

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y FINANCIERAS  
CARRERA DE CONTADURÍA PÚBLICA



**TESIS DE GRADO**

Elaboración: Cuadro De Mando Integral para  
Cooperativa De Ahorro  
Crédito Cerrado Laboral “San Andrés Ltda.”

**Postulante:**

Daysi Teresa Arellano Mérida

**Tutor:**

Mg. Sc. Alberto Mendoza Mendoza.

## RESUMEN

La siguiente investigación se basa en la necesidad que tienen las empresas y organizaciones de desarrollar nuevas capacidades para mejorar en el entorno económico y mercados cada vez más competitivos.

Las estrategias empresariales para la toma de decisiones son muy importantes, éstas son la base para prevenir eventos futuros en las organizaciones, para ello debe contar con herramientas que ayuden a alcanzar los objetivos de las empresas, una de éstas es el Cuadro de Mando Integral que sirve para lograr tomar decisiones que repercutirán en la empresa de manera positiva ya que puede solucionar deficiencias o prevenirlas.

El enfoque es diseñar un Cuadro de Mando Integral, para el mejor funcionamiento y cumplimiento de objetivos de la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda." Ya que ésta no cuenta con una herramienta de gestión empresarial, de este modo la Cooperativa dispondrá de un modelo para solucionar puntos débiles en el proceso de dirección estratégica, como ser la perspectiva financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje-crecimiento.

Las empresas y organizaciones pueden evidenciar que al implementar un Cuadro de Mando Integral, pueden obtener una visión global de la situación de la empresa. Al recoger información continua desde diferentes perspectivas permite observar las características más representativas de la empresa como también el conocer la situación concreta en la que se encuentra la organización. Facilita el control de la evolución de la compañía. Gracias a las perspectivas y al seguimiento y análisis que se lleva a cabo, se puede prever las futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones.

De este modo la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda." Tendrá una herramienta para generar un crecimiento rotundo en cada una de las perspectivas y poder mejorar la toma de decisiones para un desarrollo eficaz a futuro.

# INDICE

CAPITULO I .....	1
1.INTRODUCCION .....	1
1.1.JUSTIFICACION .....	1
1.2.ANTECEDENTES .....	3
CAPITULO II .....	6
2.DISEÑO METODOLOGICO .....	6
2.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
2.1.1.Situación Problemática.....	6
2.1.2.Formulación del Problema .....	6
2.2.OBJETIVOS.....	7
2.2.1.Objetivo General .....	7
2.2.2.Objetivos Específicos.....	7
2.3.HIPOTESIS.....	7
2.3.1.Identificación de Variables .....	7
2.3.1.1.Variable Independiente.....	7
2.3.1.2.Variable Dependiente .....	8
2.4.METODOLOGÍA Y TÉCNICAS .....	8
2.4.1.Método De Investigación .....	8
2.4.2.Tipo De Estudio .....	8
2.4.3.Enfoque De Estudio.....	9
2.4.4.Instrumento Y Técnicas De Investigación .....	9
2.4.5.Alcance.....	10
2.4.5.1.Temporal.....	10
2.4.5.2.Espacio.....	10
CAPITULO III .....	11
3.MARCO TEÓRICO.....	11
3.1.COOPERATIVA .....	11
3.2.VALORES COOPERATIVOS.....	12
3.2.1.Principios Cooperativos.....	13
3.2.1.1.Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria .....	13

3.2.1.2.Segundo Principio: Control democrático de los miembros .....	13
3.2.1.3.Tercer Principio: Participación económica de los miembros .....	13
3.2.1.4.Cuarto Principio: Autonomía e independencia.....	14
3.2.1.5.Quinto Principio: Educación, formación e información.....	14
3.2.1.6.Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas .....	14
3.2.1.7.Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad.....	14
3.2.2.AFCOOP (Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas) .....	15
3.2.2.1.Clasificación de las Cooperativas.....	15
3.3.Gestión Empresarial .....	17
3.3.1.Análisis FODA .....	23
3.3.1.1.Fortalezas.....	24
3.3.1.2.Oportunidades .....	24
3.3.1.3.Debilidades.....	24
3.3.1.4.Amenazas.....	25
3.3.2.Análisis Porter de las Cinco Fuerzas .....	25
3.3.2.1.Amenaza de la entrada de nuevos competidores .....	25
3.3.2.2.Poder de negociación de los proveedores.....	26
3.3.2.3.Poder de negociación de los compradores o consumidores .....	26
3.3.2.4.Amenaza del ingreso de productos sustitutos .....	26
3.3.2.5.Rivalidad entre competidores .....	26
3.4.Cuadro de Mando Integral .....	26
3.4.1.Historia de Cuadro de Mando Integral .....	27
3.4.2.Pilares Fundamentales .....	28
3.4.2.1.Aspectos financieros .....	28
3.4.2.4.Desarrollo y aprendizaje.....	29
3.4.3.Beneficios en la implementación de un Cuadro de Mando Integral.....	29
3.4.4.Riesgos en la implementación de un Cuadro de Mando Integral .....	30
3.4.5.Elementos de un Cuadro de Mando Integral.....	30
3.4.6.Tipos de Cuadros de Mando Integral .....	31
3.4.6.1.El Cuadro de Mando Operativo (CMO).....	31
3.4.6.2.Cuadro de Mando Integral (CMI).....	31
3.4.7.Características del Cuadro de Mando Integral .....	31
3.4.8.Implementación de un Cuadro de Mando Integral .....	32

3.4.9.Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	33
3.4.9.1.Perspectiva financiera. ....	33
3.4.9.2.Perspectiva del cliente. ....	33
3.4.9.3.Perspectiva de los Procesos Internos. ....	34
3.4.9.4.Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento o Innovación.....	34
CAPITULO IV .....	35
4.MARCO CONTEXTUAL Y NORMATIVO DE LA COOPERATIVA .....	35
4.1.MARCO CONTEXTUAL .....	35
4.1.1.Historia.....	35
4.1.2.Base Legal de Creación .....	36
4.1.3.Objetivo Institucional .....	37
4.1.4.Misión.....	37
4.1.5.Visión.....	37
4.1.6.Valores Cooperativos .....	38
4.1.7.Principios Cooperativos.....	38
4.1.8.Organigrama .....	40
CAPITULO V .....	42
5.1. MARCO PROPOSITIVO .....	42
5.1.2. Elementos de Investigación del problema.....	42
5.1.2.1. Título .....	42
7.1.2.2. Área de Investigación .....	42
7.1.2.3. Temática.....	42
5.1.5. Estudios de Factibilidad.....	43
5.1.5.1. Factibilidad Técnica .....	43
5.1.5.2. Factibilidad Operativa .....	44
5.1.5.3. Factibilidad Económica.....	44
5.1.5.4. Factibilidad Humana.....	44
CAPITULO VI .....	45
6.2. PROPUESTA .....	45
6.2.1. Objetivo de la Propuesta .....	45
6.2.2. Alcance de la Propuesta .....	45
6.2.3. Diagnóstico de la Cooperativa.....	45
6.3. Propuesta .....	46

6.3.1. Resultados de la Investigación.....	46
6.4. Aplicación Cuadro de Mando Integral .....	58
6.4.1. Perspectiva Financiera.....	59
6.4.1.1. Tablero de Cuadro de Mando Integral-Perspectiva Financiera .....	60
6.4.2. Perspectiva del Cliente .....	63
6.4.2.1. Tablero de Cuadro de Mando Integral-Perspectiva del cliente .....	63
6.4.2. Perspectiva Procesos Internos.....	65
6.4.2.1. Tablero de Cuadro de Mando Integral-Perspectiva Procesos Internos .....	66
6.4.2. Perspectiva de Aprendizaje, crecimiento o innovación .....	68
6.4.2.1. Tablero de Cuadro de Mando Integral-Perspectiva de Aprendizaje, crecimiento o innovación.....	69
6.5. CONCLUSIONES .....	71
6.6. RECOMENDACIONES .....	72
CAPITULO VIII .....	73
BIBLIOGRAFIA.....	73
ANEXOS.....	74



## **CAPITULO I**

### **1. INTRODUCCION**

Hoy en día en un ambiente tan competitivo pretender ser exitoso, sin una estrategia consistente, es una apuesta muy arriesgada y con bajísimas posibilidades de éxito. Por lo que empresas deben adecuarse a ellas para alcanzar sus objetivos propuestos.

Las estrategias empresariales para la toma de decisiones son muy importantes, las estrategias son la base para prevenir eventos futuros en las organizaciones, para ello debe contar con herramientas que ayuden a alcanzar los objetivos de las empresas, una de éstas es el Cuadro de Mando Integral que sirve para lograr tomar decisiones que repercutirán en la empresa de manera positiva ya que puede solucionar deficiencias o prevenirlas.

La clave del éxito de una empresa depende en gran parte de una buena gestión, que ayude a identificar aquellos factores que influyen en el mejor resultado de la empresa, y también identificar problemas a tiempo para tomar medidas de solución y nuevas estrategias.

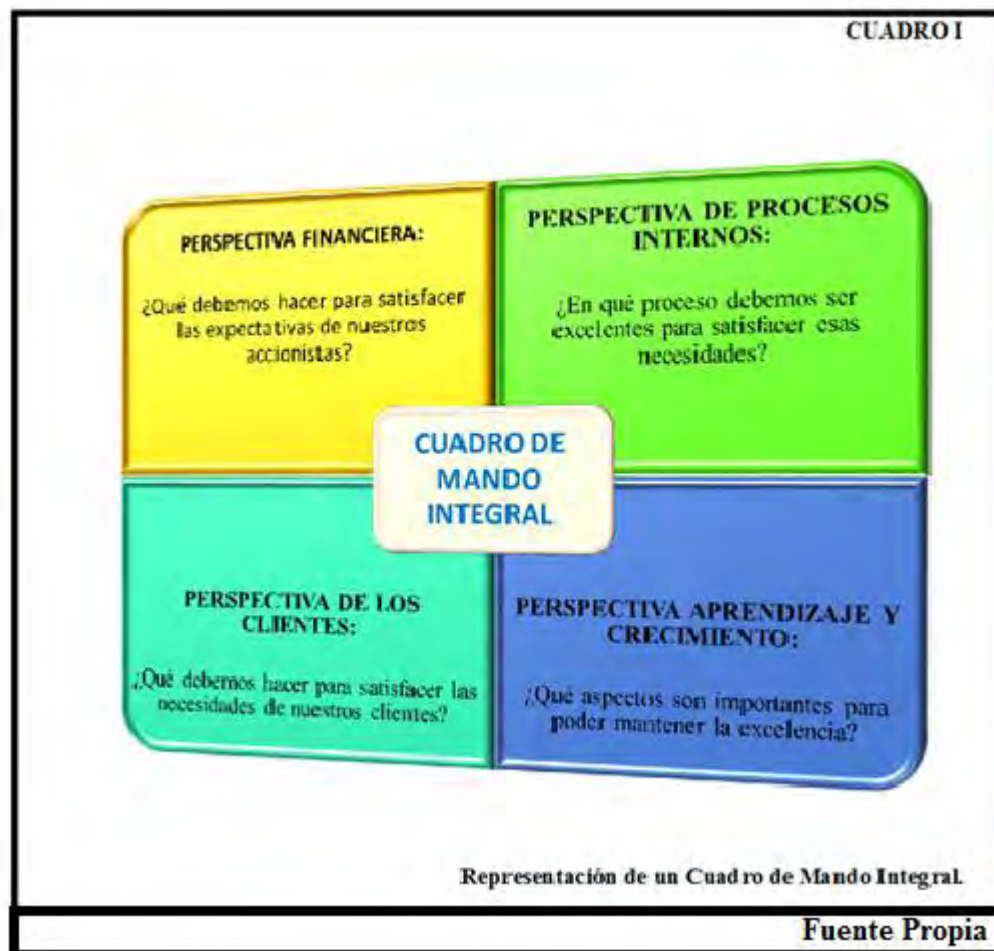
#### **1.1. JUSTIFICACION**

La presente investigación es realizada debido a la necesidad de apoyo que se quiere dar a la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral “San Andrés Ltda.” para un mejor manejo administrativo y financiero.

En esta investigación, analizaremos la importancia de cada uno de los componentes con los que cuenta un Cuadro de Mando Integral (CMI), en torno a cuatro perspectivas, las cuales son (Véase cuadro I):



1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva de los Procesos Internos.
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento o Innovación.



Estas perspectivas son las caras más significativas dentro de una organización, mediante las cuales se medirá el rendimiento de la Cooperativa.

Por lo cual, según La Perspectiva Financiera podremos:

- Analizar lo que la Cooperativa ofrece a futuros Socios.





- Evaluar lo que la Cooperativa ofrece a sus Socios.
- Comparar las tasas de interés con otras Cooperativas.

También podremos analizar la Perspectiva de los Clientes:

- Clase de préstamos y aportes ofrece la cooperativa a los Clientes.
- Valores que un Cliente busca en una Cooperativa.
- Confiabilidad en la Cooperativa. Según se rige con la AFSCOOP.

Por otro lado observaremos la Perspectiva de Procesos Internos:

- La manera de sobresalir entre otras Cooperativas.
- Relación entre; Cooperativa-Socio y Cooperativa-Clientes (Futuro).
- Las clases de estrategias empresariales con las que cuenta.

De la misma manera verificaremos en la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento o Innovación:

- Innovación la Cooperativa para captar clientes a futuro.
- Capacitación del personal para que se mantenga actualizado.
- La información proporcionada sobre nuevas propuestas a los Socios y Clientes.

## 1.2.ANTECEDENTES

En 1844, los **Pioneros de Rochdale**, fundadores de la primera cooperativa de la historia, habían formulado un sistema de principios simple, claro y contundente, que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de sus miembros.

La nueva **Declaración de Identidad Cooperativa** adoptada por la II Asamblea General de la ACI -que se realizó en el mes de setiembre de 1995 en la ciudad de Manchester, en oportunidad de la celebración del Centenario de la Alianza- incluye una



nueva **definición** de cooperativa y una revisión de la formulación de los **Principios y Valores** Cooperativos.

La nueva formulación mantiene la esencia de un sistema de principios y valores que demostró ser eficiente en casi 170 años de historia y contribuyó a transformar al cooperativismo en una de las mayores fuerzas sociales y económicas a nivel mundial, a la vez que incorpora nuevos elementos para una mejor interpretación del momento histórico actual. Los **principios y valores** son los elementos distintivos de las organizaciones y empresas cooperativas.

Las cooperativas de ahorro y crédito ofrecen a sus socios un sitio seguro para ahorrar y solicitar préstamos con tasas razonables, pero existen Cooperativas Cerradas y Abiertas. La diferencia fundamental entre las cooperativas abiertas y cerradas (societarias) radica en la posibilidad de captar depósitos del público que tienen las primeras, en cambio las cooperativas cerradas (societarias) únicamente pueden realizar operaciones con sus socios y no así con el público.

Ley de Entidades Financieras<sup>1</sup> establece que las entidades financieras no bancarias que tengan como objeto la captación de recursos del público se encontraran fiscalizadas por la ASFI. Las cooperativas de ahorro y crédito que sólo realicen operaciones de intermediación financiera, de ahorro y crédito entre sus socios quedan excluidas de la ley.

Como se señaló, las cooperativas abiertas tienen operaciones con sus socios, el sector público y entidades financieras nacionales y extranjeras, la ASFI es su órgano fiscalizador.

En las cerradas se prohíbe la captación de recursos del público debiendo operar exclusivamente con sus socios. Se encontraban supervisadas por el INALCO (Instituto Nacional de Cooperativas), instituto que supervisaba todas las cooperativas de cualquier

---

<sup>1</sup> Ley de Bancos y Entidades Financieras. (1993) Artículo 6



actividad (producción, consumo, etc). Actualmente son supervisadas por la Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas (AFSCOOP).

En la Ley 3892, Modificación de la ley de Bancos y Entidades Financieras, se incluye en el Artículo 1 la siguiente definición:

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Vínculo Laboral:

Es una Sociedad sin fines de lucro de objeto único que realiza operaciones de ahorro únicamente con sus socios y otorga créditos para el mejoramiento económico y social de los mismos y se organiza en el seno de una institución o empresa, pública o privada, o un gremio profesional.

Entre las primeras cooperativas en Bolivia fueron:

- La cooperativa minera “Cachas Libres” Ltda. Fundada en los años 30 del siglo pasado, obteniendo su personería jurídica en 1973.
- La primera cooperativa en obtener su Personería Jurídica fue la minera “Chicote Grande” Ltda.; en Ahorro y Crédito fue “Santa Ana” Ltda. (Cochabamba);
- En transportes fue “Ex Combatientes del Chaco” Ltda. de La Paz.
- De Salud fue “Coposa” Ltda. de La Paz.
- La segunda en obtener su Personería Jurídica fue la Cooperativa Agrícola “La Colmena” Ltda.

Muchas de estas cooperativas siguen en funcionamiento y se tiene registrado a más de 5672 cooperativas en el Registro Nacional.



## **CAPITULO II**

### **2. DISEÑO METODOLOGICO**

#### **2.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **2.1.1. Situación Problemática**

Algunas empresas no cuentan con un Cuadro de Mando Integral por lo que no pueden solucionar puntos débiles en el proceso de dirección estratégica de la empresa, para ello, necesitamos una herramienta que pueda ayudar al alcance de los objetivos de cada institución o empresa.

El Cuadro de Mando Integral está ausente dentro de los aspectos administrativos de La Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda." Un Cuadro de Mando Integral ayudaría a la cooperativa como una herramienta para el alcance de sus objetivos ya que es una estrategia empresarial. De esta manera nos planteamos la siguiente interrogante:

##### **2.1.2. Formulación del Problema**

**¿QUÉ VENTAJA APORTARÁ UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA COOPERATIVA DE AHORRO CRÉDITO CERRADA LABORAL “SAN ANDRÉS LTDA.”?**



## **2.2. OBJETIVOS**

### **2.2.1. Objetivo General**

Identificar y establecer las necesidades de los componentes organizacionales de la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda."

### **2.2.2. Objetivos Específicos**

- Describir el componente financiero de la cooperativa.
- Establecer la perspectiva del Socio respecto a la cooperativa.
- Evaluar los procesos internos de Personal de la cooperativa.
- Determinar los aspectos que se deban mejorar e innovar en la cooperativa.
- Diseñar un cuadro de mando integral para beneficio de la cooperativa.

## **2.3. HIPOTESIS**

Diseñar un Cuadro de Mando Integral, como herramienta para el mejor funcionamiento y cumplimiento de objetivos de la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda."

### **2.3.1. Identificación de Variables**

#### **2.3.1.1. Variable Independiente**

Diseñar el Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda."



### **2.3.1.2. Variable Dependiente**

Cumplimiento de Objetivos de la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda."

## **2.4.METODOLOGÍA Y TÉCNICAS**

### **2.4.1. Método De Investigación**

Dadas las características del trabajo, el desarrollo del trabajo estará basado en la metodología **DEDUCTIVA**, ya que es aquel que parte de datos generales aceptados como válidos para llegar a una conclusión de tipo particular ,analizando los problemas en general dentro de la Cooperativa para luego abordar de forma específica detallada los problemas resultantes.

### **2.4.2. Tipo De Estudio**

El presente estudio es de tipo **DESCRIPTIVO**, dado que su objeto consiste en evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo.

En este estudio se analizan los datos que reuniremos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí. El propósito es conocer la medida en que la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda.", tiene problemas en la realización de su gestión y a partir de este diagnóstico proponer una solución un control de gestión utilizando como herramienta el Cuadro de Mando Integral en base a sus cuatro perspectivas, cuanto afecta la ausencia de una herramienta como el Cuadro de Mando Integral a la Cooperativa y como ayudar elaborando este cuadro en beneficio de la Cooperativa.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o



evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga”.<sup>2</sup>

### **2.4.3. Enfoque De Estudio**

En este estudio nos enfocaremos en un Método Cualitativo, ya que con este método recogeremos información a pequeña escala para el proceso de encuestas y entrevistas a personas involucradas a el tema ya mencionado en la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda."

Y no así un método Cuantitativo ya que más vale la calidad que la cantidad.

### **2.4.4. Instrumento Y Técnicas De Investigación**

Las técnicas pertinentes para la recolección de información serán:

- **Indagación:** Conjunto de preguntas e investigaciones que se llevan a cabo para conocer datos o informaciones
- **Entrevistas:** Es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto, a través de ella el investigador puede explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que necesite
- **Cuestionario:** Es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos.

---

<sup>2</sup> Introducción a la Metodología de Investigación. Dankhe 1986



- **Recopilación de datos:** La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.
- **Procesamiento de información:** El procesamiento de información se refiere a adquirir toda la información disponible y procesarla de tal manera que solo quede los datos más relevantes para el trabajo.
- **Investigación Científica:** Se denomina el proceso sistemático de análisis e indagación, regido por la aplicación de una serie de métodos y técnicas, cuyo objetivo es la comprobación de una hipótesis planteada, así como la confirmación o desarrollo de teorías relativas a las ciencias fácticas.

#### 2.4.5. Alcance

##### 2.4.5.1. Temporal

Esta Investigación será con datos Financieros al 31 de Diciembre de 2015

##### 2.4.5.2. Espacio

La presente Investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda." De la Ciudad de La Paz.





## CAPITULO III

### 3. MARCO TEÓRICO

Este tema de Investigación tiene como título **Elaboración: Cuadro de Mando Integral para Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda."** Por lo cual analizaremos en primera instancia el significado de Cooperativa.

#### 3.1.COOPERATIVA

El Diccionario Larousse<sup>3</sup> define Cooperativa como:

Asociación que tiene como fin, el reparto entre sus miembros, de los beneficios resultantes de la supresión de intermediarios.

Por otro lado el Diccionario Manual de la Lengua Española<sup>4</sup> la define como:

Empresa o Sociedad formada por productores, vendedores o consumidores de un producto cuyo objetivo es el beneficio común de los Socios.

De otro modo La Ley General De Cooperativas LEY N° 356<sup>5</sup> En su Capítulo 1: Disposiciones Generales, Artículo 4. (DEFINICIÓN DE COOPERATIVA). Nos dice que una Cooperativa es:

Una asociación sin fines de lucro, de personas naturales y/o jurídicas que se asocian voluntariamente, constituyendo cooperativas, fundadas en el trabajo solidario y de

---

<sup>3</sup> Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.

<sup>4</sup> Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

<sup>5</sup> Ley General de Cooperativas del Estado Plurinacional de Bolivia. Ley del 11 de Abril de 2013.



cooperación, para satisfacer sus necesidades productivas y de servicios, con estructura y funcionamiento autónomo y democrático.

Del mismo modo la **Alianza Cooperativa Internacional** (cuyas siglas son **ACI**) es una federación de cooperativas que sirve para reunir, representar y servir a cooperativas de todo el mundo.

La organización fue fundada en Londres en 1895. En la actualidad representa a 1.000 millones de personas de 94 países en los cinco continentes,1 siendo el referente del movimiento cooperativo. La ACI también tiene una definición de Cooperativa siendo así:

Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Por lo tanto podemos decir que La cooperativa es una asociación que goza de autonomía y en la cual los integrantes se han unido voluntariamente con la finalidad de crear una organización democrática, en la cual la administración y gestión debe llevarse de tal forma como acuerden sus socios, que generalmente se hace bajo el contexto y parámetros de la economía de mercado.

Es importante resaltar, que las cooperativas surgen en su gran mayoría para hacer frente a las necesidades de los socios así como a sus aspiraciones económicas, sociales y culturales que son comunes a todos y cada uno de los socios.

### **3.2.VALORES COOPERATIVOS**

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros



creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

### **3.2.1. Principios Cooperativos**

#### **3.2.1.1. Primer Principio: Membresía abierta y voluntaria**

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

#### **3.2.1.2. Segundo Principio: Control democrático de los miembros**

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.

#### **3.2.1.3. Tercer Principio: Participación económica de los miembros**

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.



Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

#### **3.2.1.4. Cuarto Principio: Autonomía e independencia**

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

#### **3.2.1.5. Quinto Principio: Educación, formación e información**

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

#### **3.2.1.6. Sexto Principio: Cooperación entre cooperativas**

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

#### **3.2.1.7. Séptimo Principio: Compromiso con la comunidad**

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.



En Bolivia existe una institución creada para normar, regular y controlar las Cooperativas que es AFSCOOP, descrita a continuación.

### **3.2.2. AFSCOOP (Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas)**

La **Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas (AFSCOOP)**<sup>6</sup> Fue creada por la Ley N° 356, es la institución técnica y operativa, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con independencia de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, bajo tuición del Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social. La AFSCOOP tiene su sede en la ciudad de La Paz, ejerce jurisdicción y competencia en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia.

#### **3.2.2.1. Clasificación de las Cooperativas**

Esta institución mediante la Ley N° 356<sup>7</sup> indica que las Cooperativas se clasifican en los siguientes sectores:

##### **-Sector de Producción:**

- Minera.
- Artesanal.
- Industrial.
- Agropecuaria.
- Otros emergentes de las necesidades sociales.

##### **-Sector de Servicios:**

- Vivienda.
- Ahorro y crédito.
- Consumo.
- Educación.

---

<sup>6</sup> Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas (AFSCOOP) Reguladora de Cooperativas

<sup>7</sup> Ley General de Cooperativas del Estado Plurinacional de Bolivia. Ley del 11 de Abril de 2013.



- Transporte.
- Turismo.
- Salud.
- Comercialización para coadyuvar la actividad cooperativa.
- Otros emergentes de las necesidades sociales.

**-Sector de Servicios Públicos:**

- Telecomunicaciones.
- Electricidad.
- Agua y Alcantarillado.
- Otros emergentes de las necesidades sociales.

Para los efectos de esta Ley, por su extensión, las cooperativas pueden ser las siguientes:

**a) Cooperativas de Objeto Único.**

Aquellas que se constituyen y organizan para realizar un solo objeto de acuerdo a disposición sectorial.

**b) Cooperativas Integrales.**

Aquellas que en cualquiera de los sectores o actividades que realizan, abarcan todas las etapas de una cadena productiva, en un mismo proceso económico de producción, industrialización y/o comercialización.

**c) Cooperativas Multiactivas.**

Aquellas que realizan diversas actividades en los sectores de producción y de servicios.

De esta manera destacamos que la Cooperativa en la que se enfoca nuestro tema es una Cooperativa de Ahorro y Crédito reiterando de este modo en su razón social:



### **Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda."**

Ya conociendo el significado de Cooperativa que es, en la que se está elaborando el Cuadro de Mando Integral podemos analizar de donde proviene éste. Por ello a continuación examinaremos lo que es Gestión Empresarial.

#### **3.3.Gestión Empresarial**

En este tema ofrecemos una visión coherente de los motivos o razones por lo que las empresas necesitan una correcta gestión para alcanzar el éxito. Se estudia la relación entre las necesidades de una organización y la gestión adecuada.

De esta manera por ejemplo, Rubio Domínguez Pedro en su libro titulado Introducción a la Gestión Empresarial<sup>8</sup> nos da una visión del tema:

Referente a la Gestión:

- La gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos.
- La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa.
- La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

En lo que concierne a la gestión empresarial:

- El control de gestión se apoya en las relaciones entre los distintos niveles de responsabilidad para alcanzar los objetivos de la organización.

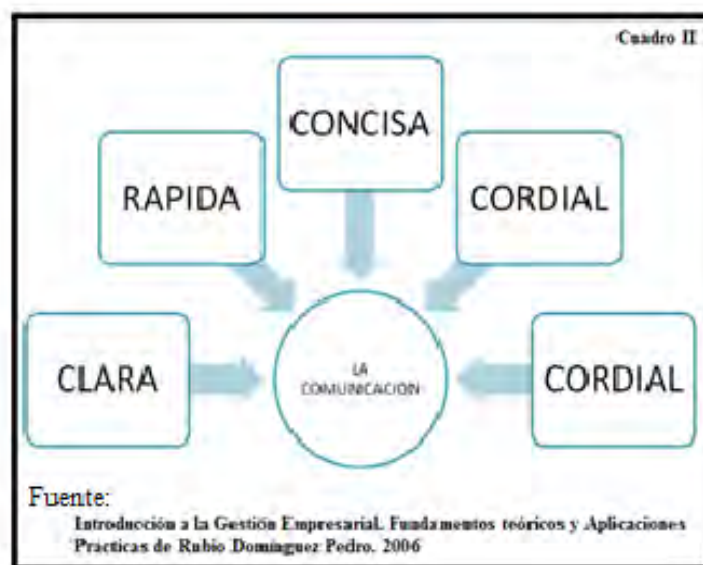
---

<sup>8</sup> Introducción a la Gestión Empresarial. Fundamentos teóricos y Aplicaciones Prácticas de Rubio Domínguez Pedro. 2006



- Muchas empresas pueden sufrir retrocesos en su desarrollo debido a la actitud inoperante de algunos dirigentes, cuando un cambio en la gestión resultaría positivo para la empresa.
- La Gestión Empresarial necesita una innovación que busque nuevas maneras de gestionar las empresas.
- Aun cuando una compañía acierte en todo lo demás relacionado con su estrategia, si no lo comunica de manera efectiva, estará arriesgando todo su trabajo.

Para Rubio Domínguez La comunicación es la base de las relaciones humanas, al igual que en la sociedad una buena, correcta y clara comunicación nos puede ahorrar muchos mal entendidos, en una empresa sucede lo mismo, un clima de cordialidad y de buena comunicación, nos permitirá desarrollarnos más y mejor en nuestro ambiente de trabajo, haciendo más y mejores cosas. Por lo que según este autor la comunicación en una empresa se divide en cuatro Puntos importantes que son descritos en el siguiente cuadro: (Véase Cuadro II)







Con una buena comunicación tendremos una reducción importante en los problemas internos de la empresa.

Por otro lado, Ernesto Haberkorn con su libro "Gestión empresarial con ERP"<sup>9</sup> nos muestra otra perspectiva de Gestión Empresarial:

“La gestión empresarial es base de toda empresa, si se realiza una buena gestión la empresa crece, por el contrario si se realiza una mala gestión la empresa decaerá.”

La gestión implica un sinnúmero de requerimientos que necesita cumplir la empresa, para lograr sus objetivos organizacionales. Aunque la gestión a simple vista parece sencilla y que cualquier persona puede hacer una correcta gestión, en el mundo real de la empresa sucede todo lo contrario, se necesita una persona (gestor) que esté completamente capacitado y sepa hacer correctamente su trabajo.

Una correcta y buena gestión no solo se enfoca a la empresa y a lo que sucede dentro de esta, si no por el contrario, trata de encontrar problemas organizacionales que estén afectando su desempeño, trata de mantener a un cliente satisfecho, pero sobretodo, se encarga de aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la empresa, para maximizar sus ganancias y reducir costos, sin dejar de lado la calidad y el cliente.

Aunque existan diferentes tipos de empresas y cada una tenga una manera de administrar sus recursos de manera diferente, todos a final de cuentas buscan una sola cosa, vender más y mejor y en consecuencia obtener más ganancias, y solo hay una manera de hacerlo, a través de la gestión, que nos ayudará y nos impulsara a poder realizar nuestros sueños realidad. Hay que recordar que nunca es demasiado tarde para llevar a la práctica la gestión empresarial, que siempre va haber algo que podamos mejorar, pero sobretodo, que debemos buscar a las personas adecuadas para que realicen este delicado estudio.

---

<sup>9</sup> Ernesto Haberkorn. "Gestión empresarial con ERP", Primera edición, Microsigla Intelligent, Sao Paulo 2003



La autoevaluación de la empresa es uno de los temas que Ruiz Canela José describe en su libro "La gestión por calidad total en la empresa moderna"<sup>10</sup> se refiere a que:

Una ventaja que ofrece la empresarial, es la autoevaluación de las empresas, esto quiere decir que la empresa tiene la posibilidad de evaluar regularmente su estado de organización.

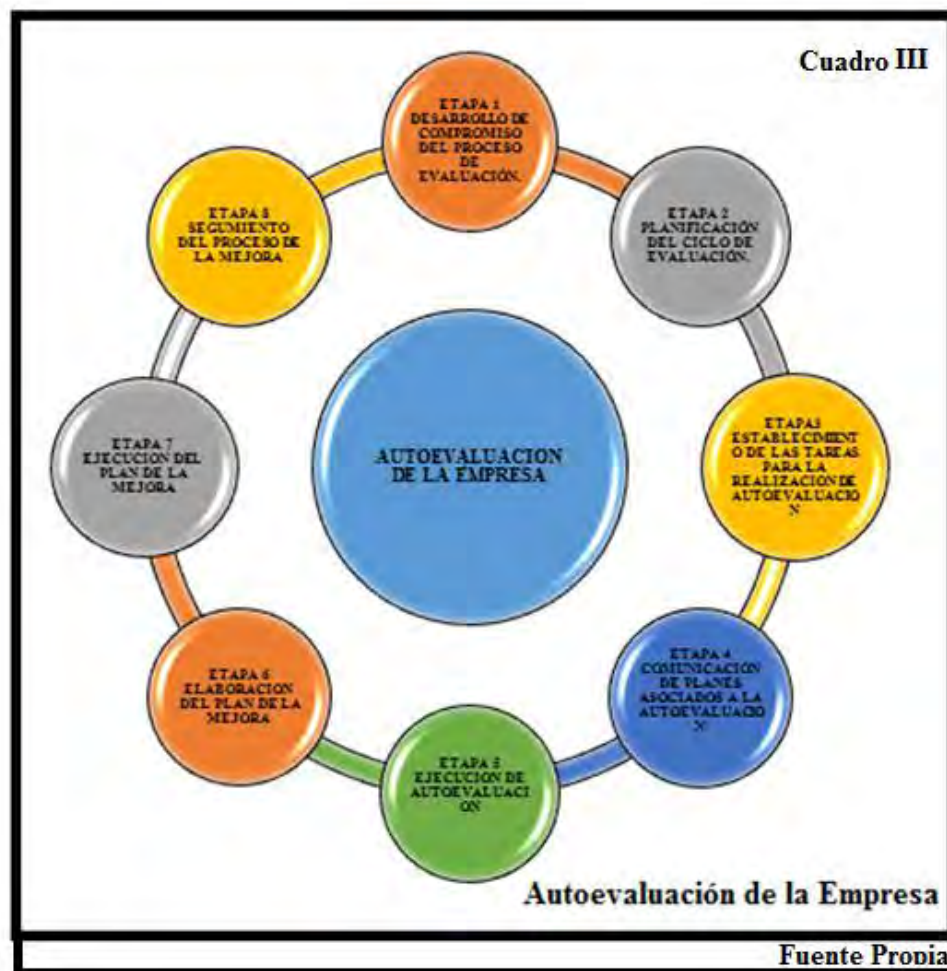
Este proceso de evaluación, requiere que se describan las diversas actividades y resultados, claro estos varían en cada empresa, ya que cada organización, utiliza un método muy propio de organización para lograr sus objetivos particulares.

A continuación se describen las etapas generales necesarias para el establecimiento y puesta en marcha del ciclo del proceso de autoevaluación en la empresa.

(Véase Cuadro III)

---

<sup>10</sup> José Ruiz Canela López. "La gestión por calidad total en la empresa moderna", 2004 Sexta edición, Alfaomega editorial, Madrid España.



Cada paso es importante dentro del proceso de autoevaluación de la empresa y como muestra el esquema, todo el proceso es un ciclo interminable, donde al acabar un paso inmediatamente inicial el otro.

La gestión empresarial es vital para toda empresa, ya sea que quiera iniciar o crecer su empresa. Como ya comprobamos una buena y correcta gestión empresarial, nos llevara a la grandeza y nos hará crecer no solo como empresarios, sino también como seres humanos, ya que el ser más importante dentro de cualquier organización es el humano.

De la misma manera, el llevar a caba la gestión no es tarea sencilla, se necesita una gran paciencia, ser un gran observador, pero sobretodo ser una persona especializada en la gestión empresarial, ya que está involucra todo lo que rodea a la empresa, las relaciones



humanas, la comunicación, los procesos de producción un sinfín de pequeñas cosas que hacen que nuestra empresa sea grande y funcione como un gran reloj cucú que está bien engrasado y que tiene todos los engranes en su lugar. Cada pequeña parte de la gestión es importante ya que todas trabajan en conjunto y si alguna de ellas llegase a fallar la organización tarde o temprano colapsaría.

Según un artículo publicado por la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, de Chiclayo- Perú, nos da a conocer las técnicas de gestión empresarial:

**Análisis Estratégico:** diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

**Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

**Gestión de la Tecnología de Información:** aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

**Gestión Financiera:** obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

**Gestión de Recursos Humanos:** buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.



**Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.

**Gestión Ambiental:** contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

Como podemos apreciar en lo mencionado anteriormente, La Gestión Empresarial es muy importante para una empresa por ello cuenta con diversas herramientas para alcance óptimo de sus objetivos, es así que mencionaré alguno de ellos, como ser el Análisis FODA, el Análisis Porter de las Cinco Fuerzas, pero más nos enfocaremos en El Cuadro de Mando Integral, ya que es el centro de este tema de investigación.

### **3.3.1. Análisis FODA**

Se considera que este Análisis fue originalmente propuesta por Albert Humphrey<sup>11</sup> durante los años 60's y 70's en los Estados Unidos, durante una investigación que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

FODA es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar el FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El Análisis FODA permite identificar tanto las

---

<sup>11</sup> Albert S. Humphrey. EEUU 1926 - Reino Unido 2005. Consultor de Gestión organizacional y cambio cultural. Creador del FODA.



oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

### **3.3.1.1. Fortalezas**

Son todos aquellos elementos positivos que nos diferencian de la competencia. Y por lo cual nos hacemos las siguientes preguntas:

- ¿Qué hace tu empresa muy bien, mejor que muchas otras?
- ¿La empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta?
- ¿Por qué? ¿El equipo de la empresa está comprometido con ella y con la visión a futuro?

### **3.3.1.2. Oportunidades**

Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas. De tal manera nos cuestionamos:

- ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?
- ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo, o podrían adaptarse para hacerlo?
- ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

### **3.3.1.3. Debilidades**

Son los problemas presentes que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Y consta de las siguientes interrogantes:

- ¿Qué no hace bien tu empresa, incluso peor que otros?
- ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?



- ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

#### **3.3.1.4. Amenazas**

Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma. Por ello realizamos estas preguntas:

- ¿Qué hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?
- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?
- ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

#### **3.3.2. Análisis Porter de las Cinco Fuerzas**

El análisis Porter de las cinco fuerzas, es un modelo elaborado por el Michael Porter en 1979<sup>12</sup>, utilizado como modelo de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del estudio de la industria o sector a la que pertenece. En él se describen 5 Fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía determinando las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Cuatro de esas fuerzas se combinan con otras variables, dando origen a una quinta fuerza. Estas están definidas de la siguiente manera:

##### **3.3.2.1. Amenaza de la entrada de nuevos competidores**

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

---

<sup>12</sup> Michael Eugene Porter. Economista Norteamericano Creador de las cinco fuerzas de Porter.



### **3.3.2.2. Poder de negociación de los proveedores**

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

### **3.3.2.3. Poder de negociación de los compradores o consumidores**

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

### **3.3.2.4. Amenaza del ingreso de productos sustitutos**

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

### **3.3.2.5. Rivalidad entre competidores**

Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas.

## **3.4. Cuadro de Mando Integral**

También conocido como Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta que destacó por su innovación en la gestión empresarial, al combinar la visión tradicional de la gestión empresarial, con una visión global que escapa a la propiamente financiera, introduciendo una visión más a largo plazo de la gestión del negocio y que escapa a las propias variables de negocio.





En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas dentro de una gran variedad de sectores, como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, etcétera. Que ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global interconectada.

Es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

El uso y aplicación de un Cuadro de Mando Integral es no sólo posible sino también aconsejable para empresas medianas y pequeñas. Su efectividad no depende del tamaño de la compañía, así que tanto las grandes organizaciones pueden aprovecharse de sus enormes beneficios.

Según el libro *The Balanced ScoreCard*<sup>13</sup>:

"El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro."

### **3.4.1. Historia de Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral, fue desarrollado por los economistas Norteamericanos Robert Kaplan y David Norton<sup>14</sup>, viendo la luz en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review.

---

<sup>13</sup> The Balanced Scorecard Boston, 1996

<sup>14</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton. Economistas Norteamericanos. Autores Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard



Con el objetivo de introducirla en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionado a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

Según el prólogo de dicho trabajo en su traducción al español, este tenía el objetivo de:

*“Movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.”*

### **3.4.2. Pilares Fundamentales**

El CMI tiene como objetivo incidir en la gestión empresarial a través de cuatro ejes o perspectivas, estas son:

#### **3.4.2.1. Aspectos financieros**

Que a su vez tiene el objetivo de crear valor para los accionistas, que deben ser compensados por su confianza inversora



### **3.4.2.2.Relación con el cliente**

El cliente es el centro del sistema, y como tal se debe mostrar una alta sensibilidad hacia la opinión que se formen estos sobre la compañía

### **3.4.2.3.Aspectos internos del negocio**

Seleccionar cuáles son los matices diferenciadores de la compañía dentro del sector en el que desarrolla su actividad, determinando cuáles son sus ventajas competitivas y el establecimiento de una hoja de ruta para explotarlas

### **3.4.2.4.Desarrollo y aprendizaje**

Con el objetivo de analizar si el modelo de negocio de la compañía puede seguir incrementando variables de negocio como la facturación, el beneficio o el crecimiento orgánico

### **3.4.3. Beneficios en la implementación de un Cuadro de Mando Integral**

La aplicación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, conlleva una serie de ventajas para las empresas que lo implementan en sus procesos. Esta herramienta:

- Ofrece una visión global de la situación de la empresa. Al recoger información continua desde diferentes perspectivas permite observar, de manera global, las características más representativas de la empresa
- Permite conocer la situación concreta en la que se encuentra la organización. Además, la información analizada describe la situación exacta en la que se encuentra la empresa.
- Facilita el control de la evolución de la compañía. Gracias a las perspectivas y al seguimiento y análisis que se lleva a cabo, se puede prever las futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones.



- Alinea los objetivos estratégicos con los de cada sector o departamento, de tal forma que se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta.
- Favorece la comunicación de la estrategia a desarrollar y, por tanto, su implementación. Para la aplicación efectiva del CMI es fundamental una eficaz comunicación. Todos los integrantes deben conocer las estrategias que se van a llevar a cabo y colaborar en la consecución de los objetivos.
- Promueve la motivación e implicación de los trabajadores. Al hacerles partícipes, en todo momento del proceso, los trabajadores se sienten parte integrante y están más motivados.

#### **3.4.4. Riesgos en la implementación de un Cuadro de Mando Integral**

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si las perspectivas no se analizan con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.

#### **3.4.5. Elementos de un Cuadro de Mando Integral**

##### Misión, Visión y Valores

La aplicación del CMI empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapas estratégicos, o conceptualizada, antes, en otro formato. De nuevo, lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y



adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trate es de plasmarla en un mapa estratégico.

### **3.4.6. Tipos de Cuadros de Mando Integral**

#### **3.4.6.1.El Cuadro de Mando Operativo (CMO)**

Es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad de los CMO puede ser diaria, semanal o mensual, y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Un CMO debería estar siempre ligado a un DSS (Sistema de Soporte a Decisiones) para indagar en profundidad sobre los datos.

#### **3.4.6.2.Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Por el contrario, representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación).Existen diferentes tipos de cuadros de mando integral, si bien los más utilizados son los que se basan en la metodología de Kaplan & Norton. (Cuadro de Mando Integral).

### **3.4.7. Características del Cuadro de Mando Integral**

El desarrollo de un sistema integral de gerencia requiere un sistema balanceado de indicadores. El sistema reconoce la causa y efecto entre acciones y resultados. Reconoce que para deleitar a un inversionista, la empresa tiene que ser rentable.



Reconoce que para hacer feliz al cliente necesita reducir o eliminar costos y mejorar la calidad del producto o servicio.

Para mantener la ventaja competitiva a largo plazo, es necesario aprender e innovar. El Balanced Scorecard tiene las siguientes características:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Le pone brazos y manos a la visión/misión.
- Permite, de forma concreta, entender la razón de ser de la organización y sus metas.
- Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- Asegura que todos entienden los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- Comunica cómo estos están interrelacionados.
- Conecta cada medida a un sistema de retroalimentación formal.
- Integra la comunicación con la regularidad.
- Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarios.

### 3.4.8. Implementación de un Cuadro de Mando Integral

Los pasos que se debe seguir para la implementación de un CMI son:

- **Diseño** de una estrategia empresarial consistente y transparente: debemos tener presentes de dónde partimos y hacia dónde queremos ir. Lo primero es conocernos a nosotros mismos.
- Establecer una clara **diferenciación entre los objetivos** estructurales respecto de los organizacionales.
- **Comunicación de la estrategia**: una vez decidida la hoja de ruta tras el análisis preliminar, debe ser comunicada a la organización, con el objetivo de que todo el barco pueda remar en la misma dirección. La forma de comunicar es similar a la



de cualquier otra decisión corporativa, de arriba hacia abajo, es decir, desde el comité de dirección hasta el personal técnico y administrativo.

- **Coordinación de objetivos:** relacionado con el punto anterior, los objetivos departamentales deben alinearse, para así evitar los indeseados conflictos de intereses que resten fortaleza a los esfuerzos de la organización.
- Establecer **métricas e indicadores** con el objetivo de detectar desviaciones respecto a la planificación, y poder realizar a tiempo los distintos planes correctivos para cumplir en tiempo y forma con los objetivos propuestos.

### **3.4.9. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral**

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. Las cuatro perspectivas son:

#### **3.4.9.1. Perspectiva financiera.**

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Los objetivos de esta perspectiva son:

- Crecimiento de ingresos.
- Productividad.

#### **3.4.9.2. Perspectiva del cliente.**

En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos

La Perspectiva de clientes, como su nombre indica, está enfocada a la parte más importante de una empresa: sus clientes, puesto que sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se deberán cubrir las necesidades de los compradores



entre las que se encuentran la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí.

Esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, e incorporación y retención de clientes.

Los objetivos de esta perspectiva son:

- Fidelizar los clientes rentables.
- Mejorar los productos por cliente.
- Mejorar la satisfacción de clientes.

#### **3.4.9.3.Perspectiva de los Procesos Internos.**

Se centra en la excelencia de las operaciones, que crean satisfacción en los clientes y accionistas consiguiendo altos niveles de rendimiento financiero

Los objetivos de esta perspectiva son:

- Aumentar la intensidad de la relación con los clientes.
- Mejorar la calidad de servicio.
- Gestionar los recursos de forma más eficiente.
- Reforzar la imagen/marca

#### **3.4.9.4.Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento o Innovación.**

La innovación y aprendizaje posibilitan el crecimiento y la mejora de la empresa a largo plazo. Sabemos que los mercados cambian y con ellos nuestros competidores y clientes. Por ello hemos de desarrollar capacidades y procesos que necesitaremos en el futuro.





Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir en Aprendizaje e Innovación.

Los objetivos de esta perspectiva son:

- Mejorar la comunicación interna.
- Potenciar la productividad.
- Adaptar la tecnología a las necesidades

## **CAPITULO IV**

### **4. MARCO CONTEXTUAL Y NORMATIVO DE LA COOPERATIVA**

#### **4.1.MARCO CONTEXTUAL**

##### **4.1.1. Historia**

Esta Institución fue pionera en el cooperativismo dentro del Sistema Universitario a través de la calidad de su servicio. Si bien el alcance a un principio fue limitado y de igual manera sus servicios, le tocó asumir un papel muy importante como Institución, incentivando la cultura de ahorro entre sus asociados, las necesidades propias del medio y de su sociedad y acrecentando aspectos solidarios de necesidad económica entre la comunidad universitaria.

Con el transcurso del tiempo la Cooperativa tomó sus propios caminos democráticos y de gestión para alcanzar objetivos en lo concerniente al Ahorro y Crédito. La Cooperativa ingresó en una nueva etapa organizativa, económica, financiera y cultural en el manejo de sus recursos, así como implementar la política de incentivo del ahorro voluntario.



Actualmente nuestra Cooperativa ha logrado abarcar un gran porcentaje de los trabajadores del sistema Universitario Estatal en la ciudad de La Paz.

Hoy en día la calidad en el servicio al socio no es más una simple opción, tiene una relevancia imperativa y concebida como la mayor ventaja competitiva que nos permitirá pensar a futuro sobre los resultados que vayamos a obtener dentro y fuera de nuestra Institución.

Gracias a una administración basada en la eficiencia, eficacia y economía se han logrado realizar grandes avances tanto en el tema de ahorro y especialmente en el de crédito, por lo que actualmente la Cooperativa realiza préstamos a sus asociados que les permiten acceder a una mejor calidad de vida, debido al hecho de otorgación de préstamos para compra, construcción y/o reparación de viviendas, préstamos para la compra de vehículos automotores, para compra de electrodomésticos, créditos de consumo y otros.

#### **4.1.2. Base Legal de Creación**

La Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral San Andrés Ltda., fue fundada el 6 de septiembre de 1974, bajo la denominación de “Cooperativa de Consumo San Andrés”, con sus divisiones de Consumo y Ahorro y Crédito presidida por el Sr. Vicente Sánchez Cordero, en su condición de Presidente del Consejo de Administración, debidamente reconocida mediante Resolución de Consejo N° 01639 de fecha 6 de septiembre de 1974, del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sindicales, el Departamento de Bienestar Estudiantil propició mediante las Trabajadoras Sociales la creación de esta Institución bajo la dependencia del Sector Administrativo de los empleados de la Universidad Mayor de San Andrés.

Posteriormente mediante Resolución Administrativa N° 01430 del 10 de septiembre de 1999, emitida por la Dirección General de Cooperativas, se aprueba el cambio de Razón Social, de Cooperativa de Consumo San Andrés Ltda. Por el de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Andrés Ltda. Y la consiguiente adecuación al Decreto Supremo N° 24439 con la aprobación de las reformas al Estatuto Orgánico.



En fecha 14 de marzo del año 2000 es emitido el Decreto Supremo N° 25703, La Cooperativa realiza la adecuación respectiva y mediante Resolución Administrativa N° 411/08 del 16 de septiembre de 2008, emitida por la Dirección General de Cooperativas, mediante la cual se aprueba el cambio de Razón Social, de Cooperativa de Ahorro y Crédito San Andrés Ltda. Por el de **Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral San Andrés Ltda.** Y la consiguiente adecuación con la aprobación de las reformas al Estatuto Orgánico.

#### **4.1.3. Objetivo Institucional**

Fomentar la economía de los socios mediante Aportaciones y Préstamos con la única finalidad de acrecentar nuestro desarrollo dentro del Sistema Cooperativo para garantizar el crecimiento económico financiero interno, el mismo que permitirá mejorar la calidad de vida de los asociados y de su entorno familiar.

#### **4.1.4. Misión**

Otorgar una mejor calidad de vida a nuestros asociados mediante la otorgación de Servicios de Aportaciones y Préstamos, contribuyendo de igual forma al desarrollo de nuestro país tanto económica como socialmente.

Potenciar el futuro económico de la Cooperativa resguardando las Reservas Legales, Estatutarias y el Capital Social.

#### **4.1.5. Visión**

Ser una Cooperativa LÍDER en Aportaciones y Préstamos a nivel Departamental y Nacional, que la sociedad nos reconozca por los logros alcanzados, por haber otorgado una mejor calidad de vida a nuestros asociados, para lo cual se debe promover la captación de aportes y aumentar la cobertura de nuevas tecnologías crediticias para otorgar préstamos a corto, mediano y largo plazo, destinados a nuestros asociados



#### 4.1.6. Valores Cooperativos

El sistema cooperativo, en el desarrollo de sus actividades asume, respeta y practica los valores de ayuda mutua, complementariedad, honestidad, transparencia, responsabilidad y participación equitativa.

#### 4.1.7. Principios Cooperativos

- **Solidaridad.** Es el interés por la colectividad, que permite desarrollar y promover prácticas de ayuda mutua y cooperación entre sus asociadas y asociados y de éstos con la comunidad.
- **Igualdad.** Las asociadas y los asociados tienen igualdad de derechos, obligaciones y oportunidades de acceder a los beneficios que brinda la Cooperativa, sin que existan preferencias ni privilegios para ninguna asociada o asociado.
- **Reciprocidad.** Prestación mutua de bienes, servicios y trabajo para beneficio común, desarrollados entre asociadas y asociados, entre cooperativas y de éstas con su entorno, en armonía con el medio ambiente.
- **Equidad en la Distribución.** Todas las asociadas y los asociados deben recibir de forma equitativa, los excedentes, beneficios y servicios que otorga la cooperativa, en función de los servicios utilizados o la participación en el trabajo.
- **Finalidad Social.** Primacía del interés social por encima del interés individual.
- **No Lucro de Sus Asociados.** Exclusión de actividades con fines especulativos, de forma que no se acumulen las ganancias para enriquecer a las asociadas o los asociados.



- **Asociación Voluntaria y Abierta.** El ingreso y retiro de las asociadas y los asociados es voluntario, sin discriminación de ninguna naturaleza, dispuestos a asumir responsabilidades inherentes a la calidad de asociada y asociado.
- **Gestión Democrática.** Las cooperativas son administradas y controladas democráticamente por sus asociadas y asociados, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los miembros elegidos para representar a su cooperativa, responden solidariamente ante sus asociadas y asociados. Cada asociada y asociado tendrá derecho a un solo voto.
- **Participación Económica de Sus Integrantes.** Las asociadas y los asociados participan en la formación del fondo social y en la distribución equitativa del excedente de percepción.
- **Autonomía e Independencia.** Las cooperativas son organizaciones de ayuda mutua, con autonomía de gestión, independientemente de las formas de financiamiento.
- **Educación, Capacitación e Información.** Las cooperativas promoverán la educación cooperativa, capacitación e información sobre los valores, principios, naturaleza y beneficios del cooperativismo a sus asociadas y asociados, consejeras y consejeros, empleadas y empleados y población en general.
- **Integración Solidaria Entre Cooperativas.** Las cooperativas sirven a sus asociadas y asociados eficazmente, y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, regionales, departamentales, nacionales e internacionales.
- **Interés por la Colectividad.** Las cooperativas trabajan en el desarrollo sostenible de su entorno, mediante políticas de responsabilidad social, aceptadas por sus asociadas y asociados.

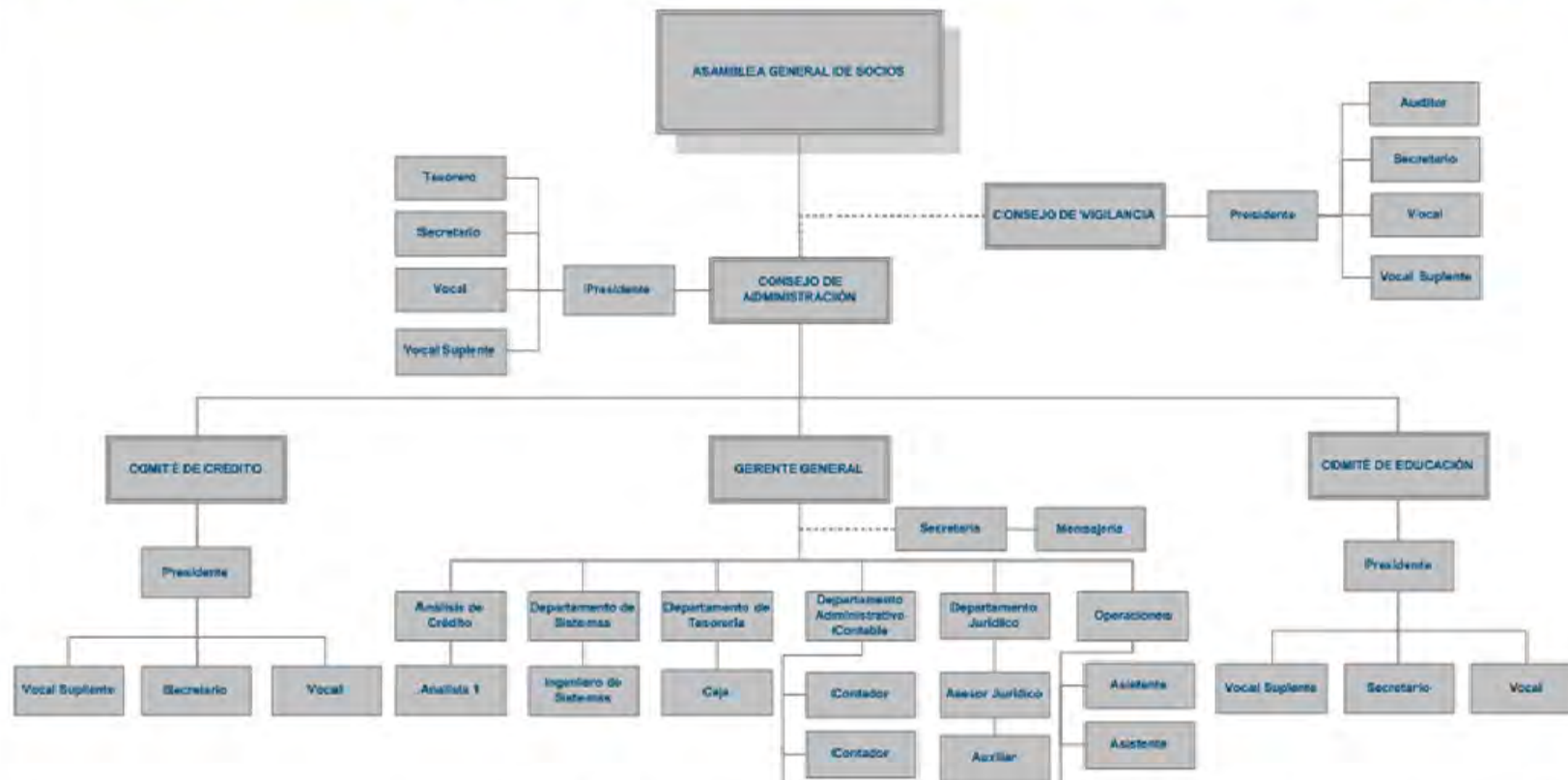


**4.1.8. Organigrama**  
(Véase Cuadro IV)



CUADRO IV

# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN ANDRÉS" LTDA.



Organigrama de la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda."



## CAPITULO V

### 5.1. MARCO PROPOSITIVO

#### 5.1.2. Elementos de Investigación del problema

##### 5.1.2.1. Título

Elaboración: Cuadro de Mando Integral para Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral “San Andrés Ltda.”

##### 7.1.2.2. Área de Investigación

En el diagnóstico que se realizó a la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral “San Andrés Ltda.” Se pudo determinar que ésta, no cuenta con un Cuadro de Mando Integral y tampoco cuenta con alguna herramienta para la Gestión Empresarial, por lo que definiremos que ventaja aportará un Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa.

##### 7.1.2.3. Temática

Cuando hablamos de temática podemos hacer referencia de donde proviene nuestro tema; El Cuadro de Mando Integral proviene de la Gestión Empresarial de una Empresa, para que una Gestión sea óptima y por ende de buenos resultados debe buscar mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio, por lo cual empleamos herramientas que ayuden a buscar la mejora.

Una de las herramientas de Gestión Empresarial es la de un Cuadro de Mando Integral que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades, ya que cuenta con cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera

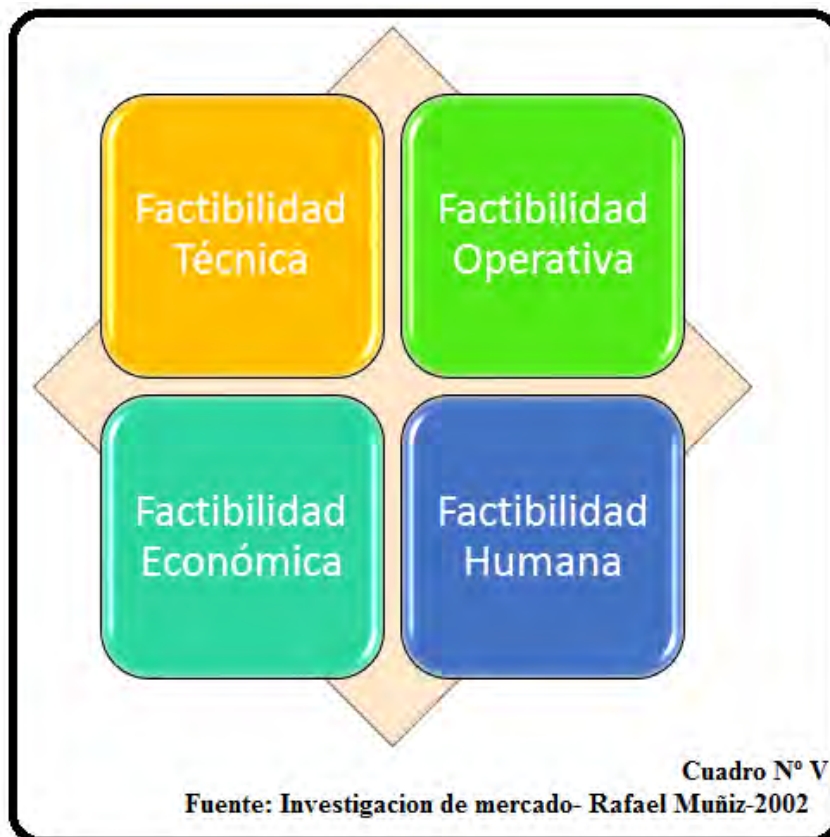




- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de los Procesos Internos
- Perspectiva de Aprendizaje, Crecimiento o Innovación

### 5.1.5. Estudios de Factibilidad

Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas



#### 5.1.5.1. Factibilidad Técnica

Indica si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del Cuadro de Mando Integral. Además indica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a



cabo, y de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido por el proyecto.

#### **5.1.5.2. Factibilidad Operativa**

Comprende una determinación de posibilidad que una nueva herramienta se use como se supone. Se deben considerar tres aspectos:

- La utilización de una nueva herramienta puede ser demasiado complejo para los usuarios de la organización o los operadores del sistema.
- Esta una nueva herramienta puede hacer que los usuarios se resistan a él como consecuencia de una técnica de trabajo, miedo a ser desplazado u otras razones.
- Un sistema nuevo puede introducir cambios demasiado rápidos que no permita al personal adaptarse a él y aceptarlo.

#### **5.1.5.3. Factibilidad Económica**

Los estudios de factibilidad económica incluyen análisis de costos y beneficios asociados con cada alternativa del proyecto para determinar costos a futuro, por lo que implementar un Cuadro de Mando Integral no significaría costo alguno o un Costo significativo.

#### **5.1.5.4. Factibilidad Humana**

Debe existir el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, deben existir usuarios finales dispuestos a emplear el Cuadro de Mando Integral generado por Jefes de área de la Cooperativa.



## CAPITULO VI

### 6.2. PROPUESTA

#### 6.2.1. Objetivo de la Propuesta

El primordial objetivo de la propuesta es solucionar el problema planteado inicialmente en el presente trabajo, tomando en cuenta como puntos importantes para lograr dicho objetivo a los siguientes:

- Indagar en la Gestión Empresarial de la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda." Sobre estrategias empresariales que desarrolla la misma.
- Ejecutar los objetivos específicos, para posteriormente traducirlos en una base para lograr efectuar nuestra propuesta.
- Mediante los resultados de las investigaciones realizaremos la elaboración de un Cuadro de Mando Integral en beneficio de la Cooperativa.
- Desarrollar cada perspectiva según cada una de las necesidades de la Cooperativa.

#### 6.2.2. Alcance de la Propuesta

El presente proyecto estará destinado a la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda." Para que la Cooperativa tenga una herramienta útil en el desarrollo de su gestión empresarial.

#### 6.2.3. Diagnóstico de la Cooperativa

Al evaluar la Cooperativa en las cuatro perspectivas, que tiene el Cuadro de Mando Integral y según las técnicas e instrumentos de investigación, podemos observar que



mediante las indagaciones a diferentes funcionarios de la Cooperativa, ésta no cuenta con Cuadro de Mando Integral, tampoco cuenta con ninguna herramienta de gestión empresarial, solo se rige mediante la Ley General de Cooperativas y la AFSCOOP (Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas).

Ya que al ser una Cooperativa no puede estar regulada por la ASFI (Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero), las operaciones y diversos procesos que sigue la Cooperativa se guían por reglas de la ya mencionada ASFI, de este modo dando más seguridad a sus clientes.

De igual manera pudieron esclarecer que los “Clientes” de la Cooperativa San Andrés son los mismos Socios ya que es una Cooperativa Cerrada a la cual solo pueden acceder funcionarios de la Universidad Mayor de San Andrés, como ser:

- Personal Administrativo.
- Docentes Universitarios.
- Trabajadores del Seguro Social Universitario.
- Participantes de la Confederación Universitaria Boliviana.

De este modo vemos que la Cooperativa no tiene competidores directos. Así con este diagnóstico podemos desarrollar la propuesta.

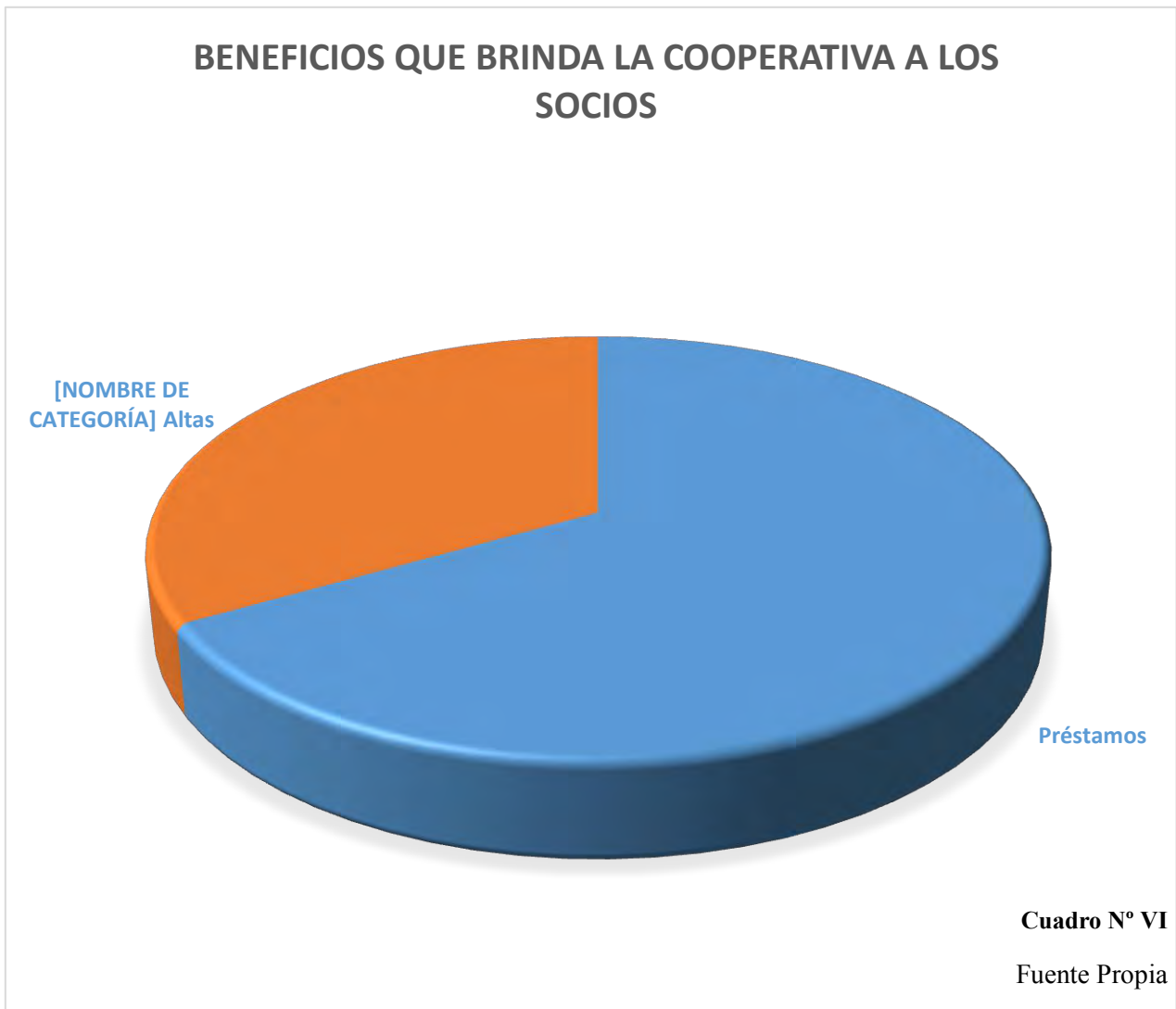
### **6.3. Propuesta**

#### **6.3.1. Resultados de la Investigación**

Según el cuestionario diseñado hacia el personal de la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda." Para generar datos necesarios y así alcanzar los objetivos propuestos en la investigación, podemos observar algunas respuestas de la encuesta:



a) Beneficios



En la encuesta realizada se hizo la siguiente pregunta:

**¿Qué beneficios brinda la Cooperativa a los Socios?**

Podemos observar que la mayoría de las respuestas fueron: los Préstamos y Tasas de Ahorro Altas.

- 1) Se otorga a los socios prestamos con tasas de interés bajas



2) Se otorga tasas altas para los socios que tienen depósitos en Caja de Ahorros

**b) Confiabilidad**



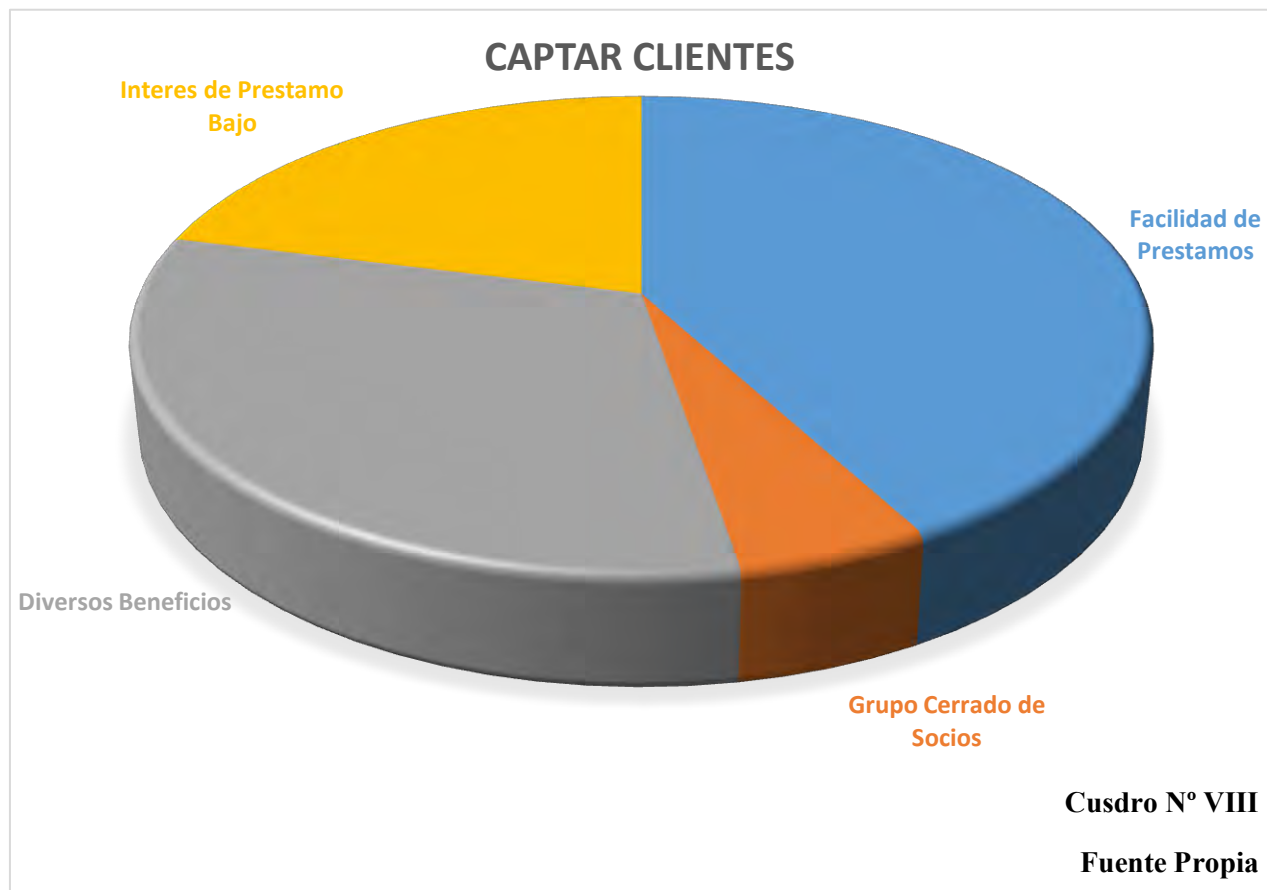
En la encuesta se realizó la siguiente pregunta:

**¿Qué hace Confiable a la Cooperativa?**



Podemos observar que la mayoría respondió, por la antigüedad, seriedad que tiene la Cooperativa

### c) Captación de Clientes



En la encuesta se hizo la siguiente pregunta:

#### ¿Cuál es la estrategia de la Cooperativa para captar clientes?

Podemos observar que la mayoría respondió, facilidad de préstamos, diversos beneficios, como intereses bajos de préstamo.



#### d) Préstamos y Aportes



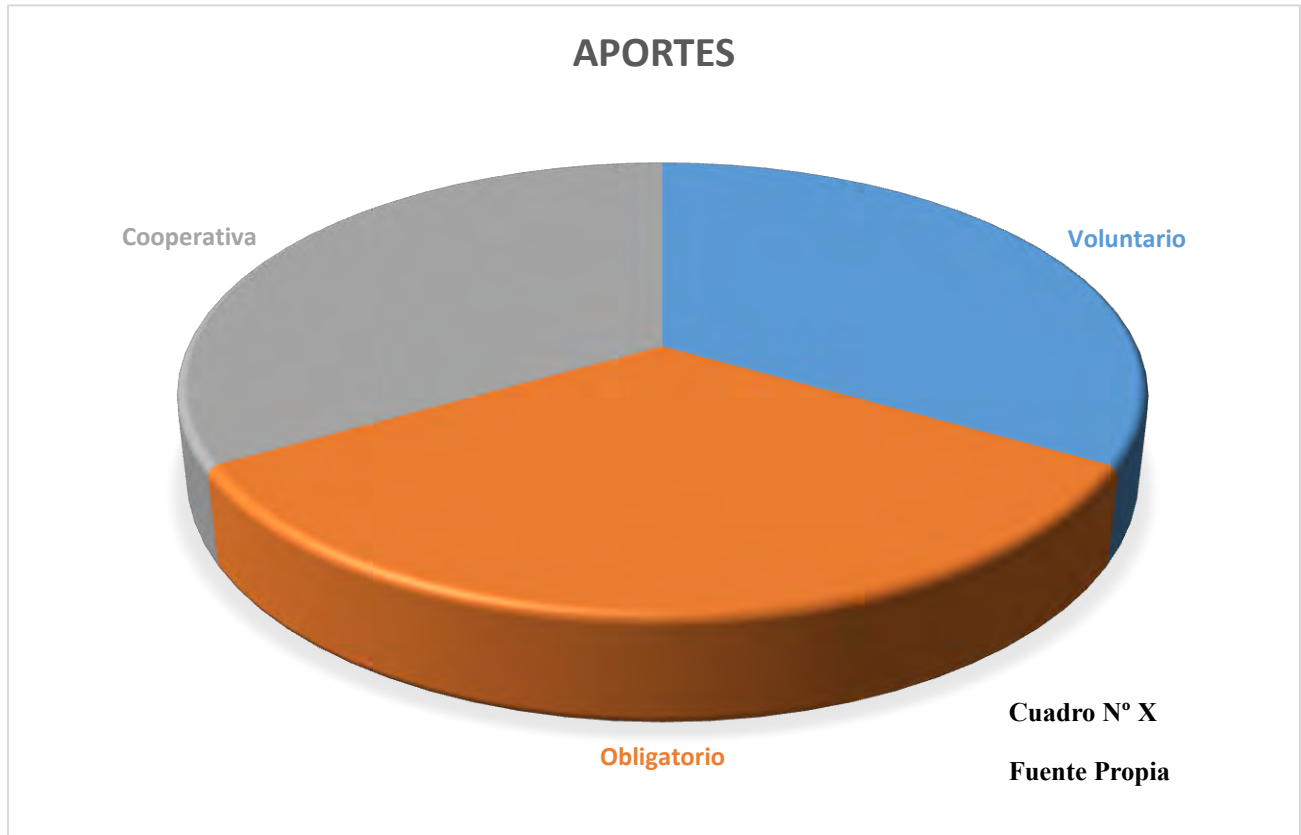
En la encuesta se elaboró la siguiente pregunta:

**¿Qué clase de préstamos y aportes se ofrece a los socios?**

Podemos observar que entre los préstamos tenemos:

- Hipotecario
- Emergencia
- Salarial
- Vehicular
- Electrodoméstico



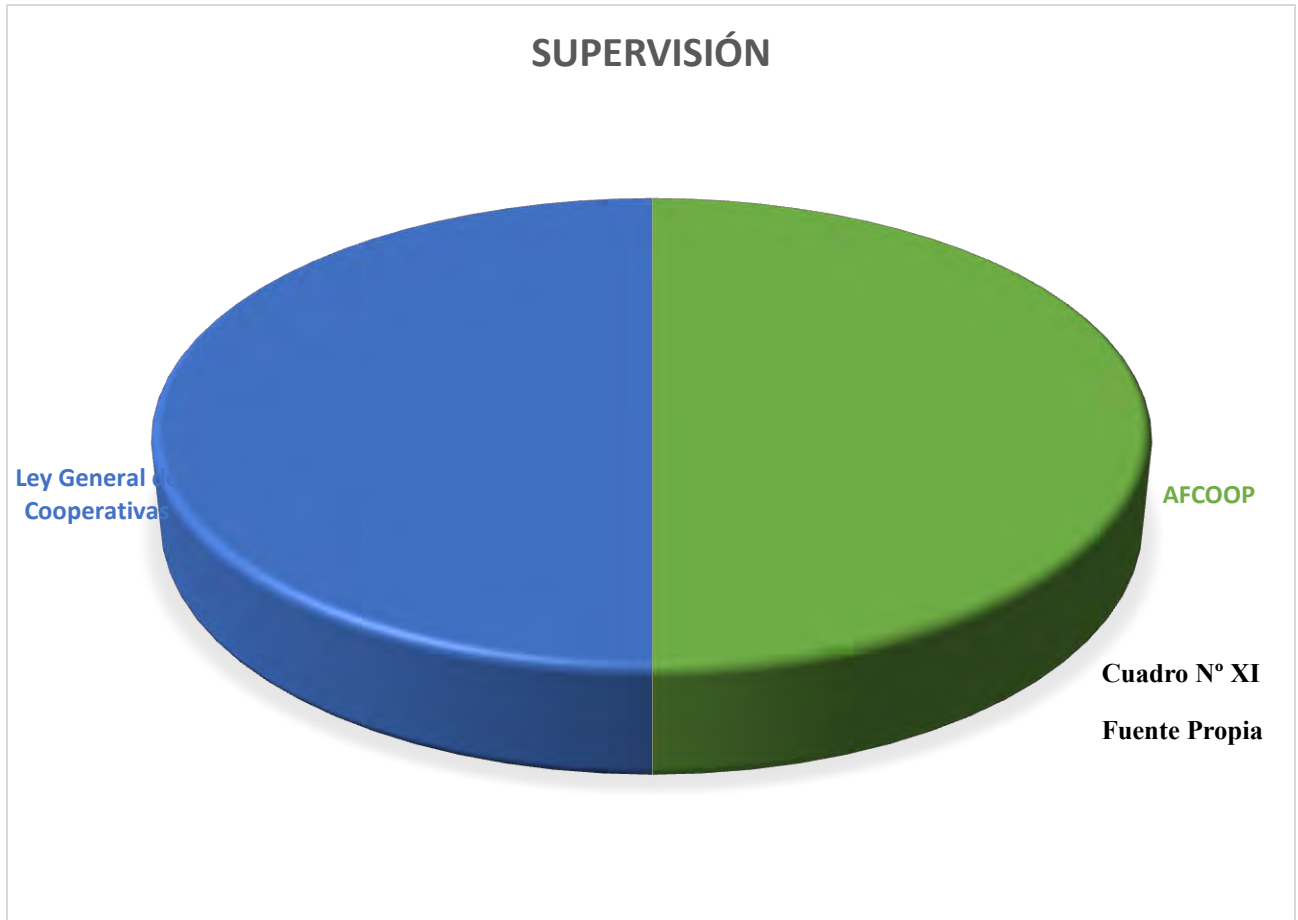


Y entre los aportes se tiene:

- Obligatorio
- Voluntario
- Cooperativa



### e) Supervisión a la Cooperativa



En la encuesta se realizó la siguiente pregunta:

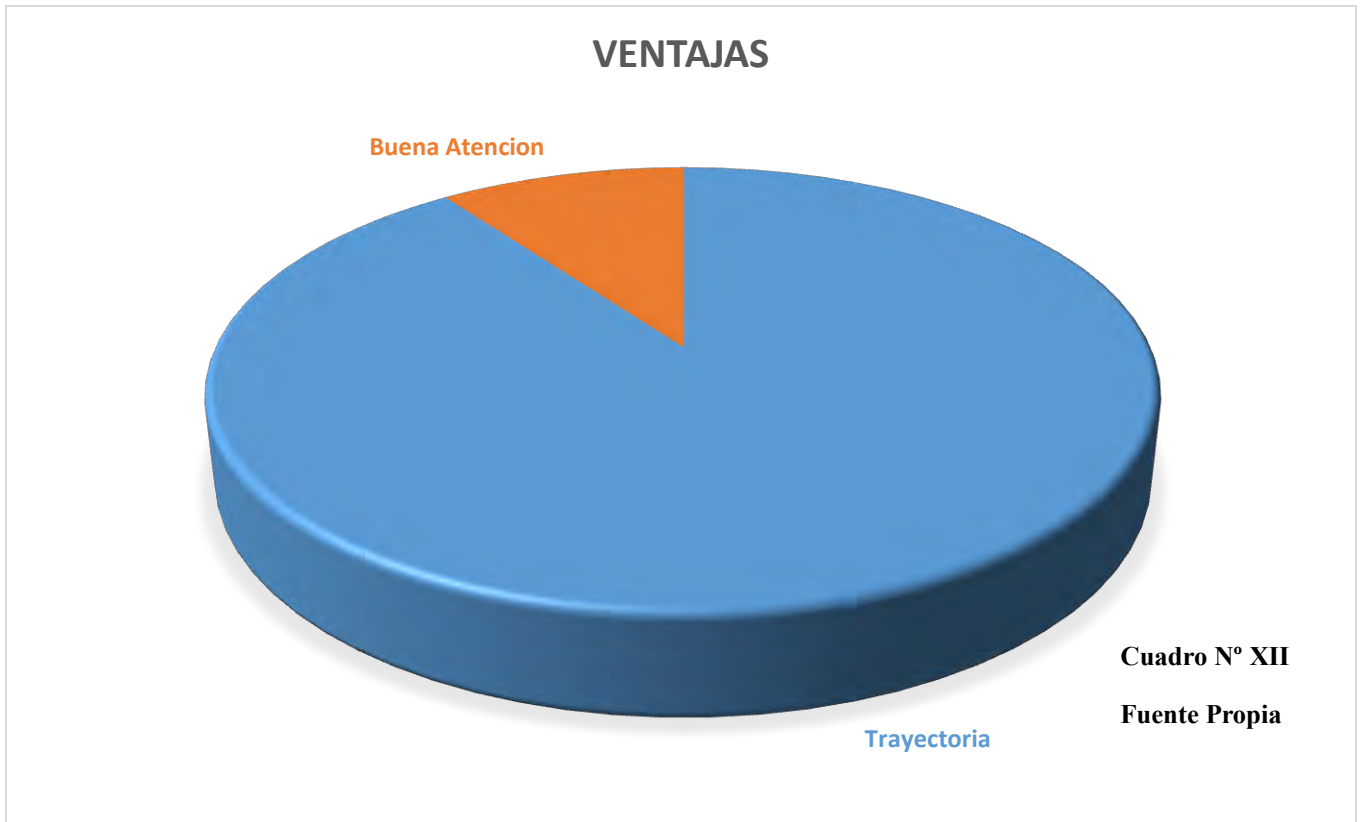
#### ¿La Cooperativa se rige con la AFCOOP?

Podemos notar que respondieron que se rige por:

- AFCOOP (Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas)
- Ley General de Cooperativas



### f) Ventajas de la Cooperativa



En la encuesta realizada, se formuló lo siguiente:

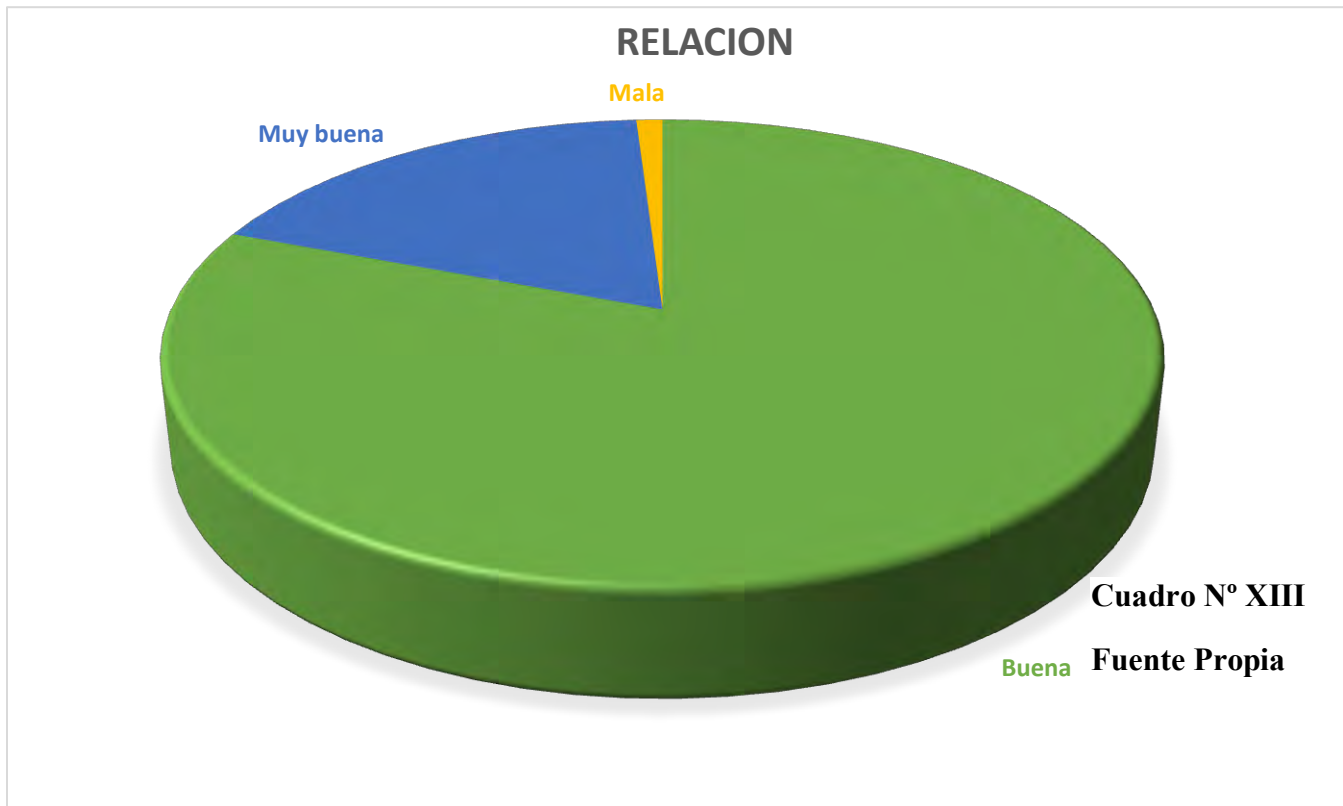
#### **¿Qué hace la Cooperativa para sobresalir sobre otras Cooperativas?**

Se observó que la mayoría de las respondió:

- Trayectoria; ya que en la actualidad tiene 42 años de funcionamiento en la Ciudad de La Paz
- Buena atención.



### g) Relación Cooperativa-Socio



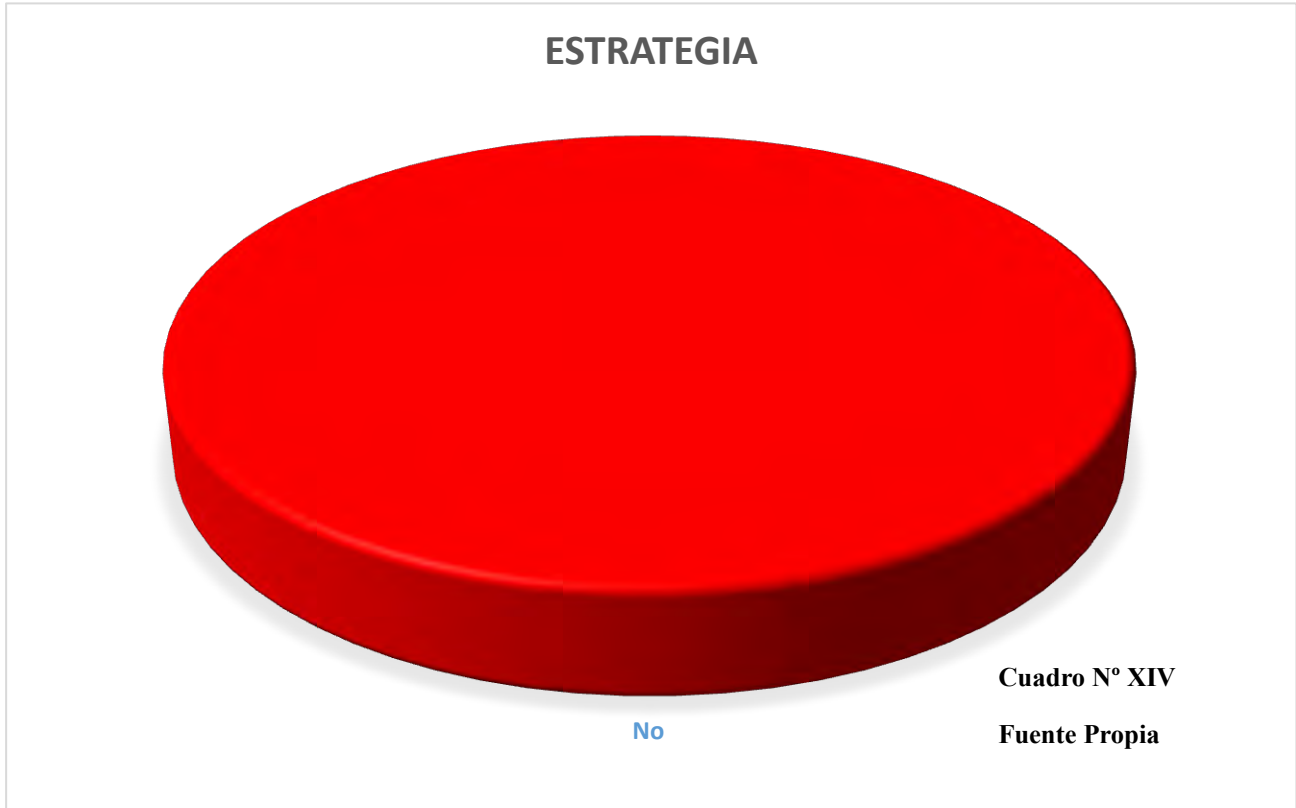
La Pregunta realizada en la encuesta:

**Cómo diría usted que es ¿la relación entre Cooperativa y Socio?**

La mayor parte de las respuestas solamente fueron: Buena.



### **h) La Cooperativa cuenta con Estrategia Empresarial**



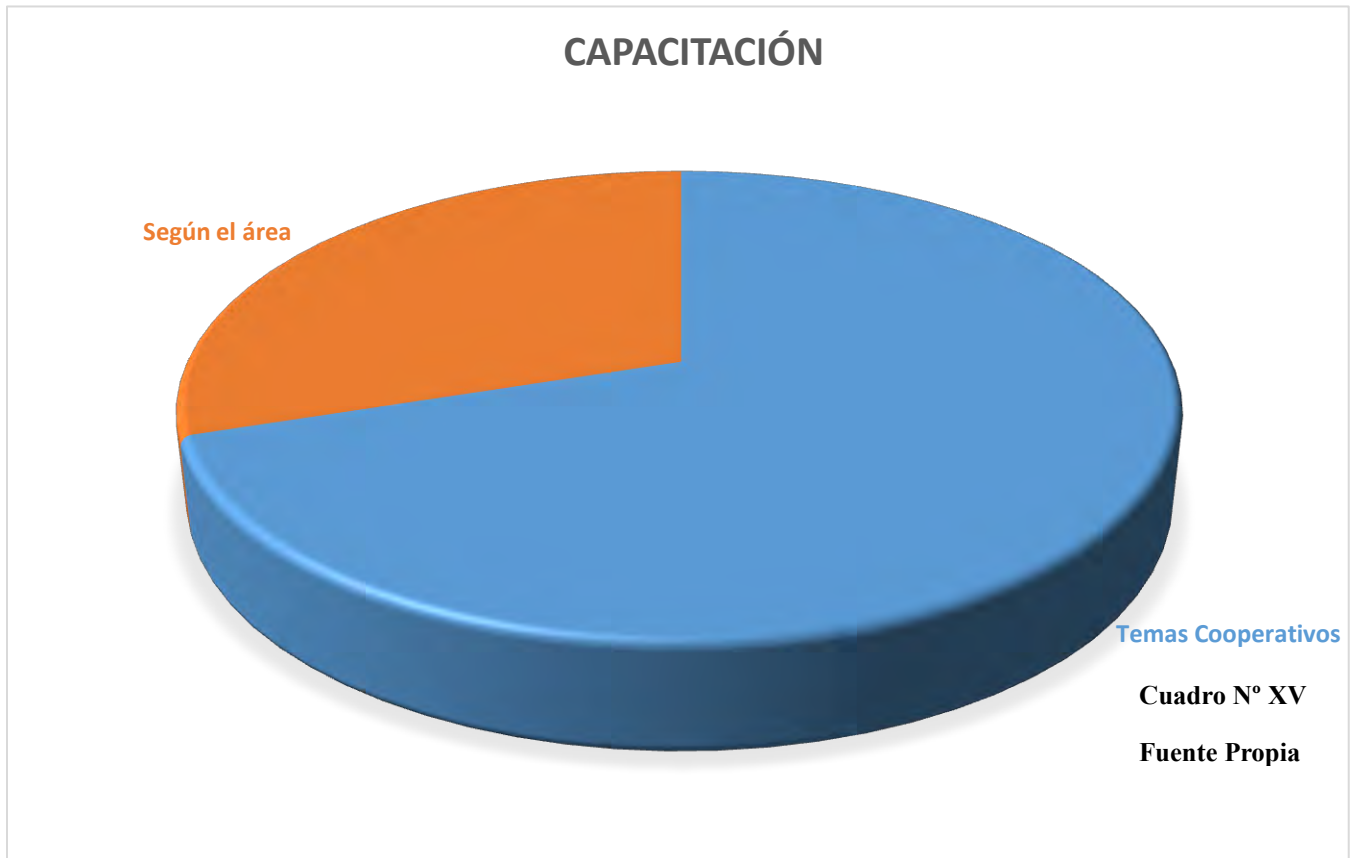
En la encuesta realizada, se formuló lo siguiente:

#### **La Cooperativa ¿Cuenta con Estrategia Empresarial?**

La respuesta fue unánime en toda la Cooperativa al ser NO.



### i) Capacitación al personal



En la encuesta realizada, se formuló lo siguiente:

**¿Existe capacitación al personal? ¿Sobre qué?**

Y respondieron, que sí existía capacitación:

- Temas Cooperativos
- Según el área



## j) Información



La Pregunta realizada en la encuesta:

**¿Cómo un socio se informa sobre nuevas propuestas?**

La mayor parte de las respuestas fueron:

- Anuncios que son colocados en el panel
- Página Web



Un instrumento para la recolección de datos fue la encuesta, la cual pudimos apreciar algunos puntos que fueron expuestos anteriormente, algunas de estas encuestas se encuentran en la parte de anexos.

#### **6.4. Aplicación Cuadro de Mando Integral**

La primera etapa es la que corresponde al diseño de la estrategia. Este diseño se inicia con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas.

Posteriormente, se define la estrategia, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo.

La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones.

Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito.

La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos.

La Aplicación de un Cuadro de Mando Integral trae beneficios a la empresa si está bien implementado, para lo cual se aplica este tablero permitiendo el seguimiento para tomar medidas correctas de las perspectivas:

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva de los Procesos Internos.
4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento o Innovación.





Este tablero cuenta con:

- **Objetivo Estratégico:** Es la descripción del propósito a ser alcanzado, que es medido a través de indicadores y sus correspondientes metas, las cuales se establecen de acuerdo al periodo del plan estratégico.
- **Indicador:** Los indicadores suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo, para evaluar el desempeño y los resultados.
- **Meta:** Es el fin hacia el que se dirigen las acciones o deseos. De manera general, se identifica con los objetivos que una organización se marca para llegar a un beneficio.
- **Iniciativas:** Se trata del primer paso de un proyecto o del punto de partida de alguna acción.

OJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
------------------------	-------------	-------	-------------

Los cuales desarrollaremos a continuación para cada perspectiva.

#### 6.4.1. Perspectiva Financiera

Al analizar la Cooperativa y su desempeño dentro de una perspectiva de carácter financiero se busca responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué objetivos financieros se debe alcanzar para satisfacer a los dueños e inversionistas de la empresa?
- ¿Cómo debe actuar desde la perspectiva financiera para ser rentable?



Antiguamente, la función financiera era el control, la visión era una retrospectiva y se analizaban datos históricos, incluso en la actualidad los informes financieros resultan ser la única señal de desempeño en una organización.

En una visión más actual el rol de la Gerencia está presente en muchos de los objetivos institucionales y está orientado a la creación de rentabilidad, siendo esto prioritario para la presente perspectiva.

En este sentido el enfoque de los objetivos en la perspectiva Financiera deben ser esenciales, por lo que podemos mencionar:

- Crecimiento de ingresos.
- Productividad.

#### **6.4.1.1. Tablero de Cuadro de Mando Integral-Perspectiva Financiera**

Según las investigaciones realizadas podemos encontrar la importancia de cada perspectiva. De esta manera elaborando un tablero, de cada una de las posturas referente la perspectiva financiera, permitiendo coadyuvar a la Cooperativa en el análisis para crear una visión sobre la parte financiera.

1.-

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
---------------------------------	--------------------	--------------	--------------------



Mejorar la calidad de vida de los Socios	-Préstamos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hipotecario</li> <li>• Salarial</li> <li>• Prendario electrodoméstico</li> <li>• Prendario Telefónico</li> <li>• Prendario Vehicular</li> </ul>	- Ofrecer más préstamos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios</li> <li>• Educación</li> </ul>	Con el tiempo los socios buscan tener un patrimonio propio y ser su propio jefe, teniendo su propio negocio.
--	--	--	--

El objetivo es analizar qué la Cooperativa ofrece a los Socios, teniendo en cuenta los préstamos ya mencionados, por lo que podríamos mejorar con nuevos préstamos como ser:

- Préstamos de Negocio: Es para aquellas personas que necesitan capital para emprender un negocio propio.
- Préstamos de Educación: Para socios que quieran superarse profesionalmente (Licenciaturas, diplomados y maestrías)

La iniciativa de lo propuesto, es porque vemos las necesidades de los socios y queremos brindarles una mejor calidad de vida.

2.-

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
----------------------	-------------	-------	-------------



Mejorar la calidad de vida de los Socios	-Aportes y Depósitos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntario</li> <li>• Obligatorio</li> <li>• Cooperativa</li> </ul>	- Brindar nuevos aportes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diarios</li> <li>• Aporte de Cumpleaños</li> </ul>	Pagar cada día un interés. Incentivar al Socio para que en su mes de cumpleaños aporte más, para que gane 1% más de interés.
--	--	---	---

El objetivo de esta tabla, es verificar que ofrece la Cooperativa a los Socios a parte de los aportes descritos en la tabla, así innovando con un aporte diario pequeño y un beneficio a cada Socio en su mes de Cumpleaños por una ligera ganancia en el interés de ese mes.

3.-

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Mejorar tasas de interés para los Socios aportantes	-Dependiendo al aporte realizado. -Interés es el mejor entre muchas Cooperativas	- Pagar 1% más, solo si se recoge el interés ganado anualmente.	Para beneficio de Socios aportantes, y que pueda dar una iniciativa al ahorro.



El objetivo de comparar tasas de interés con otras cooperativas nos muestra que la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral “San Andrés Ltda.” Tiene una de las mejores tasas de interés para los Socios que aportan, una mejora podría ser: pagar 1% más si es que el interés se recoge anualmente y no así semestralmente.

#### **6.4.2. Perspectiva del Cliente**

Al igual que la perspectiva anterior, la Perspectiva del Cliente debe responder a la siguiente pregunta:

- ¿Qué necesidades del cliente se debe satisfacer para alcanzar los objetivos financieros?

Es importante enmarcar estos objetivos dentro de una perspectiva financiera para la medición del desempeño de los mismos:

- Fidelizar los clientes rentables.
- Mejorar los productos por cliente.
- Mejorar la satisfacción de clientes.

##### **6.4.2.1. Tablero de Cuadro de Mando Integral-Perspectiva del cliente**

Así mismo se elabora un tablero para desarrollar cada uno de las posturas de la Perspectiva del Cliente.

1.-

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
---------------------------------	--------------------	--------------	--------------------



Elección de la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral “San Andrés Ltda.”	-Experiencia de más de 40 años.	- Destacar logros y reconocimientos. -Ve las necesidades del Socio para satisfacer sus necesidades.	-La Cooperativa se convierte más confiable desde el punto de vista de los Socios. -Tomar en cuenta la opinión del Socio.
---	---------------------------------	--	---

Tomando en cuenta nuestro objetivo de elección a la Cooperativa podemos indicar que desde la perspectiva de algunos Socios lo importante es encontrar una Cooperativa que satisfaga las necesidades de cada uno de ellos y ver en su trayectoria qué clase de logros y reconocimientos ha conseguido y así tener más confianza en la Cooperativa.

2.-

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Valores que busca el cliente al buscar una Cooperativa	-Honestidad -Transparencia -Responsabilidad -Participación Equitativa	- Seriedad -Ser justa -Puntual	-Los clientes buscan estos valores para confiar en la Cooperativa y que sus aportes se encuentren en buenas manos.



El objetivo en esta tabla es conocer los valores que un Cliente o futuro Socio busca en una Cooperativa a la hora de depositar su dinero, los Socios buscan confiar en la institución por lo cual la Seriedad es un valor muy importante como la justicia y la puntualidad en cualquier proceso que la Cooperativa abarque.

3.-

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Socio quiere estar seguro de la Cooperativa, este regulado por leyes vigentes.	-AFCOOP -Ley General de Cooperativas	-Ser reconocida por la ACI, Alianza d Cooperativas Internacionales.	-La Cooperativa sea reconocida Internacionalmente.

Cuando nos referimos que el objetivo es verificar que la Cooperativa esta regulada por leyes, es porque los Clientes deben tener un respaldo que pueda asegurar su confianza con la Cooperativa, y que mejor que una entidad como la ACI que regula a muchas Cooperativas internacionalmente, de este modo la Cooperativa llega a ser más prestigiosa aun.

#### 6.4.2. Perspectiva Procesos Internos

La perspectiva de Procesos Internos se centra en la excelencia de la operación, que crean satisfacción en los socios. La pregunta que nos hacemos es:

- ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros socios?

De esta manera mencionamos los objetivos que rigen a la perspectiva de los Procesos Internos:



- Aumentar la intensidad de la relación con los socios.
- Mejorar la calidad de servicio.
- Gestionar los recursos de forma más eficiente.
- Reforzar la imagen/marca

#### 6.4.2.1. Tablero de Cuadro de Mando Integral-Perspectiva Procesos Internos

Por lo tanto describiremos cada una de las situaciones de la Perspectiva de los Procesos Internos

1.-

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Sobresalir sobre otras Cooperativas	-Promociones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aporte Doble Aguinaldo</li> <li>• Plan Deposite y Gane.</li> </ul>	- Actualizar los Métodos de Investigación	-Dar a conocer a los Socios más Información de cada préstamo y aporte mediante internet, llamadas telefónicas y redes sociales.

Si queremos sobresalir de entre otras Cooperativas, como ya vimos tienen Promociones que llaman la atención por sus beneficios, pero como los socios se enteran de estas promociones, por ello se debe de tener más comunicación con los socios para brindarles la información detallada de cada una de las promociones para que ellos puedan acceder.

2.-

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
----------------------	-------------	-------	-------------





Relación Cooperativa- Socio.	-Socio principal personaje en la Cooperativa -Buen trato a cada uno de los Socios.	- Relación más cercana y estrecha con el Socio	-Informar regularmente de los datos de la Cooperativa aprovechando el momento para confraternizar con los Socios.
------------------------------------	--	---	---

El objetivo de analizar la relación Cooperativa-Socio es porque el Socio es parte vital de una Cooperativa Según lo cuestionado a los funcionarios en la Cooperativa existe un buen trato a ellos, pero no está demás coadyuvar con una relación más cercana y estrecha para que el Socio se sienta más cómodo, como en familia y de esta manera volverlo un socio fiel.

3.-

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
Implantar una Estrategia Empresarial	- Cooperativa De Ahorro Crédito Cerrada Laboral “San Andrés Ltda.” NO CUENTA CON ALGUNA HERRAMIENTA DE	- Contar con una herramienta de Gestión Empresarial así como es un Cuadro de Mando Integral	- Elaborar un Cuadro de Mando Integral en beneficio de la Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral “San Andrés Ltda.”



	GESTION EMPRESARIAL		
--	------------------------	--	--

El objetivo que tenemos en esta tabla es saber si la Cooperativa cuenta con una o cualquier herramienta para alcanzar sus objetivos en la Gestión Empresarial y mediante todo lo investigado, no cuenta con ninguna clase de herramienta, por lo cual nos incentiva a elaborar un cuadro de mando integral para que de esta manera puedan ver la empresa desde las cuatro perspectivas que tiene este cuadro, así podemos ayudar a la Cooperativa ya que este CMI:

- Ofrece una visión global de la situación de la empresa. Al recoger información continua desde diferentes perspectivas permite observar, de manera global, las características más representativas de la empresa
- Permite conocer la situación concreta en la que se encuentra la organización. Además, la información analizada describe la situación exacta en la que se encuentra la empresa.
- Facilita el control de la evolución de la compañía. Gracias a las perspectivas y al seguimiento y análisis que se lleva a cabo, se puede prever las futuras consecuencias y actuar para evitar o minimizar riesgos y corregir desviaciones.
- Alinea los objetivos estratégicos con los de cada sector o departamento, de tal forma que se dirigen todos los esfuerzos hacia la misma meta.

#### **6.4.2. Perspectiva de Aprendizaje, crecimiento o innovación**

La perspectiva de la Innovación y Crecimiento reconoce que el capital humano es un recurso estratégico muy importante, por lo tanto, cada organización deberá considerar numerosos aspectos que van a consolidar dicho recurso, preguntándonos:



- ¿En qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y mantener excelencia a futuro?

Es primordial conocer los objetivos de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento o innovación, por los cuales mencionamos:

- Mejorar la comunicación interna.
- Potenciar la productividad.
- Adaptar la tecnología a las necesidades.

#### 6.4.2.1. Tablero de Cuadro de Mando Integral-Perspectiva de Aprendizaje, crecimiento o innovación

Por lo cual se elabora un tablero para desarrollar cada uno de las posturas de la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento o innovación.

1.-

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Captar Socios a Futuro	-Forman parte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Administrativo.</li> <li>• Docentes Universitarios.</li> <li>• Trabajadores del Seguro Social Universitario.</li> <li>• Participantes de la Confederación Universitaria</li> </ul>	- Atraer más Docentes como socios	-Nuevos Docentes se informan sobre beneficios de ser socios de la Cooperativa.



	Boliviana.		
--	------------	--	--

El captar Socios como objetivo de nuestro tabla, mediante investigación podemos observar que el 98% de los administrativos de la UMSA son socios de la Cooperativa, y un 60% son Docentes, por lo cual nos enfocaremos a captar nuevos socios Docentes que se afilien a la Universidad Mayor de San Andrés y puedan gozar de los beneficios de ser Socios de la Cooperativa.

2.-

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
Capacitación al Personal	-Según el área.	- Capacitación Semestral del Personal.	- Mantener al personal actualizado en el ámbito Laboral.

Si hablamos de capacitar al personal como objetivo, mediante investigación nos dicen que dependiendo al área existen capacitaciones pero no son frecuentes, por ello una buena actualización en el ámbito laboral, mediante capacitaciones mensuales es una buena forma de mantener excelencia en la Cooperativa.

3.-

<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>INICIATIVAS</b>



Mantener la excelencia.	-No existe competencia en el área de Créditos. -Antigüedad en el mercado Cooperativista	- Mejorar la comunicación interna -Adaptar tecnología a las necesidades.	- Buena relación laboral, confraternizar entre funcionarios -implementar tecnología en el avance de la Cooperativa.
-------------------------	---	---	--

Mantener la excelencia es un objetivo que debemos cumplir a futuro ya que no podemos dejar que la Cooperativa baje sus niveles de superioridad, y la manera de mantener la excelencia es una buena comunicación en toda la Cooperativa, sin dejar de lado la tecnología que es primordial ya que es cambiante y cada vez se renueva por lo cual hay que estar actualizados.

## 6.5. CONCLUSIONES

Se llegó a las siguientes conclusiones a nivel general de La Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda."

- A través de la aplicación del cuadro de mando integral se ha logrado organizar y explicitar aspectos centrales para el éxito estratégico de la Cooperativa.



- El desarrollo del cuadro de mando integral permitirá a los administrativos de la Cooperativa, tomar conciencia sobre la necesidad de formalizar muchos aspectos de la organización.
- Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral servirán como una base suficiente para el análisis estratégico de la Cooperativa.

## 6.6. RECOMENDACIONES

Se llegó a las siguientes recomendaciones sobre La Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda."

- Para la aplicación exitosa del cuadro de mando integral y garantizar su uso y perdurabilidad en el tiempo como un pilar de la estrategia organizacional, como uno de los aspectos principales a tomar en cuenta es el desarrollo e implantación de un sistema de información que almacene y procese los datos con ahorro de tiempo y esfuerzo.
- Dada la dinámica del mercado y de la Cooperativa misma, es recomendable plantear cuanto antes la herramienta desarrollada para evitar desfases en su utilización.
- La aplicación del cuadro de mando integral debe ser complementada con otras herramientas de gestión que refuercen los resultados. Es necesario efectuar tareas de marketing, tanto hacia los clientes como a los proveedores, a fin de evitar un deterioro de la imagen lograda y aprovechar las herramientas de esta disciplina para profundizar en otros aspectos de la satisfacción del cliente.
- Es recomendable que la empresa realice un análisis completo a nivel de la logística de modo que sea posible minimizar los problemas en cuanto a abastecimiento e inventarios, este trabajo asegurara la consecución de los objetivos planteados.



- Es necesario efectuar una redefinición de muchos de los parámetros para los indicadores, debido a que muchos de ellos fueron elaborados tomando datos estimados por la ausencia de datos.
- Es prioritario efectuar una formalización de la organización, planteando manuales de procedimientos de modo que los funcionarios conozcan los procedimientos a seguir en diferentes situaciones y además se pueda capacitar al nuevo personal con mayor facilidad.
- Al momento de definir los indicadores se consideraron aquellos que mejor podrían reflejar la consecución del objetivo estratégico, aunque la existencia de una amplia variedad de indicadores o combinación de estos hace que sea necesario adaptarlos o complementarlos en el futuro según las necesidades.

## **CAPITULO VIII**

### **BIBLIOGRAFIA**

- Ley de Bancos y Entidades Financieras. (1993) Artículo 6.
- Introducción a la Metodología de Investigación. Dankhe 1986.
- Diccionario Enciclopédico Vox 1. © 2009 Larousse Editorial, S.L.



- Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.
- Introducción a la Gestión Empresarial. Fundamentos teóricos y Aplicaciones Prácticas de Rubio Domínguez Pedro. 2006.
- Albert S. Humphrey. EEUU 1926 - Reino Unido 2005. Consultor de Gestión organizacional y cambio cultural. Creador del FODA.
- Michael Eugene Porter. Economista Norteamericano Creador de las cinco fuerzas de Porter.
- Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton. Cómo alinear la Organización a través del Balance Scorecard.
- Ley General de Cooperativas y Reglamentación.
- Alianza Cooperativa Internacional.
- Autoridad de Control y Fiscalización de Cooperativas.
- Ley N° 356 del 11 de Abril de 2013, Ley General de Cooperativas.
- Autoridad de Fiscalización y Control de Cooperativas AFSCOOP.
- Ley de Bancos y entidades Financieras (14 de Abril de 1993).
- Ley 3892 - Modificaciones a la Ley de Bancos y Entidades Financieras.
- Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral. 1era Edición. Editora Gestión 2000. España. Ora Antonio (2000).
- Dirección y administración estratégica. Mexico, Mcgraw-Hill Thompson A. Y Strickland A. (1997).
- Indicadores de Gestión (herramientas para lograr la competitividad), Colombia. Beltran, J. (1999)
- El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona. España. 1992. Amat, Joan Ma.





**ANEXOS:**



## Primera Cooperativa en la Historia



Logo Cooperativa de Ahorro Crédito Cerrada Laboral "San Andrés Ltda."



## Gestión Empresarial



Análisis FODA



Fuerzas de Porter



Cuadro de Mando Integral

