo el cual también debe ser precisado a través de su indicador y meta.

2.3.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTIVIDAD:

Los temas estratégicos que corresponden a esta estrategia son: GASTOS y RENTABILIDAD. En lo que a gastos se refiere los aspectos relevantes son: ADMINISTRATIVOS y OPERATIVOS. En lo que se refiere a rentabilidad los aspectos relevantes son: EFICIENCIA FINANCIERA y RESULTADOS.

Al igual que en los otros temas estratégicos también aquí juegan un papel importante una redacción clara y comprensible de los objetivos y el complemento de los mismos mediante sus indicadores y metas.

Casi siempre se suele criticar la falta de conexión entre la planeación estratégica y la planeación financiera, sin embargo el construir la perspectiva financiera del cuadro de mando permite contar con la información necesaria para sustentar las tasas de crecimiento, así como los incrementos de volúmenes que suelen caracterizar un plan financiero.

El hecho de disponer de la información generada en cuadro de mando integral da lugar a una dinámica de ida y vuelta entre el BSC y la planeación financiera ya que a través de la sensibilización de variables se va haciendo la validación de los objetivos plasmados en cada una de las perspectivas, en más de una ocasión resultará que la sensibilización de variables demuestra que ciertos objetivos son inviables razón por la cual se vuelve necesario regresar al BSC para reformular el objetivo en cuestión.

Debido a que la planeación financiera es una herramienta esencialmente numérica, y que por lo tanto requiere el manejo de variables cuantificables y concretas, se vuelve más necesario que el BSC esté debidamente formulado en lo que respecta a indicadores y metas ya que de lo contrario muy difícilmente se podrían expresar los objetivos en términos financieros.

En la estrategia de productividad y específicamente en lo relacionado con el objetivo de RESULTADOS es muy importante que en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito se observen cifras positivas toda vez que se trata de una empresa que se encuentra haciendo intermediación financiera y que por lo tanto debe generar valor a los socios a través de resultados sin que esto signifique

emprender una búsqueda frenética de los mismos sacrificando para ello la calidad de los servicios.

2.4 PERSPECTIVA CLIENTES:

En esta perspectiva, las organizaciones identifican los segmentos de cliente y mercado en que ha elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercados seleccionados. Además permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

En cuanto a la proposición de valor que se dirige hacia los clientes podemos manifestar las siguientes:

- Liderazgo en el producto
- Cercanía con el cliente
- Excelencia operacional

2.4.1 LIDERAZGO EN EL PRODUCTO:

Una compañía que desea conseguir el liderazgo de producto continuamente sitúa sus productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado o lo muy deseable. Sus practicantes se concentran en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superan los resultados de los productos o servicios existentes. Lo que un líder de producto ofrece a sus clientes es el mejor producto.

Las empresas líderes de productos se caracterizan principalmente porque:

- Se especializan en invención, desarrollo de productos y explotación del mercado.
- Son muy creativas y rápidas a la hora de vender sus ideas.
- Organizan su trabajo por etapas, definen claramente los objetivos de cada una de las etapas así como los plazos en que se debe cumplir.

- Diseñan sus procesos empresariales en función del tiempo.
- Se las conoce por su rapidez a la hora de tomar decisiones.

Ejemplos de compañías líderes de producto.

MULTINACIONALES:

- Disney
- Microsoft
- Motorola
- Nike
- Mercedes Benz

NACIONALES:

- Compañía de Cervezas Nacionales
- Grupo Noboa
- Banco del Pichincha

2.4.2 CERCANIA CON EL CLIENTE:

Las compañías que mantienen relaciones importantes con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente quiere. Este tipo de compañía tiene como objetivo conocer a sus clientes, los productos y servicios que estos necesitan. Continuamente modifica sus productos y servicios, y lo hace a precios razonables.

Las empresas con cercanía al cliente se caracterizan porque:

- Cultivan relaciones a largo plazo con sus clientes.
- Desarrollan un profundo conocimiento y perspicacia acerca de los procesos de sus clientes.
- Por regla general ofrecen a sus clientes más de lo que estos esperan.
- Se concentran e retener a sus clientes y en el valor de por vida de un consumidor individual.
- Ofrecen productos y servicios a la medida de sus clientes.
- Delegan la toma de decisiones en los empleados que trabajan más cerca de sus clientes.

Ejemplos de compañías con cercanía al cliente:

MULTINACIONALES:

- IBM
- Four Seasons Hotel
- American Airlines
- Federal Express

NACIONALES:

- Jabonería Nacional
- Banco del Pacífico

2.4.3 EXCELENCIA OPERACIONAL:

Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra compañía de ese mercado puede ofrecer. Funcionan muy bien y garantizan a sus clientes precios bajos y/o un servicio rápido y eficiente.

Las empresas operativamente excelentes se caracterizan porque:

- Se centran en la eficiencia y en la coordinación de sus esfuerzos.
- Optimizan y perfeccionan los procesos de negocios.
- Se espera que todo el mundo conozca las normas y sepa qué tiene que hacer.
- Desarrollan relaciones muy estrechas y francas con sus proveedores.
- Detestan malgastar y recompensan la eficiencia.

Ejemplos de compañías operativamente excelentes:

MULTINACIONALES:

- AT & Universal Card
- Hertz
- McDonald's

NACIONALES:

- Grupo Laar
- Frutería Monserrat

2.4.4 INDICADORES CENTRALES:

Son prácticamente genéricos y se encuentran en toda clase de organizaciones.

2.4.4.1 *Cuota de mercado:*

Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio.

2.4.4.2 *Incremento de clientes:*

Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

2.4.4.3 *Retención de clientes:*

Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

2.4.4.4 *Satisfacción del cliente:*

Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido; sin embargo la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.

2.4.4.5 *Rentabilidad del cliente:*

Mide el beneficio neto de un cliente o de segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

2.4.5 INDICADORES DE ACTUACION:

Las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

2.4.5.1 Atributos de los productos y servicios:

Abarcan la funcionabilidad del producto o servicio, su precio y su calidad.

2.4.5.2 Imagen y prestigio:

Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente a la empresa. Genera lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y servicio. La dimensión de imagen y servicio permite a una empresa definirse a sí misma; de forma preactiva, para sus clientes.

2.4.5.3 La relación con los clientes:

Incluye la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.

2.4.6 INDICADORES DE ACTUACION PARA LA SATISFACCION DEL CLIENTE:

2.4.6.1 Tiempo:

El tiempo se ha convertido en una gran arma competitiva. Ser capaz de responder de manera rápida y fiable a la solicitud de una cliente es con frecuencia la habilidad crítica para obtener y retener clientes. La inclusión de indicadores basado en el tiempo indica la importancia de conseguir y reducir continuamente los plazos de tiempo de espera para la satisfacción de las expectativas de los

clientes. Otros clientes pueden estar más preocupados por la fiabilidad de los plazos de tiempo que por acortar esos plazos. Esta fiabilidad es especialmente importante para los fabricantes que operan sin existencias, con el “justo a tiempo”.

2.4.6.2 *Calidad:*

La calidad es un factor de higiene que pasó de ser una ventaja estratégica a una necesidad competitiva. Las medidas de calidad percibidas por los clientes; para ciertos segmentos podrían ser muy apropiados incluirlas en el Cuadro de Mando. La calidad de los bienes fabricados puede medirse por la incidencia de defectos, tal y como la miden los clientes. Devoluciones de clientes y reclamos.

2.4.6.3 *Precio:*

Los clientes siempre están preocupados por el precio que pagan por el producto o servicio. Los precios más bajos no necesariamente representan el costo más bajo para el cliente.

Para el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (CAC); el cliente es el socio. Esta perspectiva se fundamenta en aspectos de mercado a través de los cuales se pretende conocer cuál es el número de nuevos socios que se incorporan a la CAC así como también los niveles de satisfacción del cliente y de fidelización del mismo. Estas cuestiones se vuelven más relevantes si se tiene en cuenta que la expansión de las micro finanzas ha llevado a una serie de organizaciones a ocupar los mercados que tradicionalmente se consideraban nichos de las CAC; esencialmente las operaciones de compra-venta de instrumentos legales, cuyos propietarios tienen ciertos derechos para percibir, en el futuro, una determinada cantidad monetaria. Estos instrumentos legales se denominan activos financieros o títulos valores e incluyen bonos, acciones y préstamos otorgados por instituciones financieras y que en esta estrategia de toma de mercado ha jugado un papel determinante la calidad de atención al cliente. Esta perspectiva se fundamenta mejor cuando previamente se cuenta con un estudio de mercado.

2.4.7 ESTUDIO DE MERCADO

Es el conjunto de acciones realizables para que el producto o servicio producido por la CAC llegue al socio y/o cliente y consiste en un análisis minucioso y sistemático de los factores que intervienen en el mercado y que ejercen influencia sobre el producto de CAC. Estos factores están relacionados con las fuerzas que determinan el comportamiento de los consumidores y productores y se expresan en variables; tales como la oferta y demanda, cuya interacción permite fijar el precio (tasa activa – tasa pasiva) del producto y/o servicio. En este estudio se efectúa un análisis histórico, actual y proyectado de las variables que intervienen en el mercado. A su vez se debe observar el mercado competidor directo, para conocer la existencia de otras empresas que ofertan productos similares al de la CAC. Será necesario conocer la forma como se vende el producto, los precios (tasas) con que trabajan, la estrategia comercial que implementan (comisiones, condiciones de venta, plazos, costos de los créditos, promociones, publicidad, comercialización, etc.)

De hecho cuando se conoce el mercado consumidor, es importante considerar las necesidades de los socios y/o clientes, motivaciones, sus niveles de ingreso, su propensión a consumir y ahorrar, etc. De esta manera se pretende obtener los siguientes objetivos:

- Encontrar mercados rentables; que sustentarán el negocio de la empresa, con mayor facilidad.
- Elegir productos que se puedan vender; para que la periodicidad con la que el socio vuelva a la CAC sea temprana.
- Identificar a los consumidores; quienes darán importancia al retorno de la inversión de la CAC.
- Conocer los cambios que se van produciendo con relación a los gustos, etc. Ya que esto nos permitirá innovar en los servicios que oferte la CAC, y

estar a la par con la competencia y mejor aún con las exigencias del mercado.

2.4.8 SEGMENTACION DE MERCADO:

Este concepto implica dividir el mercado en grupos más o menos homogéneos de consumidores, en su grado de intensidad. Más específico podemos decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes. Un proceso elaborado de segmentación de mercado requiere los siguientes requisitos:

- Mensurabilidad; quiere decir que el segmento en cuestión pueda ser medible o cuantificable.
- Accesibilidad; los segmentos de mercados seleccionados se puedan atender y alcanzar en forma eficaz.
- Sustanciabilidad; se asocia a un concepto de materialidad, es decir que tan grande o interesante es el segmento a utilizar.
- Accionamiento, tiene la relación a la posibilidad de creación o diseño de planes adecuados/efectivos para el segmento en cuestión.

Una vez que se ha finalizado el proceso de segmentación es necesario identificar las variables de segmentación, existe un sin número de variables que ayudan al administrador a estructurar un mercado. Los principales criterios de segmentación son:

- Segmentación geográfica, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como regiones, provincias, comunas, poblaciones, etc.
- Segmentación demográfica; consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, sexo, tamaño de la familia, religión, raza, etc.
- Segmentación socio-económica: consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.

- Segmentación psicográfica: divide a los clientes en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
- Segmentación conductual; divide a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento y actitud ante el producto.

La definición de la estrategia competitiva dentro del BSC requiere necesariamente de un análisis FODA realista y objetivo ya que muchas veces el resultado de este análisis termina colocando a la CAC en una posición que está lejos de mostrar la realidad de la institución.

Sin embargo las estrategias competitivas deben ajustarse a los siguientes criterios:

2.4.9 LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS.

Consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos requiere grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuantías marginales y la minimización de los costos tales como investigación y desarrollo, servicio, fuerzas de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar esos fines. El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignorados. Teniendo una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

2.4.10 DIFERENCIACION:

Consiste en crear algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño de imagen o marca;

en servicio al cliente. Debe enfatizarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial.

La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva.

2.4.11 ENFOQUE O ALTA SEGMENTACION:

Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico, igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Está constituida para servir muy bien a un objetivo en particular y cada política está formulada teniendo esto en mente.

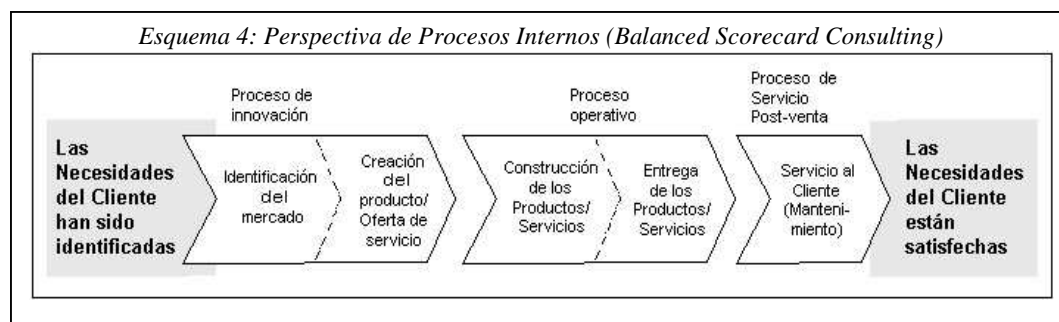
En este enfoque de alta segmentación se potencia la capacidad de las CAC para generar vínculos con los socios y clientes con el fin de conocerlos y proporcionarles servicios y productos financieros a sus medida, ofrecerles la mejor solución integral y el mejor servicio global convirtiendo a la CAC en un auténtico socio de negocios anticipándose a las necesidades de los clientes, proporcionándoles respuestas efectivas a sus problemas.

2.5 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y de los clientes.

Se recomienda entonces que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el **Proceso de Innovación** que identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades. Sigue a través de los **Procesos Operativos** entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Finalmente termina con el **Servicio Post Venta** ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Para los principales procesos de la organización, tales como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento, planificación y control de la producción. Se acostumbre medir y definir las medidas de costo, calidad, productividad y tiempo.



2.5.1 PROCESO DE INNOVACION:

Se debe pensar en este proceso como la onda larga en el proceso de la creación de valor, en que la empresa primero identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes. Luego las empresas diseñan y desarrollan los nuevos productos y

servicios que les permiten alcanzar los nuevos mercados y clientes y satisfacer las necesidades de los clientes recién identificadas. Este proceso subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado, que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros y de diseñar y desarrollar los productos y servicios que satisfarán a esos segmentos seleccionados. Este enfoque permite que la organización ponga énfasis considerable en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que dan como resultado nuevos productos, servicios y mercados.

2.5.2 PROCESO OPERATIVO:

El proceso operativo empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes. Los indicadores de calidad, tiempo de ciclo y costes de los procesos operativos han sido desarrollados con anterioridad y se siguen utilizando conjuntamente con los indicadores de flexibilidad y las características específicas del producto. Este proceso es importante y las organizaciones deben identificar las características de costo, calidad, tiempo y actuación que permitirán entregar productos y servicios superiores a sus clientes existentes.

2.5.3 SERVICIO POSTVENTA:

En este proceso se incluyen las actividades de garantías y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones y el procesamiento de los pagos. Los indicadores utilizados pueden ser el tiempo, calidad y coste utilizados en los procesos operativos y en los procesos de facturación de la empresa. Este proceso permite que la empresa presente, cuando es conveniente; aspectos importantes del servicio que se dan después que el producto o servicio adquirido ha sido entregado al cliente.

Por otro lado cuando nos referimos a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, la perspectiva de los procesos internos se refiere a los procesos de negocios

internos. Los objetivos basados en esta perspectiva permiten a los directivos y administradores saber como está funcionando la actividad empresarial de la CAC y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del socio – cliente.

En el modelo de aplicación se analiza primeramente los PROCESOS DE INNOVACION en donde se identifica como tema estratégico los SERVICIOS y PRODUCTOS FINANCIEROS, dentro de lo cual se abordan concretamente dos aspectos: DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS y MODIFICACIONES A PRODUCTOS EXISTENTES, para cada uno de estos componentes el usuario deberá definir indicadores y metas.

En la parte de productos, no siempre se requiere una gran inversión de la CAC para investigar e implementar nuevos productos, en muchas ocasiones se logra el objetivo estratégico con tan solo el relanzamiento de los productos ya existentes asignándoles en el mejor de los casos ciertas características diferenciadoras que le den al socio la percepción de que la CAC se está renovando.

Posteriormente se analizan los procesos operativos en donde el tema estratégico es: SOCIOS y CLIENTES y los puntos a considerar son: RECLAMACIONES, TIEMPO DE OTORGAMIENTO DEL CREDITO, RENOVACIONES DE CDP's y TIEMPOS DE ESPERA Y COLA.

A continuación se analizan los SERVICIOS DE VENTA, abordando los aspectos de: TIEMPOS DE RESPUESTA A RECLAMACIONES y COSTOS TRANSACCIONALES. Es necesario destacar que para la consideración de los puntos propuestos no se necesita que la CAC sea una organización grande ni que cuente con diferentes departamentos que atiendan dichos aspectos, ya que más allá de su tamaño y organización lo más relevante es atacar estos puntos que en la mayor parte de veces no suelen considerarse como relevantes por parte de la CAC.

2.6 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas, siendo estos objetivos los inductores necesarios para conseguir resultados planteados en las otras tres perspectivas.

El BSC recalca la importancia de invertir para el futuro, y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura es decir, personal, sistemas y procedimientos; si es que se quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje organizacional:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

2.6.1 LAS CAPACIDADES DE LOS EMPLEADOS:

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes. Los indicadores clave sobre la gestión de los empleados se puede ver a través de:

- **La satisfacción del empleado:**

La medición de la satisfacción reconoce que la moral y la satisfacción general del empleado respecto al trabajo son de máxima importancia para las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para aumentar la productividad, rapidez de la reacción, calidad y servicio al cliente.

- **La retención del empleado:**

Representa el objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene interés. Y en la cual ha invertido para que se capacite.

- **La productividad del empleado:**

Es el resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

2.6.2 LAS CAPACIDADES DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION:

Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de Gestión de la Calidad Total, o de forma discontinua por medio de proyectos de nuevo diseño y reestructuración de los procesos.

2.6.3 MOTIVACION, DELEGACION DE PODER Y COHERENCIA DE OBJETIVOS:

Este se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas. Un indicador sencillo ampliamente usado, es el número de sugerencias por empleado con el fin de mejorar la actuación de la organización. Igualmente puede buscar mejoras en: calidad, tiempo o actuación para procesos específicos de clientes internos. También se puede utilizar indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización y los indicadores de la actuación.

La capacidad de alcanzar las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos después de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización. Los inductores del aprendizaje organizacional provienen primordialmente de tres fuentes: Los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior

exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del BSC de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización. La ausencia de medidas específicas para la empresa indican la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, que pueden vincularse más estrechamente a la estrategia de la unidad de negocio.

El primer aspecto de análisis que se vincula al crecimiento empresarial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito es LA GESTION ESTRATEGICA DE ALIANZAS, en donde el tema estratégico son precisamente las ALIANZAS en el cual también se consideran los PROCESOS DE PLANIFICACION y la ESTRUCTURA ORGANIZATIVA a los cuales tal y como se ha venido señalando; deben complementarse con sus indicadores y metas.

En esta perspectiva se considera el tema de alianzas bajo la premisa de que en la actualidad las organizaciones no pueden funcionar solas y, aún si pudieran hacerlo no deberían toda vez que esto les genera altísimos costos de transacción derivados de la necesidad de sobrevivir aislados del contexto en el que necesariamente deben competir buscando mayores niveles de eficiencia que añaden valor a sus socios y/o clientes.

2.7 EL PROCESO DE CREACION DEL TABLERO DE CONTROL BALANCEADO:

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy práctica mediante la cual se plasma operativa la planeación estratégica de la empresa; en donde el alto mando gerencial de la organización puede determinar en función del tiempo si los objetivos y estrategias se están realizando adecuadamente mediante el empleo de los indicadores financieros y no financieros.

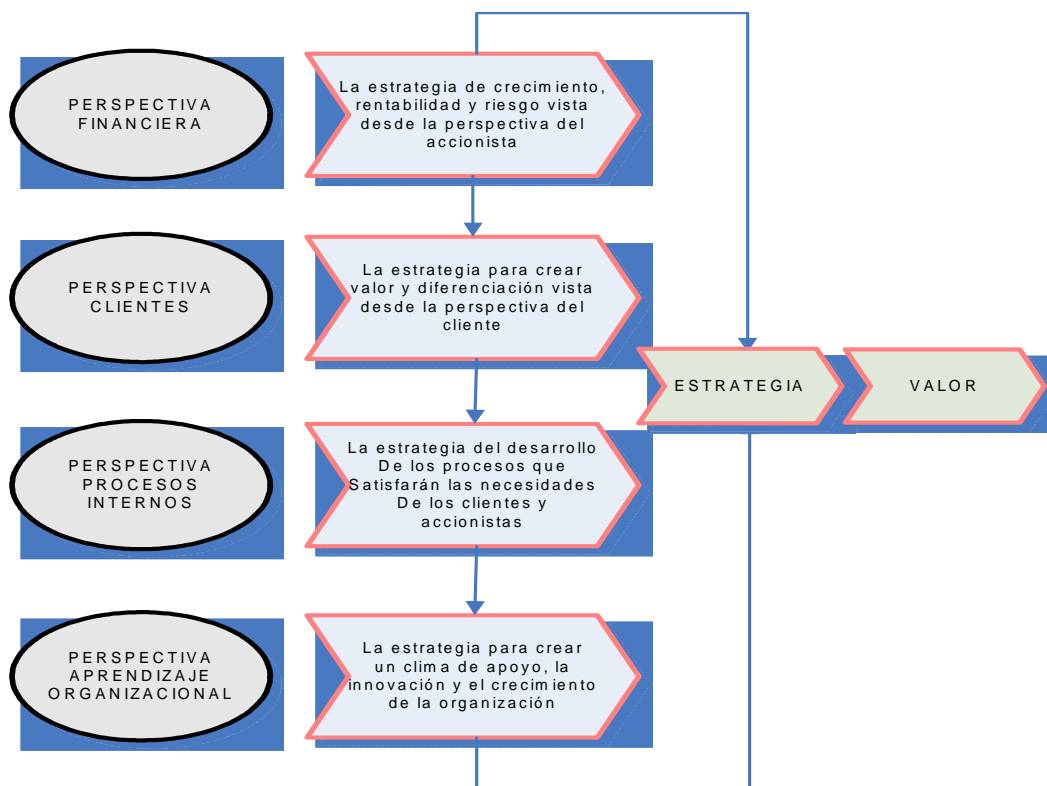
Una de las razones por las que el concepto de Cuadro de Mando Integral ha tenido tanto éxito es que tanto el proceso como el cuadro en sí se adaptan a la situación real de la empresa, contemplando su posición en el mercado y su organización interna.

Los cuadros de mando se pueden usar para difundir en la empresa un sentimiento de persistencia, necesario para la creación de unas competencias exclusivas que puedan lograr el reconocimiento y la recompensa del mercado. De hecho se trata de una cuestión relacionada con la estrategia y las operaciones, pero lo ideal es usar los cuadros de mando en diferentes partes del negocio para desarrollar una lógica convincente, que se pueda comunicar fácilmente; y que lleva a actuar realmente dichas competencias. De este modo el BSC se utiliza para el control estratégico y también para el operativo.

Pero los Cuadros de Mando también se pueden usar cuando no se considere ningún cambio de estrategia. ³Algunos estudios de casos muestran la consecuencia del proceso: la empresa puede ir más directamente a la formulación de aquellos cuadro de mando que se centran en las características del negocio que resultan críticas para su estrategia.”

³ NORTON Y KAPLAN “Cuadro de Mando Integral”, 1997

En el gráfico que a continuación se muestra se puede visualizar claramente la relación que existe entre las perspectivas del BSC en donde la estrategia organizacional tiene como su punto de partida la definición de los objetivos de la perspectiva financiera, siendo precisos para alcanzar la visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirán la manera de operar con nuestros clientes, y a su vez el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos; pasa lógicamente por una formación de aprendizaje organizacional; siendo los pilares básicos para el logro de la estrategia.



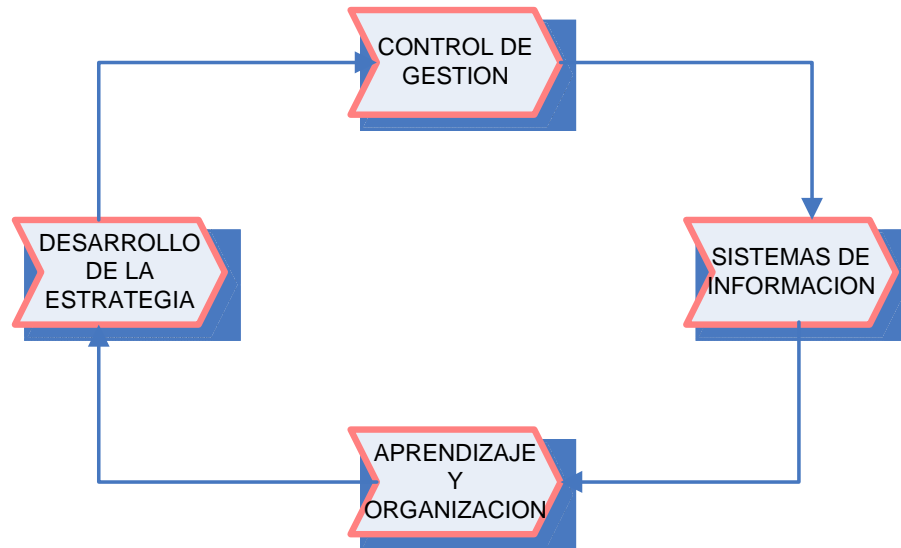
Esquema 5: Relación entre las perspectivas del BSC

2.7.1 VISION GLOBAL DEL PROCESO:

El cuadro de mando integral nos proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la empresa, algo indispensable si esta quiere alcanzar el dinamismo que necesita para ser competitiva a largo plazo. El BSC también nos aporta una información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la empresa alcanzar sus metas.

El resultado será que las operaciones diarias tendrán como base una visión compartida de la dirección que debe tomar la empresa a largo plazo, lo que significa que dicho curso de acción será una realidad tangible y comprensible para todos. Además con el BSC separado por área de actividad, el control de las operaciones se verá localmente como más relevante que con los modelos tradicionales. Los empleados serán más comprensivos y estarán más motivados y abiertos al cambio. La organización mejora su aprendizaje porque es más perceptiva y desarrolla su competencia de forma continua. El proceso de formular e implantar este tipo de cuadro de mando integral se nutre de distintas áreas.

El control de gestión comienza con la visión y estrategia de la empresa, el BSC es un método de control del negocio. Sin embargo el carácter descriptivo del cuadro de mando lleva frecuentemente a nuevas ideas sobre la visión de la empresa y una reconsideración de su estrategia. Por este motivo, los primeros pasos del BSC se refieren al desarrollo de una estrategia, fase que con otros procesos de la empresa ya puede haber tenido lugar. En este caso, la preparación del cuadro de mando sólo confirmará las estrategias existentes, aunque en el proceso de BSC dichas estrategias se expresarán en términos más tangibles de metas y factores clave para el éxito.



Esquema 6: Visión global del proceso

2.7.2 SISTEMAS DE CONTROL DE GESTION:

El desarrollo del proceso destaca con fuerza el modo en el que las estrategias empresariales se traducen en indicadores y metas para diferentes directivos y la forma en el que el BSC proporciona declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones. En principio, el proceso se debe repetir en todos los ámbitos de la empresa para que los empleados tengan el sentido de participación y puedan entender su parte en el plan estratégico general. Una parte importante del proceso será, entonces, conectar indicadores con diferentes perspectivas en los cuadros de mando destinados a las distintas unidades de la empresa.

Este proceso da participación a un gran número de empleados cuya contribución es necesaria de distintas maneras. Los cuadros de mando para sus diferentes actividades deben ser suficientemente explícitos, de modo que los empleados dirijan sus esfuerzos en la dirección adecuada y comprendan cuál es su contribución al esfuerzo general.

2.7.3 SISTEMAS DE DESARROLLO DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION:

El procedimiento para manejar los indicadores debe ser asequible para el usuario y no demasiado complicado. La información se tiene que registrar, verificar y

poner a disposición. Normalmente el BSC utilizará una combinación de datos ya usados en la empresa y de nuevos indicadores, algunos de los cuales pueden ser bastante informales por naturaleza.

En el diseño del BSC para control estratégico es natural considerar los aspectos prácticos de la recolección de datos y de los sistemas existentes. Lo manifestado es cierto en la fase introductoria, cuando el cuadro de mando de la empresa todavía no ha adquirido su forma de la medición; frecuencia, sistema de control, persona responsable, etc.

2.7.4 APRENDIZAJE Y ORGANIZACIÓN:

La función primaria del cuadro de mando es controlar las operaciones de la empresa. Proporciona un lenguaje que sirve para describir expectativas y resultados, con lo que prepara la base para discutir la forma en que cada individuo puede contribuir a cumplir con la visión de la empresa. Por ejemplo los esfuerzos para desarrollar bases de datos de clientes o para atraer nuevos clientes en nuevos segmentos del mercado tal vez no sean rentables a corto plazo, pero pueden quedar justificados en vista de los beneficios anticipados a largo plazo. También proporciona la base para determinar el peso apropiado que tales esfuerzos deben tener en el balance general y para comunicar dicho peso a todo el control de la gestión.

Lo que se necesita es una estructura de incentivos adecuada e indicadores prácticos para manejar la información que se ha generado, para que sea atractivo y posible desarrollar un conjunto de prácticas buenas para el cuadro de mando.

2.7.5 SECUENCIA DEL PLAN DE ACCION:

El desarrollo del proceso del Cuadro de Mando Integral se define por los siguientes pasos:

- **La visión:**

En la parte más alta del modelo está la visión de la empresa en su nivel máximo. Por visión nos referimos a la situación futura que desea tener una empresa. El propósito de la visión es guiar, controlar y adelantar una organización en su

conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro. Es decir esta información será proporcionada inicialmente por la planificación estratégica que la organización genere.

- **Perspectivas:**

La visión general se descompone y describe en términos de diferentes perspectivas. Las usadas más frecuentemente con la perspectiva financiera y de los accionistas, de los clientes, la del proceso interno y la perspectiva del aprendizaje organizacional.

- **Metas estratégicas:**

La visión se expresa como un número de metas estratégicas más específicas, que sirven para guiar a la empresa en su búsqueda de la visión.

- **Factores clave para el éxito:**

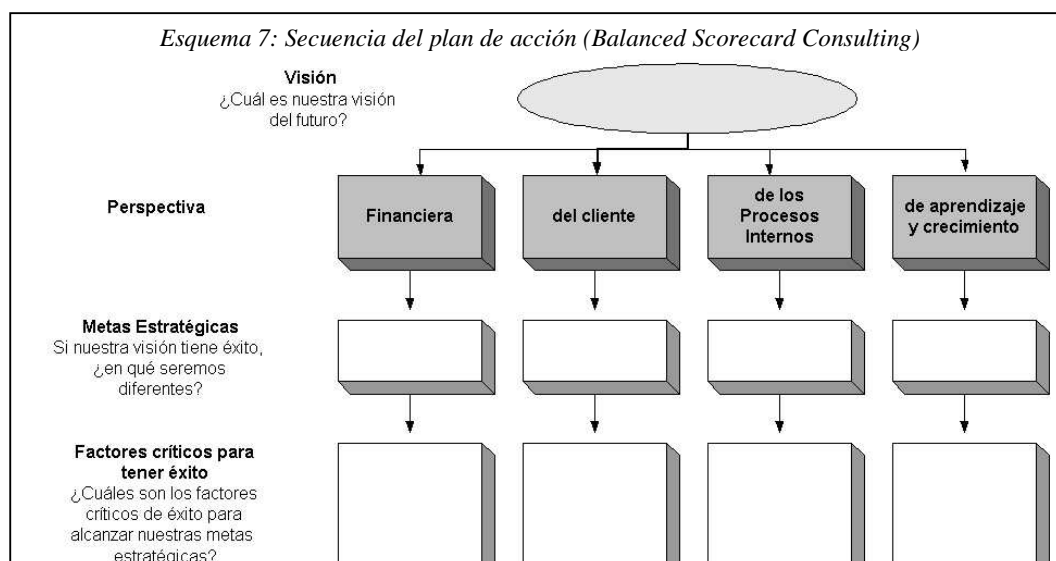
En este nivel se reciben aquellos factores que son críticos para que la empresa tenga éxito con su visión.

- **Indicadores estratégicos:**

Esta parte del cuadro de mando describe los indicadores y metas desarrolladas que le permitan a la dirección seguir los esfuerzos sistemáticos de la empresa para explotar los factores de éxito considerados indispensables a la consecución de sus metas.

- **Plan de acción:**

Finalmente, para completar el BSC, debe haber una sección que describa las acciones y los pasos específicos que se necesita en el futuro.



2.8 GUIA METODOLOGICA PARA LA CONSTRUCCION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

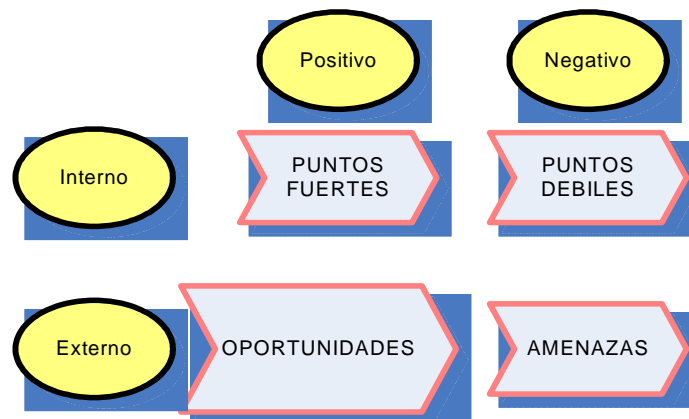
Para la construcción del BSC definiremos algunos pasos metodológicos que nos servirán de mucha ayuda al momento de la implementación del mismo en la empresa; estos son:

- Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.
- Establecer la visión.
- Establecer las perspectivas.
- Desglosar la visión, según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.
- Identificar los factores críticos para tener éxito.
- Desarrollar los indicadores.
- Establecer el cuadro de mando al más alto nivel.
- Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.
- Formular metas.
- Desarrollar un plan de acción.
- Implementación del cuadro de mando.

2.8.1 DEFINIR EL SECTOR, DESCRIBIR SU DESARROLLO Y EL PAPEL DE LA EMPRESA:

El propósito de este primer paso es establecer los cimientos de un consenso sobre las características y requisitos del sector, así como llegar a una definición clara de la posición actual de la empresa y su papel. La forma adecuada de hacer este trabajo es mediante entrevistas individuales, principalmente con los máximos directivos y los líderes de opinión más influyentes de la empresa.

En las entrevistas, es importante intentar alcanzar una visión de la empresa y sus características desde todos los ángulos posibles. Generalmente se puede decir que las ideas prácticas de la gestión estratégica han recibido la fuerte influencia del modelo FODA. Este modelo fue desarrollado a principio de los años setenta. Con la ayuda de este modelo, una empresa puede analizar lo que puede hacer hoy (los puntos fuertes y débiles de la organización) y lo que podría hacer con relación con el entorno exterior (oportunidades y amenazas)



Esquema 8: Matriz FODA

Además de lo manifestado anteriormente en la fase inicial previa al desarrollo mismo del Tablero de Control Balanceado; debemos seguir los siguientes pasos:

- Identificar los recursos de la empresa y localizar los puntos fuertes y débiles en relación con la competencia.
- Identificar las capacidades de la empresa; es decir los factores críticos para tener éxito.
- Valorar el potencial de los recursos/capacidades para generar rentas según su potencial para crear, sostener y explotar una ventaja competitiva.
- Seleccionar la estrategia que mejor explote las capacidades de la empresa relacionadas con las oportunidades externas.

- Identificar los vacíos en los recursos que se deben rellenar.

Las anteriores ideas estratégicas deben servir de guía a las acciones concretas de cada día, para que la empresa adquiriera el dinamismo y el grado de decisión que necesita la mayoría de las organizaciones en casi todos los sectores.

2.8.2 ESTABLECER LA VISION:

Dado que el modelo de BSC se basa en una visión compartida, resulta esencial confirmar desde el principio la existencia real de dicha visión conjunta. El Cuadro de Mando aportará a la empresa una visión más centrada que antes, por lo que las consecuencias de una visión mal encaminada pueden ser muy serias.

- **Visión:**

⁴“Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización, que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva”

- **Misión:**

Define el negocio al que se dedica la organización o al que debería dedicarse comparado con los valores y expectativas de las personas con intereses en ella.

- **Estrategias:**

Principios que muestran como han de alcanzar los objetivos principales de una organización en un periodo concreto. Casi siempre se limitan a la lógica general para alcanzar los objetivos.

- **Objetivos y metas:**

Indican de una manera más precisa que una declaración de misión lo que se debe alcanzar y el momento en el que se deben obtener los resultados.

⁴ RAMPERSAD, Hubert K. “Cuadro de mando integral personal y corporativo”

Antes de que se puedan desarrollar una visión común tiene que haber una idea razonablemente compartida de la situación interna y externa de la empresa. Para establecer la visión se tienen que considerar una serie de factores:

- Entorno empresarial
- Requisito del propietario
- Finanzas
- Competencia central
- Desarrollo tecnológico.

El hecho de que consideremos importante una visión establecida no significa que se deba permitir que la planificación a largo plazo obligue a la empresa a seguir un camino predeterminado. Para que la empresa pueda tener éxito, debe centrarse en un camino común de desarrollo basado en una visión común, compartida por toda la organización, de la situación interna y externa y de los principales factores de éxito. Con este enfoque la empresa tendrá la flexibilidad y el dinamismo que necesita para su continua adaptación al cambiante entorno empresarial.

Una vez establecida la visión, pero antes de seguir adelante con el desarrollo del BSC, se debe tener una última confirmación de la percepción que cada participante tiene de la visión. Una manera de hacerlo sería pedirle a cada participante que describiera como cree que será la empresa una vez alcanzada la visión. De este modo, todo el mundo daría su opinión desde la perspectiva de las finanzas, del cliente, del proceso y del desarrollo. Un procedimiento adecuado sería que todos los participantes expresaran con unas pocas palabras clave su interpretación de la visión desde las diferentes perspectivas, y que luego hubiera una discusión final sobre las prioridades aparecidas entre las palabras clave mencionadas.

2.8.3 ESTABLECER LAS PERSPECTIVAS:

Una vez que se han establecido la visión y el concepto del negocio, se debe considerar las diferentes perspectivas que crearán el cuadro de mando. Como ya ha quedado claro, en el modelo original de Kaplan y Norton había cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y el aprendizaje organizacional. Sin embargo algunas empresas han preferido añadir otra perspectiva, como la del empleado o humana.

La elección de perspectivas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. La perspectiva de desarrollo, entonces debe indicar de qué manera propone la dirección desarrollar la organización, así como los productos y servicios ofrecidos con el propósito de simplificar los procesos y/o añadir valor para los clientes. Estos efectos se deben observar a continuación desde la perspectiva financiera.

Entonces, cualquier cambio de perspectiva tiene que basarse en razones estratégicas más que en algún modelo impuesto por las personas con intereses en la empresa. La conclusión es que pocas veces se necesita una perspectiva de cada empleado por separado, ya que estos se consideran como recursos, especialmente en las perspectivas del proceso y desarrollo.

2.8.4 DESGLOSAR LA VISION SEGÚN CADA UNA DE LAS PERSPECTIVAS Y FORMULAR METAS ESTRATEGICAS GENERALES:

El modelo de cuadro de mando integral es principalmente una herramienta para la formulación e implementación de la estrategia de la empresa. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar una visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un cuadro de mando integral bien formulado es la presentación de la estrategia de la empresa. El propósito de este paso es, entonces, transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método. Este proceso es una parte muy importante del verdadero trabajo de desarrollo empresarial, y otra es formular la estrategia global en términos más generales.

Es difícil definir concretamente el concepto real de estrategia. La palabra tiene origen militar: cada batalla debe servir al propósito estratégico de ganar la guerra. Se puede definir como la relación entre la visión de la empresa y los planes operativos que se deben seguir día a día. En otras palabras, una estrategia describe las reglas, los hechos y las decisiones fundamentales que la empresa necesita pasar de la situación actual a la que desea tener en el futuro, o sea la visión.

El proceso en si para formular una estrategia generalmente es bastante complejo y requiere una aportación sustancial de recursos. Uno de los motivos es que normalmente hay numerosos aspectos y variables a considerar; como en muchas otras áreas, no hay acuerdo sobre cuál es el procedimiento adecuado para formular la estrategia de una empresa. De todos modos, siempre existe la pregunta fundamental sobre cómo adquirir y mantener una ventaja competitiva duradera, pregunta que está en el centro del proceso de desarrollar y formular una estrategia. Las ventajas más destacadas del modelo del BSC radican precisamente en esta área. El modelo permite descomponer más fácilmente la visión en estrategias concretas, basadas en la realidad, con las que la gente se siente más identificada y con las que puede trabajar.

Una manera de poner esta fase del proceso en marcha es pedirle a los participantes que describan las reglas de procedimiento generales que más fácil y eficazmente llevarán a la empresa a la visión buscada. La descripción se debe basar en las distintas perspectivas y, en cierto modo, en cada una de ellas. Un punto de partida adecuado podría ser la descripción anterior de cómo será la empresa en el futuro. A partir de ella, se puede identificar reglas de procedimiento.

La consecuencia automática es que las estrategias se basarán en la visión. La organización lo apreciará mucho, dado que la visión quedará más especificada y será más fácil entender su significado real en la práctica y sus efectos sobre el funcionamiento diario de la empresa. El desarrollo de las estrategias para cada perspectiva se discute a continuación.

2.8.4.1 *Perspectiva Financiera:*

Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para las demás perspectivas. Aquí encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad; también es una perspectiva apta para describir los riesgos financieros que son aceptables, como por ejemplo un flujo de caja negativo.

En esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores no financieros e indicadores financieros. Kaplan y Norton se refieren a los tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción; reducción de costes y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión.

2.8.4.2 *Perspectiva Cliente:*

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo-efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se marchitará hasta morir.

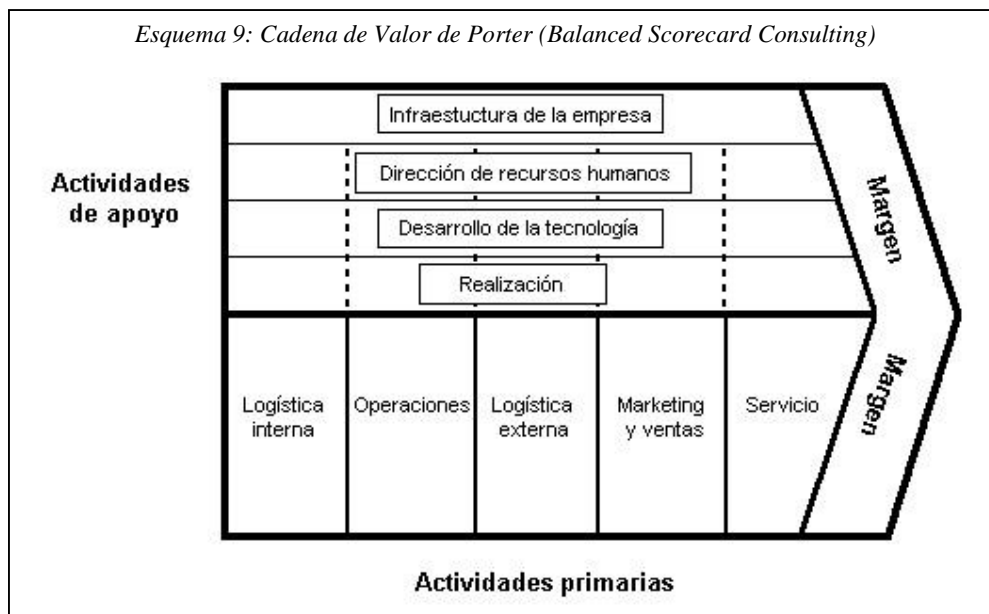
Las estrategias elegidas deben basarse en los análisis mencionados y describir, en términos más o menos convencionales, los segmentos prioritarios, definir los modos de competir y especificar las políticas y reglas aplicables en estas áreas. Los indicadores, que son la consecuencia natural de estas elecciones

estratégicas, deberían proporcionar una visión global desde la perspectiva del cliente. La información actual que se necesita es, preferentemente, la siguiente:

- Cuotas de mercado.
- Fidelidad de los clientes indicado, por ejemplo, por la frecuencia de sus compras.
- Entrada de nuevos clientes.

2.8.4.3 *Perspectiva de Procesos Internos:*

Los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas deben surgir de esta expectativa. Para lo cual primero tenemos que identificar los procesos de la empresa en un nivel gerencial. El modelo llamado “cadena de valor” de Porter es útil para este propósito y lo definiremos de la forma siguiente:



El modelo describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio y el mismo servicio post venta que es la vuelta al ciclo. Esta perspectiva es principalmente una análisis de los procesos internos de la empresa. Este análisis incluye

frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar.

2.8.4.4 *Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:*

La perspectiva de aprendizaje organizacional permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el SABER HACER necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, será muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la empresa deberá cultivar como base de su futuro desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la empresa también tendrá que determinar la forma de obtener ese conocimiento que igualmente necesitará en áreas sobre las que ya ha decidido que no serán competencias básicas.

2.8.5 IDENTIFICAR LOS FACTORES CRITICOS PARA TENER ÉXITO

Factor crítico de éxito es ⁵“aquello en que las empresas han de superarse si quieren sobrevivir, o bien aquel que es de extrema importancia para el éxito corporativo. Estas cuestiones estratégicas determinan las ventajas competitivas de la empresa. Son aquellos factores en los que las empresas quieren ser diferentes de las demás, y hacerse únicas en el mercado, y que como tales son entendidos como competencias esenciales. Los factores críticos de éxito están también relacionados con las cuatro perspectivas referidas al Cuadro de Mando Integral, y por esto, forman parte integrada de la visión corporativa. Las perspectivas, junto con los factores críticos de éxito son los conceptos más importantes del Cuadro de Mando”

⁵ RAMPERSAD, Hubert K. “Cuadro de mando integral personal y corporativo”

Los factores críticos de éxito se extraen de la visión. Son temas estratégicos sólo presentes en la empresa, y por lo general nos muestran la estrategia corporativa y determinan las ventajas competitivas. Son factores relacionados con aquellos que destaca la empresa y que permite que la misma esté en el mercado.

Deben elaborarse a través de una “brainstorming” entre empleados y directivos, y después ordenarlos por su importancia. No se cuantifican, aunque más adelante sí. Y se hará mediante las medidas de actuación y las metas. Las preguntas que habría que hacerse para formular los factores críticos de éxito serían por ejemplo:

- ¿En qué se basa nuestra ventaja competitiva?
- ¿Con qué generamos beneficios?
- ¿Qué habilidades y capacidades nos identifican?
- ¿Cómo nos ven los accionistas comunes?
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes?
- ¿Cómo se pueden controlar nuestros procesos de negocio primario para darles valor?
- ¿Cómo podemos tener éxito en el futuro?

Es decir que la empresa tiene que decidir y ordenar sus prioridades para tener valor, fundamentalmente para obtener los objetivos estratégicos que serán medidos por los indicadores del Cuadro de Mando.

2.8.5.1 Alineación horizontal y vertical de los factores para tener éxito:

Antes de comenzar con el trabajo de desarrollar indicadores, es importante alinear el BSC vertical y horizontalmente, o dicho de otro modo, tenemos que averiguar si el cuadro de mando es internamente coherente hasta un punto razonable en relación con sus aspectos más destacados.

La alineación vertical es más o menos automática, pues para cada indicador se van identificando los factores para tener éxito y se les va clasificando por orden de prioridad. La forma más sencilla de alinear los factores horizontalmente es preparar un bosquejo del BSC como si fuera un diagrama de flujo y verificar que

las diferentes perspectivas se relacionen naturalmente unas con las otras. Es importante evitar cualquier posibilidad de que la buena puntuación de un factor de éxito se logre a expensas de otro, y esta advertencia tiene especial importancia con respecto a los indicadores que a continuación se desarrollen.

2.8.6 DESARROLLAR LOS INDICADORES, MEDIDAS DE ACTUACION

La definición de las medidas de actuación o indicadores y las metas relacionadas, abarca un parte fundamental para el desarrollo del BSC. ⁶“Una medida de actuación es un punto de medida en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante el que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso”

Es el estándar que utilizamos para medir el progreso de un objetivo estratégico, y que permite que puedan medir; tanto la visión como los objetivos corporativos. Una meta es el propósito cuantitativo de una medida de actuación y muestra el valor que debemos alcanzar, y se basan en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los clientes o en los resultados de los estudios de los informes sobre rendimiento.

Las medidas de actuación y las metas proporcionan a la dirección señales a tiempo, basadas en el asesoramiento enfocado de la empresa según las medidas de cambio y en la comparación con los resultados medidos frente a los estándares.

El gran reto es encontrar relaciones de causa – efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas. Por tanto, es importante discutir si se puede alcanzar un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo.

Esta fase se trata como si fuese un solo paso, aunque en la práctica se ha visto con frecuencia que conviene dividirla en dos partes; primero se proponen los indicadores y luego se estudia la posibilidad de tomarlos al tiempo que se revisa

⁶ RAMPERSAD, Hubert K. “Cuadro de Mando Integral personal y corporativo”, Mc. Graw Hill, 2004

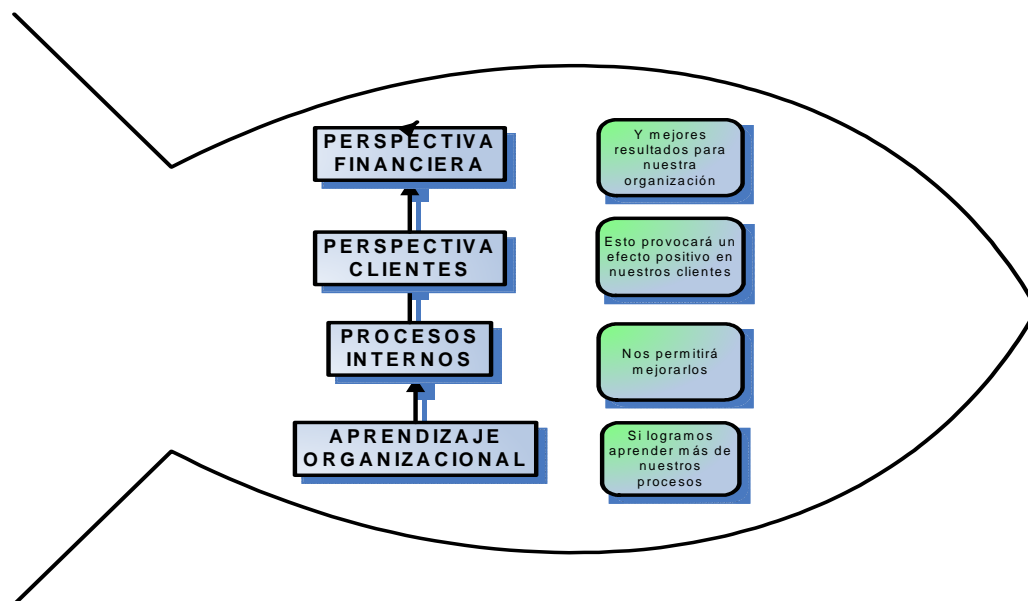
la estructura en busca de consistencia lógica. Aquí se utiliza lo que se conoce sobre las relaciones causa – efecto que se pueden medir.

2.8.6.1 *Relación causa – efecto:*

Un BSC adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones entre los objetivos; es decir; las hipótesis de los indicadores en las diversas perspectivas sean explícitas de modo que puedan ser convalidadas y gestionadas. Cada indicador seleccionado para el BSC deberá ser un elemento de una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

La relación causa – efecto de la organización prevé un mecanismo idóneo para la visualización total del proceso.

A continuación en el gráfico que se mostrará podemos observar la relación causal que existe entre las cuatro perspectivas que intervienen en el Tablero de Control Balanceado:



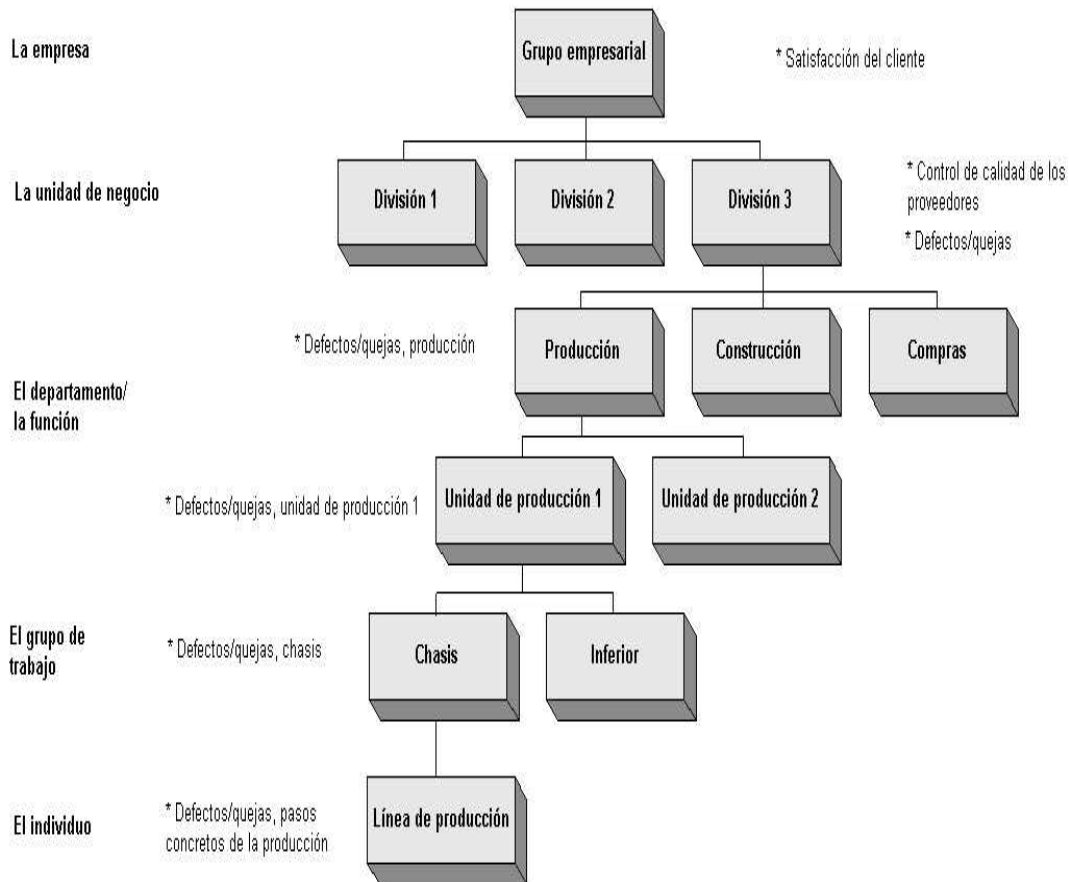
Esquema 10: Relación Causa – efecto del BSC

2.8.7 ESTABLECER EL CUADRO DE MANDO AL MAS ALTO NIVEL

Una vez completados los pasos anteriores, se prepara el BSC al más alto nivel para su aprobación y presentación, es importante que todos los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso de ideas que han sido necesarios para crear el Cuadro de Mando. También es ventajoso que los participantes reciban documentación suplementaria con textos explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo de explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en grupo que faciliten el proceso continuo de desglosar el Cuadro de Mando.

2.8.8 DESGLOSE DEL CUADRO DE MANDO E INDICADORES POR UNIDAD ORGANIZATIVA

Dependiendo del tamaño de la empresa y la organización, el BSC y los indicadores al más alto nivel generalmente se descomponen y aplican a unidades organizativas de niveles inferiores.



Esquema 11: Desglose del cuadro de mando

Del gráfico anterior se pueden distinguir cinco niveles diferentes en la organización de una empresa; la empresa, la unidad de negocio, el departamento o función, el grupo y el individuo. Dado que uno de los propósitos del BSC es hacer que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales afectan a las operaciones de todos los días, es necesario desglosarlo para que sea tangible y comprensible.

Si la organización es tan plana y pequeña que todo el mundo puede ver el efecto del Cuadro de Mando al más alto nivel sobre su propio trabajo, no se necesita un desglose mayor, el Cuadro de Mando tiene que ser desglosado para que la empresa se beneficie de todo el potencial y toda la fuerza que tiene el método del Cuadro de Mando Integral. Además, el proceso de desglosar el BSC presupone que una fase anterior del trabajo de la empresa ya haya determinado la forma organizativa más apropiada para la utilización óptima de la competencia interna y externa, así como de la experiencia pasada.

El éxito que una empresa tiene en un indicador concreto suele verse influido por distintas actividades realizadas por diferentes unidades pertenecientes a varios niveles de la organización. Si se supone que la mayor cantidad posible de empleados tiene que ver cómo su trabajo ayuda a que la empresa alcance buenos resultados son sus indicadores al más alto nivel, estos tiene que detallarse al máximo. Por lo tanto, la utilidad de cada indicador como agregado es importante: ¿Cómo se puede desglosar los diferentes indicadores para cada departamento, división e individuo?.

Con frecuencia existe la pregunta de a qué nivel comenzar el desglose del Cuadro de Mando. ¿Es posible comenzar en un nivel intermedio y desarrollar una visión y un Cuadro de Mando para una unidad funcional, por ejemplo, o el Cuadro de Mando siempre se tiene que basar en las estrategias y metas globales de la empresa?.

Como en tantas otras situaciones, la respuesta es según los casos. Cuando la empresa consiste de un cierto número de distintas unidades de negocio que son independientes entre sí desde el punto de vista de sus mercados, generalmente hay poca relación entre el Cuadro de Mando al más alto nivel y los Cuadros de Mando para estas unidades en el nivel inferior. En tales casos, normalmente es apropiado que cada unidad/empresa desarrolle su propio cuadro de mando al más alto nivel, pero en otros casos, en los que las diferentes partes de una empresa están claramente interrelacionadas, generalmente es preferible tener una visión global compartida así como metas estratégicas generales. De este modo, se puede pedir que los grupos describan en sus cuadros de mando como puede ayudar y ayudarán a que la empresa alcance los más altos factores del éxito. Si hace falta, los grupos deben añadir al cuadro de mando al más alto nivel cualquier factor de éxito exclusivo propio.

Rampersad, recomienda que se desarrollen guías que faciliten las fases subsiguientes del trabajo.

2.8.9 FORMULAR METAS

Se debe formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Como se indicó, es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre si. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear el proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados. El proceso debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿De qué modo; se llevará a cabo la alineación de los objetivos estratégicos?
- ¿Para qué unidades de medición serán configurados los indicadores?
- ¿Con cuánta frecuencia; se replantearán los objetivos y metas estratégicas?
- ¿Quién llevará a cabo el proceso de creación del Cuadro de Mando Integral?

2.8.10 DESARROLLAR UN PLAN DE ACCION

Finalmente para completar el BSC, también debemos especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables y un calendario para los informes provisionales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y un calendario, porque así se evitarán muchas expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuente de frustración e irritación. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

2.8.11 IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO

Para mantener el interés en el cuadro de mando; hace falta seguirlo continuamente para que cumpla con la función encomendada de herramienta dinámica de gestión.

También es importante que el cuadro de mando se use a través de toda la organización en los aspectos diarios de la gestión. Si de este modo proporciona las bases para la agenda diaria de cada unidad, tendrá una función natural en los informes y el control mediante su impacto en las operaciones de cada día.

El plan de implementación, por lo tanto, debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento del BSC forme partes del trabajo diario de la empresa.

Finalmente los indicadores seleccionados deben poderse cuestionar continuamente, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, deben reemplazarse por otros más actuales.

El concepto de Cuadro de Mando Integral no es garantía de visión ni de estrategia de éxito. La gran fuerza del concepto radica en el propio proceso de crear un cuadro de mando, un proceso que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la empresa en términos tangibles y de obtener apoyo para ambas en todos los niveles de la organización. Poder ver la empresa desde diferentes perspectivas y en varias dimensiones temporales proporciona una comprensión única del negocio en toda la organización, y de esta forma, los empleados pueden ver cuál es su aporte en el todo, algo completamente necesario para que la empresa alcance sus metas generales y su visión global.

2.9 INDICADORES:

2.9.1 PERSPECTIVA FINANCIERA:

2.9.1.1 Generales:

- Total del activo (**U**nidades **M**onetarias)
- Total del activo-empleado (U.M)
- Ingresos-total del activo (%)
- Ingresos por productos nuevos o nuevas operaciones (U.M)
- Ingresos-empleados (U.M)
- Beneficios/total del activo (%)
- Beneficios por nuevos productos o nuevas operaciones (U.M)
- Beneficios/empleado (U.M)
- Valor de mercado (U.M)
- Rendimiento del total del activo (%)
- Valor añadido/empleado
- Rendimiento del total del activo (%)
- Rendimiento del capital empleado (%)
- Margen de beneficio (%)
- Contribución/ingresos, o margen de contribución (%)
- Contribución/empleado
- Flujo de caja (U.M)
- Patrimonio neto/total del activo, o solvencia (%)
- Rendimiento de la inversión (%)
- Costes totales (U.M)

2.9.1.2 Estrategia de crecimiento de los ingresos:

- % Incremento de la Cifra de Negocio
- % Aumento Cuota de Mercado (por zonas regionales, mercados, clientes, línea productiva, etc...)
- % Ingresos procedentes de:
 - clientes nuevos
 - zonas geográficas nuevas
 - nichos de mercado nuevos
 - líneas productivas o productos nuevos
 - aplicaciones nuevas de productos y/o servicios ya existentes

- Ingresos totales de otras unidades de negocio
- Rentabilidades por:
 - clientes
 - productos y/o servicios
 - zonas regionales
 - canales de distribución

2.9.1.3 Estrategia de inversiones:

- Eficiencia en la utilización del Capital circulante:
 - [saldo Clientes/Venta media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
 - [saldo Proveedores/Compra media diaria] --> Días de ventas en las cuentas a cobrar
 - [saldo PT/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de Productos Terminados
 - [saldo MP/Compra media diaria] --> Días de compras en Existencias de Mat. Primas
 - [saldo PST/Venta media diaria] --> Días de ventas en Existencias de P. Semiterminados
- Aumento del uso del Activo Inmovilizado
- Nivel de reutilización de Activos ociosos
- % Activos compartidos por distintas unidades de negocio de la empresa
- Rentabilidad:
 - Financiera --> [Beneficio neto/Fondos Propios]
 - Económica --> [Beneficio bruto/Activo Total neto]
 - de las Ventas --> [Beneficio neto/Volumen de Negocio]
 - de las Inversiones --> [Beneficio bruto/Valor contable neto de las inversiones]

2.9.1.4 Estrategia de productividad:

- % Reducción de costes unitarios
- % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.

- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo

2.9.2 PERSPECTIVA CLIENTES:

- Número de clientes (cifra)
- Cuota de mercado (%)
- Ventas anuales/cliente (U.M)
- Clientes perdidos (Cifra o %)
- Media de tiempo utilizado en relaciones con clientes (cifra)
- Clientes/empleado (cifra 0%)
- Ventas cerradas/contactos de ventas (%)
- Índice de clientes satisfechos (%)
- Índice de fidelidad de los clientes (%)
- Costo/cliente (U.M)
- Número de visitas a clientes (cifra)
- Número de quejas (cifra)
- Gastos de comercialización (U.M)
- Índice de imagen de marca (%)
- Media de duración de relación con el cliente (cifra)
- Media del tamaño del cliente (U.M)
- Clasificación del cliente (%)
- Visitas del cliente a la empresa (cifra)
- Media de tiempo entre contacto con el cliente y la respuesta de venta (cifra)
- Gastos por servicio/cliente/año (U.M)

2.9.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

- Gastos administrativos/total de ingresos (%)
- Tiempo de proceso, pagos extra (días)
- Entrega a tiempo (%)
- Tiempo de espera medio (días)

- Tiempo de espera, desarrollo del producto (días)
- Tiempo de espera entre pedido y entrega (días)
- Tiempo de espera, proveedores (días)
- Tiempo de espera, producción (días)
- Tiempo medio para tomar decisiones (días)
- Rotación de stocks (días)
- Mejora de la productividad (%)
- Capacidad de TI CPU DASD (días)
- Capacidad de TI/empleado (días)
- Cambio en inventario de TI (U.M. 0%)
- Gastos en TI/gastos administrativos (%)
- Emisiones al medio ambiente por uso del producto (días)
- Impacto medio ambiente por uso del producto (días)
- Coste de error administrativo/ingresos por gestión (%)
- Contratos archivados sin error (días)
- Gastos administrativos/empleado (U.M)

2.9.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:

2.9.4.1 Investigación y desarrollo:

- Gasto en I+D (U.M)
- Gasto en I+D/total de gastos (%)
- Gasto desarrollo de TI/gastos de TI (%)
- Horas, I+D (%)
- Recursos de I+D/total de recursos (%)
- Inversiones en formación/cliente (%)
- Inversiones en investigación (U.M)
- Inversiones en apoyo a nuevos productos y formación (U.M)
- Inversiones en desarrollo de nuevos mercados (U.M)
- Comunicaciones directas a cliente/año (cifra)
- Patentes pendientes (cifra)
- Edad media de las patentes de la empresa (cifra)

- Mejoras sugeridas/empleando (cifra)
- Gasto en desarrollo de competencias/empleado (U.M.)
- Índice de empleados satisfechos
- Gastos de comercialización/cliente (U.M.)
- Opción del empleado (índice de autorización) (cifra)
- Proporción de empleados menores de X años (%)
- Gastos no relacionados con el producto/cliente/año (U.M)
- Relación de nuevos productos (con menos de X años de antigüedad) con respecto al catálogo completo de la empresa (%)

2.9.4.2 Recursos Humanos:

- Índice de liderazgo (cifra)
- Índice de motivación (cifra)
- Número de empleados (cifra)
- Rotación de empleados (%)
- Media de años de servicio en la empresa de los empleados (cifra)
- Edad media de los empleados (cifra)
- Tiempo de formación (días/año) (cifra)
- Empleados temporales/empleados permanentes.
- Proporción de empleados con titulación universitaria (%)
- Ausentismo medio (cifra)
- Número de mujeres con cargo directivo (cifra)
- Número de solicitudes de empleo en la empresa (cifra)
- Índice de autorización (cifra), número de jefes (cifra)
- Proporción de empleados menores de 40 años (%)
- Costo anual de formación per capita (U. M)
- Empleados a tiempo complejo o fijos que pasan menos del 50% de las horas de trabajo en alguna instalación de la empresa (cifra)
- Porcentaje de empleados fijos a tiempo completo (%)
- Costo anual de formación, comunicación y programas de apoyo per capita (U.M)
- Número de empleados temporales a tiempo completo (cifra)

- Número de empleados a tiempo parcial o contratista a tiempo incompleto (cifra)

2.10 ERRORES TÍPICOS EN LA IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

- **Considerar que el diseño y la puesta en práctica (implementación) es una tarea de los Mandos Intermedios, no liderada por el Director General o Equipo Directivo.**

En efecto, como se mencionó en los capítulos anteriores un Cuadro de Mando Integral será mucho mejor mientras participe el mayor número de involucrados.

- **El Cuadro de Mando Integral se diseña a manera de un “laboratorio”, con solo unos pocos involucrados en su desarrollo.**

Aún cuando se considera conveniente el que exista un equipo guía, debe hacer participación del equipo directivo en la formulación de la orientación estratégica reflejada en el BSC, en la definición de los objetivos e indicadores claves y en la negociación de metas e iniciativas que impulsan el logro de la estrategia. Además, en el proceso es decisiva la participación activa de los dueños o responsables de los objetivos, indicadores o iniciativas estratégicas que dan forma y cuerpo al conjunto de elementos de la estrategia de la organización, es decir, de su BSC.

Una herramienta de apoyo para la participación del equipo directivo, es la de realizar las entrevistas ejecutivas durante la fase inicial del proyecto, que permita recabar las percepciones de cada uno de sus miembros, individualmente, sobre la orientación estratégica, visión, oportunidades y retos. Estas percepciones individuales, serán validadas en los talleres que progresivamente se llevarán a cabo en el proceso de las cuatro fases de implementación escritos en los capítulos anteriores.

- **Un largo proceso de implantación.**

El desarrollo de ejecución debe ser inmediato.

- **Retrasar la implantación por falta de definición de todas las medidas (indicadores)**

La experiencia con algunos de los pioneros, es que ellos arrancaron la implantación del sistema con un 30% o 50% de las medidas definidas. El resto las terminaron de definir según un programa de implantación indicador por indicador.

- **Considerar el proceso como estático y no dinámico.**

Gestionar las relaciones causa – efecto, objetivos, indicadores, metas e iniciativas “como escrito en piedra”. El BSC es un sistema de aprendizaje, dinámico, que

cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, orientación estratégica, mercado, etc. Lo que influencia estrategia , sus indicadores, sus metas e iniciativas. La dinámica es promovida por el diálogo que se propicia alrededor de la estrategia (BSC).

- **Considerar el BSC como un sistema de información para la alta dirección.**

El BSC lleva implícito todo un proceso de pensamiento, diálogo y reflexión estratégicos que tradicionalmente no han estado incorporados a los sistemas de información de alta dirección. No es un sistema de gestión, aún cuando haga uso de los sistemas como herramientas para el diálogo y seguimiento de resultados.

- **Medir para controlar y no para comunicar.**

El proceso del BSC es un proceso de diálogo y comunicación para toda la organización. El control no es el fin del BSC, sino que el fin es el aprendizaje a través del diálogo y la comunicación en todo el negocio.

- **El BSC es solo para los “directivos” y no para todos los empleados.**

Este es un complemento directo del anterior. Es un despliegue total de la estrategia a través del BSC, todos los empleados deben ver su aporte a la estrategia a través de los resultados del BSC.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA:

3.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito (COAC) “San José Obrero Ltda.” es una compañía jurídicamente formada hace 16 años; pero empezó como una conglomeración de personas proactivas y creyentes de las causas cooperativistas del populoso barrio “Comité del Pueblo # 1” ubicado en el norte de Quito. Liderado por su sacerdote Rvdo. Colin Mac Innes, un misionero escocés radicado en nuestro país hace 25 años.

Actualmente la COAC San José Obrero tiene una participación de 12200 socios activos; los mismos que en su gran mayoría son vecinos del mismo sector.

Ha incrementado su número de agencias, estando actualmente en 8, distribuidas así: Su casa matriz en el Comité del Pueblo, sus agencias en San Isidro de El Inca, La Bota, La Roldós, Colinas del Norte, Carcelen Bajo, Carapungo, El Camal y en Santo Domingo de los Colorados.

3.2. EL ENTORNO GENERAL:

3.2.1. ANALISIS ECONOMICO:

Para el desarrollo de la Planeación Estratégica de La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Obrero Cía. Ltda.”; es importante describir el marco económico

de nuestro país; siendo el mercado financiero y de valores el escenario en el cual se desenvuelve la empresa.

La situación económica del Ecuador; continuará beneficiándose de la estabilidad de precios proveniente del sistema cambiario adoptado en el año 2000. Bajo este antecedente la productividad será el objetivo principal para alcanzar mayores niveles de bienestar; en toda la sociedad.

⁷“Este nuevo esquema productivo que depende cada vez más de hechos esperados y no de factores especulativos constituye el elemento primordial del resultado de la actividad productiva. Por lo tanto, la eficiencia pasa a constituir el objetivo determinante de la producción de bienes y servicios.”

Así como sucede en la economía macroeconómica nacional; en el sector financiero; la búsqueda de la eficiencia es un factor predominante para enfrentar la competencia y para continuar creciendo.

Los factores exógenos al sector, no se espera que cambien sino muy poco de lo esperado. La banca ya está sintiendo la baja en la tasa de interés doméstica mientras que las tasas en el exterior suben por la acción de la Reserva Federal de los Estados Unidos. La modificación de las tasas de interés internacionales y las nacionales muestran una clara tendencia distinta. El mercado interno de capitales aún incipiente, no constituye un mercado competitivo para el sector y peor aún, un canal de financiamiento adicional. El monopolio en la presencia de servicios de seguridad social impide la consecución de recursos internos a mediano y largo plazos.

Las remesas de los migrantes continuarán ingresando volúmenes que los convierten en la segunda fuente de recursos externos. La producción exportable será cada vez más productiva y el flujo de financiamiento externo será cada vez más asequible por la reducción del riesgo país, sin embargo este se ve afectado por los hechos de corrupción acometidos por los protagonistas de la política

⁷ ESPINOSA, Rodrigo Dr. “La economía ecuatoriana en el 2005”

ecuatoriana, lo cual refleja una imagen deteriorada del país ante los ojos de miradas extranjeras.

Cabe mencionar que el movimiento hacia la eficiencia productiva se aprecia cada vez más en el sector de servicios financieros. La búsqueda de procesos que permitan identificar y monitorear los riesgos es parte cotidiana hoy en la banca; así mismo la creciente profesionalización en la administración de servicios bancarios es un hecho real. Sin embargo; la deficiente seguridad jurídica continúa siendo un factor clave que frena el desarrollo del sector. Así lo afirman los más grandes analistas económicos de nuestro país; entre ellos el economista Fernando Donoso; presidente ejecutivo del Banco del Pichincha.

Respecto al desarrollo de la economía durante el año 2005; el producto interno bruto se ubicó en el 3.9 por ciento, pero debemos manifestar que durante el año 2004, el PIB se ubicó en el 4.75 %. Así mismo la inversión creció en el 5.9 por ciento y su monto se ubicó en 1.5 veces más que la inversión reconocida antes de la crisis bancaria.

Las exportaciones aumentaron sobre niveles pasados con una ampliación del 5 por ciento. La proyección del nivel de consumo total muestra un alza de 2.5 por ciento.

La balanza de pagos, muestra la presencia fundamental de las remesas de emigrantes que constituyen la segunda fuente de ingresos en divisas al país. Las remesas llegaron a 1.200 millones de dólares en el año 2005. Cabe mencionar que gran parte de estos recursos sirven para desarrollar negocios micro empresariales, a través de gastos iniciales de consumo o de inversión.

La deuda externa pública, cuyo pago de servicio constituye un egreso sumamente oneroso, sigue bajando a pesar de que no se usan los recursos del FEIREP como inicialmente se sugirió y se consideró como estrategia clave de política económica.

El sector público no financiero continuará con resultados financieros positivos mientras que el sector público financiero prolongará la falta de recursos externos y con reducidos ingresos netos.

Por otro lado; la inflación se ubicó en el orden del 1.7 por ciento en el año pasado. Así mismo la desocupación en nuestro país también genera cifras alentadoras ya que estuvieron alrededor del 11 por ciento; esto debido al aumento de negocios micro empresariales; de hecho el Ecuador; según la Time Warner; se ubica en el segundo país generador de micro empresas en Latinoamérica; lo cual da testimonio de que las personas en nuestro país son emprendedoras.

Con respecto a la tasa de interés activa referencial; en el sector financiero del Ecuador, esta cerró el año 2005 en el 7,85 % con una máxima permisible de 13,43 %, lo que muestra un alto costo del dinero, frente a una tasa pasiva del 4,26 %. Finalmente la comisión bancaria se ubicó en el 3.61%; como diferencia de las tasas activa y pasiva.

El entorno macro; más el crecimiento en la eficiencia bancaria permiten cada vez más alejarnos de la posibilidad de crisis bancarias a pesar de contar con redes de seguridad oficiales que cada vez parecen menos necesarias.

3.2.2. ANALISIS SOCIO CULTURAL:

Debemos señalar en este punto que nuestro país no necesariamente goza de una población altamente alfabetizada; ya que solamente en la Provincia de Pichincha

el 15,5 % de la población mayor a los 15 años es analfabeta, y apenas el 26 % de la población de la provincia culmina su instrucción superior.

Por otro lado; la población económicamente activa se encuentra en el orden del 41 % de la población total; pero únicamente el 55 % son personas que aportan la tasa de participación laboral.

Las cifras de pobreza son desalentadoras, ya que el 41 % de la población sufre de inconvenientes por satisfacer sus necesidades básicas. Y apenas el 2.36 % de la población tienen alta dependencia económica.

Como podemos darnos cuenta; el país sufre de grandes problemas sociales y económicos. Ante esta realidad en los últimos años se ha producido un fenómeno social denominado como la migración.

De hecho; según el Banco Interamericano de Desarrollo, la región latinoamericana recibió más de \$45,000 millones en el 2004, y en el 2005 esas cifras aumentaron en un 20 %. Como producto de remesas enviadas del extranjero.

⁸El Ecuador ha estado históricamente relacionado con la migración, interna o externa. La migración interna ha sido, según las circunstancias, de la Sierra a la Costa y al Oriente, de las zonas rurales a las zonas urbanas, y de las ciudades pequeñas a las ciudades intermedias o grandes, por razones principalmente de búsqueda de trabajo o de mejores condiciones de vida.

En algunos momentos de su historia el Ecuador ha sido un país receptor de migración externa pero, especialmente durante las últimas décadas, más bien ha sido un país emisor de población. Sin embargo, recién a partir de fines del siglo pasado, inmersa en el marco de la globalización, la migración adquiere nuevos matices y se convierte en un fenómeno que afecta a toda la sociedad ecuatoriana con una característica particular, la feminización. Aunque las cifras sobre la migración varían; muestran que se trata de una realidad de grandes dimensiones:

⁸ BAEZ, Leopoldo; “Remesas – BCE”

según el Plan Nacional de Ecuatorianos en el Exterior; en los últimos años, más del 10 % de la población del país, un millón y medio, ha emigrado.

De acuerdo con la ⁹Dirección Nacional de Migración; entre 1999 y el año 2000 salieron del país 504.203 ecuatorianos; más del 10 % de la población económicamente activa, cuyos principales destinos son Estados Unidos, España e Italia. La mayoría de emigrantes que han salido del país durante este periodo fueron jóvenes y mujeres;

Por otra parte, El Estado ecuatoriano ha reconocido a la migración por razones económicas como una realidad que requiere la construcción de una política pública y por ello se trabajó en la elaboración de un Plan Nacional de Migración como instrumento de apoyo para la población emigrante en los países receptores, así como para los miembros del núcleo familiar que se quedan en el país. Sin duda alguna, el Plan es perceptible y requiere la participación de múltiples actores, acciones coordinadas y sinérgicas, que no deberían postergarse más.

¹⁰La visa de Schengen exigida por los países de la Unión Europea para los ecuatorianos dificulta la salida legal, alienta el tráfico de personas, el negocio de los llamados “coyotes” y aumenta la vulnerabilidad de nuestros ciudadanos en dichos países y la precariedad de sus condiciones de empleo y de vida en ellos.

Las causas de este fenómeno social son diversas:

La crisis económica de 1999 que provocó el empobrecimiento de amplias capas de la población. El número de personas viviendo en la pobreza pasó de 3.9 millones en 1995 a 9.1 millones en el 2000. Frente a esta situación y por diversas razones, el Estado y los Gobiernos se han demostrado poco eficaces para promover la reactivación productiva con equidad, generar empleos de calidad, redistribuir la riqueza e invertir en capital humano. A partir de 1997 se agudiza la inestabilidad política de los gobiernos y de las instituciones nacionales. Estas condiciones han acrecentado la crisis social expresada en el aumento de los niveles de desigualdad social, el deterioro de la seguridad ciudadana y

⁹ <http://www.ecuadormigrante.org/html/datos.html>

¹⁰ <http://www.ecuadormigrante.org/html/datos.html>

relacionada con la existencia de relaciones de inequidad y violencia en contra de las mujeres sobre todo en el ámbito intrafamiliar.

En el país la migración tiene efectos en los niveles macro, meso (comunidades locales); y micro. El efecto macroeconómico es importante por la fuerte entrada de divisas, producto del trabajo de los ecuatorianos en el país receptor enviados a nuestro país, y porque constituyen la segunda fuente de ingresos a nivel nacional y la tercera industria en términos de crecimiento a nivel global. El Banco Central del Ecuador estima que entraron al país 1.604 millones de dólares en el 2004, lo que sólo una aproximación y no incluye los envíos por courier o los envíos informales.

Paradójicamente, quienes emigran por dificultades económicas están financiando el desarrollo del país aunque las remesas no constituyen una masa concentrada sino dispersa.

El ingreso de las remesas al país ha sostenido el modelo económico y ha contribuido a la estabilidad política pero otros pilares de la dolarización como las exportaciones y la inversión extranjera son frágiles, lo cual incrementa la importancia de las remesas para la economía ecuatoriana y para ciertas regiones del país de donde ha salido gran cantidad de emigrantes.

Un estudio realizado por el BID (2003) señala que el 61 % de las remesas se destina a gastos diarios, 22 % son inversiones (negocios, compra de propiedades, educación) y el 17 % a consumo suntuario. Observamos que las familias que reciben remesas tienen un mejoramiento en su capacidad adquisitiva y más acceso a la canasta básica lo cual no significa que haya un incremento de la productividad económica del país pues hay una tendencia fuerte a consumir lo importado y el efecto en la reactivación del ingreso y el empleo es limitado.

El Banco Central registra las remesas en la balanza de transferencias en la cuenta corriente de la balanza de pagos. Es de notar que las remesas son los únicos rubros de las cuentas nacionales que no tienen una fórmula definida de contabilización y de registro.

Existen diversos mecanismos de transferencia y actores relacionados con las remesas de la emigración: aquellos que las envían, los receptores y los bancos y empresas de envío de dinero.

Las personas que tienen sus propias cuentas corrientes piden al banco el servicio de transferencias, si el banco no tiene filial en nuestro país, actúa a través de otro banco. Las compañías especializadas en el envío de dinero captan los recursos y actúan a través de la banca. Otro mecanismo lo constituyen las tarjetas de retiro. Según el BID, más de la mitad de los envíos se los hace a través de empresas especializadas, sólo 17 % de los emigrantes transfieren fondos a través de bancos, el resto envía su dinero por medios informales.

Leopoldo Báez del Banco Central del Ecuador propone que el Estado formule políticas públicas con continuidad. Se requiere una definición estándar de las remesas y recomienda la creación de una metodología para estructurarlas y tener mayor información de su origen, tipo, cantidad y destino.

Igualmente el Estado debe garantizar una fluida información acerca de los servicios financieros y alternativas que existen en el mercado y la creación de una normativa para agilizar y abaratar la transferencia de remesas. Que estimule la inversión productiva de las remesas planificando a corto, mediano y largo plazo a fin de crear un ambiente económico que posibilite dicha inversión.

Junto con lo manifestado anteriormente; se debe añadir que además fomente las micro y pequeñas empresas (PYMES), con programas de capacitación y la creación de un entorno favorable para que se desarrollen exitosamente.

3.2.3. ANALISIS POLITICO LEGAL

El sistema financiero ecuatoriano; quizá sea el sector más preparado para asumir el reto de la globalización, y en particular el del TLC. En esto coinciden algunos banqueros, analistas económicos y usuarios.

Según el experto económico y ex ministro de Finanzas; Mauricio Pozo, en una publicación de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, manifiesta que “el sector financiero, es el más abierto de la región y el más vinculado a la economía internacional; ya que después de Venezuela y Chile; es el país más abierto y con grandes posibilidades de desarrollo si se piensa en un futuro con la existencia de un Tratado de Libre Comercio, junto con Colombia y Perú. Todo ello, a pesar de que es una economía muy pequeña si se toma en cuenta que apenas representa el 1 % del producto interno bruto de América Latina.”

En ese sentido, Santiago Ribadeneira, presidente del Banco Solidario, considera que al ser pequeños; también “nos convertimos en un potencial atractivo por las condiciones en las que se desenvuelve la economía globalizada que vivimos.”

Es decir, la dinámica regional considera a los mercados por sus condiciones propias y no sólo por su ubicación geográfica o tamaño. Por ejemplo, los países asiáticos han demostrado cuánto pueden generar y aportar en la economía mundial a partir de crear marcos jurídicos, escenarios atractivos y efectos sostenidos a favor del crecimiento integral de sus economías.

Así mismo con las tendencias legislativas actuales; medidas obviamente nuestro país y sus actores en los mercados de valores deben prepararse mejor; pues, al no existir ahora limitaciones para el flujo y repatriación de capitales, se abren grandes posibilidades de hacer buenos negocios con inversionistas extranjeros.

Otro factor que crea debate dentro de la legislación es el hecho de que exista un monopolio en el campo de la seguridad social. Por eso el mismo ex ministro de Finanzas; Mauricio Pozo manifiesta que la actual ley de Seguridad Social es

inaplicable y se deben hacer varias correcciones que faciliten la existencia de un mercado más sano.

Cuando se habla de amenazas; en general para todo el sistema financiero; la banca ecuatoriana puede sentir temor de enfrentarse a banqueros; como los estadounidenses, con alta experiencia y conocimiento y actuación en un mercado más intenso, sin descontar la capacidad de “fondeo” y de recursos más baratos.

Pero para grandes emprendedores, como suele suceder estas amenazas pueden convertirse en oportunidades; y es precisamente lo que señala Ribadeneira; si se considera que es la ocasión para demostrar que somos competitivos.

¹¹“Diversos estudios coinciden que la participación estatal en la propiedad de entidades bancarias ha sido motivada por el objetivo de lograr un mayor desarrollo financiero y económico, bajo las premisas de que se asignarían recursos a proyectos estratégicamente seleccionados que podría ejercer un impacto positivo sobre la economía en el largo plazo, que se reduciría el costo del crédito, se incrementaría el acceso al crédito y que se controlaría la excesiva asunción de riesgos por parte del sector financiero. No obstante; las investigaciones realizadas en diversos países han cuestionado y rebatido dichas premisas y han demostrado que la propiedad estatal, por el contrario, tiene a impedir el desarrollo del sector financiero, contribuyendo a un menor crecimiento.”

En nuestro país las causas del fracaso de la banca estatal consisten en la asignación inadecuada de los recursos producto de incentivos políticos y vinculación de las entidades a grupos de poder políticos, inadecuada gestión de riesgos como consecuencia de que las autoridades tienden a actuar en función de demandas de diferentes sectores, y el gobierno ejercer sobre los bancos públicos una débil regulación y fiscalización.

¹¹ LOUBIERE, Jaques Trigo; “Participación del Estado en el Sistema Financiero”

¹²“En Latinoamérica, como en el resto del mundo, se ha observado una tendencia a la privatización o cierre de las entidades bancarias de propiedad estatal, en países como Argentina, Brasil, Colombia y Perú, en 1990; la participación del Estado en los activos bancarios oscilaba entre el 36% y 100%, en tanto el año 2000 esta se redujo considerablemente en alrededor del 30 % en promedio. En el caso específico de Bolivia la banca pública fue eliminada totalmente.”

De acuerdo con el análisis y conclusiones, las mejores prácticas internacionales y experiencias de mayor éxito, a continuación se resumen algunas de las recomendaciones para lograr una banca de desarrollo eficiente:

- La banca de desarrollo no debería enfocarse a un sector específico (concentración de riesgo) sino a solucionar determinadas imperfecciones del mercado. Por ejemplo poblaciones alejadas que no cuentan con ningún tipo de servicio financiero o la provisión de crédito y servicios financieros a pequeños productores que no tiene acceso a la banca tradicional.
- Si el sistema muestra un alto grado de profundización financiera, el Estado no debería intervenir en el proceso de intermediación.
- Un factor clave es evitar la politización de las entidades, creando una adecuada gobernabilidad, en lo que se refiere a la independencia de criterio en cada nivel de decisión, así como, sistemas de control interno y externo.
- Las operaciones financieras son cada vez más complicadas, y requieren de ejecutivos y funcionarios con las capacidades y habilidades para adoptar decisiones financieras y económicas críticas, para adaptarse al cambiante entorno económico; adicionalmente; deberían ser gente de prestigio e idoneidad, con probada moral y ética, alejados de la política.

¹² LOUBIERE, Jaques Trigo; “Participación del Estado en el Sistema Financiero”

- No es recomendable que la banca de desarrollo realice actividades distintas a las de intermediación financiera, desvirtuando su principal objetivo cual es la prestación de servicios financieros.
- Es fundamental evitar la indulgencia regulatoria. Y que la banca de desarrollo cumpla con toda la normativa y regulación prudencial y se someta a la supervisión del Organismo de Fiscalización.
- Es necesario que la banca de desarrollo procure niveles elevados de eficiencia y genere los excedentes necesarios para cubrir contingencias de pérdidas y cuente con fuentes de fondeo diversas, sólidas y permanentes.

3.3 EL SECTOR COOPERATIVISTA:

El número de entidades del sistema financiero privado a septiembre de 2004 fue de 75 (24 bancos, 12 sociedades financieras, 33 cooperativas y 6 mutualistas), en tanto que a septiembre de 2005 llegó a 79 (incluidas las cooperativas: Calceta, Biblián y San José; entidades que han sido autorizadas a su funcionamiento por parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, pero que a esta fecha no remitían toda la información financiera requerida), con la siguiente distribución: 25 bancos (con 159 sucursales y 639 agencias), 11 sociedades financieras (con 15 sucursales y 12 agencias), 38 cooperativas; con un total de 28 sucursales y 138 agencias y 5 mutualistas (con 1 sucursal y 55 agencias)

Así mismo; por medio de firmas calificadoras de riesgo podemos visualizar claramente qué instituciones financieras ofrecen mayor confianza que otras.

3.3.1 DEFINICION DE ESCALA DE RIESGO:

AAA: La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, esta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización.

AA: La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación.

A: La institución es fuerte, tiene un sólido record financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se superará

rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación.

BBB: Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, estos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo.

BB: La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por los menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. Es posible que la entidad haya experimentado un periodo de dificultades recientemente, pero no se espera que esas presiones perduren a largo plazo. La capacidad de la institución para afrontar imprevistos, sin embargo, es menor que la de organizaciones con mejores antecedentes operativos.

B: Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas. Su capacidad para manejar un mayor deterioro está por debajo de las instituciones con mejor calificación.

C: Las cifras financieras de la institución sugieren obvias deficiencias, muy probablemente relacionadas con la calidad de los activos y/o de una mala estructuración del balance. Hacia el futuro existe un considerable nivel de incertidumbre. Es dudosa su capacidad para soportar problemas inesperados adicionales.

D: La institución tiene considerables deficiencias que probablemente incluyen dificultades de fondeo o de liquidez: existe un alto nivel de incertidumbre sobre si esta institución podrá afrontar problemas adicionales.

E: La institución afronta problemas muy serios y por lo tanto existe duda sobre si podrá continuar siendo viable sin alguna forma de ayuda externa, o de otra naturaleza.

A las categorías descritas se pueden asignar los signos (+) 0 (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.

A continuación describiremos cuáles son las entidades que componen el sistema financiero nacional; asociado con su calificación de riesgo; debemos destacar que esta información nos fue proporcionada por la Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador:

**CUADRO COMPARATIVO DE ENTIDADES FINANCIERAS Y SU
CALIFICACION DE RIESGO**

INSTITUCION FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2005
BANCO AMAZONAS S.A.	ECUABILITY S. A.	AA-
BANCO BOLIVARIANO S.A.	BANK WATCH RATINGS	AA+
BANCO CENTRO MUNDO S.A.	HUMPHREYS S. A.	A
BANCO COFIEC S.A.	ECUABILITY S. A.	BB -
BANCO COMERCIAL DE MANABI S.A.	ECUABILITY S. A.	A
BANCO DE GUAYAQUIL S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA +
BANCO DE LOJA S.A.	PCR PACIFIC S. A.	A +
BANCO DE LOS ANDES	ECUABILITY S. A.	BBB
BANCO DE MACHALA S.A.	ECUABILITY S. A.	AA+
BANCO DEL AUSTRO S.A.	ECUABILITY S. A.	A
BANCO DEL LITORAL S.A.	HUMPHREYS S. A.	A+
BANCO DEL PACIFICO S.A.	ECUABILITY S. A.	A +

BANCO DEL PICHINCHA C.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AA / AA+
DELBANK	ECUABILITY S. A.	BBB
BANCO GENERAL RUMIÑAHUI	BANK WATCH RATINGS	BBB
BANCO INTERNACIONAL	BANK WATCH RATINGS	AA+
BANCO PROCREDIT S.A.	BANK WATCH RATINGS	A
BANCO PRODUBANCO S.A.	BANK WATCH RATINGS	AA +
BANCO SOLIDARIO S.A.	PCR PACIFIC S. A. / ECUABILITY S. A.	A / A+
BANCO SUDAMERICANO S.A.	PCR PACIFIC S. A.	B
BANCO TERRITORIAL S.A.	HUMPHREYS S. A / ECUABILITY S. A.	A- / A-
CITIBANK N.A.	BANK WATCH RATINGS	AAA -
LLOYDS BANK LTD.	BANK WATCH RATINGS	AAA -
M.M. JARAMILLO ARTEAGA S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA
UNIBANCO	BANK WATCH RATINGS	AA

Tabla 1.a: Cuadro Comparativo de Instituciones Financieras y su calificación de riesgo

INSTITUCIONES PUBLICAS	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2005
BANCO DEL ESTADO	BANK WATCH RATINGS	A
BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	ECUABILITY S. A.	BBB +
BANCO NACIONAL DE FOMENTO	BANK WATCH RATINGS	BBB-
CORPORACION FINANCIERA NACIONAL	BANK WATCH RATINGS	BBB-

Tabla 1.b: Cuadro Comparativo de Instituciones Públicas y su calificación de riesgo

SOCIEDAD FINANCIERA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2005
CONSULCREDITO SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	ECUABILITY S. A.	A-
CORFINSA SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA
DINERS CLUB DEL ECUADOR S.A.	BANK WATCH RATINGS / PCR PACIFIC S.A.	AA+ / AA+
FINANCIERA DE LA REPUBLICA S.A. FIRESA	HUMPHREYS S. A.	BBB+
FINANCIERA DEL AUSTRO S.A. FIDASA	ECUABILITY S. A.	A
GLOBAL SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	HUMPHREYS S. A.	A+
SOCIEDAD FINANCIERA FINCA S.A.	PCR PACIFIC S. A.	BBB+
SOCIEDAD FINANCIERA INTERAMERICANA S.A.	ECUABILITY S. A.	A-
SOCIEDAD FINANCIERA LEASINGCORP S.A.	HUMPHREYS S. A.	BBB +
UNIFINSA SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA
VAZCORP SOCIEDAD FINANCIERA S.A.	HUMPHREYS S. A.	AA -

Tabla 1.c: Cuadro Comparativo de Sociedades Financieras y su calificación de riesgo

MUTUALISTA	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2005
AMBATO	HUMPHREYS S. A.	BB
AZUAY	ECUABILITY S. A.	AA-
BENALCAZAR	ECUABILITY S. A.	A +
IMBABURA	HUMPHREYS S. A.	A

PICHINCHA	ECUABILITY S. A.	AA-
-----------	------------------	------------

Tabla 1.d: Cuadro Comparativo de Mutualistas y su calificación de riesgo

COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2005
11 DE JUNIO	HUMPHREYS S. A.	BB +
15 DE ABRIL	ECUABILITY S. A.	A
23 DE JULIO	ECUABILITY S. A.	A-
29 DE OCTUBRE	HUMPHREYS S. A.	BBB+
9 DE OCTUBRE	ECUABILITY S. A.	BB-
ALIANZA DEL VALLE	ECUABILITY S. A.	BBB+
ANDALUCIA	ECUABILITY S. A.	A +
ATUNTAQUI	ECUABILITY S. A.	BBB
CACPECO	ECUABILITY S. A.	A+
CAJA CENTRAL COOPERATIVA FINANCOOP	ECUABILITY S. A.	A-
CALCETA	ECUABILITY S. A.	BB-
CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	ECUABILITY S. A.	BBB+
CHONE	ECUABILITY S. A.	BB +
CODESARROLLO	ECUABILITY S. A.	BBB -
COMERCIO	HUMPHREYS S. A.	BBB -
COOPAD	ECUABILITY S. A.	BB

COTOCOLLAO	HUMPHREYS S. A.	BBB
EL SAGRARIO	ECUABILITY S. A.	A+
GUARANDA	HUMPHREYS S. A.	BBB
JESUS DEL GRAN PODER	ECUABILITY S. A.	B +
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	BANK WATCH RATINGS	BBB -
LA DOLOROSA	ECUABILITY S. A.	BB -
MANUEL ESTABAN GODOY ORTEGA	HUMPHREYS S. A.	BBB+
METROPOLITANA	HUMPHREYS S. A.	BBB
NACIONAL	HUMPHREYS S. A.	A +
OSCUS	HUMPHREYS S. A.	A -
PABLO MUÑOZ VEGA	HUMPHREYS S. A.	BBB+
PADRE JULIAN LORENTE	HUMPHREYS S. A.	BBB -
PASTAZA	ECUABILITY S. A.	A -
PROGRESO	ECUABILITY S. A.	A
RIOBAMBA	ECUABILITY S. A.	BBB+
SAN FRANCISCO	ECUABILITY S. A.	A +
SAN JOSE	ECUABILITY S. A.	BBB -
SANTA ANA	ECUABILITY S. A.	BB
SANTA ROSA	HUMPHREYS S. A.	BBB +

SERFIN	PCR PACIFIC S. A.	B -
TULCAN	HUMPHREYS S. A.	BBB +

Tabla 1.e: Cuadro Comparativo de Cooperativos de Ahorro y Crédito y su calificación de riesgo

OTRAS INSTITUCIONES	FIRMA CALIFICADORA DE RIESGO	AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2005
PACIFICARD	ECUABILITY S. A.	A +
TITULARIZACION HIPOTECARIA	BANK WATCH RATINGS	AA -

Tabla 1.f: Cuadro Comparativo de Otras Instituciones y su calificación de Riesgo

Debemos destacar que dentro del sector cooperativista del país; estas se segmentan de acuerdo a la naturaleza de su cartera.

La Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador; las clasifica así:

CLASIFICACION DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DE ACUERDO A LA NATURALEZA DE SU CARTERA		
COMERCIALES	DE CONSUMO	DE MICROEMPRESA
ATUNTAQUI	29 DE OCTUBRE	NACIONAL
CHONE	MEGO	OSCUS
SERFÍN	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	RIOBAMBA
	PROGRESO	CACPECO
	ANDALUCIA	CODESARROLLO
	23 DE JULIO	SAN FRANCISCO

	15 DE ABRIL	LA DOLOROSA
	EL SAGRARIO	9 DE OCTUBRE
	SANTA ROSA	GUARANDA
	ALIANZA DEL VALLE	
	PABLO MUNOZ VEGA	
	TULCAN	
	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	
	PADRE JULIAN LORENTE	
	SAN JOSE	
	CACPE PASTAZA	
	CACPE BIBLIAN	
	COMERCIO	
	COTOCOLLAO	
	SAN FRANCISCO DE ASIS	
	PREVISION AHORRO Y DESARROLLO	
	11 DE JUNIO	
	CALCETA	
	JESUS DEL GRAN PODER	

	METROPOLITANA	
	SANTA ANA	

Tabla 2: Clasificación de las cooperativas de ahorro y crédito de acuerdo a la naturaleza de su cartera

Por otro lado, la Superintendencia; señala que las cooperativas de ahorro y crédito, por la participación de mercado pueden ser grandes; cuando estas superan el 6%, medianas, cuando su participación se encuentra entre 3% y el 5.99%; pequeñas, entre el 1% y el 2.99 %; y finalmente pueden ser muy pequeñas cuando su participación se encuentra por debajo del 0.99 %.

CLASIFICACION DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DE ACUERDO A SU PARTICIPACION DE MERCADO			
MUY PEQUEÑAS	PEQUEÑAS	MEDIANAS	GRANDES
SERFIN	CHONE	ATUNTAQUI	29 DE OCTUBRE
PREVISION AHORRO DESARROLLO	Y SANTA ROSA	JUVENTUD ECUATORIANA PROGESISTA	MEGO
11 DE JUNIO	ALIANZA DEL VALLE	PROGRESO	NACIONAL
CALCETA	PABLO MUÑOZ VEGA	ANDALUCIA	OSCUS
JESUS DEL GRAN PODER	TULCAN	23 DE JULIO	
METROPOLITANA	CAMARA DE COMERCIO DE QUITO	15 DE ABRIL	
SANTA ANA	PADRE JULIAN LORENTE	EL SAGRARIO	
LA DOLOROSA	SAN JOSE	RIOBAMBA	
9 DE OCTUBRE	CACPE PASTAZA	CACPECO	

GUARANDA	CACPE BIBLIAN	CODESARROLLO	
	COMERCIO	SAN FRANSICO	
	COTOCOLLAO		
	SAN FRANCISCO DE ASIS		

Tabla 3: Clasificación de las cooperativas de ahorro y crédito de acuerdo a su participación de mercado

Debemos señalar también que en lo que se refiere al sector cooperativista del país, el ejercicio económico del año 2005; fue realmente bueno, y las cifras que a continuación analizaremos lo demuestran así:

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

RESULTADOS:

Los ingresos netos muestran a las siguientes cooperativas como las mejores del año:

COOPERATIVA	INGRESO NETO (DOLARES)
NACIONAL	\$2.248.000
MEGO	2.157.000
PROGRESO	1.837.000
SAN FRANCISCO DE ASIS	1.775.000

Tabla 4: Resultados

La Cooperativa Nacional; se muestra como la mejor, ya que percibió un margen neto en el año 2005; de dos millones doscientos cuarenta y ocho mil dólares; lo cual representa el 10 % del total percibido neto en todo el sector cooperativista del país que debemos señalar fue de aproximadamente veinte y dos millones sesenta y ocho mil dólares.

CARTERA:

En lo que respecta a las captaciones, provenientes de créditos consolidados tenemos la siguiente información proporcionada por la Superintendencia de Bancos:

COOPERATIVA	CARTERA (DOLARES)	%
29 DE OCTUBRE	52.044.000	8,37%
OSCUS	41.318.000	6,64%
MEGO	40.788.000	6,56%
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA	36.448.000	5,86%

Tabla 5: Cartera

Podemos determinar que en lo que a captaciones por créditos consolidados respecta, la cooperativa 29 de Octubre ha sido la mejor del año 2005, con una colección de alrededor de cincuenta y dos millones cuarenta y cuatro mil dólares, lo que representa un ocho con treinta y siete por ciento del total de colocaciones del sector cooperativista.

DEPOSITOS A LA VISTA:

Durante el año 2005, se arrojaron los siguientes resultados; como captaciones de depósitos a la vista; que tuvieron las mejores cooperativas a noviembre del mismo año:

COOPERATIVA	DEPOSITOS A LA VISTA (DOLARES)	%
NACIONAL	47.398.000	12,24%
29 DE OCTUBRE	33.383.000	8,62%
OSCUS	25.125.000	6,49%
ANDALUCIA	18.917.000	4,89%

Tabla 6: Depósitos a la vista

Como podemos ver; la Cooperativa Nacional generó cuarenta y siete millones trescientos noventa y ocho mil dólares como dinero proveniente de sus socios como depósitos a la vista; lo cual representa el doce con veinte y cuatro por ciento del total percibido en el mercado financiero cooperativista del país.

A parte de que las cifras son alentadoras, en este sector; por otro lado debemos señalar que el hecho de que se haya incentivado el depósito a la vista quiere decir que existe un enorme grado de confianza del público en el sistema financiero nacional; luego de la crisis económica de hace seis años.

CAPITAL Y RESERVAS:

La Superintendencia de Bancos; por medio de su departamento de Estudios y Estadísticas nos muestran a las siguientes cooperativas como las más líquidas del año 2005, con cierre hasta noviembre:

COOPERATIVA	CAPITAL (DOLARES)	%
NACIONAL	13.303.000	9,69%
MEGO	10.278.000	7,49%
29 DE OCTUBRE	9.891.000	7,21%
OSCUS	9.066.000	6,61%

Tabla 7: Capital y Reservas

La información anterior nos da la posibilidad de determinar a las cooperativas más líquidas del sector; y podemos ver que la Cooperativa Nacional lo fue con un capital y reservas de trece millones trescientos tres mil dólares; lo que representa un nueve con sesenta y nueve por ciento del total del sistema.

Finalmente, en base a los análisis anteriores podemos verificar que tanto la cooperativa Nacional como la Mego se muestran como las mejores del sector cooperativista del sistema financiero nacional con participación en los dos mejores lugares dentro del ranking cooperativista elaborado por la Superintendencia del Bancos y Seguros del Ecuador.

LAS PEORES DEL AÑO:

Así mismo como hemos determinado las cifras e indicadores para lo mejor que ofrece el sistema de cooperativas durante el año 2005; también nos parece necesario dar un vistazo a las cooperativas que la Superintendencia de Bancos las pondera en los últimos lugares, y estas; en relación a sus márgenes netos son:

COOPERATIVA	MARGEN NETO (DOLARES)
JESUS DEL GRAN PODER	37.000
METROPOLITANA	28.000
29 DE OCTUBRE	6.000
SERFIN	-64.000

Tabla 8: Las peores del año

Entonces; podemos concluir que sin lugar a dudas; aunque mínimo el margen neto que perciben las peores cooperativas del sector siguen siendo positivos; salvo la Cooperativa Serfín que genera cifras negativas.

Para este último caso, se debe a que durante el año obtuvo un nivel de cartera vencida mayor a sus provisiones; y evidentemente el efecto costo- beneficio se inclinó por el mayor riesgo.

Claro, está que el análisis del sector que hemos realizado; únicamente constan las cooperativas de ahorro y crédito normadas por la Superintendencia de Bancos. Pero en el sector también operan cooperativas que no están normadas por la entidad máxima, que son producto de agrupaciones gremiales; que atienden a reducido número de socios.

3.4 ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:

Al realizar el análisis tanto; del entorno macroeconómico del país como del sector mismo del sistema financiero nacional y más específicamente de cooperativas

podemos determinar tanto las oportunidades como las amenazas que son exógenas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José Obrero” Ltda.; para posteriormente involucrarnos en el análisis interno de la organización:

OPORTUNIDADES:

O1: La intermediación financiera para la repatriación de las divisas, como producto de la emigración.

O2: El componente tecnológico que brinda el mercado; para agilizar los procesos, la comunicación y dar mejores servicios.

O3: El incremento de confianza que la población ecuatoriana tiene en el mercado financiero; luego de la crisis bancaria de 1999.

O4: El fomento de microempresas en el país, buscando siempre estas socios estratégicos en las entidades financieras; para el inicio y/o desarrollo de la misma.

O5: El sector de mayor crecimiento y eficiencia productiva del país es el de servicios financieros.

O6: El aprovechamiento de las tasas referenciales activas que mantiene la banca privada; así como las comisiones bancarias y de intermediación financiera.

AMENAZAS:

A1: Alto nivel de inestabilidad política, económica y monetaria del Ecuador.

A2: Elevado nivel inflacionario en una economía dolarizada.

A3: Bajo nivel adquisitivo de la moneda norteamericana.

A4: Elevado número de competidores nacionales y extranjeros en el servicio de intermediación financiera.

A5: Alto nivel de analfabetismo en el país; así como de precarias condiciones de vida de la población.

A6: Elevado número de hechos de corrupción en el país y violación de leyes.

A7: Alto nivel de riesgo país del Ecuador; lo que disminuye la inversión extranjera.

A8: Deficiente seguridad jurídica que existe en el Ecuador.

3.5 ANALISIS INTERNO:

Con lo que corresponde al análisis interno de la COAC San José Obrero Ltda., señalaremos que debemos destacar sus fortalezas y debilidades; así mismo su interacción con el direccionamiento estratégico de la organización, y es importante nutrir los puntos sensibles que afecten directamente o no su desempeño.

Dentro del análisis interno correspondiente a la planificación estratégica de la COAC, debemos realizar un estudio de los siguientes componentes, tales como las líneas de negocio que maneja la cooperativa, el componente financiero y económico, el componente de los clientes, y el componente de los procesos, pero previamente visualizaremos su estructura organizacional de la siguiente forma:

3.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

La estructura orgánica de la COAC San José Obrero es la siguiente:

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS: Órgano central rector, máxima autoridad conformada por los socios en pleno.

COMISION DE EDUCACION: Miembros designados por la asamblea, cuya finalidad es fomentar la educación de los socios.

COMISION DE CREDITO: Miembros designados por la asamblea, encargados de calificar solicitudes de crédito de los asociados.

COMISION DE ASUNTOS SOCIALES: Miembros encargados de difundir la buena imagen cooperativista.

CONSEJO DE ADMINISTRACION. Organismo administrativo cuyas decisiones rigen la marcha de la institución.

CONSEJO DE VIGILANCIA: organismo de control y supervisión de la actuación de Consejo Administrativo, Gerencia General y empleados.

GERENCIA GENERAL: empleado ejecutor de las políticas económicas, administrativas y decisiones del Consejo de Administración.

SECRETARIA DE GERENCIA: persona contratada con el fin de organizar el archivo y las citas del gerente.

SUBGERENTE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS: persona encargada de los asuntos del personal y del ámbito administrativo de la institución.

SECRETARIA DE SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA: persona encargada de organizar archivos y coordinar las citas de esta gerencia.

DEPARTAMENTO LEGAL. Profesionales contratados con el fin de velar por el aspecto legal institucional.

JEFE DE AUDITORIA: profesional contratado para auditar todos los procesos que realiza la institución.

AUXILIAR DE AUDITORIA. Persona encargada de asistir en las actividades desarrolladas por el Auditor.

CONTADOR GENERAL: profesional encargado del manejo contable de todas las operaciones que realiza la institución, el mismo que cuenta con dos auxiliares quienes le asisten en sus funciones.

JEFE DE CAJAS Y TESORERIA: persona encargada de proveer información sobre el manejo del efectivo y ventanillas de la Cooperativa así como de la disponibilidad del efectivo dentro de la misma.

JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS: profesional encargado de supervisar las funciones de crédito y cobranzas de la Cooperativa, el mismo cuenta con dos personas que le asisten.

ASISTENTE DE CREDITO: Es quien recepta solicitudes crediticias de los socios y provee información para la toma de decisiones de la jefatura.

ASISTENTE DE COBRANZAS: Es quien provee información sobre la morosidad e intereses de la cartera de la Cooperativa.

JEFE DE RRHH: profesional encargado de atender en primera instancia todos los asuntos vinculados con el personal de la institución y rendir informes al subgerente.

JEFE DE COMPUTACION: profesional contratado encargado del proceso y sistematización de los procesos de información, como el procesamiento de datos de la Cooperativa.

JEFE DE VENTAS Y PROMOCIONES: profesional en el área de Marketing, encargado de la promoción, comercialización y mercadeo de los productos y servicios que ofrece la Cooperativa a sus asociados.

La red de toma de decisiones está claramente enfocada en los procesos principales y de apoyo que maneja la Cooperativa, para cualquier aspecto. Así mismo podemos definir claramente tres niveles gerenciales que son:

NIVEL DIRECTIVO:

Presidencia de la Cooperativa,
Consejos

NIVEL CORPORATIVO:

Gerencia general
Auditoria interna
Planificación
Financiero
Sistemas
Servicios generales

NIVEL OPERATIVO O DE LINEA.

Jefe de agencia y toda la gama de cargos que dependiendo del tamaño de la agencia los utiliza o los puede utilizar en el futuro.

A continuación mostraremos el organigrama estructural de la COAC San José Obrero; así:

Esquema 12: Organigrama estructural de la COAC San José Obrero

3.5.2 ANALISIS DE LAS LINEAS DE NEGOCIO:

Intermediación financiera:

- **Productos de activo:**

¹³“Comprende los saldos de capital de las operaciones de crédito otorgados por la entidad, bajo las distintas modalidades autorizadas y en función al giro especializado que le corresponde a cada una de ellas, incluye todas las operaciones otorgadas con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo, operaciones contingentes pagadas por la institución por incumplimiento de los deudores principales, contratos de arrendamiento mercantil financiero, sobregiros en cuentas corrientes de los clientes, valores por cobrar a tarjetahabientes; así como los montos provisionados para cubrir créditos de dudosa recuperación, de acuerdo a las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos”.

Los productos de activo que maneja la COAC San José Obrero están vigentes por la normativa establecida por la Superintendencia de Bancos y Seguros del país; y son todas aquellas captaciones que la Cooperativa de Ahorro y Crédito posee; ya sean hipotecarias u ordinarias; y estas a su vez de acuerdo a la naturaleza que se destinen los recursos pueden ser cartera comercial, de consumo, vivienda y microempresa.

¹⁴“Estas clases de operaciones a su vez incluyen una clasificación por su vencimiento en cartera por vencer, vencida y que no devenga intereses.

La cartera por vencer y la cartera que no devenga intereses mantiene una subclasificación por maduración, es decir en función del rango del vencimiento futuro de las operaciones, cánones, cuotas o dividendos; y, la cartera vencida mantiene una subclasificación en función de los días que se mantiene cada operación, canon, cuota o dividendo como vencida.

¹³ Art. 51 Ley General de Instituciones del Sistema Financiero
Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria - Título VII, Subtítulo II, Capítulo I, Sección II Art. 1, Numeral 1.2

¹⁴ Idem

Se entiende por cartera por vencer aquella cuyo plazo no ha vencido y aquella vencida hasta 30 o 60 días posteriores a la fecha de vencimiento de la operación o de acuerdo a lo establecido en el respectivo contrato, sin perjuicio del cálculo de los intereses por mora a que hubiere lugar desde el día siguiente del vencimiento de la operación.”

- **Productos de pasivo**

¹⁵“Constituyen obligaciones presentes contraídas por la entidad, en el desarrollo del giro ordinario de su actividad, al vencimiento de las cuales y para cancelarlas la entidad debe desprenderse de recursos que en ciertos casos, incorporan beneficios económicos. No incluyen las obligaciones potenciales sujetas a hechos futuros inciertos, las cuales se registran en el elemento 6 Cuentas Contingentes.

Dichas obligaciones se originan en la captación de recursos del público en sus diferentes modalidades, préstamos recibidos de instituciones financieras y otras entidades públicas o privadas y los recursos recibidos mediante la emisión de títulos valores. Comprenden también obligaciones con el estado, el personal, accionistas o socios, valores adeudados por la adquisición de bienes y el uso de servicios, por aportes para futura capitalización, provisiones y cuentas por pagar diversas. La cancelación de un pasivo actual puede llevarse a cabo mediante el pago de dinero, transferencia de otros activos, prestación de servicios sustitución de ese pasivo por otra deuda o la conversión del pasivo en patrimonio neto.”

En este sentido; la COAC San José Obrero define sus productos de pasivo como cuentas de ahorros y depósitos a plazo fijo que son derivadas de la captación de recursos del público mediante los diferentes mecanismos autorizados. Estas obligaciones consisten en custodiar y devolver el dinero recibido.

¹⁵ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero - Art. 198

Servicios:

Adicionalmente a la línea de negocio principal de la COAC en estudio que evidentemente es la intermediación financiera, también ejerce otros servicios adicionales como; el manejo de tarjeta de débito, seguro de vida, seguro de desgravamen, fondo mortuario, servicio médico, electrodomésticos, cobro de planillas de luz, asesoría legal gratuita, capacitación y prácticas estudiantiles.

3.5.3 ANALISIS ECONOMICO Y FINANCIERO:

El siguiente análisis tiene como fuente los balances y estados de resultados de la Cooperativa San José Obrero durante los años 2003,2004 y 2005; los mismos que se encuentran en el Anexo 3 y Anexo 4 de esta tesis.

INDICADORES FINANCIEROS:

- **ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS:**

La COAC San José Obrero muestra un valor porcentual del 12.61 %; lo cual manifiesta un vago proceso y calidad en las colocaciones durante el año 2005, el mismo que se ha sufrido una leve mejoría durante los últimos tres años; ya que en el 2003 fue del 10.07 %, en el 2004 fue de 11.68 %. Mientras que el promedio del sector cooperativista alcanza el 90 %.

- **ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO:**

La COAC San José Obrero muestra un valor porcentual del 16.62 %, con lo cual la eficiencia en la colocación de recursos captados fue pobre durante el año 2005. Este mismo indicador estuvo en el orden del 15.65 % en los dos años anteriores. Señalaremos que el promedio del sector fue del 125 %.

- **PASIVOS CON COSTO / TOTAL PASIVOS:**

La COAC San José Obrero; muestra una relación del 99 % durante el año 2005; con lo cual se ve claramente la existencia de una alta dependencia de pasivos

que generan costo para la institución. En el 2003 fue del 89 %, y en el 2004 del 99 %.

ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:

▪ TOTAL PASIVOS / PATRIMONIO:

La COAC San José Obrero arrojó un valor durante el año 2005 de 2.56; es decir que la organización adquirió una deuda superior a 2.56 veces el tamaño de su patrimonio. Y esa ha sido la tendencia durante los últimos tres años; ya que en el 2003 fue de 1.93 y en el 2004 de 2.23 veces.

▪ ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / PATRIMONIO:

La COAC San José Obrero durante el año en ejercicio del 2005 obtuvo un alto nivel de contribución de los recursos patrimoniales para la adquisición de activos improductivos, en el orden del 347 %, semejante panorama podemos visualizar durante los dos años anteriores, ya que fueron de 127 y 354 por ciento respectivamente.

▪ TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO:

La COAC San José Obrero obtuvo un financiamiento de sus activos, con recursos de terceros en el orden del 76 % durante el año 2005. En el 2003 fue de 71 % y en el año 2004 del 76 %.

INDICADORES DE LIQUIDEZ:

▪ FONDOS DISPONIBLES / DEPOSITOS CORTO PLAZO:

La COAC San José Obrero en el año 2005; tuvo un nivel de disponibilidad para atender el pago de sus pasivos de mayor exigibilidad en el orden del 3.87 por ciento. Con lo cual no llegaría a cumplir sus obligaciones de corto plazo. Iguales escenarios se obtuvieron en los años 2003 y 2004; ya que sus indicadores fueron del 2 y 4 % respectivamente. Señalaremos además que el sector cooperativista durante el año 2005; tuvo un promedio de disponibilidad para satisfacer sus

obligaciones de corto plazo superior al de la organización en análisis; ubicándose en el 17%.

INDICADORES DE RENTABILIDAD:

▪ RESULTADO DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO:

La COAC San José Obrero; tuvo un nivel de retorno de la inversión generado por su patrimonio durante el año 2005 del 1.14 %. Los dos años anteriores, sus niveles de retorno fueron de 0.32 y 0.39 %. Mientras que el promedio del sector cooperativista fue del 16.85 % en el 2005. Es decir el sector en conjunto genera 14 veces un retorno mayor al de su patrimonio con respecto a la San José Obrero.

▪ RESULTADO DEL EJERCICIO / TOTAL ACTIVO PROMEDIO:

La COAC San José Obrero; durante el año 2005; mantuvo un nivel de retorno generado por su activo en el 0.27 %. Con lo cual manifestaremos que su indicador de retorno es realmente ineficiente. Así mismo ocurrió en los años 2003 y 2004; con indicadores del 0.09% para ambos años.

EFICIENCIA FINANCIERA:

▪ MARGEN BRUTO FINANCIERO / INGRESOS DE LA GESTION DE INTERMEDIACION:

La COAC San José Obrero; obtuvo un nivel de rentabilidad de la gestión de intermediación en relación a los ingresos generados por dicha actividad durante el año 2005 del 81.28 %; Durante el año 2003 fue del 88 % y en el año 2004 fue del 66 %. Con lo cual podemos determinar que la función de intermediación que cumple la COAC; es prudente para mantener su costo.

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA:

▪ **EGRESOS OPERACIONES / TOTAL ACTIVO PROMEDIO:**

La COAC San José Obrero, durante el año 2005; la carga operacional implícita en el financiamiento de sus activos fue del 8.77 %, Durante los dos años anteriores la carga operacional fue del 5.6 % en el 2003 y 10.76 % en el 2004. Es decir que se mantiene la tendencia del gasto operativo que tiene la COAC.

▪ **EGRESOS OPERACIONALES / TOTAL RECURSOS CAPTADOS:**

La COAC San José Obrero; mantiene un nivel de carga operacional implícita en las captaciones obtenidas durante el año 2005 del 11.56 %.

▪ **GASTOS PERSONAL / MARGEN BRUTO FINANCIERO:**

La COAC San José Obrero, mantuvo un nivel de gasto de personal con relación a su margen bruto financiero del 46 % durante el año 2005. El costo de personal con relación al margen financiero obtenido durante los años 2003 y 2004 fue de 37 y 82 %.

Destacados los indicadores económicos anteriores que relacionan la gestión de la cooperativa durante los tres últimos años; podemos aseverar que:

El grado de apalancamiento con respecto a los fondos disponibles y liquidez que mantiene la COAC San José Obrero, crece en un 10 % con respecto al año anterior; pero no es suficiente para cubrir las obligaciones con el público.

Las captaciones que ha realizado la cooperativa durante el año 2005; han sido estables con relación al año 2004; puesto que tanto la participación de cartera de vivienda, consumo y comercial no sufren mayores incrementos.

Se destaca sin lugar a dudas el alto nivel de deudas que la organización tiene que cobrar a sus clientes como pago por cuenta de los mismos; ya que el incremento del año 2003 al pasado 2005, ha sido de mil quinientas veces.

Debemos señalar que la Cooperativa San José Obrero; si bien es cierto el nivel de ingresos financieros o su margen bruto financiero; producto de los ingresos provenientes de los intereses y comisiones ganadas por cartera y acreencias

desatacan un prudente nivel en unidades monetarias; el alto costo y gasto operativo para llevar a cabo dicha intermediación no lo justifican; ya que matemáticamente se produce una pérdida para los tres años; en el orden del 30 %; sin embargo contablemente se produce una utilidad neta del 1.5 % pero es gracias a la revalorización del activo fijo de la empresa y no por la gestión propia de la intermediación financiera.

RESUMEN DE LAS RAZONES FINANCIERAS DE LA COOPERATIVA SAN JOSE OBRERO LTDA Y EL SECTOR COOPERATIVISTA

INDICADORES	COAC SAN JOSE OBRERO			PROMEDIO SECTOR COOPERATIVISTA DEL ECUADOR 2005			
	2003	2004	2005	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS	MUY PEQUEÑAS
INDICADORES FINANCIEROS:							
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	10.07 %	11.68 %	12.61 %	95.63 %	93.74 %	90.22 %	85.07 %
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	15.6 %	15.67 %	16.62 %	124.84 %	123.01 %	126.82 %	127.37 %
PASIVOS CON COSTO / TOTAL PASIVOS	89.75 %	99.43 %	99.85 %	-	-	-	-
ESCTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:	2003	2004	2005	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS	MUY PEQUEÑAS
TOTAL PASIVOS / PATRIMONIO	1.93 veces	2.23 veces	2.56 veces	-	-	-	-
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / PATRIMONIO	127 %	354 %	347 %	-	-	-	-
TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO	71.7 %	76 %	75.9 %	-	-	-	-
INDICADORES DE LIQUIDEZ:	2003	2004	2005	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS	MUY PEQUEÑAS
FONDOS DISPONIBLES / DEPOSITOS CP	1.99 %	3.90 %	3.81 %	16.51 %	11.83 %	14.38 %	19.82 %
INDICADORES DE RENTABILIDAD:	2003	2004	2005	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS	MUY PEQUEÑAS
RESULTADO EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	0.32 %	0.39 %	1.14 %	15.21 %	17.61 %	26.11 %	8.33 %
RESULTADO EJERCICIO / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	0.09 %	0.09 %	0.27 %	2.77 %	3.31 %	5.6 %	1.99 %
EFICIENCIA FINANCIERA:	2003	2004	2005	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS	MUY

MARGEN BRUTO FINANCIERO / INGRESOS DE LA GESTION DE INTERMEDIACION	88.76 %	66.6 %	81.2 %	-	-	-	PEQUEÑAS
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA:	2003	2004	2005	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS	MUY PEQUEÑAS
EGRESOS OPERACIONALES / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	5.6 %	10.76 %	8.77 %	-	-	-	-
EGRESOS OPERACIONALES / TOTAL RECURSOS CAPTADOS PROMEDIO	8.79 %	14.52 %	11.56 %	-	-	-	-
GASTOS PERSONAL / MARGEN BRUTO FINANCIERO	39 %	82 %	46 %	-	-	-	-

Tabla 9: Cuadro Comparativo de Razones Financieras_ Fuente: Dirección de Estadística y Productos de SB

INTERPRETACION DE LAS RAZONES FINANCIERAS UTILIZADAS:

INDICADORES FINANCIEROS	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	$(1103 + 12 + 13 + (1401 - 140190) + 1403 + 1406 + 1408 + 15 + 1902) / 1$	Mide la calidad de las colocaciones o la proporción de activos que generan rendimientos.. La relación mientras más alta es mejor.
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	$(1103 + 12 + 13 + (1401 - 140190) + 1403 + 1406 + 1408 + 15 + 1902) / (21 + 22 + 2308 + 2311 + 2350 + 2360 + 2370 + 24 + 25 + 27 + 2801 + 2803 + 2804 + 2807 + 2990)$	Mide la eficiencia en la colocación de recursos captados. La relación mientras más alta es mejor.
PASIVOS CON COSTO / TOTAL PASIVOS	$(21 + 22 + 2308 + 2311 + 2350 + 2360 + 2370 + 24 + 25 + 27 + 2801 + 2803 + 2804 + 2807 + 2990) / 2$	Mide la proporción de pasivos que causan costo. La relación, mientras más baja es mejor.
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
TOTAL PASIVOS / PATRIMONIO	$2 / ((3 - 34) + (5 - 4))$. Número de veces	Mide el nivel de endeudamiento asumido por la entidad en relación al patrimonio. La relación mientras más baja es mejor.
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / PATRIMONIO	$((11 - 1103) + 140190 + 1402 + 1404 + 1405 + 1407 + 1499 + 16 + 17 + 18 + (19 - 1902)) / ((3 - 34) + (5 - 4))$	Mide el nivel de contribución de los recursos patrimoniales para la adquisición de activos improductivos.

		Una relación mayor al 100 % implica el uso de recursos de terceros. La relación mientras más baja es mejor
TOTAL PASIVO / TOTAL ACTIVO	2 / 1	Mide el nivel en que los activos han sido financiados por recursos de terceros. La relación mientras más baja es mejor.
INDICADORES DE LIQUIDEZ:	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
FONDOS DISPONIBLES / DEPOSITOS CP	$(11 + 12) / (21 + 22 + 2301 + 2302 + 2311 + 2405)$	Mide el nivel de disponibilidad que tiene la entidad para atender el pago de pasivos de mayor exigibilidad. La relación mientras más alta es mejor.
INDICADORES DE RENTABILIDAD:	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
RESULTADO EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	$(5 - 4) / (3 - 34)$ promedio	Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio. La relación entre más alta es mejor.
RESULTADO EJERCICIO / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	$(5 - 4) / 1$ promedio	Mide el nivel de retorno generado por el activo. La relación entre más alta es mejor.
EFICIENCIA FINANCIERA:	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
MARGEN BRUTO FINANCIERO / INGRESOS DE LA GESTION DE INTERMEDIACION	$((51 + 52 + 53 + 55) - (41 + 42 + 47)) / (51 + 52 + 53 + 55 + 57)$	Representa la rentabilidad de la gestión de intermediación en relación a los ingresos generados por dicha actividad. La relación entre más alta es mejor.
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA:	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
EGRESOS OPERACIONALES / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	$(43 + 44 + 4502 + 4503) / 1$ promedio	Representa la carga operacional implícita en el financiamiento de los activos. La relación entre más baja es mejor.
EGRESOS OPERACIONALES / TOTAL RECURSOS CAPTADOS PROMEDIO	$(43 + 44 + 4502 + 4503) / (21 + 22 + 2308 + 2311 + 2350 + 2360 + 2370 + 24 + 25 + 27 + 2801 + 2803 + 2804 + 2807 + 2990)$ promedio	Representa la carga operacional implícita de las captaciones. La relación entre más baja es mejor.
GASTOS PERSONAL / MARGEN BRUTO FINANCIERO	$43 / (51 + 52 - 41 - 42)$	Representa la carga administrativa para pago de personal por la labor de intermediación bruta financiera

Tabla 10: Interpretación y fórmula de cálculo de las razones financieras_ Fuente: Dirección de Estadísticas y Productos de SB

3.6 ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

Luego de poder realizar un análisis de la situación actual de la COAC San José Obrero podemos determinar los puntos fuertes y débiles que la organización posee:

FORTALEZAS:

- Comunicación directa que existe entre todos los miembros de la organización.
- Amplia gama de servicios propios que ofrece la COAC para sus asociados y público en general.
- Claro sistema de gestión enfocada en procesos para las actividades operativas de la COAC.
- Gestión de aseguramiento de vida y médico propios para sus socios; evitando la contratación de pólizas de otras empresas aseguradoras.
- Utilización eficiente del sistema informático que posee la cooperativa.

DEBILIDADES:

- Personal no comprometido con la institución.
- Falta de cultura de planificación en cuanto al aspecto presupuestario e identificación clara de metas y objetivos.
- No existe difusión del plan estratégico de la COAC.
- No existe una evaluación permanente de la ejecución presupuestaria.

- Falta identificar una Estructura Organizacional idónea para la consecución de las metas y objetivos institucionales.
- Inconformidad salarial del personal de la COAC san José Obrero.
- Alto costo operativo que incurre la Cooperativa para la gestión de intermediación financiera.
- Escasa promoción de productos y servicios que ofrece la cooperativa.

3.7 MATRIZ FODA:

Una vez que se ha realizado el análisis de los componentes que conforman el ambiente externo e interno de la organización mostraremos a continuación las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; ya priorizadas:

Desde el anexo 2.1 hasta el anexo 2.2 encontraremos las matrices de la priorización del FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Amplia gama de servicios propios que ofrece la COAC para sus asociados y público en general.</p> <p>F2: Utilización eficiente del sistema informático que posee la cooperativa.</p> <p>F3: Claro sistema de gestión enfocada en procesos para las actividades operativas de la COAC.</p> <p>F4: Gestión de aseguramiento de vida y médico propios para sus socios; evitando la contratación de pólizas de otras empresas aseguradoras.</p> <p>F5: Comunicación directa que existe entre todos los miembros de la organización.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Alto costo operativo que incurre la Cooperativa para la gestión de intermediación financiera.</p> <p>D2: Escasa promoción de productos y servicios que ofrece la cooperativa.</p> <p>D3: Inconformidad salarial del personal de la COAC san José Obrero.</p> <p>D4: Personal no comprometido con la institución.</p> <p>D5: Falta identificar una Estructura Organizacional idónea para la consecución de las metas y objetivos institucionales.</p> <p>D6: Falta de cultura de planificación en cuanto al aspecto presupuestario e identificación clara de metas y objetivos.</p> <p>D7: No existe una evaluación permanente de la ejecución presupuestaria.</p> <p>D8: No existe difusión del plan estratégico de la COAC.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: El aprovechamiento de las tasas referenciales activas que mantiene la banca privada; así como las comisiones bancarias y de intermediación financiera.</p> <p>O2: El incremento de confianza que la población ecuatoriana tiene en el mercado financiero; luego de la crisis bancaria de 1999.</p> <p>O3: El fomento de microempresas en el país, buscando siempre estas socios estratégicos en las entidades financieras; para el inicio y/o desarrollo de la misma.</p> <p>O4: El sector de mayor crecimiento y eficiencia productiva del país es el de servicios financieros.</p> <p>O5: La intermediación financiera para la repatriación de las divisas, como producto de la emigración.</p> <p>O6: El componente tecnológico que brinda el mercado; para agilizar los procesos, la comunicación y dar mejores servicios.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1: Elevado número de competidores nacionales y extranjeros en el servicio de intermediación financiera.</p> <p>A2: Elevado número de hechos de corrupción en el país y violación de leyes.</p> <p>A3: Alto nivel de riesgo país del Ecuador; lo que disminuye la inversión extranjera.</p> <p>A4: Deficiente seguridad jurídica que existe en el Ecuador.</p> <p>A5: Alto nivel de inestabilidad política, económica y monetaria del Ecuador.</p> <p>A6: Elevado nivel inflacionario en una economía dolarizada.</p> <p>A7: Bajo nivel adquisitivo de la moneda norteamericana.</p>

Tabla 11: FODA Priorizado

3.7.1 FORMULACION DE ACCIONES ESTRATEGICAS:

Para poder determinar las acciones estratégicas que la organización perseguirá debemos emplear la matriz de formulación de acciones estratégicas FO, FA, DO y DA

- FO: FORTALEZAS – OPORTUNIDADES: Aquellas que aprovechando las oportunidades permiten potenciar las fortalezas de la organización.
- FA: FORTALEZAS – AMENAZAS: Podemos disminuir las amenazas al tiempo que se aprovechan las fortalezas.
- DO: DEBILIDADES - OPORTUNIDADES: Se pretende disminuir las debilidades aprovechando las oportunidades que brinda el entorno general y el sector mismo.
- DA: DEBILIDADES – AMENAZAS: Son estrategias de contingencia que se formulan para minimizar las debilidades internas a la vez que buscamos disminuir las amenazas externas obviamente.

En los anexos 1.1 hasta 1.4 podemos encontrar las matrices de formulación de las acciones estratégicas enunciadas a continuación.

Entonces las siguientes acciones estratégicas son:

AE1: Incrementando el número de socios de la COAC San José Obrero con el ofrecimiento de una amplia gama de servicios y productos propios; ya sean productos de activo o pasivo; con campañas de difusión y promoción en el sector.

AE2: Realización de alianzas con microempresas para la captación de sus recursos y la colocación de los mismos.

AE3: Aprovechamiento del sistema informático que posee la COAC San José Obrero para el mejoramiento de los procesos operativos, especialmente en el departamento de aprobación de créditos.

AE4: Mejoramiento continuo de calidad del servicio de la COAC San José Obrero.

AE5: Mejorando la eficiencia operativa de la administración de la COAC San José Obrero en la gestión de intermediación financiera.

AE6: Aprovechamiento del capital humano que labora dentro de la institución, fomentando su participación activa y decidida en pro de la organización.

AE7: Capacitación permanente al personal que labora en la empresa.

CAPITULO IV

DISEÑO DEL TABLERO DE CONTROL BALANCEADO EN LA EMPRESA

4.1. INTRODUCCION:

En este capítulo nos vamos a centrar en la formulación del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Tablero de Control Balanceado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero.

La formulación del CMI comienza al más alto nivel corporativo, es decir por Gerencia y después el CMI se traslada a los cuadros de todas las unidades de negocios y equipos y finalmente el cuadro de equipo se une al plan de actuación personal de los empleados. De este modo el proceso de aprendizaje comienza en las más altas instancias directivas y va descendiendo, nivel a nivel, por toda la empresa. Con respecto a la misión y visión de la cooperativa manifestaremos que ambas deben proporcionar la dirección de la empresa y funcionan como un compás de orientación u hoja de ruta. De esta forma se crea un futuro corporativo común.

De hecho para la COAC San José Obrero una misión y visión eficaces proporcionan así mismo el cimiento para la toma de decisiones y ayuda a los directivos a determinar cómo utilizar los recursos existentes de forma correcta.

4.2. MISION / VISION

4.2.1 FORMULACION DE LA MISION DE LA COAC SAN JOSE OBRERO:

Primeramente debemos partir de las características esenciales que nuestra misión manifieste, de hecho, abarca la identidad de la empresa e indica su razón de existir: para qué existe y por qué existe, qué necesidades satisface, cuál es su objetivo final y quiénes son los accionistas más importantes, que en el caso particular de nuestra empresa serían los socios de la misma.

Según Rampersad una declaración de misión eficaz describe con gran detalle también las actividades de la empresa y las clasifica según sean los clientes, los empleados, los servicios y los productos.

- **Razón de la existencia de la COAC San José Obrero:**

Es una organización cooperativista formada para brindar servicios de intermediación financiera a los socios de la misma; así mismo brinda asistencia médica y de comisariato al público en general y la de pago de remesas por medio de curies intermediadores.

- **Necesidades que satisface:**

El crédito que la Cooperativa brinda a sus socios la mantiene como una entidad de confianza, satisfaciendo de esta manera la urgencia económica que determinado socio pueda tener; ya sea en calidad de préstamo hipotecario u ordinario y destinado a consumo, vivienda, actividad microempresarial o comercial.

Otra necesidad que ciertamente la COAC San José Obrero satisface es la de satisfacer la demanda para el pago de planillas de luz eléctrica del público en general.

Finalmente la Cooperativa brinda una tasa de interés pasiva muy por encima del mercado cooperativista lo cual satisface de sobremanera la necesidad que un socio pueda tener para sus fondos depositados ya sean a la vista o a plazo fijo.

- **Principios organizacionales:**

Respeto al socio y atención personalizada

- **Valores:**

Honestidad, responsabilidad, profesionalismo.

- **El socio:**

El socio de la COAC San José Obrero son personas naturales y jurídicas que ven en la cooperativa una organización de confianza para depositar sus valores.

Luego de realizar el análisis de la formulación de la misión de la COAC San José Obrero; esta se manifiesta de la siguiente manera:

La Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero es:

Brindar un óptimo servicio en el asesoramiento y prestación de servicios financieros y sociales de calidad a todos nuestros socios; quienes ven en nuestra organización un medio para mejorar sus condiciones socio – económicas mediante la aplicación de una filosofía de respeto al socio y atención personalizada

4.2.2 FORMULACION DE LA VISION DE LA COAC SAN JOSE OBRERO

La visión que debemos generar deberá incluir el objetivo a largo plazo de la empresa y marca la ruta de transformación a seguir para conseguirlo. Nuestra visión además deberá incluir los factores críticos de éxito, las normas y los valores. Muestra dónde y cómo quiere la empresa distinguirse de las demás; esto implica que la visión nos da cierta perspectiva sobre las competencias esenciales; es decir aquellas áreas en las que la actuación de la empresa es sobresaliente,

las razones por las que los clientes utilizan sus servicios y productos y los principios de los empleados.

Además de lo manifestado anteriormente la visión ayuda a la empresa a determinar qué actividades esenciales deben mantenerse intactas y en qué futura dirección debería trabajar la empresa. La visión está ligada a un límite de tiempo y relacionada con sus objetivos estratégicos y medidas de actuación, que hacen que la visión se pueda medir.

La Visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero será:

Posicionar a la Cooperativa San José Obrero; como una cooperativa líder; en los lugares donde poseemos agencias dentro del mercado cooperativista nacional; mediante el fomento de servicios de calidad; siendo profesionales en todos los aspectos a la hora de brindar servicios financieros

Queremos conseguir esto mediante:

- a) Alcanzar resultados económicos superiores y aumentar los beneficios, además de introducir de forma satisfactoria nuevos productos y servicios.
- b) Ofrecer a nuestros socios; servicios de alta calidad, y gracias a nuestra imagen poseer una cuota dominante en el mercado cooperativista del país.
- c) La eficiencia y agilidad en el otorgamiento de préstamos hipotecarios y ordinarios; siendo más rápidos que otras instituciones financieras; además de crear un ambiente laboral agradable que genere una atmósfera de trabajo en equipo, comunicación abierta y procesos de ideas.
- d) Desarrollo continuo del potencial humano, que se base en conocimiento, habilidades, capacidades, para alcanzar la ventaja competitiva.

Para ser la entidad cooperativista más segura y digna de confianza; cada paso de nuestra empresa se dará orientado a alcanzar las mejores actuaciones de unos empleados motivados que se preocupan por las necesidades de la sociedad de la que formamos parte.

4.2.3 FACTORES CRITICOS DE ÉXITO DE LA COAC SAN JOSE OBRERO

Una vez que hemos determinado la visión para la COAC San José Obrero; el paso previo a la definición de las diferentes perspectivas que intervienen en el CMI es analizar para la empresa en cuestión cuáles son los aspectos que han de destacarse para poder sobrevivir o que son de vital importancia para el éxito de la misma; es decir determinar las ventajas competitivas; las mismas que en el presente caso las analizaremos dentro de cada perspectiva.

Debemos señalar que el paso siguiente a la definición de los factores críticos de éxito y objetivos estratégicos de cada perspectiva; es precisamente encausar los objetivos con una relación causa – efecto, y finalmente definir las medidas de actuación corporativas y las metas en conjunto para las cuatro perspectivas.

4.3. PERSPECTIVA FINANCIERA

Cuando se busca desarrollar los temas y objetivos estratégicos para la perspectiva financiera; Kaplan sugiere que primero se debe determinar el ciclo de vida de la empresa en cuestión; ya que sin lugar a dudas estos difieren según el ciclo en el que se encuentren. Pero cuando se tratan de entidades que brindan servicios financieros lo recomendable es tomar en cuenta objetivos estratégicos puntuales para crecimiento, inversiones y productividad; pero tomados en cuenta como un todo de la siguiente manera:

4.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA PARA CRECIMIENTO:

CAPTACIONES:

¹⁶“Las captaciones constituyen obligaciones presentes contraídas por la entidad; en el desarrollo del giro ordinario de su actividad, al vencimiento de las cuales y para cancelarlas la entidad debe desprenderse de recursos que en ciertos casos; incorporan beneficios económicos. Dichas obligaciones se originan en la captación precisamente de recursos del público en sus diferentes modalidades, préstamos recibidos de instituciones financieras y otras entidades públicas o privadas y los recursos recibidos mediante la emisión de títulos valores y las obligaciones con los socios por aportes para su futura capitalización.”

Para el caso de la COAC San José Obrero, las captaciones que mantiene precisamente se derivan de depósitos a la vista y depósitos a plazo fijo.

Debemos señalar que para las conclusiones enunciadas posteriormente hemos realizado un análisis horizontal de los balances y estados de resultados de la COAC durante los periodos 2003, 2004 y 2005.

Ver anexos 3 y 4.

¹⁶ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero - Art. 198

DEPOSITOS A LA VISTA:

Las captaciones de depósitos a la vista de los socios de la COAC San José Obrero son crecientes; así: Del 2003 al 2004; los depósitos a la vista crecen en el 14.36 %; y del 2004 al 2005; suben aunque en menor proporción; en el orden del 1.50 % anual.

DEPOSITOS A PLAZO FIJO:

De igual manera y con un mayor número de captaciones de dinero a plazo fijo la COAC San José Obrero mantiene una creciente relación porcentual; del 2003 al 2004 los depósitos a plazo fijo crecieron en un 79.13 %; y del 2004 al 2005 crecieron aún mas ubicándose en el 89 %.

COLOCACIONES:

¹⁷“Las colocaciones comprenden los saldos de capital de las operaciones de crédito otorgados por la entidad, bajo las distintas modalidades autorizadas y en función al giro especializado que le corresponde a cada una de ellas, incluye todas las operaciones otorgadas con recursos propios o con fuentes de financiamiento interno o externo, operaciones contingentes pagadas por la institución por incumplimiento de los deudores principales, contratos de arrendamiento mercantil financiero, sobregiros en cuentas corrientes de los clientes, valores por cobrar a tarjetahabientes; así como los montos provisionados para cubrir créditos de dudosa recuperación, de acuerdo a las disposiciones establecidas por la Superintendencia de Bancos.

El grupo de cartera de créditos incluye una clasificación principal de acuerdo a la actividad a la cual se destinan los recursos, estas son: comercial, consumo, vivienda y microempresa. Estas clases de operaciones a su vez incluyen una clasificación por su vencimiento en cartera por vencer, vencida y que no devenga intereses.”

¹⁷ Ley General de Instituciones del Sistema Financiero - Título VIII, Capítulo VI, artículo 1 de la sección I

La COAC San José Obrero al igual que la mayoría de las entidades del sistema financiero nacional; dispone para su línea de cartera; recursos que los destina al comercio, consumo, vivienda y microempresa.

De la información contable podemos determinar los siguientes resultados:

Las colocaciones en general mantienen una línea creciente después de la dolarización en el orden del 3.5 %, de las cuales las líneas más beneficiadas son para la vivienda y microempresariales; con un crecimiento anual promedio del 16 % y 100 % respectivamente.

Por otro lado aunque si se mantienen; estas líneas de crédito: comercial y consumo; no han crecido; más bien la información contable arroja que los créditos comerciales han sufrido un decremento en el orden del 11 %; y los préstamos destinados al consumo de igual forma han bajado en el 2 % anual.

CAPITAL Y RESERVAS:

¹⁸“El capital social registra el valor de las acciones suscritas y pagadas por los accionistas, los aportes del Estado en las entidades financieras públicas, el valor de los certificados de aportación suscritos y pagados en el caso de cooperativas y el valor de los fondos que reciba el sistema de garantía crediticia. Adicionalmente registrará el valor de las acciones o certificados de aportación que se originen por la capitalización de reservas, utilidades y excedentes.

Las reservas registran los valores que por decisión de la Asamblea General de Accionistas o Socios de acuerdo con sus estatutos o por disposición legal se han apropiado de las utilidades operativas líquidas con el objeto de incrementar el patrimonio, constituir reservas de carácter especial o facultativas, o con fines específicos.

¹⁸ Ley de Reordenamiento en Materia Económica, en el Area Tributario - Financiera

Registra además las utilidades netas obtenidas por la Corporación Financiera Nacional pendientes de capitalización, así como las utilidades netas acumuladas de las mutualistas (reservas generales).

Registra también las reservas que se originaron en las utilidades no operativas de años anteriores, obtenidas por la entidad como resultado de los ajustes por corrección monetaria de los activos y pasivos no monetarios, así como el patrimonio y de las cuentas de resultado; de los ajustes por valuación de los activos y pasivos no monetarios en moneda extranjera y en unidades de valor constante; y, en los activos y pasivos con reajuste pactado.”

La COAC San José Obrero registra que su capital social; mantiene un comportamiento variable; ya que en algunos periodos o ejercicios contables tiene valores superiores a otros; esto debido a que es muy repentino que socios de la cooperativa retiren sus aportaciones y también que existan nuevos socios. Por eso no podemos precisar con exactitud un comportamiento único o una tendencia para capital social; pero podemos afirmar que luego de la dolarización sin embargo este indicador es creciente aunque con apenas el 1.5 % anual.

Por otro lado con lo que respecta a las reservas; mencionemos que la COAC San José Obrero mantiene un único valor deducible para todos los años; ya que por razones de seguridad lo realizan de esa manera; esencialmente para reservas de tipo legal y la revalorización del patrimonio.

4.3.2 PERSPECTIVA FINANCIERA PARA INVERSIONES:

LIQUIDEZ:

Para poder determinar específicamente y con mayor precisión; los objetivos estratégicos relacionados a la liquidez tienen mucha mayor inmersión con

respecto a las cuentas de bancos e inversiones; estos son ¹⁹“recursos de alta liquidez de los cuales dispone la entidad para sus operaciones regulares y que no está restringido su uso”.

La San José Obrero tiene una política de mantenimiento para sus fondos disponibles principalmente para caja; ya que no es lo suficientemente líquida; por tal motivo cuando hablamos de fondos disponibles para bancos; son valores que apenas comprenden el 15 % de la cuenta principal de fondos disponibles; y apenas representa el 0.47 % del activo de la empresa.

²⁰“Las inversiones registran las adquisiciones de títulos valores adquiridos por la entidad, con la finalidad de mantener reservas secundarias de liquidez, conforme lo establecido en los literales l) y t) del artículo 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

Los títulos que no se consideran para el registro en este grupo son: Contratos de opciones, Contratos financieros de futuros, contratos de arrendamiento, cuentas de clientes por cobrar originadas en ventas a crédito, préstamos por cobrar originados en actividades crediticias de consumo, comerciales y de bienes inmuebles a cargo de las instituciones financieras”.

La COAC San José Obrero no dispone de una política de inversiones; hecho que lo damos de manifiesto ya que la información contable no registra valor alguno para la adquisición de títulos valores para ser negociados con otras entidades.

ACTIVOS IMPRODUCTIVOS:

Dentro del análisis de activos improductivos; debemos destacar los objetivos estratégicos relacionados con cartera vencida y activos fijos.

¹⁹ Norma Ecuatoriana de Contabilidad No.1

²⁰ Ident

CARTERA VENCIDA:

Son otorgamientos de recursos que la entidad financiera ha dispuesto en calidad de préstamos que han cumplido su plazo de pago límite.

La San José Obrero con el transcurso de los periodos contables tiene una reducción promedio de cartera vencida del 16 % anual, con lo cual se destaca el criterio de calificación del crédito; sin embargo la cartera vencida representa en promedio el 8 % anual del total de la cartera otorgada.

ACTIVOS FIJOS:

²¹“Agrupa las cuentas que representan las propiedades de naturaleza permanente, utilizados por la entidad, incluyendo construcciones y remodelaciones en curso, las cuales sirven para el cumplimiento de sus objetivos específicos, cuya característica es una vida útil relativamente larga y están sujetas a depreciaciones, excepto los terrenos, biblioteca y pinacoteca.

Incluye el valor de los desembolsos efectuados para colocarlos en condiciones de ser usados, tales como fletes, seguros, derechos aduaneros, instalaciones, entre otras; así como las mejoras y revalorizaciones efectuadas en cumplimiento de las disposiciones legales pertinentes, las depreciaciones acumuladas ordinarias y los provenientes de revalorización”.

Para la San José Obrero su activo fijo tiene un crecimiento promedio anual del 0.47 %, es decir 417.555 dólares con una depreciación acumulada en el orden del 25 %.

Además el activo fijo representa el 27 % del activo total de la empresa.

²¹ Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, Art. 173, Facultad 24ta., Literal a)

4.3.3 PERSPECTIVA FINANCIERA PARA PRODUCTIVIDAD:

Los temas estratégicos que comprenden esta estrategia son gastos y rentabilidad; dentro de gastos se asume principalmente los administrativos y operativos y en lo que se refiere a rentabilidad los aspectos relevantes son eficiencia financiera y resultados.

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS:

Dentro de la Contabilidad para entidades financieras; la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador; supone que los gastos administrativos y operativos están dentro de la cuenta general de gastos operativos distribuidos específicamente dependiendo de la naturaleza del gasto y estos son:

Gastos de personal, honorarios, servicios varios, impuestos, contribuciones y multas, depreciaciones, amortizaciones, otros gastos.

Para la COAC San José Obrero; los gastos operativos mantienen un decremento anual de 6 puntos porcentuales, sin embargo para el nivel de intereses y comisiones ganadas por la intermediación financiera para cada año de ejercicio; el gasto operativo es muy alto, ya que para los años en estudio luego de la dolarización para ninguno fue favorable el margen de intermediación, pues fueron menores a cero.

RENTABILIDAD:

Por medio de la rentabilidad; podemos determinar la eficiencia financiera y utilidad o margen que la entidad financiera percibe durante el ejercicio en curso.

La San José Obrero percibe una ganancia o utilidad neta creciente superior a cero; ubicándose en mil doscientos noventa dólares; en el 2003, en el 2004 fue de mil cuatrocientos cuarenta y cinco dólares y en el 2005 fue de cuatro mil cuatrocientos cuarenta dólares; sin embargo apenas representa el 0.5 % del total de los ingresos percibidos en promedio en un año en curso.

FACTOR CRITICO DE ÉXITO:

- Buen nivel del resultado neto financiero.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA:

- Maximizar el resultado neto de la empresa; por medio de una eficiente captación de cartera.
- Aumentar el nivel de cartera destinada a las diferentes actividades de nuestros socios tales como satisfacer necesidades de vivienda, de consumo y fomentar las actividades microempresariales.
- Fomentar la liquidez; es decir el activo corriente de la COAC, a través de una eficiente política de efectivo.
- Disminuir el nivel del gasto; que pueden incurrir las actividades administrativas y operativas.

4.4. PERSPECTIVA CLIENTES

Refleja las características, conductas de los socios que adquieren los servicios y productos que ofrece la organización. Para poder obtener información sobre esta perspectiva y determinar los objetivos estratégicos que la COAC San José Obrero lleve a cabo; debemos poner en práctica algunas herramientas de medición, tales como las encuestas y observaciones; las mismas que se encuentran en los anexos de esta tesis.

ESTUDIO DE MERCADO:

Mediante el estudio de mercado se pretenderá:

- Determinar el nivel de satisfacción y fidelización de los socios hacia la San José Obrero; con respecto al servicio a la hora de ser atendidos, el costo financiero en la adquisición de préstamos y/o servicios, etc.
- Conocer la forma de comercialización de los servicios y productos.
- Determinar las necesidades de los socios y/o clientes, así como sus motivaciones, sus niveles de ingreso, su propensión a consumir y ahorrar.

El tamaño de la muestra (n) se obtuvo a través del MAS (muestreo aleatorio simple), el mismo que se determinó así:

$$n = Z_{\alpha}^2 \frac{Npq}{B^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

Donde:

n : tamaño de la muestra.

N : tamaño total de la población a estudiarse (número de socios.)

Z : valor correspondiente a la distribución de Gauss, 1.96 para $\alpha = 0.05$. Si el nivel de confianza es del 95 %, $\alpha = 0.05$.

p : proporción esperada del parámetro a evaluar. Por lo general $p = 0.05$.

q : $1 - p$

B : Error máximo admisible.

El número total de socios, al 30 de abril de 2006; fecha que se realizó este análisis; es de 30000 socios. Se espera tener un máximo error admisible del 10 % a un nivel de confianza del 95 %.

Entonces el número de socios a ser encuestados es:

$$n = 1.96^2 \frac{(12200)(0.5)(0.5)}{(0.1)^2 (12199 - 1)(1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = 100$$

Posteriormente se procedió a realizar la encuesta a los socios de la cooperativa. Finalmente luego de la tabulación realizada (Anexo) se procedió a determinar los siguientes objetivos estratégicos:

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA LA PERSPECTIVA CLIENTES:

- Impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la COAC San José Obrero ofrece.
- Aumentar la captación de nuevos socios.
- Mejorar el grado de satisfacción de los clientes con respecto a los productos, servicios y empleados.
- Mayor visión del mercado local en cuanto a servicios de intermediación financiero y especialmente en lo que se refiere a colocación.
- Aumentar la confianza de los socios en cuanto a depósitos a plazo fijo y a la vista.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:

- La COAC San José Obrero es una buena opción para que las personas puedan confiar sus depósitos.
- Servicio de calidad
- Imagen y prestigio reconocido

4.5. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Para poder desarrollar los objetivos y temas estratégicos relacionados con esta perspectiva; primeramente debemos identificar los procesos de innovación; en el caso de que existan, los procesos operativos y finalmente los servicios post venta de la COAC San José Obrero.

4.5.1 PROCESOS OPERATIVOS:

I. DEPOSITOS EN EFECTIVO EN CUENTA DE AHORRO

PRODEDIMIENTO:

- A. El recibidor – pagador receipta por parte del socio:
 1. Efectivo
 2. libreta de ahorros
 3. papeleta de depósito
- B. Verifica que la “papeleta de depósito” esté de acuerdo con los datos de la libreta de ahorros, número de socio, nombre y apellidos.
- C. Cuenta el dinero recibido y verifica que sea igual a la cantidad que consta en la “papeleta de depósito” tanto en letras como en números, si la papeleta está llena de forma defectuosa, se le comunica al socio para que la elabore otra; caso contrario guarda el efectivo en el gabinete.
- D. Estampa el sello de identificación del recibidor – pagador en la parte inferior derecha al reverso de la “papeleta de depósito” con su rúbrica.
- E. Verifica con la pantalla que el depósito se realice al socio que desea realizar la transacción.
- F. Registra el movimiento en el computador.
- G. Entrega la libreta al socio.
- H. La “papeleta de depósito” archiva provisionalmente en orden numérico (socio) para el cuadro de fin de día.

- I. En caso de ser un depósito sin libreta; el receptor – pagador realizará lo siguiente:
 - a) Verificará con la pantalla los datos del socio.
 - b) Receptará la papeleta de depósito con una copia, se quedará con el original y la copia se le entregará al socio.

II. DEPOSITOS EN CHEQUE EN CUENTA DE AHORROS

PROCEDIMIENTO:

- A. El receptor – pagador recepta por parte del socio:
 1. Cheque
 2. Libreta de ahorros.
 3. Papeleta de depósitos
- B. Verifica que la “papeleta de depósito” esté de acuerdo con datos de la libreta de ahorros, número de socio, nombres y apellidos.
- C. Revisa que el cheque esté correctamente girado, sin tachones, borrones o enmendaduras. Si el cheque contiene errores, se devuelve al socio toda la documentación, caso contrario verificará lo siguiente:
 1. Cantidad en letras igual en números.
 2. Fechas deben ser igual al día a depositarse o máximo al siguiente día del mismo, fechas anteriores sin que cumpla 13 meses de girado.
 3. Firma del girador.
 4. Endoso por parte del socio
 5. Si el cheque se encuentra girado a nombre de una tercera persona, en este debe constar el endoso de la persona a quien se giró el cheque.
 6. Si el endoso está a nombre de una compañía constará el sello de la compañía beneficiaria y firma autorizada.
 7. Los cheques: certificados, no a la orden, deben estar a nombre de la Cooperativa, en caso de estar girados a

nombre del socio deben endosarlo y el recibidor – pagador no registrará segundo endoso.

8. Si los cheques han sido devueltos o protestados por insuficiencia de fondos depositados en las Instituciones bancarias no se recibirán por ningún concepto.
 9. Si el cheque tiene fecha posterior a la fecha en que realiza el depósito al banco, no se recibirá.
- D. Cumplidas estas observaciones, anotará al reverso del cheque los números de socio y teléfono.
 - E. Estampará el sello de identificación del recibidor – pagador en la “papeleta de depósito” y su rúbrica, al reverso del cheque estampará el sello de depósito en cuenta corriente.
 - F. Guarda el cheque en el gabinete para su registro en el “Listado diario de cheques recibidos”.
 - G. Registra el movimiento en el computador.
 - H. Entrega la libreta de ahorros al socio.
 - I. La “papeleta de depósito” archiva provisionalmente en orden numérico (socio) para el cuadro de fin de día.
 - J. Cuando el depósito en cheque es sin libreta se solicita el mismo procedimiento contemplado en el último numeral del Proceso I.
 - K. Debemos añadir que puede realizarse el depósito de ahorros en efectivo y en cheque al mismo tiempo, para este caso se deberá observar los procedimientos establecidos en los pasos precedentes.

III. DEPOSITO EN CERTIFICADOS DE APORTACION

PROCEDIMIENTO:

- A. En la sección socios nuevos y asistencia de ventanillas, se llenará el recibo de depósito de Certificados de Aportación y se entrega al socio para su pago en ventanillas.
- B. El recibidor - pagador receipta por parte del socio:
 1. Libreta de ahorros.
 2. Comprobante depósito de certificados de aportación.

3. Efectivo o cheque.
- C. Verifica que no existan errores en el número de socio, nombres y apellidos, si existen errores, comunica a la persona que elaboró el recibo para que corrija; caso contrario cuenta el dinero y guarda en el gabinete si existen cheques, revisa de acuerdo a lo estipulado en el punto C del proceso II.
- D. Estampa el sello de identificación recibidor – pagador en la papeleta de depósito y la rúbrica.
- E. Registra el movimiento en el computador.
- F. El recibidor – pagador antes de entregar la libreta revisa que la operación se ha realizado debidamente.
- G. Entrega la libreta de ahorros al socio.
- H. Archiva provisionalmente la “papeleta de depósito” en orden numérico (socio) para el cuadro de fin de día.

IV. RETIRO DE AHORROS

PROCEDIMIENTO:

- A. el recibidor – pagador receipta por parte del socio:
 1. Libreta de ahorros.
 2. Cédula de identidad.
 3. Papeleta de retiro de ahorros.
- B. Verifica lo siguiente:
 1. “Papeleta de Retiro” está de acuerdo a los datos de la libreta de ahorros.
 2. “Papeleta de Retiro” está sin tachones, borrones o enmendaduras.
 3. Cantidad en letras igual que en números.
 4. Número de cédula y firma exactos con cédula de identidad.

Si la información está incorrecta, comunica al socio para que corrija; caso contrario observará lo siguiente:

 5. Si la cantidad a retirar es superior a al establecida en el Reglamento de Caja General, se girará el cheque

respectivo, en caso de solicitar en efectivo o mixto, el jefe de ventanillas se ceñirá al reglamento en cuestión.

6. Verificará si la libreta de ahorros está a nombre de una o más personas, son firmas conjuntas o individuales.
7. Para los retiros con poder general solicitará el visto bueno del jefe de ventanillas, en caso de poder especial se remitirá al Asesor Legal de la Cooperativa quien se encargará de certificar el documento.

FIRMAS CONJUNTAS:

Son aquellas que deben constar en toda transacción a efectuarse en la Cooperativa, pueden ser de dos o más.

FIRMAS INDIVIDUALES:

Son aquellas que constan en nuestros registros en un número de dos, con la diferencia que con cualquiera de las dos firmas se puede realizar la transacción solicitada.

8. En caso de empresas, sindicatos, asociaciones, clubes, núcleos religiosos, verificarán en nuestros registros si están autoeixadas las firmas solicitantes del retiro.
9. Para los retiros con poder general o especial, solicitará el visto bueno del jefe de ventanillas, el mismo que certificará la legalidad del poder.
10. Los señores socios analfabetos deben imprimir su huella digital en presencia del recibidor – pagador.
11. No pueden retirar de ahorros, los menores de edad, ni como socios ni como autorizados.
12. Si la persona que efectúa la transacción es extranjera, presentará la cédula de identidad del Ecuador que acredite su identificación, como extranjero residente.
13. En caso de no tener la cédula de identidad el socio y presentare otra identificación, solicitará el visto bueno al jefe de ventanillas.

- C. Cumplidas estas observaciones, estampará el sello de identificación del receptor – pagador y su rúbrica en la “papeleta de retiro”.
- D. Registra el movimiento en el computador.
- E. Cuenta el dinero en presencia del socio; capaz de precautelar que el dinero esté bien contado.
- F. Entrega al socio el dinero y la libreta de ahorros.
- G. Archiva la “papeleta de retiro” provisionalmente en orden numérico (socio); para el cuadro de fin de día.

V. PAGO A PRESTAMOS

PROCEDIMIENTO:

- A. El receptor - pagador recepta por parte del socio la libreta de ahorros y solicita a la vez el tipo de préstamo que va a pagar. Si el socio no tiene la libreta se solicita el visto bueno al jefe de ventanillas.
- B. Verifica que el préstamo se encuentre registrado en la libreta de ahorros, caso contrario se indica al socio que se dirija a la oficina de ventanillas para que se proporcione los datos del préstamo.
- C. Ingresar los datos en el computador e indica al socio si debe acercarse a cobranzas y se establece que el valor a pagar lo va a hacer en efectivo o cheque.
- D. Registra en el computador. Recibe en efectivo, el o los cheques, verifica que estén correctamente llenos y guarda en el gabinete; caso contrario devuelve al socio para que corrija.
- E. Si el o los cheques suman más que el valor a pagar, la diferencia se deposita en ahorros y se abona a su préstamo.
- F. Estampa el sello y rúbrica del receptor – pagador en la “papeleta de abono” y en su copia.
- G. Entrega al socio la libreta de ahorros, copia de la “papeleta de abono” y vuelto de efectivo si lo hubiere.
- H. Archiva la “papeleta de abono” en orden numérico para el cuadro de fin de día.

VI. RETIRO DE AHORROS EN CHEQUE

PROCEDIMIENTO:

- A. El receptor - pagador acepta por parte del socio:
 - 1. Libreta de ahorros.
 - 2. Cédula de identidad.
 - 3. Papeleta de retiro de ahorros.
- B. Compara los datos identificativos, así como las cantidades, tanto en números como en letras. Si la papeleta se ha llenado en forma defectuosa, se indica al socio que debe llenar otra papeleta; caso contrario registra el movimiento en el computador.
- C. En vía toda la documentación recibida a la oficina de ventanillas.
- D. Recibe el oficinista y procede a llenar dos documentos: la solicitud de Emisión de cheque y el cheque; luego entrega la documentación al jefe de ventanillas.
- E. El jefe de ventanillas revisa si se encuentran errores, comunica al oficinista para que corrija; caso contrario firma en la casilla revisado por y coloca una cinta adhesiva; para protección del cheque.
- F. Toda la documentación se envía a Gerencia para que autorice el movimiento con su firma; luego se devuelve en ventanillas.
- G. A continuación solicita al socio que firme la "solicitud de emisión de cheque"
- H. El asistente de ventanillas recibe la documentación y entrega así:
 - 1. Libreta de ahorros, cédula de identidad y cheque al socio.
 - 2. "Papeleta de retiro" y solicitud de emisión de cheque y copia al receptor – pagador.

VII. CANCELACION DE CUENTA

PROCEDIMIENTO:

- A. El socio se acerca a la oficina de ventanillas y solicita la cancelación de su cuenta.

- B. El jefe de ventanillas consulta en el computador, saldo en ahorros, préstamos y garantías vigentes.
- C. Si el socio mantiene garantías vigentes no podrá cerrar su cuenta.
- D. Si el socio tiene préstamo y está al día se procede a que él llene la solicitud de “cancelación de cuenta” para poder realizar esta operación, si en caso el socio estuviere en mora el cierre de la cuenta lo realizará el departamento de cobranzas.
- E. El oficinista procede a sacar la tarjeta de ingreso a la cooperativa y a elaborar el formulario liquidación de cuenta.
- F. Envía toda la documentación al jefe de ventanillas para su revisión.
- G. El socio firma el formulario “liquidación de cuenta”.
- H. Si el formulario está mal elaborado; envía al oficinista para su corrección, caso contrario firma en la casilla revisada por.
- I. Toda la documentación, se envía a Gerencia para que autorice el cierre de cuenta con su firma.
- J. Si existe algún bloqueo, lo levantará el departamento de cómputo.
- K. Toda la documentación regresa al departamento de ventanillas; el recibidor – pagador procede a registrar en el computador.
- L. Entrega el dinero y copia de la liquidación al socio.
- M. Se envía la tarjeta de ingreso cancelada al oficinista.
- N. El asistente de ventanillas con la tarjeta cancelada procederá a archivarlas y a elaborar un listado diario de las mismas para enviar al departamento de crédito; cuando el mes haya fenecido se procederá a archivar las tarjetas de ingreso.

VIII. DEBITO DE CHEQUES PROTESTADOS O DEVUELTOS:

PROCEDIMIENTO:

- A. El departamento de ventanillas receipta el cheque rechazado.
- B. El jefe de ventanillas procede a consultar en el computador, el saldo disponible en ahorros de la cuenta del socio y comunica telefónicamente al socio.
- C. En el caso de no tener saldo disponible suficiente:

1. Se envía al departamento del Contabilidad el cheque rechazado para la elaboración del comprobante contable.
 2. Elaborar una comunicación para enviar al departamento de cobranzas, se adjunta copias del comprobante contable y del cheque.
 3. Se registra en la chequera.
 4. Se archiva en caja fuerte el cheque.
- D. En caso de tener saldo disponible en ahorros suficientes para cubrir el cheque, el oficinista elaborará la nota de débito o si el socio se acerca a cancelar su obligación elaborará el formulario de ingreso a caja.
- E. El jefe de ventanillas receipta la documentación y revisa el comprobante, si está mal efectuado, indica a la oficinista que corrija; caso contrario firma en la casilla revisado por.
- F. El jefe de ventanillas elaborará la nota de débito de interés de ahorro y registrará esta operación en el computador.
- G. El jefe de ventanillas, registra en el libro de control y chequera. Envía la documentación al recibidor – pagador.
- H. El recibidor – pagador, registra en el computador.
- I. Con la documentación anterior se procede así:
1. Original de nota de debito o ingreso de caja se anexa a la documentación para el envío al departamento de Contabilidad.
 2. Archiva el cheque y copia del comprobante de débito.

IX. DEPOSITOS A PLAZO MAYOR:

PROCEDIMIENTO:

A. EMISON O RENOVACION:

1. El socio se acerca al Departamento de Ventanillas sección Socios Nuevos y manifiesta su deseo de depositar su dinero a plazo fijo.

2. La Secretaria de Socios Nuevos, solicita la siguiente documentación e información:
 - a) Libreta de ahorros en caso de ser socio.
 - b) Cédula de identidad.
 - c) Dirección, teléfono y nombre de beneficiario.
 - d) Tipo de depósito (efectivo, cheque o transferencia de ahorros)
3. Con la información obtenida, emite el “Certificado de depósito a plazo fijo”.
4. Elabora el comprobante “Detalle de Depósito a plazo fijo”, haciendo constancia si es Emisión, Renovación y solicita la firma del depositante en la documentación, luego entrega al Jefe de Ventanillas.
5. El jefe de Ventanillas receipta la documentación, revisa, si existen errores y los comunica a la Secretaria de Socios Nuevos para que corrija; caso contrario firma en la casilla revisado por; estampa el sello de la Cooperativa en el Certificado de Depósito a Plazo Fijo; para luego enviar a Gerencia quien firmará la debida autorización de depósito.
6. Gerencia recibe la documentación y con su firma autoriza el movimiento al Departamento de Ventanillas.
7. El jefe de Ventanillas desglosa la documentación así:
 - a) “Certificado de Depósito a Plazo Fijo”, original y copia del Detalle de Depósito a Plazo Fijo y libreta se entrega al depositante en caso de ser renovación.
 - b) “Detalle de Depósito a Plazo Fijo”; original y copia del Certificado de Depósito a Plazo Fijo”; se entrega al Departamento de Contabilidad.
8. Con la segunda copia del “Certificado de Depósito a Plazo Fijo”; la Secretaria de Socios Nuevos, registra en la “Tarjeta de Control de Provisiones” y archiva.
9. Si el depósito a Plazo Fijo es en efectivo, cheque o débito de su cuenta, se entrega la documentación del literal 10.g.1

al recibidor – pagador para que receipte el dinero o cheque o si es el caso realice el débito, además se debe anexar el original del “Detalle de Depósito a Plazo”.

B. CANCELACIONES: El socio recibe en efectivo, cheque o crédito a su cuenta de ahorros.

1. La Secretaria de Socios Nuevos, solicita la siguiente documentación e información:
 - a) Libreta de Ahorros en caso de ser socio.
 - b) Original del “Certificado de Depósito a Plazo Fijo”
 - c) Cédula de identidad.
2. Desarchiva la “Tarjeta de Provisiones” verifica el vencimiento para realizar el cálculo de los intereses e impuestos si es que existiera.
3. Elabora el comprobante “Detalle de Depósito a Plazo Fijo”; haciendo constancia si la cancelación es en efectivo, cheque o crédito a su cuenta de ahorros, en caso de ser en cheque llenará la Solicitud de Emisión de Cheque, estampa el sello de cancelado en el “Certificado de Depósito a Plazo Fijo”, entrega al jefe de Ventanillas.
4. El Jefe de Ventanillas receipta la documentación, revisa si existen errores, comunica a la Secretaria de Socios Nuevos para que corrija; caso contrario firma en la casilla de Revisado por, entrega a la Secretaria de Socios Nuevos.
5. La Secretaria de Socios Nuevos solicita la firma del depositante en la Documentación, envía a la Gerencia.
6. Gerencia recibe la documentación y con su firma autoriza el movimiento al Departamento de Ventanillas.
7. El Jefe de Ventanillas desglosa la documentación así:
 - a) Original de detalle Depósito a Plazo Fijo adjuntando al Certificado de Depósito a plazo fijo, libreta al recibidor – pagador; quien procede a entregar el dinero o cheque, la libreta con el registro de la Nota de Crédito

si hubiere y copia del comprobante de Detalle de Depósito a Plazo Fijo; y cédula de identidad.

- b) Con la tarjeta de Control de provisiones adjunto una copia del “Detalle de Depósito a Plazo Fijo”; se registran en el libro de Control de Plazo Fijo y provisiones y se archiva.

X. CANCELACION DE CUENTAS DE AHORRO NAVIDEÑO

PROCEDIMIENTO:

- A. El socio solicita la cancelación de su cuenta de ahorro navideño en la oficina de Ventanillas.
- B. El oficinista, procede a desarchivar la “Tarjeta de Ahorro Navideño”.
- C. Calcula los intereses que han generado los ahorros y elabora el comprobante de “Egreso de Caja”. Cancela la tarjeta y entrega al Jefe de Ventanillas.
- D. El Jefe de Ventanillas revisa si existen errores solicita al Oficinista la corrección, caso contrario firma en la casilla Revisado por.
- E. Solicita al socio la firma en el comprobante “Egreso de Caja”
- F. Registra el movimiento en el Libro de Control.
- G. Envía a Gerencia para su autorización, a su vez remite al departamento de Ventanillas.
- H. El receptor – pagador entrega al socio el dinero y copia del Egreso de Caja. El original se anexa al movimiento del día para entrega al departamento de Contabilidad.
- I. Se archiva la tarjeta cancelada.

XI. NOTAS DE CREDITO Y NOTAS DE DEBITO VARIAS

PROCEDIMIENTO:

- A. El Jefe de ventanillas, receipta los comprobantes debidamente autorizados por la Gerencia.

- B. El oficinista llenará los siguientes formularios “Ingreso a Caja, Egreso a Caja, Nota de Crédito o Notas de Débito” respectivas; siempre y cuando en estos formularios no exista vinculación con cualquiera de las Agencias, de ser así lo realizará el Departamento de Contabilidad; y entregará al Jefe de Ventanillas.
- C. El Jefe de Ventanillas revisa la documentación; si existen errores, comunica al oficinista para que corrija; caso contrario firma en la casilla Revisado por; envía al receptor – pagador.
- D. El receptor – pagador, registra en el computador. Anexa documentación al movimiento para el cuadro de fin de día.

XII. CANCELACION DE CUENTAS Y PRESTAMOS DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS:

PROCEDIMIENTO:

- A. El departamento de cobranzas envía al departamento de Ventanillas la documentación para cancelar en el sistema las cuentas de ahorros y préstamos, una vez que han sido autorizados por Gerencia.
- B. El Jefe de Ventanillas receipta la documentación, revisa y entrega al Receptor – pagador.
- C. El receptor – pagador cancela el o los préstamos vigentes, así como cierra la cuenta del socio. Si existe ingreso a caja para cubrir la cancelación del o los préstamos, el dinero se receiptará antes del registro en el computador, en caso de existir Egreso de Caja se registrará primero en el computador para luego entregar el dinero al ex –socio. Adicionalmente se entrega al ex –socio una copia del movimiento efectuado. El original se anexa para el cuadro del fin de día.

XIII. APERTURA DE CUENTAS:

PROCEDIMIENTO:

- A. La persona se acerca a la Secretaria de Socios Nuevos y manifiesta su deseo de ingresar a la Cooperativa en calidad de socio.
- B. La Secretaria de Socios Nuevos, proporciona información general de la Cooperativa y solicita la cédula de identidad y procede a:
 1. Elaborar la “Tarjeta de Ingreso del Socio”.
 2. Elaborar la “Tarjeta para el curso de Cooperativismo”; comunica la fecha del mismo.
 3. Elabora el comprobante “Ingreso a Caja”
 4. La Secretaria de Socios Nuevos se proporciona de una copia de la Cédula de Identidad; la misma que es archivada de acuerdo al número de socio.
 5. La Secretaria de Socios Nuevos procede a verificar telefónicamente los datos de la tarjeta de ingreso del socio.
 6. En la parte superior izquierda de la tarjeta firma la persona que realizará la apertura de la cuenta, y en la parte inferior izquierda firma la persona quien verifica los datos de la tarjeta de ingreso.
- C. Toda la información envía al departamento de Ventanillas.
- D. El Jefe de Ventanillas revisa; si existen errores, comunica a la Secretaria de Socios Nuevos para que corrija; caso contrario, procede a ingresar los datos identificativos del socio y entrega al Recibidor – pagador.
- E. El recibidor – pagador receipta la documentación, llama al socio y solicita el dinero o cheque, a continuación registra en el computador.
- F. Entrega al socio la libreta de ahorros, estuche y copia del comprobante “Ingreso a Caja”.
- G. El Jefe de Ventanillas envía la “Tarjeta de Ingreso de Socio” a la Secretaria de Socios Nuevos para su archivo.
- H. La Secretaria de Socios Nuevos, receipta la “Tarjeta de Ingreso de Socio” y procede a:

1. Elaborar el listado para el curso de cooperativismo” y tomar asistencia de los días que realice el curso.
2. Elaborar los diplomas y entregar a los socios.

XIV. CUADRE DE CAJA:

PROCEDIMIENTO:

- A. El recibidor - pagador cuenta el dinero y detalla en el formulario “Entrega a Caja” los valores parciales de níquel y billetes. Entrega al cajero General o Asistente de Ventanillas.
- B. Registra en el “Listado de Cheques” todos los recibidos en el día, suma tanto el listado como los cheques propiamente, si los valores son iguales, llena la papeleta de depósito al banco; caso contrario suma nuevamente.
- C. Suma los totales de las “papeletas” y comprobantes de “Ingreso a Caja”, clasificando lo recibido en efectivo y en cheque, estampa el sello y firma en las “Tiras” de la suma y anexa a las respectivas “Papeletas” o comprobantes de “Ingreso a Caja”.
- D. Registra los valores en la “Planilla de Recibidor – pagador”.

EN EL DEBE:

1. El valor recibido como fondo de cambio para el inicio del trabajo más los valores entregados adicionalmente por el Jefe de Ventanillas.
2. El valor total recibido en efectivo de acuerdo a las “Tiras” de las “papeletas y comprobantes de ingreso a caja”.
3. El valor total recibido en cheques de acuerdo a las “Tiras de las “papeletas y comprobantes de “ingreso a caja”.

EN EL HABER:

4. El valor total de las “Tiras” de las “Papeletas” y comprobantes de “Egreso de Caja” realizadas en efectivo.

5. El valor entregado al Jefe de Ventanillas al finalizar el día; más entrega adicionales realizados durante el día.
 6. El valor total en cheques, de acuerdo a papeleta de depósito al banco.
-
- E. Realiza la suma de los valores del Debe y Haber compara si existen diferencias registra sobrante si el valor del Debe es mayor; caso contrario registra el faltante.
 - F. Verificados los valores consignados elabora “la Planilla de recibidor – pagador” definitivo; estampa el sello y firma.
 - G. Enumera las “papeletas de depósito” y “retiro”.
 - H. Compara los totales obtenidos en la sumatoria “Tiras de papeletas” y “comprobantes” con los que arroja el Reporte de Transacciones, emitido por el Centro de Cómputo; firma el reporte. Entrega toda la documentación al Jefe de Ventanillas.
 - I. El Jefe de Ventanillas receipta la documentación, revisa si existen errores comunica al recibidor – pagador para que corrija; caso contrario firma para proceder al cuadro general del Estado diario de caja, y envía al Departamento de Contabilidad.

FACTOR CRITICO DE ÉXITO:

- Seguridad

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:

- Reducción del trámite y tiempo para el otorgamiento de préstamos ordinarios e hipotecarios.
- Fomentar un espíritu de seguridad y ambiente laboral agradables entre los empleados.
- Mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

4.6. PERSPECTIVA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Como ya se mencionó en el capítulo segundo; los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas, siendo estos objetivos los inductores necesarios para conseguir resultados planteados en las otras tres perspectivas.

En ese sentido; es necesario determinar o valorar las capacidades de los empleados de la COAC San José Obrero; mediante objetivos relacionados con la satisfacción del socio interno, la retención de los empleados y la productividad de los mismos.

Todo lo anterior evidentemente será viable mediante la buena utilización de los sistemas de información; y la fuerte motivación y razón de pertenencia que cada empleado tenga a favor de su empresa.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO:

- Desarrollo continuo del potencial humano.
- Comunicación abierta
- Procesos de ideas

OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:

- Aumentar la productividad de los empleados.
- Mejorar los conocimientos y motivación del personal de la empresa.
- Fomentar una cultura de cooperación y servicio hacia el socio externo por parte de los socios internos.
- Impulsar la franqueza y honestidad en el intercambio de información
- Desarrollar una participación activa de toda la familia San José Obrero.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO SAN JOSE OBRERO			
FINANCIEROS		CLIENTES	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRITICOS DE EXITO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRITICOS DE EXITO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maximizar el resultado neto de la empresa ▪ Aumentar el nivel de cartera para la vivienda, consumo y microempresarial. ▪ Fomentar la liquidez. ▪ Disminuir el nivel de gasto. 	Buen nivel del resultado neto financiero	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios. ▪ Aumentar la confianza de los socios en cuanto a sus depósitos a la vista y a plazo fijo. ▪ Impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la COAC San José ofrece. ▪ Aumentar la captación de nuevos socios. ▪ Mayor visión del mercado local en cuanto a servicios de intermediación financiera y especialmente en lo que se refiere a colocación. 	<p>La San José Obrero es una buena opción para que las personas puedan confiar sus depósitos.</p> <p>Servicio de calidad</p> <p>Imagen y prestigio reconocidos</p>

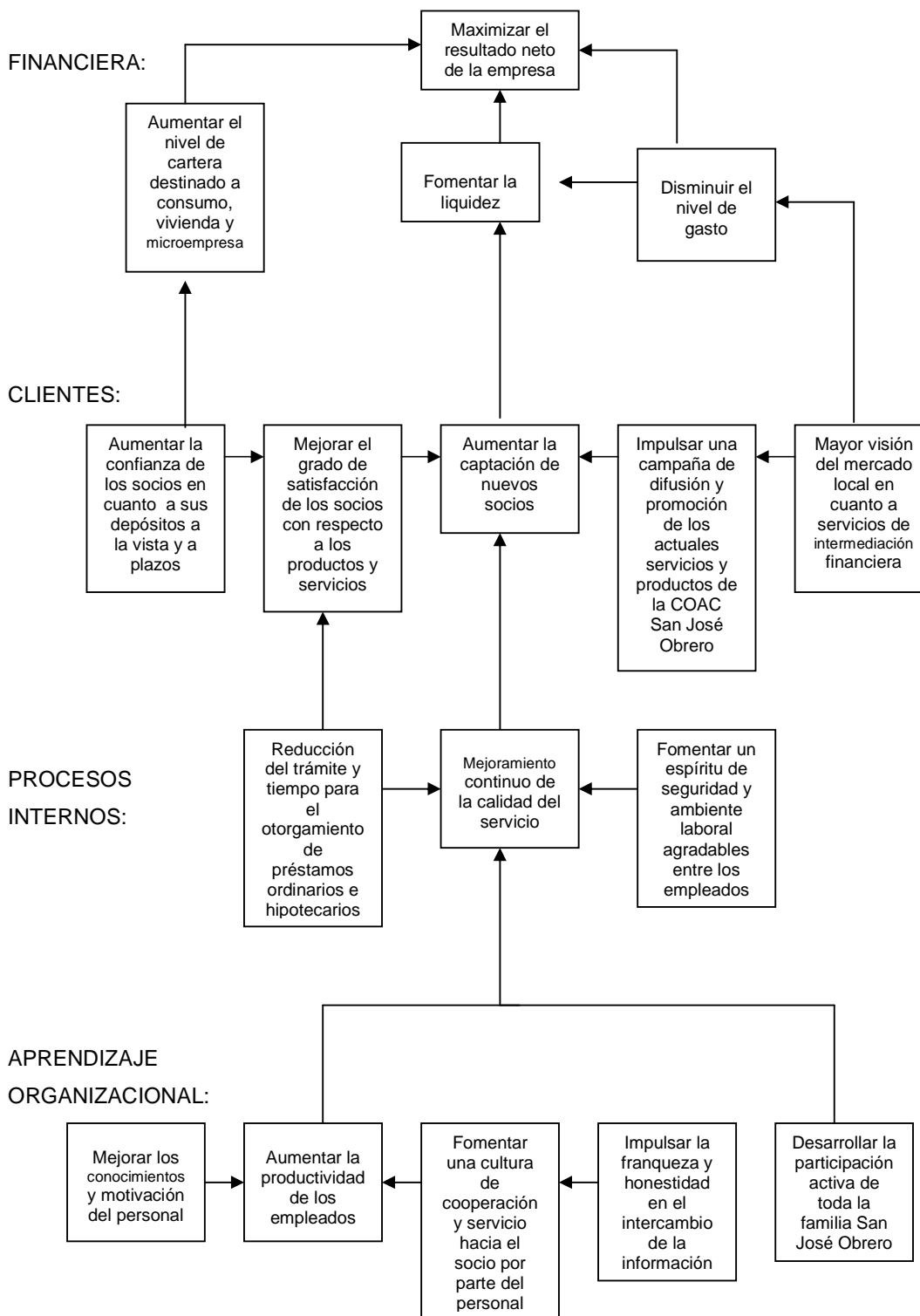
PROCESOS INTERNOS		APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRITICOS DE EXITO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTORES CRITICOS DE EXITO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción del trámite y tiempo para el otorgamiento de préstamos ordinarios e hipotecarios. ▪ Fomentar un espíritu de seguridad y ambiente laboral agradables entre los empleados. ▪ Mejoramiento continuo de la calidad del servicio. 	Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la productividad de los empleados. ▪ Mejorar los conocimientos y motivación del personal. ▪ Fomentar una cultura de cooperación y servicio hacia el socio por parte del personal. ▪ Impulsar la franqueza y honestidad en el intercambio de la información. ▪ Desarrollar la participación activa de toda la familia San José Obrero 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo continuo del potencial humano. Comunicación abierta. Procesos de ideas.

Tabla 13: Factores Críticos de Éxito y Objetivos Estratégicos de la COAC San José Obrero

4.7 RELACION DE CAUSA – EFECTO ENTRE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) DE LA COAC SAN JOSE OBRERO

Una vez que hemos definido los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del CMI debemos interrelacionarlos los unos a los otros. Utilizamos un objetivo para alcanzar otro, que a su vez dará lugar al objetivo corporativo final;

este proceso se explica mediante una cadena de relaciones causa – efecto; que lo ilustramos en el siguiente esquema:



Esquema 12: Relación de causa – efecto entre las perspectivas del CMI de la COAC San José Obrero

4.7.1 ALINEACION ESTRATEGICA:

Consiste en integrar los objetivos estratégicos y las acciones estratégicas mediante las cuatro perspectivas del Cuadro de mando Integral: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional.

En la siguiente tabla se muestra la alineación estratégica para La Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ACCION ESTRATEGICA
1. FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Maximizar el resultado neto de la empresa. ➤ Aumentar el nivel de cartera para vivienda, consumo y microempresarial. ➤ Fomentar la liquidez. ➤ Disminuir el nivel de gasto. 	AE5: Mejorando la eficiencia operativa de la administración de la COAC San José Obrero en la gestión de intermediación financiera.
2. CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios. ➤ Aumentar la confianza de los socios en cuanto a sus depósitos a la vista y a plazo fijo. ➤ Aumentar la captación de nuevos socios. ➤ Mayor visión del mercado local en cuanto a servicios de intermediación financiera y especialmente 	<p>AE1: Incrementando el número de socios de la COAC San José Obrero con el ofrecimiento de una amplia gama de servicios y productos propios; ya sean productos de activo o pasivo; con campañas de difusión y promoción en el sector.</p> <p>AE2: Realización de alianzas con microempresas para la captación de sus recursos y la colocación de los mismos.</p>

	<p>en lo que se refiere a colocación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la COAC San José Obrero ofrece. 	
3. PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reducción del trámite y tiempo para el otorgamiento de préstamos ordinarios e hipotecarios. ➤ Fomentar un espíritu de seguridad y ambiente laboral agradables entre los empleados. 	AE3: Aprovechando el sistema informático que posee la COAC San José Obrero para el mejoramiento de los procesos operativos, especialmente en el departamento de aprobación de créditos.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejoramiento continuo de la calidad del servicio. 	AE4: Mejorando continuamente en la calidad del servicio de la COAC San José Obrero.
4. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aumentar la productividad de los empleados. ➤ Fomentar una cultura de cooperación y servicio hacia el socio por parte del personal. ➤ Impulsar la franqueza y honestidad en el intercambio de la información. ➤ Desarrollar la participación activa de toda la familia San José Obrero. 	AE6: Aprovechando el capital humano que labora dentro de la institución, fomentando su participación activa y decidida en pro de la organización.
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar los conocimientos 	AE7: Capacitación permanente

	y motivación del personal.	del personal que labora en la empresa.
--	----------------------------	--

Tabla 14: Alineación estratégica para la COAC San José Obrero

4.8 MEDIDAS DE ACTUACION E INDICADORES DE GESTION DE LA COAC SAN JOSE OBRERO

Como ya se mencionó anteriormente las medidas de actuación constituyen los puntos de medida en relación con los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos, mediante los que se puede evaluar el funcionamiento de un proceso. Para la COAC San José Obrero las medidas de actuación definen el estándar que utilizamos para medir el progreso de los objetivos estratégicos; y que hace que se puedan medir tanto la visión como los objetivos corporativos.

Los indicadores de gestión constituyen el propósito cuantitativo de las medidas de actuación y muestra el valor que debemos alcanzar, y se basan en las expectativas de la dirección, en las necesidades de los socios y/o clientes o en los resultados de los estudios de los informes sobre rendimiento.

Tanto las medidas de actuación como los indicadores de gestión proporcionan a la dirección señales a tiempo, basadas en el asesoramiento enfocado de la empresa según las medidas de cambio y en la comparación con los resultados medidos frente a los estándares.

Las medidas de actuación deben estar acompañadas de las acciones de mejora para cada una de ellas; las medidas de actuación constituyen parámetros para la puesta en práctica de los objetivos estratégicos. De entre estas acciones se eligen aquellas que contribuyan en mayor grado a los factores críticos de éxito y que son opciones indicadas para los ámbitos estratégicos, tácticos, operativos e individuales. Muchas opciones tienen en cuenta a los clientes, a la competencia o a la empresa misma.

Dentro del sector cooperativista del Ecuador; una entidad que refiera confianza y seguridad; sin lugar a dudas priorizaría el crecimiento sostenido de sus medidas de actuación y las acciones de mejora para aumentar la capacidad competitiva de la misma.

Finalmente El Cuadro de Mando Integral de la COAC San José Obrero se detalla a continuación:

4.8.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA PARA LA COAC SAN JOSE OBRERO

El Cuadro de Mando Integral de la Perspectiva Financiera; tiene como finalidad la alineación estratégica de los siguientes objetivos estratégicos: Maximizar el resultado neto de la empresa. Aumentar el nivel de cartera para la vivienda, consumo y microempresarial. Fomentar la liquidez. Disminuir el nivel de gasto; con el factor crítico de éxito que ciertamente se adapta a este objetivo: Buen nivel del resultado neto de la empresa.

A continuación definiremos la importancia de los indicadores citados para esta perspectiva que nos ayudarán a medir el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos; pero debemos señalar además que al no existir un análisis del sector cooperativista en materia de cuadro de mando integral; las referencias que a continuación se presentan se han tomado como base de estudios de la Superintendencia de Bancos.

RENTABILIDAD:

La rentabilidad nos permite establecer el grado de retorno de la inversión de los accionistas y los resultados obtenidos por la gestión operativa del negocio de intermediación financiera; cuya medida de actuación es el crecimiento de la utilidad neta de la empresa.

Como ya se estableció que la rentabilidad del sector cooperativista nacional se encuentra fluctuando entre el 8.33 % y el 26.11 %. Ver Tabla 9;(pag 116) creemos que cuando obtengamos un valor de rentabilidad para la COAC san José Obrero igual o superior al techo de 26.11 %; manifestaremos que su rango será MUY BUENO.

Un valor de rentabilidad entre el 8.33 % y el 26.11 % será ACEPTABLE; y si la rentabilidad que se obtenga para la COAC San José Obrero es menor al 8.33 % será DEFICIENTE.

Actualmente la rentabilidad de la COAC San José Obrero está ubicada por debajo del 8.33 %.

CRECIMIENTO DE CARTERA:

Este indicador nos permitirá visualizar la evolución de las colocaciones que se realicen en un periodo de tiempo; la medida de actuación será el crecimiento de los préstamos ordinarios e hipotecarios que destina la San José a sus socios por ese periodo de tiempo determinado.

Para establecer los rangos para este indicador nos basaremos en los datos históricos que ha manejado la Cooperativa durante los años desde el 2003 hasta el 2005 (ver anexo 4); cuyo valor porcentual será: MUY BUENO si supera el 10 %; ACEPTABLE si se ubica entre el 5 y 10 %; finalmente será DEFICIENTE cuando el crecimiento de cartera esté por debajo del 5 % anualmente.

LIQUIDEZ:

Este indicador nos permite relacionar las captaciones con las colocaciones y mide el nivel de disponibilidad que tiene la organización para atender el pago de pasivos de mayor exigibilidad; como pueden ser los depósitos a corto plazo o a la vista. La medida de actuación es el flujo de caja positivo.

El sector cooperativista nacional; mantiene valores de liquidez entre el 11.83 % y el 19.82 % (ver tabla 9) dependiendo si estas cooperativas de ahorro y crédito son pequeñas, grandes o medianas. Nosotros estableceremos los rangos así: MUY

BUENO; si la liquidez de año en curso es superior al 19.82 %; ACPETABLE entre el 11.83 % y el 19.82 %; y DEFICIENTE si el indicador de liquidez está por debajo del 11.83 %.

Así mismo; la liquidez de la COAC San José Obrero actualmente está ubicada en el 3.81 % muy por debajo de los niveles actuales permisibles del sector cooperativista nacional.

VARIACION DE GASTOS:

Este indicador nos permitirá monitorear la variación de los gastos que realiza la COAC San José Obrero, durante un año en curso; principalmente los gastos operacionales por servicios varios; De ahí que nuestra medida de actuación será la reducción de costes por servicios varios.

Al igual que en el indicador de crecimiento de cartera para la variación de gastos emplearemos los datos del Estado de Resultados durante los periodos 2003 hasta 2005; ver anexo 4. para definir nuestra escala y rangos.

Si los gastos anuales del año en curso son superiores al año anterior; será DEFICIENTE; si los gastos se mantienen será ACEPTABLE; pero si los gastos se reducen o son menores al año anterior será MUY BUENO.

En este indicador no podemos precisar la escala de reducción de gastos ya que por datos históricos podemos ver que para los años 2003, 2004 y 2005 la COAC San José Obrero siempre mantiene una reducción año tras año.

Finalmente; el Cuadro de Mando Integral de la Perspectiva Financiera para la COAC san José Obrero, se resume a continuación:

4.8.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA PERSPECTIVA CLIENTES PARA LA COAC SAN JOSE OBRERO

El CMI de la perspectiva clientes, tiene como fin, la alineación estratégica de sus objetivos estratégicos: Mejorar el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios, aumentar la confianza de los socios en cuanto a sus depósitos a la vista y a plazo fijo, impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la San José Obrero ofrece, aumentar la captación de nuevos socios y mejorar la visión del mercado local en cuanto a servicios de intermediación financiera y especialmente en lo que se refiere a colocación; con los factores críticos de éxito: La San José Obrero es una buena opción para que las personas puedan confiar sus depósitos, servicio de calidad e imagen y prestigios reconocidos.

A continuación definiremos la importancia de los indicadores citados para esta perspectiva que nos ayudarán a medir el cumplimiento de nuestros objetivos estratégicos:

NUMERO DE RECLAMACIONES DE SOCIOS:

Con este indicador se medirá el grado de satisfacción de los socios con respecto a los productos y servicios; además que se prevé una acción de mejora para el fiel cumplimiento de este objetivo; que es la recompensa extra a aquellos empleados con mayor orientación al cliente.

Entonces con este indicador se visualizará la tendencia de reclamaciones que los socios tengan durante un año en curso, con respecto al año anterior. Al no existir un parámetro para identificar los rangos no nos es posible determinarlos. Pero mientras menor sea la tasa de reclamaciones por parte de los socios; mayor será el cumplimiento del objetivo estratégico.

INDICE DE FIDELIZACION DE LOS SOCIOS:

Con este indicador satisfaremos la capacidad de medir y monitorear el aumento de confianza de los socios en cuanto a sus depósitos a la vista y a plazo fijo.

Las acciones de mejora relacionadas con este indicador son:

- Crear un procedimiento de reclamaciones para los clientes.
- Desarrollar e implementar un plan para mejorar la confianza y fidelización del socio.
- Establecer parámetros para evaluar la fidelidad del socio.

Mientras menor sea la relación de socios que cierran su cuenta con respecto al número de socios actuales; mayor será el índice de fidelización de los socios.

NUMERO DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS IMPULSADAS AL AÑO:

Esta medida de actuación o indicador se obtuvo con la finalidad de monitorear el siguiente objetivo estratégico que es: Impulsar una campaña de difusión y promoción de los actuales servicios y productos que la San José Obrero ofrece.

Además se prevé una acción de mejora que es: Impulsar campañas de difusión masiva en diferentes medios publicitarios del sector donde se encuentren las agencias de la COAC San José Obrero.

Es decir que con este indicador se visualizará el comportamiento de las veces que se hayan realizado campañas durante un año en curso; con respecto al año anterior. De hecho manifestaremos que si este indicador es creciente; sin lugar a dudas se estará cumpliendo con el objetivo estratégico.

NUMERO DE CUENTAS DE AHORROS NUEVAS ABIERTAS:

Con este indicador verificaremos el alcance del siguiente objetivo estratégico que es: Aumentar la captación de nuevos socios, para lo cual; por medio de su acción de mejora correspondiente: Gratificar y estimular el ahorro continuo de los socios; sin lugar a dudas incentivaremos el fiel cumplimiento del objetivo.

Mientras mayor sea la tasa de apertura de cuentas de ahorros durante un año en curso; mejor será para la COAC.

Además se prevén las siguientes acciones de mejora:

- Disminuir el costo de mantenimiento de la cuenta de ahorros.

- Aumentar productos inherentes al momento de abrir una cuenta de ahorros; tales como las pólizas, servicio médico, etc.
- Difundir la atractiva tasa pasiva; que la cooperativa paga a sus socios superhabitados que son los socios depositantes; por este producto de pasivo.

CUOTA DE MERCADO:

Con la aplicación de este indicador; la Dirección de la empresa podrá monitorear; el siguiente objetivo estratégico: Mayor visión del mercado local en cuanto a servicios de intermediación financiera y especialmente en lo que se refiere a colocación.

Como en los anteriores indicadores; aquí también se prevé las acciones de mejora correspondientes que son:

- Promover los servicios de la cooperativa en las regiones donde se encuentran sus agencias.
- Desarrollo de un programa de marketing orientado a objetivos.

Este indicador tendrá relación directa con el anterior; ya que si aumenta la captación de depósitos; de hecho la COAC San José Obrero también aumentará su participación de mercado. Aunque debemos señalar que el sector financiero nacional es el principal mercado; en cuanto a productos y servicios; su estratificación también se hace dificultosa.

A continuación tenemos el CMI correspondiente a la perspectiva clientes:

4.8.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS PARA LA COAC SAN JOSE OBRERO

El Cuadro de Mando Integral de la perspectiva de procesos internos; busca el cumplimiento de los objetivos estratégicos relacionados con: Reducción del trámite y tiempo para el otorgamiento de préstamos ordinarios e hipotecarios. Fomentar un espíritu de seguridad y ambiente laboral agradables entre los empleados. Mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

El factor crítico de éxito clave para el cumplimiento de los objetivos estratégicos es la seguridad.

Los indicadores que nos permitirán monitorear el alcance y cumplimiento de los objetivos relacionados con esta perspectiva los analizaremos a continuación.

TIEMPO DE ESPERA MEDIO EN LA APROBACION DE UN CREDITO ORDINARIO:

Este indicador; nos permitirá determinar si el objetivo planteado con relación a la reducción de trámite y tiempo para el otorgamiento de préstamos ordinarios se cumple.

En vista de que no se posee una cifra histórica acerca del tiempo que incurre la COAC en la aprobación de los créditos; nos basaremos en los resultados de la encuesta realizada sobre este aspecto a los clientes y socios de la San José Obrero. En vista de que el 60 % de los socios encuestados consideraban que la rapidez de respuesta en el otorgamiento de un préstamo era buena; pero muy por debajo de ser excelente, en cambio un 13 % consideraban que la rapidez de respuesta era lenta; la intención es que el tiempo de aprobación sea más rápido y ágil; se considera entonces que para obtener esta cifra se realizará una sumatoria del tiempo real en la aprobación de créditos únicamente ordinarios; es decir los destinados al consumo, microcréditos y personales; dividido por el número de créditos ordinarios aprobados. Obteniendo así nuestro tiempo medio esperado. La intención es que al finalizar el ciclo de monitoreo; lleguemos a un 80 % de socios satisfechos o que consideren que el tiempo de otorgamiento de un préstamo sea

bueno. Claro está que sin incurrir en altos costos financieros para los socios ni tampoco en un riesgo vano para la cooperativa. Se deben mantener los parámetros de aprobación de un crédito estatuidos por los funcionarios de la San José Obrero.

Adicionalmente prevemos la respectiva acción de mejora que es: Describir los procesos de estudio y aprobación de los préstamos ordinarios y organizarlos más eficazmente.

TIEMPO DE ESPERA MEDIO EN LA APROBACION DE UN CREDITO ORDINARIO:

Este indicador ciertamente tiene una relación directa con el anterior con la única diferencia que toma en consideración los créditos hipotecarios en lugar de los ordinarios; es decir los destinados a la vivienda; que por cierto son los de mayor demanda. Su cálculo es determinando la sumatoria de los tiempos reales que los funcionarios de la San José Obrero demandan en la aprobación de los préstamos hipotecarios dividido por el número de créditos hipotecarios aprobados.

La acción de mejora correspondiente a este indicador es: Describir los procesos de estudio y aprobación de los préstamos hipotecarios y organizarlos más eficazmente.

TASA DE TRABAJADORES QUE SIENTEN QUE LA DIRECCION ES EFICAZ

Con este indicador se visualizará el alcance del objetivo estratégico propuesto que sin lugar a dudas se refiere a: Fomentar un espíritu de seguridad y ambiente laboral agradables entre los empleados.

Para medir la tasa de trabajadores que sienten un compromiso con la dirección de la empresa lo podemos hacer; mediante la contabilización de las tareas realizadas de cada trabajador dividido por la cantidad de tareas propuesta para cada uno.

El mismo que como recomienda Rampersad debe ser o alcanzar un 85 % al menos durante el ciclo de monitoreo; que para nuestro trabajo lo hemos propuesto para un año. Es decir que el 80 % de los empleados de la San José Obrero deben tener o poseer un espíritu de seguridad y eficacia hacia la organización; para que sea un rango bueno o aceptable; caso contrario si nuestro indicador arroja valores menores al 80 % será un rango no aceptable.

La acción de mejora correspondiente a este indicador que ayudará el cumplimiento de este objetivo es formular un plan de desarrollo para directivos.

INDICE DE PRODUCTIVIDAD:

El índice de productividad es muy importante; ya que daremos optimización y visualización al mejoramiento continuo de la calidad del servicio.

Su fórmula de cálculo es procesos controlados dividido por procesos identificados. Mientras más se acerque la cantidad de procesos controlados por la empresa a la cantidad de procesos identificados por la misma; será realmente aceptable y justificado nuestra acción de mejora que es proporcionar formación para adiestramiento de los procesos.

A continuación tenemos el CMI correspondiente a la perspectiva de procesos internos de la COAC San José Obrero.

4.8.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA LA COAC SAN JOSE OBRERO

Finalmente la perspectiva del aprendizaje organizacional; nos dará el cómo hacer o know how del resto de perspectivas analizadas anteriormente.

Los objetivos estratégicos que se monitorearán son los siguientes: Aumentar la productividad de los empleados, mejorar los conocimientos y motivación del personal, fomentar una cultura de cooperación y servicio hacia el socio por parte del personal, impulsar la franqueza y honestidad en el intercambio de la información y finalmente desarrollar la participación activa de toda la familia San José Obrero.

Los factores críticos de éxito que involucran esta perspectiva son: desarrollo continuo del potencial humano, comunicación abierta y proceso de ideas.

Tanto los objetivos estratégicos como los factores críticos de éxito de esta perspectiva serán monitoreados por medio de indicadores que a continuación los analizaremos.

PRODUCTIVIDAD LABORAL DE LOS EMPLEADOS:

Por medio de este indicador; daremos cumplimiento al seguimiento del objetivo estratégico planteado así: Aumentar la productividad de los empleados. La fórmula de cálculo que emplearemos o las variables que utilizaremos están dispuestas así: Objetivos cumplidos por parte del empleado dividido por el número de sus objetivos planteados multiplicado por cien para obtener una relación porcentual.

Con respecto al desarrollo y metas organizacionales que involucren personal o RRHH, la cooperativa en cuestión no posee cifras históricas y tampoco nos es factible identificar medidas de actuación de organizaciones similares para evaluar y ponderar los rangos de aceptación o rechazo.

Sin embargo se aceptará como satisfactorio el cumplimiento del objetivo cuyo indicador de productividad laboral de los empleados sea superior al 80 %. Caso contrario manifestaremos que no será satisfactorio.

Las acciones de mejora relacionadas con este indicador son: Crear planes de desarrollo profesional para todos los empleados y dirigir la planificación, el adiestramiento y las entrevistas de evaluación con los empleados basados en planes de actuación personal y en los perfiles de competencia.

TASA DE CAPACITACION:

Con este indicador verificaremos el cumplimiento del objetivo estratégico que es: Mejorar los conocimientos y motivación del personal; para el cual la variable a utilizar es la cantidad de horas de capacitación que los empleados tienen en un periodo de tiempo. La política de la dirección de la cooperativa es fomentar las 160 h de capacitación del personal operativo anualmente; ya que esta ha sido una política marcada como teórica; en sucesivas planificaciones estratégicas de la organización; mas su cumplimiento ha sido mínimo. Son 160 horas dispuestas anualmente con el carácter de innovación y adiestramiento del personal con respecto a servicio al cliente.

Para nuestro trabajo llegar a las 160 horas anuales será excelente pero con el 80 % de cumplimiento de horas de capacitación nuestro indicador será aceptable. Caso contrario no será aceptable.

La acción de mejora es: Desarrollar cursos internos o externos de capacitación periódicamente al personal dependiendo su área.

GRADO DE SATISFACCION DE LOS CLIENTES O SOCIOS:

Con este indicador verificaremos el cumplimiento del objetivo estratégico que es: Fomentar una cultura de cooperación y servicio hacia el socio por parte del personal; para lo cual nuestra variable que utilizaremos será la cantidad de clientes o socios que han sido o no satisfechos por los servicios que han recibido por parte de los funcionarios de la cooperativa.

Por medio de la encuesta realizada podremos obtener los valores que servirán de referencia para ser ponderados; en la encuesta realizada (Ver anexo 6) el 75 % de los socios consideraban que el servicio por parte de los funcionarios del banco era excelente y el restante 25 % consideraban que era bueno, ninguno pensó que

era malo. Ciertamente para nuestro estudio manifestaremos que si al menos el 80 % de los socios encuestados considera que el servicio que recibe por parte de los empleados y funcionarios de la cooperativa es excelente; lo evaluaremos como aceptable; caso contrario no será aceptable.

La acción de mejora será: Medir el grado de satisfacción de los socios de la organización; en un periodo de tiempo.

GRADO DE EXPERIENCIA DE LOS EMPLEADOS EN CUANTO A INTERCAMBIO DE INFORMACION

Con este indicador satisfaremos el cumplimiento del objetivo siguiente: Impulsar la franqueza y la honestidad en el intercambio de la información. La variable que emplearemos es la cantidad de empleados satisfechos con los canales de comunicación de la empresa; con respecto al total de empleados multiplicado por 100 para obtener una relación porcentual.

La política de la organización es llegar al 80 % de empleados motivados o satisfechos con los canales de comunicación; con lo cual manifestaremos que será un rango aceptable si es mayor o igual al 80 %; caso contrario será no aceptable. De igual forma la cooperativa no posee datos históricos por cuanto no se ha realizado un análisis de comunicación.

La acción de mejora correspondiente a este indicador es: Realizar un estudio del grado de satisfacción de los empleados con respecto al intercambio de la información.

NUMERO DE PROBLEMAS RESUELTOS

Con el empleo de este indicador se monitoreará el avance del siguiente objetivo estratégico que es: Desarrollar la participación activa de toda la familia San José Obrero. La variable para la fórmula de cálculo es la cantidad de problemas resueltos con respecto a los problemas presentados en la organización durante un ciclo o periodo de monitoreo; multiplicado por 100 para obtener un valor

porcentual. De igual forma si la tasa de este indicador arroja un valor mayor o igual al 80 %; manifestaremos que será un valor aceptable; caso contrario será no aceptable.

La acción de mejora correspondiente a este indicador es dar formación sobre “Cómo trabajar en equipos de mejora “. Resolución de problemas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación interpersonales. Todo esto para un periodo de ejecución de una año.

TASA DE SUGERENCIAS PROPUESTAS LLEVADAS A LA PRACTICA POR LOS EQUIPOS DE MEJORA

Este indicador se justifica plenamente para verificar el cumplimiento del siguiente objetivo estratégico que es: Desarrollar la participación activa de toda la familia San José Obrero. Las variables de ejecución para este indicador son: la cantidad de sugerencias ejecutadas con respecto a la cantidad de sugerencias planteadas por 100 para obtener un valor porcentual.

Si la tasa de sugerencias propuestas llevadas a la práctica por los equipos de mejora es superior o igual al 80 % será aceptable caso contrario será no aceptable.

Finalmente la acción de mejora correspondiente a este indicador es Ofrecer un premio a la “mejor propuesta de mejora”.

A continuación se visualiza el CMI de la perspectiva de aprendizaje organizacional para la COAC San José Obrero

4.9 PLAN DE ACCION:

Finalmente el plan de acción que a continuación se enunciará contiene un resumen de los principales programas que se deben realizar para dar cumplimiento con los objetivos estratégicos planteados para la organización.

Para cada uno de los diferentes programas se deberá contar con la siguiente información:

- La estrategia a aplicarse.
- La forma mediante la cual se cumplirá la estrategia.
- El responsable de cumplir las actividades.
- Los recursos que se necesitarán.
- El tiempo programado para cumplir la estrategia.
- El indicador que permitirá controlar el desempeño.

La siguiente tabla muestra el plan de acción para la COAC San José Obrero:

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

El objetivo de este capítulo; es dar a conocer las conclusiones que se obtuvieron a la culminación del presente trabajo.

5.1 CONCLUSIONES:

Luego del feliz término del presente trabajo; las conclusiones que hemos definido son las siguientes:

1. El Tablero de Control Balanceado; como modelo de administración estratégica; se constituye en una herramienta y filosofía de trabajo que actualmente pondera de forma eficaz el razonamiento que permiten canalizarse a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje organizacional; para la toma de decisiones gerenciales de todos los niveles organizacionales.
2. La aplicación del Cuadro de Mando Integral en una organización; contempla el proceso de elaboración de la estrategia; a parte de traducirla a objetivos y medidas concretas.
3. Los indicadores de gestión no financieros y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero permiten el monitoreo en tiempo real del avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión de la organización.
4. La implantación del Cuadro de Mando Integral; exige necesariamente la delegación de autoridad y la participación; que a priori, asegura un uso efectivo y unas consecuencias orientadas hacia los objetivos previstos.

5. El mero proceso de desarrollo del sistema de indicadores; independientemente de la posterior puesta en marcha del sistema en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero; produjo efectos positivos en la organización; tales como una comunicación más fluida entre los mandos medios y operativos y la constatación de bondades de trabajar en equipo.
6. La utilización de la Planificación Estratégica se constituyó en una herramienta clave para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero ya que define técnicamente cuál es el direccionamiento, los objetivos y planes de acción para cada una de las áreas.
7. Por medio de la investigación de mercado realizada oportunamente en la organización se determinó gratamente que la mayoría de los socios están satisfechos con los servicios que brinda la cooperativa.
8. La alta dirección de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero mantiene un alto compromiso y apoyo al trabajo realizado en la organización, para su posterior implantación del cuadro de mando integral.
9. El desarrollo del presente trabajo; ciertamente permitió que los funcionarios y directivos de la empresa, busquen mejorar los procesos operativos y de innovación de la misma.
10. La propuesta del Cuadro de Mando Integral presentada en esta tesis se elaboró exclusivamente para la COAC San José Obrero; y será aplicable solamente a esta; así mismo dichos resultados serán analizados por la Junta General de Socios de la misma; para estudiar la posibilidad de ser implantados por medio de un sistema informático (OLAP Data Warehouse)

5.2 RECOMENDACIONES:

Las recomendaciones que se citan a continuación; se las ha desarrollado oportunamente en el transcurso del análisis de las perspectivas del Cuadro de mando Integral aplicado a la COAC San José Obrero; y son las siguientes:

1. Facilitar una recompensa extra a aquellos empleados con mayor orientación al socio.
2. Crear un procedimiento de reclamaciones para los clientes; que permita que estos sean atendidos en el menor tiempo posible y que dicho reclamo sea canalizado para satisfacción del socio y de la organización.
3. Desarrollar e implementar un plan para mejorar la confianza y fidelización del socio.
4. Establecer parámetros para evaluar la fidelidad del socio; con frecuencias controladas.
5. Impulsar campañas de difusión masiva en diferentes medios publicitarios del sector donde se encuentren las agencias de la COAC San José Obrero.
6. Gratificar y estimular el ahorro continuo de los socios; a través de un incentivo que bien podrían ser los seguros de cobertura o a su vez un pago de interés sobre saldos, etc.
7. Disminuir el costo de mantenimiento de la cuenta de ahorros; ya que se podrían jerarquizar algunos niveles de costos de acuerdo al saldo mínimo promedio.
8. Aumentar productos inherentes al momento de aperturar una cuenta de ahorros; que sean atractivos para los socios potenciales.

9. Difundir la atractiva tasa pasiva que la cooperativa paga a sus socios por este producto de pasivo; es decir que se debe publicitar o hacer conocer el interés tan atractivo de la COAC paga a sus socios inversionistas.
10. Promover ampliamente los servicios de la cooperativa en las regiones donde se encuentren sus agencias.
11. Desarrollo de un programa de marketing orientado a objetivos; mismos que darán a la organización una mayor orientación al logro.
12. Describir los procesos de estudio y aprobación de los préstamos ordinarios e hipotecarios y organizarlos mas eficazmente.
13. Formular un plan de desarrollo para directivos; el mismo que permita un aporte sistematizado por parte de los mismos hacia la organización.
14. Proporcionar formación para hacer adiestramiento de los procesos.
15. Crear planes de desarrollo profesional para todos los empleados; con el fin de profesionalizar sus aptitudes y actitudes.
16. Dirigir la planificación, el adiestramiento y las entrevistas de evaluación con los empleados basados en planes de actuación personal y en los perfiles de competencia.
17. Desarrollar cursos internos o externos de capacitación periódicamente al personal dependiendo su área.
18. Medir el grado de satisfacción de los clientes internos y externos.
19. Realizar un estudio del grado de satisfacción de los empleados con respecto al intercambio de la información.

20. Dar formación sobre “Cómo trabajar en equipos de mejora”, resolución de problemas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación interpersonales.

21. Ofrecer un premio a la mejor propuesta de mejora; ya que se debe permitir el compromiso de los empleados hacia la organización.

BIBLIOGRAFIA:

BARTON, G.M., Communication, Manage Words Effectively. Costa Mesa, CA Personnel Journal 1990.

DEMING W.E. Fuera de la crisis, Massachussets Institute of Technology, 1995

JAMES, Paúl, Gestión de la calidad total, 2000

KAPLAN, The Balanced Scorecard, Harvard Business School, 1996

MASLOW, A H, Motivación y personalidad, harper, 1970

RAMPERSAD, Hubert. Cuadro de mando integral, personal y corporativo, Mc. Graw Hill

