

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



**PETAENG**

**Plan Excepcional de Titulación para Estudiantes Antiguos No Graduados**

**MÓDULO DE ACTUALIZACIÓN**

**Para la obtención del Grado Académico de Licenciatura**

**“ANÁLISIS DEL SECTOR DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO EN  
BOLIVIA PARA EL MEJORAMIENTO DE SU IMAGEN CORPORATIVA UTILIZANDO  
BALANCED SCORECARD”**

**Autor: Nancy Ximena Miranda Camacho**

**La Paz – Bolivia**

**2018**

## **Dedicatoria**

Dedico este Trabajo a todos y cada uno de mis familiares que fueron un apoyo y pilar para seguir adelante.

A mi hijo Leonardo Michel y mi esposo Roberto Michel porque me acompañaron y ayudaron en la realización de esta Monografía.

A mis padres y hermanas por motivarme en la culminación del Programa.

A todos y cada uno por permitirme ser parte de su orgullo.

### **Agradecimientos**

Gracias principalmente a Dios por darme salud y la posibilidad de participar del Plan Excepcional de Titulación.

A la Universidad Mayor de San Andres por permitirme la posibilidad de formarme en ella.

A mi hijo y esposo por su tiempo y paciencia al lado mio, a mis padres, hermanas, suegros y cuñada, mis tíos y primos por motivarme en cada momento para no desmayar y terminar este Trabajo.

## RESUMEN

En resumen, las cooperativas destinan muy pocos recursos en la imagen proyectada a sus clientes, adicionando la falta de cultura de servicio y la falta de difusión de los productos y servicios que brinda a su mercado actual, por lo que a continuación se detallan objetivos de este proyecto. Por otra parte, las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Bolivia tienen dificultades para poner en práctica estrategias correctamente formuladas debido a que en la coyuntura actual de nuestro país, y particularmente las cooperativas, estas tienen problemas para rentabilizar y crear valor en base a sus servicios ofrecidos. Está claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento, que proporcionan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

En un segmento como el de las cooperativas en Bolivia, donde estas organizaciones solo están “a la caza” del rebalse de Financieras y Mutuales. En la economía actual, sin embargo, en la que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posibles. Sin estas herramientas, las empresas del sector Financiero en el país y principalmente las cooperativas de ahorro y crédito, tendrán muchas dificultades para gestionar lo que no puedan describir o medir.

El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo y, para ello, las organizaciones actuales necesitan un lenguaje común que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que las ayuden a implementarla y obtener información o respuesta sobre ella. Ese lenguaje común es lo que constituye el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Mientras más progresa la sociedad, en parte por la contribución del cooperativismo; mayores retos tendrá este para hacer realidad sus beneficios y méritos, esto implica que sus dirigentes deben

tener una visión a largo plazo y la capacidad para poder alcanzar el grado “óptimo y calidad” que les permita un crecimiento sostenible. En el mundo actual los mercados son cada vez más exigentes, y van a un ritmo muy acelerado, desafiándolas en los cambios que se les presentan, por lo que, surgen nuevas posiciones estratégicas para desafiar a las existentes, haciendo necesario evaluar en qué medida ha afectado a la cooperativa para adaptarse a los cambios. Como el interés fundamental de las cooperativas es atender las preocupaciones individuales y colectivas de sus miembros muchas dejan en segundo plano la estrategia que deben utilizar para los problemas u obstáculos que se presentaran en un futuro, como es el caso de los factores interno relacionados con las capacidades y conocimientos de sus empleados, la falta de prácticas responsables en el lugar de trabajo que producen un bajo nivel de productividad, la infraestructura insuficiente, la falta de estrategias para la operatividad de una determinada cartera (como el sector informal), la flexibilidad en su funcionamiento interno, los cambios de consejos administrativos que se realizan cada cierto tiempo impidiendo una continuidad sobre los planes que se tienen, etc. Aunque es importante abordar estos obstáculos internos, para que las cooperativas crezcan, reviste la misma importancia, en el entorno externo en que estas operan, sobre lo que no se pueden tener control, pues no existen en el vacío. Operan en un contexto político, social y económico, de mercados, cadenas de suministro y están sujetas a limitaciones normativas e institucionales, la inestabilidad política, la normativa jurídica y administrativa, etc. Los cambios ocurridos en este contexto pueden afectar seriamente la cooperativa si no son previstas y si no hay estrategias a seguir, por lo que pueden influir directamente al desarrollo o crecimiento sostenible de la cooperativa. Provocando que no exista la posibilidad de darse cuenta que se va por un rumbo equivocado y así corregirlo, ya que no se previó dicha situación y las decisiones tomadas son producto de las condiciones que se presentan, cabe mencionar que las cooperativas pueden tener un crecimiento pero este no es sostenible en un mediano o largo plazo, pues no se tienen estrategias para los problemas internos y externos que se les presentan. Es por tal razón que muchas cooperativas toman decisiones reactivas, que trae como consecuencia un estancamiento en el desarrollo de la misma. En este sentido la importancia de que las cooperativas cuenten con herramientas financieras que les permitan afrontar nuevos retos, se hace cada vez más necesario ya que para abordar estos desafíos se requiere de un enfoque integrado, donde se reúnan elementos que abonen a alimentar la estrategia que se utilizara en un mediano o largo plazo como son los objetivos, misión, visión, presupuestos, evaluaciones y un enfoque en el que todos los que participan.

## **INDICE**

<b>1. INTRODUCCION</b>	1
<b>2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE ANALISIS</b>	5
2.1. Objetivo General	5
2.2. objetivo especifico	5
2.3. Justificacion	6
2.4. Alcance	7
2.5. Nivel de Investigacion	7
2.6. Tecnica de Investigacion	7
<b>3 MARCO PRACTICO</b>	8
<b>3.1. Las Cooperativas en el Mundo</b>	12
<b>3.1.1. Iconos del Cooperativismo</b>	13
<b>3.2. Las Cooperativas en Bolivia</b>	14
<b>3.2.1. Consideraciones de genero</b>	17
<b>3.3. Planeación Estrategica</b>	17
<b>3.3.1. Antecedentes de la Planeacion Estrategica</b>	18
<b>3.3.2. Objetivos de la Planeacion Estrategica</b>	18
<b>3.3.3. Planeacion Estrategica de las Cooperativas</b>	18
<b>3.3.4. Definicion del Negocio de la Cooperativa</b>	19
<b>3.5. Fuerza de la Industria</b>	19
<b>3.3.6. Balanced Scorecard- Cuadro de mando integral</b>	22
3.3.6.1. Introducción	22
3.2.6.2. Ventajas	22
3.3.6.3. Objetivos	23
3.3.6.4. Metodología del Balanced Scorecard	23

3.3.6.5.Elementos del Balanced Scorecard	23
3.7. Análisis de las diferentes perspectivas del BSC	25
3.3.7.1. Perspectiva financiera	25
3.3.7.2. Perspectiva del cliente	26
3.3.7.3. Perspectiva de procesos internos	27
3.3.7.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	28
3.4. Construcción de Balance scorecard	30
3.4.1. Proceso de construcción, medición y evaluación según Balanced scorecard	30
3.4.2. Esquema de construcción del Balanced Scorecard	31
3.4.3. Algunos objetivos e indicadores genéricos	32
3.5. Desarrollo practico del Balanced Scorecard aplicada a una Cooperativa de ahorro y crédito	39
3.5.1. Misión y Visión	40
3.5.2. Estrategia Global	40
3.5.3. Objetivos Estratégicos	40
3.5.4. Diagnostico Organizacionaly análisis FODA	41
3.5.5. Fortalezas de las cooperativas	41
3.5.6.Oportunidades de las cooperativas	41
3.5.7. Debilidades de las cooperativas	42
3.8.8.Amenazas de las cooperativas	42
3.6. Análisis de las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard	42
3.6.1. Perspectiva financiera	42
3.6.2. Perspectiva del cliente	44
3.6.3. Perspectiva de procesos internos	45
3.6.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	47
3.7. Construcción de Balanced Scorecard	50
3.7.1. Mapa Estratégico	50
3.7.2.Tablero Balanceado	51
3.7.3. Proceso de medición y evaluación según el Balanced Scorecard	52
3.8. Análisis Financiero	53
3.8.1. Parámetros Básicos para las Proyecciones	53
3.8.2. Reporte General del Sistema de Cooperativas	54
3.8.3. Supuestos económicos-financieros	54

3.9. Inversión	55
3.9.1. Inversión Fija	55
3.9.2. Inversión Variables	56
3.9.3. Capacitación	57
3.10. Flujo de caja	58
3.11. Evaluación Económica	58
3.11.1. Análisis de la TIR y el VAN	58
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>59</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA</b>	



## 1. INTRODUCCIÓN

Desde hace algunas décadas en varios países de América Latina se han evidenciado crisis económicas profundas, con consecuencias perdurables en los sistemas sociales. Los mercados financieros presentaron fuerte inestabilidad, y los riesgos de insolvencia se generalizaron hasta grados inesperados.

Las cooperativas de ahorro y crédito no fueron entidades ajenas a estas crisis. Algunas cooperativas vieron incluso agravada su situación antes y en mayor grado que los bancos, pero otras en el sentido contrario, aumentaron su participación de mercado, ocupando espacios de otros competidores.

La crisis bancaria en sí empeoró la crisis económica, por el hundimiento del sector, muchas personas perdieron su dinero. Se creó desconfianza, lo que quedaba de capital fue transferido al exterior. La competencia de los bancos, por el sin número de estos, aumentó los intereses pero sin poder atraer capital, eso sí, perjudicando a la economía por estos intereses tan altos.

De ahí surge la posibilidad de desarrollar un plan estratégico que mejore la imagen de las Cooperativas de Ahorro y Crédito y que este sea la catapulta que ayude a captar ese capital que esta perdiendo nuestro país.

Con una estrategia que resalte sus fortalezas las Cooperativas de Ahorro y Crédito podrían salir del anonimato en el que se encuentran, al poseer productos con bajas coberturas, sin base patrimonial, altos riegos y pérdidas, sin ninguna cobertura de riesgo crediticio y, por otro lado, mostrar un crecimiento constante en épocas de crisis e incertidumbre económica.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden contribuir enormemente en la misión social.

Siendo las cooperativas entidades financieras regidas, controladas y supervisadas por la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 393 de Servicios Financieros y los Decretos Supremos reglamentarios están sujetas a los mismos controles y reglamentos a los que están sometidos los bancos, según los tipos de entidades definidos en la Ley N° 393.

El número de cooperativas de Ahorro y Crédito que tienen todos los papeles al día para poder operar en Bolivia asciende a una treintena hasta diciembre de 2017. Sin embargo, aún quedan 24 entidades que no tienen certificado de adecuación y 16 están en proceso, así lo señala la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI).

Se debe avanzar en las licencias. El 2017 cerró el sistema cooperativo con 30 entidades abiertas en Bolivia, después que a finales de esa gestión se entregara la licencia de funcionamiento a La Sagrada Familia de Responsabilidad Limitada (RL), última cooperativa a la fecha en recibir su permiso para operar.

En tanto, 16 cooperativas cuentan con el certificado de adecuación, es decir que están en proceso para convertirse en entidades abiertas. Estas cooperativas presentaron un plan de adecuación, que fue analizado por la ASFI y se les ha dado el certificado de adecuación para continuar con el plan para llegar a obtener la licencia de funcionamiento.

En contrapartida, según los datos de la ASFI, aún existen 24 cooperativas que no cuentan con el certificado de adecuación, de las cuales 13 presentaron observaciones en el proceso y tres están en proceso de conversión.

#### Lista de entidades con licencia

<b>Nro.</b>	<b>Nombre</b>
1.	Jesús Nazareno Ltda
2.	Fátima Ltda
3.	San Martín de Porres Ltda
4.	San Antonio Ltda
5.	Inca Huasi Ltda
6.	Quillacollo Ltda
7.	San José de Punata Ltda
8.	Loyola Ltda
9.	Pio X Ltda
10.	El Chorolque Ltda
11.	San Pedro Ltda
12.	Catedral Ltda
13.	Asunción Ltda
14.	Catedral de Tarija Ltda
15.	Comarapa Ltda
16.	Trinidad Ltda
17.	Educadores Gran Chaco
18.	San Mateo Ltda
19.	Monseñor Félix Gainza

20.	Magisterio Rural Ltda
21.	San José de Bermejo Ltda
22.	San Joaquín Ltda
23.	San Roque Ltda
24.	Madre y Maestra Ltda
25.	La Merced Ltda
26.	San Carlos Borromeo Ltda
27.	CACEF R.L.
28.	Progreso R.L.
29.	Magisterio Rural de CHUQ
30.	La Sagrada Familia R.L.
29.	Magisterio Rural de Chq.
30.	La Sagrada Familia

**CUADRO # 1**

Elaborado por: Nancy Miranda  
Fuente: <http://www.asfi.gob.bo>

Es importante que la ASFI continúe el proceso de regularización de las cooperativas en el país, con el objetivo de evitar graves situaciones como las acontecidas con la cooperativa San Luis, donde miles de socios a la fecha no han recuperado sus ahorros.

Entonces debemos preguntarnos, ¿Cómo afectó la crisis a los sistemas cooperativos? ¿Qué características presentan estos mercados aún asociados a la inestabilidad y a altos riesgos de insolvencia? ¿Qué comportamientos reflejan las cooperativas en este contexto? ¿Qué capacidades se evidencian en las cooperativas para superar las crisis de los mercados?

En Bolivia, con un sector cooperativo que compite con experiencias de microfinanzas que han sido tomadas como modelo por parte de muchas instituciones internacionales. El sector cooperativo, tiene la oportunidad histórica de asumir un mayor protagonismo en la bancarización de los sectores populares, de incorporar herramientas que le permitan ampliar la operatoria y hacerla más eficiente, y de consolidar un rol y una imagen propios. Existen trazos que permiten confirmar que compartiendo experiencias y asumiendo niveles de rigurosidad profesional homogéneos, el sector puede fortalecerse y facilitar realizaciones esenciales en el cumplimiento de su misión y en beneficio directo de sus miembros.

Las cooperativas destinan muy pocos recursos en la imagen proyectada a sus clientes, adicionando la falta de cultura de servicio y la falta de difusión de los productos y servicios que brinda a su mercado actual, por lo que a continuación se detallan objetivos de este proyecto. Por otra parte, las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Bolivia tienen dificultades para poner en práctica estrategias correctamente formuladas debido a que en la coyuntura actual de nuestro país, y particularmente las cooperativas, estas tienen problemas para rentabilizar y crear valor en base a sus servicios ofrecidos. Está claro que las oportunidades de crear valor están

pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento, que proporcionan los activos inmateriales de la organización: relaciones con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados.

En un segmento como el de las cooperativas en Bolivia, donde estas organizaciones solo están “a la caza” del rebalse de Financieras y Mutuales. En la economía actual, sin embargo, en la que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posibles. Sin estas herramientas, las empresas del sector Financiero en el país y principalmente las cooperativas de ahorro y crédito, tendrán muchas dificultades para gestionar lo que no puedan describir o medir.

El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo y, para ello, las organizaciones actuales necesitan un lenguaje común que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que las ayuden a implementarla y obtener información o respuesta sobre ella. Ese lenguaje común es lo que constituye el Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Mientras más progresa la sociedad, en parte por la contribución del cooperativismo; mayores retos tendrá este para hacer realidad sus beneficios y méritos, esto implica que sus dirigentes deben tener una visión a largo plazo y la capacidad para poder alcanzar el grado “óptimo y calidad” que les permita un crecimiento sostenible. En el mundo actual los mercados son cada vez más exigentes, y van a un ritmo muy acelerado, desafiándolas en los cambios que se les presentan, por lo que, surgen nuevas posiciones estratégicas para desafiar a las existentes, haciendo necesario evaluar en qué medida ha afectado a la cooperativa para adaptarse a los cambios. Como el interés fundamental de las cooperativas es atender las preocupaciones individuales y colectivas de sus miembros muchas dejan en segundo plano la estrategia que deben utilizar para los problemas u obstáculos que se presentaran en un futuro, como es el caso de los factores interno relacionados con las capacidades y conocimientos de sus empleados, la falta de prácticas responsables en el lugar de trabajo que producen un bajo nivel de productividad, la infraestructura insuficiente, la falta de estrategias para la operatividad de una determinada cartera (como el sector informal), la flexibilidad en su funcionamiento interno, los cambios de consejos administrativos que se realizan cada cierto tiempo impidiendo una continuidad sobre los planes que se tienen, etc. Aunque es importante abordar estos obstáculos internos, para que las cooperativas crezcan, reviste la misma importancia, en el entorno externo en que estas operan, sobre lo que no se pueden tener control, pues no existen

en el vacío. Operan en un contexto político, social y económico, de mercados, cadenas de suministro y están sujetas a limitaciones normativas e institucionales, la inestabilidad política, la normativa jurídica y administrativa, etc. Los cambios ocurridos en este contexto pueden afectar seriamente la cooperativa si no son previstas y si no hay estrategias a seguir, por lo que pueden influir directamente al desarrollo o crecimiento sostenible de la cooperativa. Provocando que no exista la posibilidad de darse cuenta que se va por un rumbo equivocado y así corregirlo, ya que no se previó dicha situación y las decisiones tomadas son producto de las condiciones que se presentan, cabe mencionar que las cooperativas pueden tener un crecimiento pero este no es sostenible en un mediano o largo plazo, pues no se tienen estrategias para los problemas internos y externos que se les presentan. Es por tal razón que muchas cooperativas toman decisiones reactivas, que trae como consecuencia un estancamiento en el desarrollo de la misma. En este sentido la importancia de que las cooperativas cuenten con herramientas financieras que les permitan afrontar nuevos retos, se hace cada vez más necesario ya que para abordar estos desafíos se requiere de un enfoque integrado, donde se reúnan elementos que abonen a alimentar la estrategia que se utilizara en un mediano o largo plazo como son los objetivos, misión, visión, presupuestos, evaluaciones y un enfoque en el que todos los que participan en la cooperativa se comprometan a cumplirlo, ya que las consecuencias que trae una mala toma de decisiones puede traer consigo, desmotivación en el personal, inseguridad, alta rotación del personal, desperdicios en todos los sentidos, alto endeudamiento por parte de la cooperativa, etc., poniendo en juego el desarrollo, crecimiento sostenible y su propia supervivencia. Por lo que se les hace necesario contar con un plan estratégico que sea capaz de combinar las actividades como la cadena de valor, políticas, marketing entre otros, y crear el ajuste necesario entre lo que el mercado exige y lo que la cooperativa ofrece.

## **2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE ANALISIS.**

### **2.1. Objetivo General**

Analizar el mejoramiento de imagen corporativa de las cooperativas de ahorro y crédito en Bolivia, utilizando Balanced Scorecard

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar las fortalezas y debilidades de las cooperativas de ahorro y crédito en Bolivia.

- Inferir estrategias y medidas adecuadas para el fortalecimiento de la imagen corporativa de las cooperativas de ahorro y crédito en Bolivia.
- Describir orígenes característicos particulares y señales que identifiquen a las cooperativas de ahorro y crédito en Bolivia.
- Realizar una descripción de los sistemas de regulación y supervisión y del tratamiento fiscal que se aplica en Bolivia.
- Realizar el análisis de las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard en Bolivia.

### **2.3. Justificación**

Se pretende que el valor agregado de este análisis sea la identificación de fortalezas y debilidades de este tipo de entidades, lo que permitiría inferir estrategias y medidas adecuadas para el mayor fortalecimiento de su imagen. En el presente estudio, se considera aspectos relevantes como: el sistema financiero en el cual se desarrollan, la regulación y supervisión a las que están expuestas, el tratamiento impositivo que reciben, las características de la gobernabilidad interna y la especialización de su negocio, y las habilidades desarrolladas en la administración de sus riesgos específicos.

Cada uno de estos temas de por sí, justificaría una investigación específica, pero en este trabajo se intenta incorporarlos en un esfuerzo de síntesis, para relacionarlos como condiciones integradas entre sí y no ajenas al contexto de crisis, en el desempeño de las entidades.

Lamentablemente las cooperativas de ahorro tienen un carácter poco formal dentro del sistema financiero actual, sin embargo, su potencial de crecimiento se ha incrementado, es por esta razón que en este trabajo de análisis busca dar un aporte para que las cooperativas tomen un carácter más formal, lo cual se verá reflejado en un crecimiento de su participación de mercado debido al crecimiento de sus ahorristas.

Lo anterior implica que este sector debe prepararse para tener un desarrollo y un crecimiento sostenible, siendo necesario elaborar una planificación estratégica que permita identificar los objetivos, metas, que afectan una gran variedad de actividades dentro de la organización, también pueda destacar las fortalezas y debilidades críticas de la cooperativa, aclarando las áreas en las cuales los cambios estratégicos pueden dar mejores resultados y destacar los lugares en que las tendencias del sector prometen tener mayor significación ya sea como oportunidades o amenazas. Lo descrito anteriormente deberá quedar plasmado en un documento donde se debe especificar como se van a implementar y ejecutar las estrategias seleccionadas. Por tal razón este trabajo de análisis pretende incentivar o ayudar a las

cooperativas de ahorro y crédito de Bolivia afrontar los desafíos que se les presentan. Una cooperativa puede desempeñarse mejor que sus rivales solo si es capaz de establecer una diferencia que puede sostener, debe entregar mayor valor a los clientes o bien comparar un valor a menor costo, de cualquier manera necesita conocer en que ámbito se mueve por lo que la planeación estratégica le dará un rumbo de cómo se encuentra y hasta dónde puede llegar tomando en consideración como está formada la cooperativa y con lo que cuenta para hacer frente a futuros retos. Conforme a la problemática detectada se considera importante realizar un estudio sobre El Plan Estratégico para las Cooperativas de Ahorro y Crédito por ser un tema poco evaluado por dicho sector, contribuyendo a identificar a aquellas variables que pueden afectar el crecimiento sostenible.

#### **2.4. Alcance**

En este trabajo de análisis se procede a describir orígenes, características particulares y señales que identifican a la situación actual del sector de cooperativas de ahorro y crédito en Bolivia.

Se realiza una introducción al sistema financiero del país, sintetizando información sobre los agentes financieros que compiten en el mercado, su significación y la posible competencia que puedan representar para las cooperativas.

#### **2.5. Nivel de Investigación**

Se procede a realizar una descripción de los sistemas de regulación y supervisión y del tratamiento fiscal, que se aplica en el país.

La descripción pasa posteriormente a introducirse en aspectos internos del sector, remitiéndose fundamentalmente a temas relacionados a la especialización de la operatoria de las cooperativas, dónde enfocan su actividad y los grados de diversificación de su negocio.

#### **2.6. Técnica de Investigación**

Más adelante se muestra los principales rasgos encontrados en las capacidades internas de administración de las cooperativas de ahorro y crédito, así como los principales riesgos de la actividad. De una manera básica se pretende, descubrir debilidades y oportunidades.

esenciales que posteriormente permita trazar niveles y tipos de desarrollo para formular un proyecto de desarrollo para el mejoramiento de imagen basado en la metodología del Balanced Scorecard, para con ello se introduce técnicas que ayuden al mejoramiento de la imagen de la cooperativa dentro del sector. Y que nos faciliten la investigación

### **3. MARCO PRACTICO.**

**Definición:** Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada.

**Valores:** Las cooperativas se basan en los valores de autoayuda, auto responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. En la tradición de los fundadores, los socios de las cooperativas sostienen los valores éticos de honestidad, apertura, responsabilidad social y preocupación por los demás.

**Principios:** Los principios cooperativos son pautas generales, por medio de las cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

- **Asociación Voluntaria y Abierta:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de asociarse, sin discriminaciones raciales, políticas, religiosas, sociales o de género.
- **Control Democrático por los Socios:** Las cooperativas son organizaciones democráticamente gestionadas por sus socios, quienes participan activamente en la fijación de políticas y en la toma de decisiones. Las mujeres y hombres elegidos como representantes son responsables ante los socios. En las cooperativas primarias los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto) y las cooperativas de otros niveles se organizan asimismo en forma democrática.
- **Participación Económica de los Socios:** Los socios contribuyen equitativamente a la formación del capital de su cooperativa y lo gestionan democráticamente. Por lo general, al menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa. Los socios suelen recibir una compensación limitada, sobre el capital suscrito como condición para asociarse. Destinan los excedentes a todos o alguno de los siguientes



fines: el desarrollo de la cooperativa, posiblemente mediante la constitución de reservas de las cuales una parte al menos, debe ser indivisible; la distribución a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa y el apoyo a otras actividades aprobadas por los socios.

- Autonomía e Independencia: Las cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus socios. Si intervienen en acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos o captan capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguran el control por parte de los socios y mantienen su autonomía cooperativa. Sin embargo, el crecimiento de estas instituciones a obligado a un mayor control por parte de los entes reguladores del sistema financiero, los cuales ahora supervisan sus movimientos de dinero par aun mejor control de los servicios y gestiones que las cooperativas puedan ofrecer.
- Educación, Capacitación e Información: Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus socios, representantes elegidos, administradores y empleados, de manera que puedan contribuir efectivamente al desarrollo de ellas.
- Cooperación entre Cooperativas: Las cooperativas sirven más efectivamente a sus socios y fortalecen al movimiento cooperativo trabajando mancomunadamente a través de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Compromiso con la Comunidad: Las Cooperativas trabajan para el desarrollo sostenible de la comunidad donde funcionan, sobre todo si son cooperativas comunales o de pequeños pueblos en donde se busca crear fondos para inversiones comunes en insumos de siembra, herramientas, adquisición de terrenos, etc.

### **Estructura Funcional de las Cooperativas de Ahorro y Credito**

La cooperativa se encuentra organizada de la siguiente manera:

#### **Nivel Directivo**

Dentro de este nivel se encuentra la Asamblea de Socios, Consejo de administración, Consejo de Vigilancia.

## Nivel Ejecutivo

En este nivel se encuentra, el Gerente el mismo que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la de la entidad.

## Nivel Asesor

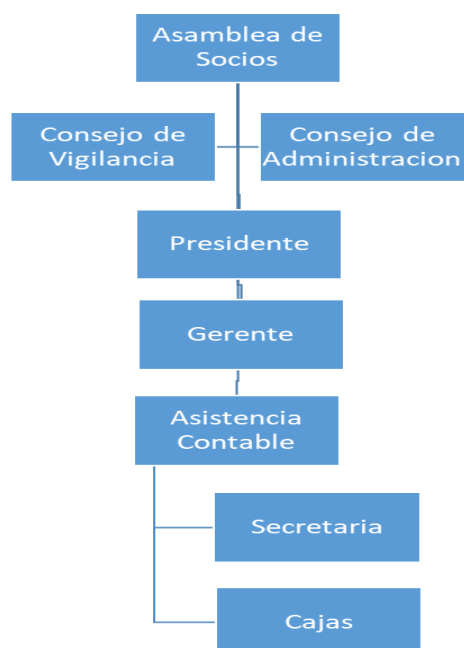
Este nivel es el encargado de asesorar, aconsejar u orientar a la empresa en los aspectos relacionados con la vida contable de la cooperativa.

## Nivel Auxiliar

El nivel auxiliar, apoya y auxilia en las labores ejecutivas, se encuentra ejecutado por la secretaria, quien colabora a los niveles administrativos en base a la presentación de servicios de manera eficiente y pertinente

## Nivel Operativo

Está conformado por los departamentos de caja encargados de la marcha operativa y financiera de la entidad.



## Cuadro # 2

Elaborado por: Nancy Miranda Camacho

### Productos y Servicios

Los socios que acceden a los productos y servicios que ofrecen las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Bolivia, son del Sector Urbano y Rural de cada uno de los Departamentos del país.

Las Cooperativas, tienen una gran ventaja en el mercado local, en vista que la gran mayoría de los pobladores de las ciudades y poblaciones cercanas basan su economía en los sectores de agricultura, ganadería y comercio.

Para que las personas puedan acceder a los productos y servicios que ofrecen las Cooperativas, deben realizar la apertura de una cuenta con los requisitos necesarios como: (copia de cedula, copia del certificado de votación, copia de la planilla de un servicio básico) más \$ 25.00, de los cuales \$ 20 se destina a certificados de aportación, \$4 de cuota de ingreso a la cooperativa y \$1 se destina para ahorros.

#### Captaciones:

- Certificados de aportación: Con el aporte de \$ 20.00 se constituye en socio de la cooperativa.
- Certificados Socio Solidario.
- Ahorro a la vista – M: Con tasas del 3%.
- Inversiones a plazo fijo: Desde \$ 300.00 con una tasa de interés del 7.5 % hasta 12% dependiendo del monto y tiempo.
- Ahorro infantil y juvenil:
- Ahorro Cesantía:

#### Créditos:

Para acceder al crédito se deben hacer los aportes de cinco veces más del monto que va a solicitar, el encaje es del diez por uno (si tiene \$ 20 en certificados de aportación el encaje sería de \$100) y darle movimiento a la cuenta de 30 días como mínimo.

El costo del crédito es del 1%.

- Sobregiro ocasional: Por el monto de \$200.00 como máximo a 3 meses plazos.
  - Microcréditos: Es el producto que más solicitan sus socios para las diferentes actividades económicas que desarrollan en el sector.
  - Microcrédito Individual productivo: Los montos son de \$1.500 como máximo para un año plazo, la tasa del 20% anual.
  - Microcrédito grupal solidario: Con montos hasta \$ 5.000, trabajan con garantías grupales, tasa del 20% anual, como mínimo entre tres personas y máximo seis.
- (los montos indicados son referenciales y utilizados por la mayoría de las Cooperativas).

Servicios:

- Pagos de giros del exterior – remesas por medio de Money Gram y otros.
- Pagos de servicios básicos agua, luz, teléfono y otros servicios, dependiendo la Cooperativa y sus convenios con empresas de servicios.
- Pago de algunos bonos o rentas estatales, según la ubicación de la cooperativa. (muy frecuente en zonas alejadas).

### **3.1. Las Cooperativas en el Mundo**

El Padre del Cooperativismo de Ahorro y Crédito fue Fredereick William Raiffeisen (1818 – 1888), quien se destacó entre otras cosas, por su empeño en aplicar los principios y métodos de la cooperación a las actividades financieras de los campesinos, artesanos y pequeños empresarios, a quienes agobiaba el hambre, por cuanto las deudas de grandes proporciones y los usureros poco escrupulosos estaban despojándoles de todo cuanto poseían, por tanto, Raiffeisen sugirió a su pueblo afrontar el problema común de la pobreza juntando sus recursos y prestándoselos unos a otros a intereses razonables. Tal fue la idea que dio vida a las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el mundo.

Hoy día cerca de 800 millones de seres humanos, asociados a 740 mil sociedades cooperativas locales, conforman el movimiento cooperativo mundial. Si a estas cifras se agrega que cada asociado a una cooperativa forma parte de una familia promedio de cuatro o cinco personas se encuentran relacionadas con el cooperativismo y abarca 93 países del mundo.

### 3.1.1. Iconos del Cooperativismo

#### A) Símbolo del Cooperativismo

##### LOS PINOS GEMELOS



**FIGURA # 1**

Elaborado por: Ministerio de Educación de la Nación  
Subsecretaría de Coordinación Administrativa  
Fuente: <http://www.mcye.gov.ar/efeme/cooperacion/simbolo.html>

El símbolo despliega dos pinos porque el árbol del pino es un antiguo símbolo de vida y el círculo tiene la calidad indeterminable de eternidad, el color verde asemeja el color de la clorofila, el principio de la vida en la naturaleza (figura #1).

Durante muchos años este emblema se ha utilizado para dar una identificación positiva de los cooperativistas y un sentido de propósito común. Es el emblema cooperativo universal por excelencia desde 1922.

#### B) Bandera del Cooperativismo

## LA BANDERA DE LA COOPERACIÓN



**FIGURA # 2**

Fuente: <http://www.mcye.gov.ar/efeme/cooperacion/simbolo.html>

La bandera del cooperativismo está formada por los colores del arco iris, con lo cual se trata de enunciar la unión de todos, sin discriminaciones de raza, religión, niveles sociales, nacionalidades, sexo, etc. (figura #2)

### **c) Día Internacional del Cooperativismo**

El primer sábado del mes de julio, y cumpliendo con la recomendación adoptada por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) en el congreso de la Basilea de septiembre de 1921, se conmemorará en todo el mundo el Día Internacional de la Cooperación.

### **3.2. Cooperativas en Bolivia**

El Cooperativismo surge de la historia de nuestra cultura originaria a través del AYNI, la MINKA, el METORSCH, el PASANAKU y otros que son originarios de nuestras culturas ancestrales. Una de las primeras cooperativas fue 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.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, surgen en Bolivia como una respuesta a la necesidad de servicios crediticios y se sustentan en la disciplina del ahorro y la cooperación mutua de sectores de la población a los que se les hace difícil acceder a servicios bancarios tradicionales de ahorro y crédito.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito desarrollan sus actividades de acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas de 1958. Sin embargo, a partir del año 1987 con la reposición de la Superintendencia de Bancos y Entidades Financieras (SBEF) como organismo autónomo, se comenzó a trabajar en el establecimiento de un marco normativo adecuado y homogéneo para la adecuación y supervisión de las cooperativas.

En el año 1993 la SBEF y el World Council of Cooperatives (WOCCU), con el apoyo de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los

Estados Unidos de Norteamérica (USAID), realizaron un censo del sector cooperativo, que mostró la existencia de 202 cooperativas de ahorro y crédito activas.

En este contexto, las cooperativas de ahorro y crédito conforme lo determina la normativa vigente fueron reconocidas bajo dos modalidades:

Cooperativas de ahorro y crédito abiertas (CAC) y cooperativas de ahorro y crédito cerradas (CACC); las primeras, fiscalizadas por la ASFI y autorizadas para realizar operaciones de intermediación financiera; las segundas, fiscalizadas por el ex INALCO, ahora Dirección General de Cooperativas (DGCOOP), autorizadas para realizar operaciones de ahorro y crédito únicamente con sus socios.

Las sociedades cooperativas, de acuerdo a su naturaleza societaria, se regulan por la Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), Decreto Ley N° 5035 de 13 de septiembre de 1958, que permite en su artículo 20° la organización de cooperativas de crédito.

Las actividades de las cooperativas de ahorro y crédito abiertas (CAC) y de las cooperativas de ahorro y crédito cerradas (CACC), han sido reglamentadas a través de los Decretos Supremos Nos. 24439 y 25703 de 13 de diciembre de 1996 y 14 de marzo de 2000, respectivamente.

La LBEF en sus artículos 70° al 73°, incluye a las CAC como entidades financieras no bancarias autorizadas para realizar operaciones de intermediación financiera, permitiendo la captación de dinero del público y la colocación de créditos únicamente a sus socios.

El artículo 70° de la LBEF dispone que las cooperativas que no cuenten con licencia de funcionamiento de la ASFI, es decir las CACC, sólo realicen operaciones financieras exclusivamente con sus socios y no capten dinero del público. Estas cooperativas quedan excluidas del ámbito de la LBEF y sus operaciones, organización funcionamiento y administración, son reglamentadas por el Poder Ejecutivo.

La Ley General de Sociedades Cooperativas, crea en los artículos 127° y 129° al Consejo Nacional de Cooperativas con funciones de ejercer vigilancia de las sociedades cooperativas por medio de la Dirección General de Cooperativas (DGCOOP), así como dictaminar y resolver su constitución, fusión, integración, disolución o liquidación, cuya composición fue adecuada a la actual estructura orgánica, mediante Decreto Supremo N° 27058 de 30 de mayo de 2003.

El Instituto Nacional de Cooperativas (INALCO), creado mediante Decreto Supremo N° 12008 de 29 de noviembre de 1974, organismo que recibió atribuciones fiscalizadoras sobre el sistema cooperativo en general según Decreto Supremo N° 12650 de 26 de junio de 1975, fue suprimido y sus atribuciones transferidas a la Dirección General de Cooperativas, de acuerdo al Decreto Supremo N° 27441 de 7 de abril de 2004.

Muchos sectores han planteado la necesidad fomentar el ahorro y brindar créditos, el mismo que deberá rescatar valores y principios que ha perdido la sociedad moderna. Una alternativa que merece atención por parte del Estado, es el sector de la economía solidaria, especialmente el sistema cooperativo de Ahorro y Crédito, en donde se practican de mejor manera los principios de solidaridad, ayuda mutua, autogestión y control democrático. Poniendo como objetivo fundamental de su actividad, el desarrollo del hombre, debe modernizarse y ser manejada con conocimientos técnicos, para brindar los servicios de una manera eficiente, efectiva y económica.

Las cooperativas se caracterizan por la democratización de capitales, de ahorros y de crédito, por lo tanto no existe vinculación ni concentración de recursos en pocas manos, que es uno de los males que adolece el País y una práctica muy común en las entidades bancarias.



### **3.2.1. Consideraciones de Genero**

- a) Para las Cooperativas de Ahorros y Crédito en Bolivia la consideración de los géneros debe ser una de las partes primordiales especialmente por que como se sabe, los préstamos han sido originados para los hombres, las mujeres no han sido consideradas, tal vez por que no les representa una fuerza monetaria fuerte pero las cosas han cambiado ellas también son una fuerza primordial y talvez podemos enmarcarlas como una fuerza responsable trabajadora y con ganas de superación y no debemos olvidar del refrán que dice: "Que de tras de un buen hombre hay una excelente mujer".
- b) Para las mujeres que deseen superarse se debe crear planes de capacitación que las ayude a iniciar un trabajo, por ejemplo: Cursos de manualidades, artesanías, corte y confección, belleza.
- c) Las capacitaciones deben ser desarrolladas a medida que las Cooperativas crezcan, el requisito para poder participar será ser clientes de la cooperativa como ahorristas o como esposa, hermana, madre o que tenga un vínculo con sus clientes.
  - a. Las Cooperativas consideran estas capacitaciones no como gastos si no como inversiones, ya que ellas al conocer y desarrollar sus habilidades tendrán la necesidad de crecer y formar su negocio y ahí estará la Cooperativa para ayudarles brindarles créditos, previo al ahorro que será un requisito primordial para que se le otorgue un préstamo.

### **3.3. PLANEACION ESTRATEGICA**

En los últimos años el movimiento cooperativista se ha ido incrementando y convirtiéndose en una herramienta para el desarrollo económico y social, promoviendo el trabajo en conjunto para sus asociados y creando ventajas que les permitan tener una mejor calidad de vida. Pero los retos que se presentan en el siglo XXI, exigen que los cooperativistas tengan estrategias que les permitan lograr el crecimiento económico sostenible para mantenerse en el mercado siendo competitivos, eficientes, eficaces y estratégicos en las labores que realizan. Mientras más progresa la sociedad, en parte por la contribución del cooperativismo; mayores retos tendrá este para hacer realidad sus beneficios y méritos, el sector cooperativo tendría que aplicar fórmulas y procedimientos de los mejores consultores para poder alcanzar el grado "óptimo y calidad" entre sus miembros como parte de una nueva generación que busca consenso entre sus dirigentes, los cuales deben tener una visión a largo plazo.

### **3.3.1. Antecedentes de la Planeación Estratégica**

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.

### **3.3.2. Objetivos de la Planeación Estratégica**

- ✓ Diseñar el futuro que se desea para la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- ✓ Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la empresa.
- ✓ Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno plantea a una organización en corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de aportar un sistema de forma de decisiones oportunas y eficientes.
- ✓ Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.

Sin embargo hay algunas consideraciones que es importante tener en cuenta, una de ellas que la estratégica necesita liderazgo para poder concebir e implementarse por otro lado requiere de recursos financieros que sirven para sacar de una crisis repentina a la empresa, tampoco elimina los riesgos pues claro solo los identifica, definiendo lineamientos estratégicos de acción con el menor riesgo posible.

### **3.3.3. Planeación Estratégica en las Cooperativas**

La Planeación Estratégica requiere en primera instancia de una clara visión del negocio a partir de la definición de objetivos, metas, y estrategias, entre otros, que permitan delimitar un itinerario deseado, con base en el cual se pueda cuantificar variables financieras de inversión, financiación, operación y creación de valor.(Galeano P., Fernando J. Gerencia Financiera Fundación Universitaria San Martín)

Planeación se refiere a la acción de elaboración conceptual entorno a la identificación del futuro institucional entendida como la determinación anticipada, teniendo una visión en base a los números del negocio y así encontrar la manera más adecuada de llevar lo planeado a la realidad, obteniendo la mayor rentabilidad posible.

#### **3.3.4. Definición del Negocio de la Cooperativa**

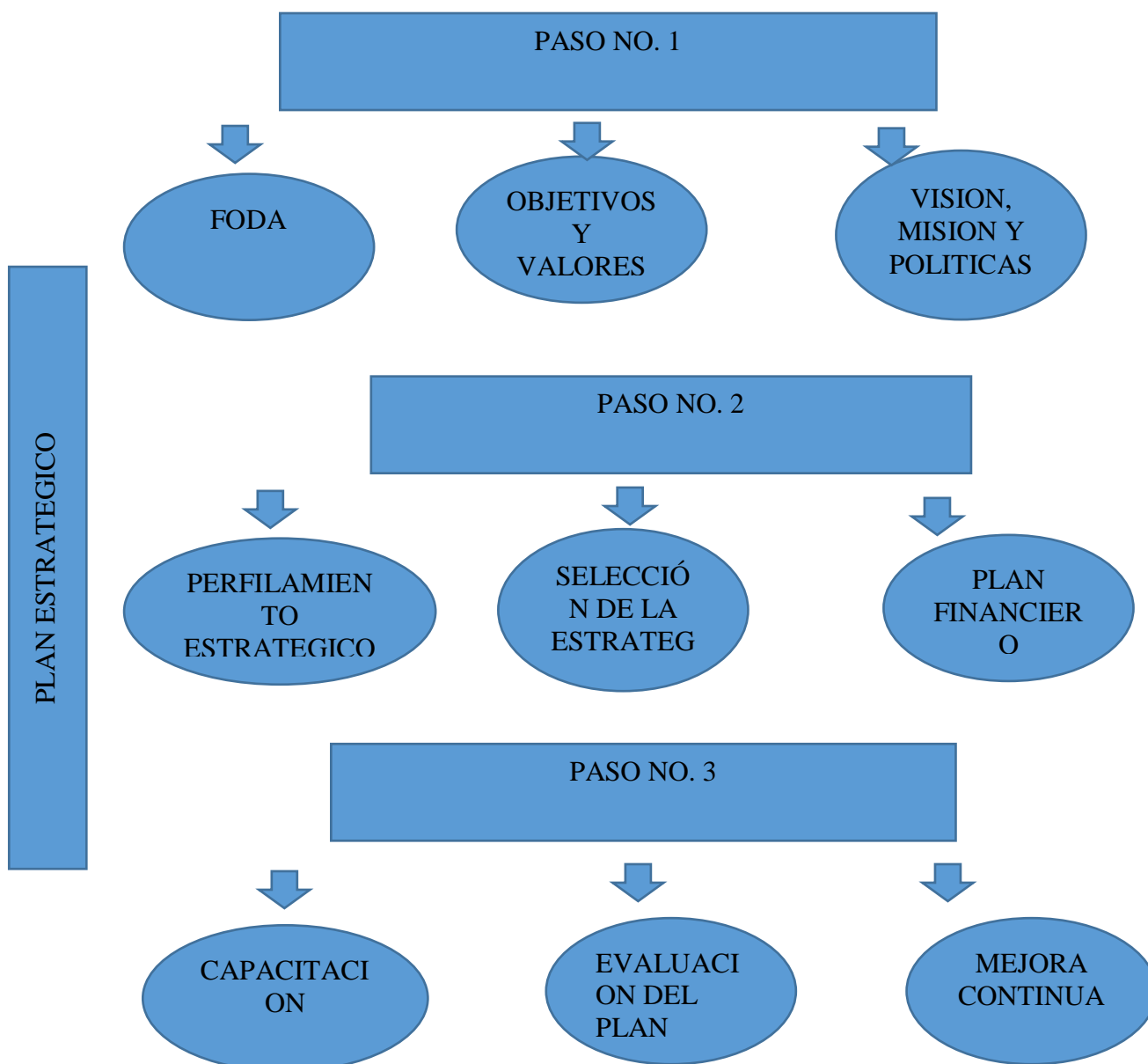
Se debe definir en qué negocio se encuentra ya que este se convierte como en un filtro, que le permite a los tomadores de decisiones saber que oportunidades debe aprovechar y cuales desechara por no ser aplicables a los objetivos y metas que la Cooperativa tiene, definiendo además sus clientes y competidores y que ventajas competitivas posee

#### **3.3.5. Fuerza de La Industria**

Destacan las fortalezas y debilidades críticas de la compañía; animan su posición en la industria, aclaran las áreas en las cuales los cambios estratégicos pueden dar mejores resultados y destacan los lugares en que las tendencias de la industria prometen tener mayor significación ya sea como oportunidades o como amenazas.

Lineamientos para la Creación de un Plan Estratégico en Cooperativas de Ahorro y Crédito El presente documento de análisis contiene los lineamientos propuestos para la formulación de un plan estratégico en cooperativas de ahorro y crédito, a fin de orientar lo que debe tener cada una de las actividades que se involucraran en la elaboración, ejecución y control.

La importancia de este radica en potenciar la capacidad de las cooperativas para enfrentar el futuro, ayudando a que se desarrolle y organice para los problemas que se les puedan presentar, también permitiéndoles conocer su entorno para elaborar planes de acción orientados al logro de los objetivos estratégicos, siendo una herramienta financiera que beneficiara el crecimiento sostenible de las cooperativas.



CUADRO # 3  
Elaborado por: Nancy Miranda

El paso número uno contiene en primer lugar el análisis FODA, en el que se evaluarán las oportunidades y amenazas que las cooperativas tienen este va enfocado a analizar lo externo como las políticas existentes así como las futuras, la industria, competidores, mercado y clientes, también se incluye las fortalezas y debilidades encaminado al análisis interno, contiene el desempeño histórico, ventajas competitivas, los recursos con los que cuenta, el personal que labora así como los resultados financieros obtenidos.

En segundo lugar están los objetivos y valores, después de analizar el FODA la cooperativa está lista para decidir cuál es el rumbo que desea seguir por lo que debe elaborar los objetivos

que desean alcanzar así como los valores que se manejarán en las actividades realizadas en la institución.

En tercer lugar está la misión, visión y políticas, en la primera implica que se debe tener en cuenta el entorno en el que se encuentra y los recursos de los que dispone la cooperativa, para la visión es una expectativa ideal de lo que espera que ocurra, Ambos conceptos (misión y visión) juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo. Luego las políticas que son las que se regirán las actividades que dentro de la cooperativa se realizarán.

El paso número dos está el Perfilamiento estratégico, la selección de la estrategia y el plan financiero, el primero se enfoca en la posición competitiva en la que la cooperativa se encuentra, el segundo es la elección de la estrategia esto se refiere a hacer las cosas diferentes que las demás cooperativas.

La estrategia no está completa hasta que hayas sido capaz de traducir el futuro en metas tangibles y cercanas, hasta que las hayas comunicado muy claramente para transmitir la magia verdadera de lo que debe cambiar para la gente, y hasta que los recursos se hayan asignado esto según

Luego está el plan financiero en el cual se tomarán los estados financieros históricos para poder realizar el presupuesto que funcionara en los próximos periodos y proyectar los proformas es aquí donde se estipula un crecimiento sostenible de un porcentaje que se desea obtener de rentabilidad para un periodo de mediano y largo plazo.

El tercer paso es capacitar al personal que labora en cooperativa para dar a conocer plan estratégico que se seguirá en el próximo periodo así como capacitarlos para que pueda realizar bien su trabajo, luego se deberá evaluar si se está cumpliendo con los objetivos establecido por la gerencia y por ultimo corregir los errores encontrados y adecuar la planeación estratégica hecha a los cambios que haya tenido el mercado.

En general, los planes estratégicos servirán de guía para la implementación o ejecución de las estrategias, ayudarán a tener una mejor coordinación de las actividades necesarias para ésta, y permitirán un mejor control y evaluación de los resultados.

### **3.3.6. Balanced Scorecard- Cuadro de mando integral.**

#### **3.3.6.1 Introducción.**

Balanced Scorecard (BSC) es un concepto que ayuda a traducir la estrategia en acción. El Balanced Scorecard empieza con la visión y estrategia de la compañía y define los factores críticos de éxito. Los indicadores ayudan a medir los objetivos y las áreas críticas de la estrategia. De esta forma, el Balanced Scorecard es un sistema de medida del rendimiento, derivado de la visión y la estrategia, que refleja los aspectos más importantes del negocio. El concepto de Balanced Scorecard (BSC) soporta la planificación estratégica ya que alinea las acciones de todos los miembros de la organización con los objetivos y facilita la consecución de la estrategia.

Los sistemas tradicionales de medida, centrados únicamente en elementos financieros, han sido desplazados. Kaplan & Norton introdujeron cuatro diferentes perspectivas para evaluar la actividad de una compañía:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

#### **3.3.6.2. Ventajas.**

Las ventajas que se obtiene al aplicar el Balanced Scorecard se pueden resumir en los siguientes puntos:

- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.
- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

- El mismo concepto del Balanced Scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.

### **3.3.6.3. Objetivos.**

Entre los principales objetivos del Balanced Scorecard tenemos los siguientes:

- Traducir estrategias en acciones
- Alinear la estrategia a la misión y visión de la empresa
- Medir el rendimiento derivado de la estrategia

### **3.3.6.4. Metodología del Balanced Scorecard.**

El Balanced Scorecard esta formado por tres elementos imprescindibles para su ejecución.

La creación y desarrollo del Balanced Scorecard se desarrolla en el nivel ejecutivo para luego lograr la comprensión y el compromiso de todos los integrantes de la organización.

Luego de comprender los objetivos y la estrategia, todo esto se alinea con los procesos necesarios para conseguir los objetivos propuestos.

### **3.3.6.5. Elementos del Balace Scoredcard.**

- Trabajo estratégico

El trabajo estratégico es de suma importancia para el desarrollo del programa de mejoramiento, se deberá desarrollar una serie de grupos de trabajo en torno a los distintos Objetivos Estratégicos identificados. Cada grupo trabaja en la propuesta de actuaciones que permitan desarrollar los Objetivos Estratégicos. Los grupos están formados por personas de mandos medios de cada unidad y por personas que conozcan los procesos operativos, además de los directivos de la empresa, fundamentalmente personal involucradas especial relevancia para el desarrollo de las actividades empresariales. La participación del personal es necesaria e imprescindible para que la herramienta de gestión del Plan Estratégico se convierta en un

instrumento útil y al servicio de todos, se produce desde el momento en que quedan establecidos la Misión, la Visión y los Objetivos.

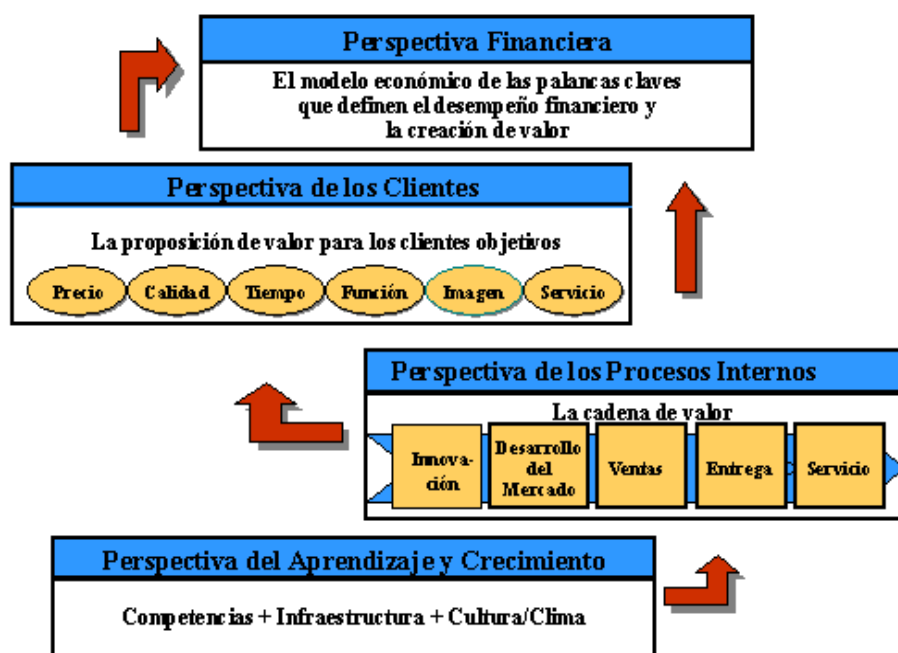
- Mapa de estrategias

Quizás el elemento de mayor importancia dentro del BSC es el mapa estratégico. La construcción del mismo no es una tarea fácil, requiere un buen análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar y que verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo es diferente para cada empresa, se elabora de acuerdo a sus necesidades y sus objetivos, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

Entre las principales funciones es describir, comunicar y ayudar a entender la estrategia, convirtiendo la ejecución de la misma en el trabajo de todos en la organización. Para ello, el diseño exige la clara comprensión de la estrategia y así mismo su clara traducción al lenguaje de las operaciones.

Para lograr el compromiso de la organización con la estrategia, la gerencia y los colaboradores deben comprender perfectamente en qué consiste la misma y como contribuye a lograr los objetivos de negocios.



**FIGURA # 3**

MAPA DE ESTRATEGIAS

Fuente: [http://www.mercadeo.com/41\\_scorecard.htm](http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm)



El tablero balanceado del Balanced Scorecard, se construye en base a por lo menos cuatro perspectivas de suma importancia para cualquier empresa, estas son:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El tablero balanceado además de incluir por lo menos estas cuatro perspectivas, incluye también los objetivos relatados en el mapa con medidores, metas y planes de acción.

### **3.3.7. Análisis de las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard**

#### **3.3.7.1. Perspectiva financiera**

Se aplica esta perspectiva a los objetivos principales de la empresa asociados a la satisfacción de necesidades financieras.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a alcanzar los objetivos principales desde la perspectiva de los accionistas. Están directamente relacionadas con la cruda realidad de la empresa, su objetivo fundamental: hacer dinero para sus accionistas. De este modo, los objetivos seleccionados para esta perspectiva deben estar estrechamente relacionados con la pregunta: ¿Cómo queremos que nos vean nuestros accionistas?.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, crecimiento de ventas o generación de flujo de caja, entre otros. Los objetivos financieros representan el objetivo a mediano y largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos basados en el capital invertido.

El Balanced Scorecard utiliza los objetivos financieros con relación al aumento e intensificación de la rentabilidad, los rendimientos de los activos y los ingresos. Con el tiempo, todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del Balanced Scorecard deben ser vinculados a

la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Es esta vinculación con los objetivos financieros, la que reconoce que el objetivo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores.

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>AMBITO DEL NEGOCIO</b>
	Penetración en nuevos mercados
	Captación de clientes potenciales
	Publicidad
	Promociones
	Inversiones en mejora de infraestructura
	Buscar continuidad del negocio
	Incrementa margen de utilidades

**CUADRO # 4**  
PERSPECTIVA FINANCIERA

Elaborado por: Nancy Miranda

**3.3.7.2. Perspectiva del cliente**

Además de su objetivo principal financiero, la empresa está dedicada a servir a un grupo de clientes, entregando un cierto valor apreciado por esos clientes y a cambio del cual recibe una compensación financiera. Las empresas entregan valor a varios grupos de interés (sus clientes), los que a su vez le retribuyen un valor que da sentido al intercambio financiero, social y profesional.

En esta perspectiva se identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocios y las medidas de la actuación de la unidad de negocios en dichos segmentos. Se acostumbra la inclusión de varios objetivos y medidas genéricas, como la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado.

La perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a sus clientes. Los inductores representan los factores que son críticos para que los clientes se incorporen a la cartera o sigan siendo fieles al proveedor. Por ejemplo, los clientes

pueden valorar plazos de entrega cortos o simplemente puntuales, o también productos de excelente calidad o servicios innovadores, o un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades de manera permanente.

Los gerentes de las unidades de negocios deben traducir sus declaraciones de visión y estrategia en objetivos concretos, dentro de la perspectiva del cliente del BSC. La identificación de propuestas de valor agregado que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

El valor percibido por los clientes es distinto para cada una de las unidades de negocios. Evidentemente cada grupo de clientes posee distintas expectativas y exigencias respecto de lo que la empresa está en obligación o aún en condiciones de entregar.

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	<b>AMBITO DEL NEGOCIO</b>
	Satisfacción de clientes
	Retención de clientes
	Adquisición de nuevos clientes
	Rentabilidad del cliente
	Cuota del mercado

**CUADRO # 5**  
PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Elaborado por: Nancy Miranda

**3.3.7.3. Perspectiva de procesos internos**

Se refiere a los procesos relacionados con la actividad principal que es necesario mejorar en forma permanente para que la empresa pueda cumplir con su misión de forma eficiente. Ejemplos de estos procesos pueden ser una eficiente orientación a objetivos, una adecuada planificación y gestión de recursos, responsabilidad, buena disposición, flexibilidad, adaptabilidad y muchos otros.

Corresponde a los procesos internos críticos que la empresa debe cuidar y someter a una mejora permanente. Sus medidas se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente, los cuales deben estar orientados a satisfacer los objetivos financieros de la organización.

La unidad de negocios posee una cadena completa de valor de procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio de posventa.

**Innovación:** identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, y desarrollo de nuevas soluciones para esas necesidades.

**Procesos operativos:** Producción y entrega de los productos y servicios a los clientes existentes.

**Servicio de postventa:** Soporte y mantenimiento que añaden valor luego de la venta.

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	<b>AMBITO DEL NEGOCIO</b>
	Busqueda de nuevos productos o servicios
	Rapidez en la entrega del servicio
	Calidad en la entrega del servicio
	Agilidad de respuesta a problemas
	Reducción de Procesos Operativos
	Calidad en el servicios de Post-Venta
	Innovación de productos o servicios

**CUADRO # 6**

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Elaborado por: Nancy Miranda

#### 3.3.7.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para crecer y alcanzar sus objetivos cada vez más ambiciosos la empresa debe monitorear permanentemente esta perspectiva.

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear mejoras permanentes y crecimiento a largo plazo. Las tecnologías y capacidades actuales de la empresa deberán evolucionar para permitirle alcanzar sus objetivos a largo plazo. Esto es particularmente cierto cuando se considera la competencia en la que las empresas están inmersas.

Según Kaplan y Norton, "existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento":

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

De manera similar a la definición de medidas genéricas y particulares realizada en las perspectivas anteriores, en esta etapa se deben detallar los aspectos que serán medidos durante la implementación del Balanced Scorecard en cada unidad de negocios. Sin embargo, existen tres aspectos fundamentales que es conveniente contemplar. Ellos son:

- El hábito de formación permanente. El individuo no debe dejar de incorporar de manera continua nuevas habilidades que redunden en mejoras de los procesos que desarrolla en sus ámbitos de incumbencia.
- El compromiso. Es medible por el grado de disposición que manifiesta, las responsabilidades que asume y su inclinación al autodesarrollo.
- La motivación. Este concepto está directamente relacionado con lo expuesto previamente en cuanto a la satisfacción de las necesidades. La satisfacción de necesidades tiene una importancia tan severa que debe recibir una atención especial.

<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>AMBITO DEL NEGOCIO</b>
	Mejorar sistemas de información
	Capacitación de colaboradores
	Especialización de funciones
	Mejoramiento continuo de procesos
	Motivación al personal
	Empowerment

**CUADRO # 7**  
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Elaborado por: Nancy Miranda

### **3.4. Construcción de Balanced Scorecard**

El Balanced SCORDCARD entrega un conjunto de indicadores de actuación, que son establecidos a partir de objetivos, a su vez derivados de la estrategia y la misión que eligió la empresa. A continuación se detallan los pasos a seguir, incluyendo aquellos que son anteriores a la construcción del Balanced Scorecard, como son la misión y visión de la empresa. Los pasos siguientes se pueden aplicar dentro de toda la unidad empresarial como puede ser una corporación o a sus unidades estratégicas de negocios.

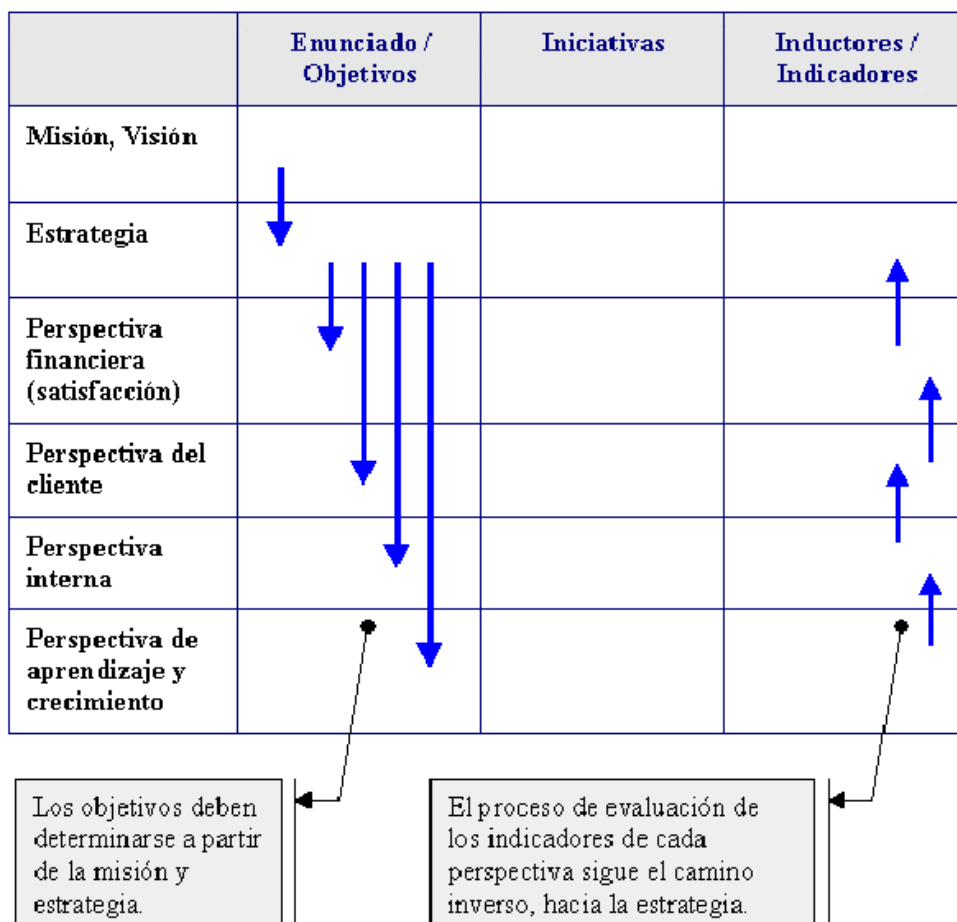
#### **3.4.1. Proceso de construcción, medición y evaluación según el Balanced Scorecard.**

1. Determinación de la misión y visión (si corresponden a la unidad de negocios, deberán ser coincidentes con la misión y visión global; lo mismo sucede con los ítems que siguen).
2. Diseño de la estrategia global.
3. Definición de objetivos estratégicos concretos (dentro de cada perspectiva de la unidad de negocios: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).
4. Sugerencia de iniciativas estratégicas, que impulsan acciones en pos de los objetivos definidos en el punto anterior.
5. Determinación de inductores de actuación (indicadores de causa), relacionados con los objetivos y las iniciativas definidos anteriormente, y que pueden pertenecer a distintas perspectivas. Es común que se considere a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como el principal inductor de modificaciones hacia el futuro, a través de procesos internos, luego cliente y por último los indicadores de la perspectiva de finanzas.
6. Determinación de indicadores de resultados (indicadores de efecto), similar al punto anterior.
7. Evaluación en el tiempo de la evolución de los inductores e indicadores, con el consiguiente ajuste de actuación o rediseño de estrategia y objetivos (cierre del lazo de mejora continua).

### 3.4.2. Esquema de construcción del Balanced Scorecard.

En el Balanced Scorecard los indicadores de resultados (outcome measures) se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados (performance drivers).

Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo



**FIGURA # 8**  
 ESQUEMA DE CONSTRUCCION DEL BSC  
 Fuente: [http://www.mercadeo.com/41\\_scorecard.htm](http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm)

### 3.4.3. Algunos Objetivos e indicadores genéricos.

El Balanced Scorecard proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

El BSC se ajusta fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo, la información financiera tradicional no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente datos estáticos del pasado.

Sin embargo, el Balanced Scorecard concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo.

#### Indicadores financieros



**FIGURA # 9**  
PERSPECTIVA FINANCIERA

Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/210.HTM>

#### Estrategia de Crecimiento (Ingresos)

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



## **Estrategia de Inversiones (ROI)**

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

## **Estrategia de Productividad (Costos)**

- % Reducción de costes unitarios
- % Reducción de Gastos operativos, administrativos, generales, etc.
- Ventas por empleado
- Ventas por elemento de activo
- Rentabilidad y eficiencia de canales de distribución (medida relacionada con la eficiencia del proveedor por el hecho por ejemplo de tener EDI lo cual tiene sus costes, etc

## Indicadores de la Perspectiva del Cliente



**FIGURA # 10**

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Fuente: [http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced\\_scorecard/](http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/)

### Volúmenes de clientes

- % Crecimiento de la Cuota de mercado
  - A nivel regional / comercial / zonal
  - A nivel de segmento de mercado
  - Por tipo de clientela
- % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos
- % nuevos clientes vía acción promocional
- % ingresos de nuevas zonas geográficas

### Satisfacción

En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de encuestas, vía telefónica, vía internet, presencial, etc.

Existen 3 elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: Precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto.

## PRECIO

- Benchmarking estratégico de precios
- % descuentos ofertados
- Evolución de los precios

## CALIDAD

- Porcentaje de quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- Porcentaje de incidencias o defectos, índice de error en los servicios
- Nivel de atención personalizada

## TIEMPO

- Optimización de los plazos de entrega de servicios
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

### **Fidelización de clientes**

- Porcentaje de lealtad del cliente:
  - Renovación de crédito
  - Recomendaciones a otros clientes potenciales
- Porcentaje de clientes que realizan prestamos después de una subida considerable de intereses
- Tiempo medio de retención del cliente

### **Rentabilidad por cliente**

Haciendo un ejercicio de reflexión lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costes ABC que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos internos, y quizá algo de apoyo en análisis de DW (data-warehouse).

- % Ingresos por pedidos
- Desviaciones en precios
- Análisis de márgenes brutos
- Cálculo neto de pérdidas y ganancias
- % de cantidades devueltas por segmento de clientes
- Rentabilidad por cliente y canal de distribución
- Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto
- Tiempo destinado a operaciones no cerradas
- Promedios de valoración de operaciones comerciales
- Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventas

### Optimización de plazos de entrega

- % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- % puntualidad en entrega de productos
- % de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- % reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

### Indicadores de la perspectiva de procesos internos



**FIGURA # 11**

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Fuente: [http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced\\_scorecard/](http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/)

Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costes incurridos, es por ello que se debe ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Entre los indicadores que pueden ser considerados, se mencionan los siguientes:

## PROCESOS DE INNOVACIÓN

- % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante
- Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos
- Costes de desarrollo / Beneficios operativos, generado por un nuevo producto en un período de tiempo
- Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto
- Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
- % de Ventas procedentes de nuevos productos
- % de productos patentados
- Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada
- Margen Bruto procedente de nuevos productos
- % de productos nuevos en relación con la competencia etc.

## PROCESOS OPERATIVOS

- % de procesos sometidos a control estadístico de procesos
- Número de reclamaciones de los clientes
- Quejas de clientes externos o internos
- Coste de la actividad de inspección
- Análisis de Tiempos de Espera
- Análisis de Tiempos de Cola
- Análisis de Tiempo de Inactividad

## SERVICIOS DE VENTAS

- Coste de reposición de servicio (solución de problemas sin costo para el cliente: error operativo.
- Tiempos de respuesta
- Tiempos de Servicios de asistencia personalizada.

## Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento



**FIGURA # 12**

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Fuente: [http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced\\_scorecard/](http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/)

### Clima Organizacional

- Nivel de disfuncionalidad
- Grado de satisfacción de los empleados
- Niveles de dependencia / independencia
- Nivel de productividad del personal
- Eficiencia laboral
- N° de abandonos (rotación externa)
- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral

### Incentivos y Retribución

- Importe incentivos / Gastos personal
- Importe incentivos / N° de empleados
- N° premios-reconocimientos por año
- Ritmo de crecimiento anual salarial
- Flexibilidad en la retribución
- Incrementos en primas formalizadas
- Planes de pensiones contratados internamente

## **Motivación, Formación y Concienciación**

- Nivel de satisfacción global
- Nivel de satisfacción con la formación
- Inversión en formación bruta
- Inversión en formación / nº ascensos
- Inversión en formación / Gastos de personal
- Nº de sugerencias para mejoras de la organización
- Nº medio de horas de formación por trabajador y año
- Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado
- % personas con retribución variable
- Rotación externa no deseada
- Personas premiadas por sugerencias aportadas
- Utilidad de la formación
- % acciones formativas por trabajador
- Horas de absentismo

## **Creación de Equipos y Capital Humano**

- Número de personas participantes en equipos de mejora
- Número de equipos creados por año
- Número de formadores internos
- % diversidad hombres/mujeres
- % de plantilla que teletrabaja en equipo

## **Proceso de planificación**

- Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación
- Nº de etapas desarrolladas óptimamente
- Nº de personas involucradas en el proceso

### **3.5. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD APLICADA A UNA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**

### **3.5.1. Misión y Visión**

#### MISIÓN

“Apoyar el desarrollo y fomentar en los socios y clientes una cultura micro-empresarial solidaria, así como los valores y ética cooperativa, y de esta forma llegar a miles de personas, permitiéndoles progresar y conseguir acceso a servicios financieros asequibles”.

#### VISIÓN

“Ser un sistema cooperativo financiero consolidado y exitoso en la prestación de servicios de calidad que goza de reconocimiento y prestigio nacional e internacional”

### **3.5.2. Estrategia Global**

“Concentrar los recursos financieros y humanos a impulsar las habilidades no solo de mercadotecnia de la empresa, con el fin de capitalizar oportunidades de mercado ya existentes, sino también continuamente desarrollar y crear valor de imagen, con el objetivo principal de cumplir con la Misión de las Cooperativas”.

### **3.5.3. Objetivos Estratégicos**

#### 1.-META ESTRATEGICA DE CRECIMIENTO.

Posicionar productos y servicios financieros que proporcionen un crecimiento y desarrollo del sector cooperativo.

#### 2.-META ESTRATEGICA DE RENTABILIDAD

Crecer en número de asociados.

Incrementar la cartera total.

#### 3.-META ESTRATEGICA DE CALIDAD

Mejoramiento continuo de procesos.

Desarrollo humano y capacitación administrativa.



#### **3.5.4. Diagnostico Organizacional y análisis FODA**

Según Banco Central de Bolivia y para el caso de las empresas sociales, de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI). Las 30 cooperativas de ahorro y crédito de Bolivia que reportan información a ASFI, llegaron a canalizar créditos al público por valor de 5.280 millones de bolivianos, 12,4 por ciento más que en 2016 y recibieron depósitos de la población por valor 5.759 millones, 10,2 por ciento más que en 2016, y tienen gran presencia en los departamentos de en Oruro, Cochabamba y Santa Cruz.

Si bien como segmento se evidencia un crecimiento considerable año tras año, se debe indicar que son dos Cooperativas con participación a nivel nacional las que concentran mayor capital, mayor cantidad de cartera de clientes pasiva y activa.

El análisis FODA está orientado hacia los factores que dirigen la organización se busca establecer con claridad y objetividad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tal manera de poder evaluar correctamente la situación actual de la organización.

Para la construcción y análisis de la matriz FODA, se optó por dividir al aspecto situacional en dos partes Factores Internos y Factores Externos.

La misma que consta de las fortalezas y debilidades detectadas como resultados del Taller, encuestas, análisis de los estados financieros, aplicación de indicadores financieros, entrevista, y visitas que se realizó a la entidad, así como las oportunidades y amenazas que enfrenta en el medio en el cual se desenvuelve, lo cual permitió construir la matriz FODA.

#### **3.5.5. Fortalezas de las cooperativas**

- Aumento sostenido cuantitativo del sistema cooperativo y sus integrantes en la última década.
- Las cooperativas atienden a los sectores olvidados por creerlos poco rentables por el sistema financiero tradicional, contemplando a las familias y a los asalariados como los emprendedores de micro y pequeñas empresas.
- Las cooperativas constituyen un agente local que, como nadie se identifica con los intereses locales, y por lo tanto están comprometidas con el desarrollo de las comunidades, sin dejar de atender los efectos de la globalización sobre las mismas. Cumplen con el lema “Piensa global actúa local”

#### **3.5.6. Oportunidades de las Cooperativas**

- Presencia del sistema cooperativo en sus distintas modalidades en todo el país.
- Reconocimiento explícito del sector cooperativo y la economía social como sectores diferenciales.
- Existiendo en el país un alto nivel de desocupación y de sub-empleo, las cooperativas son entidades especializadas en atender el segmento de micro-crédito ante la manifiesta inexistencia de crédito productivo.

### **3.5.7. Debilidades de las cooperativas**

- Carencia de una planificación estratégica adecuada que permita desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos y los recursos de la empresa y sus oportunidades cambiantes de mercado, lo que ha impedido tener capacidad para innovarse en momentos de dificultades y cuando existen grandes volúmenes de negocios.
- Falta de imagen de marca de las cooperativas, de sus productos y los servicios que prestan, lo que lleva a una escasa diferenciación con el resto del mercado.
- Persiste resistencia al sistema cooperativo en algunos escalones de la sociedad.

### **3.5.8. Amenazas de las cooperativas**

- Paquetes de producción y financiamiento estructurados desde otras instituciones financieras que compiten con los sistemas productivos y financieros de las cooperativas.
- Creación y lanzamientos de nuevos productos en los bancos Pyme (Banco de la Comunidad SA y Banco Ecofuturo SA)

## **3.6. Análisis de las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard**

### **3.6.1. Perspectiva financiera**

Dentro de la Perspectiva Financiera se desarrollarán dos nuevos productos y se promoverá un tercero, el cual ya es ofrecido por las cooperativas de ahorro y crédito, la diferencia es que se busca dar un servicio integral de este producto.

- a) Objetivo Estratégico
  - Capturar una cartera joven que asegure continuidad y crecimiento al negocio
- b) Estrategia Asociada

- Préstamos para micro créditos
  - Consumo
  - Negocios
- Tarjeta “Credilísto”
  - Tarjeta de crédito para consumos
- Plan “Mi Escuelita”
  - Crédito para inicio de clases
  - Sección primaria
  - Matrícula, uniformes y libros
- C) Línea de Acción
- Préstamos para micro créditos

Se continuará con la labor de otorgar créditos micro empresariales, reforzando la publicidad, para así dar a conocer mayoritariamente los servicios y beneficios de la cooperativa.

Se trabajará con afiches publicitarios, volantes, y publicidad radial y televisiva, en horarios definidos para llegar al target establecido.

Se hará énfasis en los servicios adicionales gratuitos y opcionales que se ofrecen junto con el crédito.

- Tarjeta “Credilísto”

Se desarrollará un plan de mercadeo que incluya penetración de mercado, comercialización, publicidad y mantenimiento de una tarjeta de crédito para los clientes de la cooperativa, que podrá utilizarse en varios establecimientos de la ciudad, ya sean de productos o servicios.

- Plan “Mi Escuelita”

Crédito para inicio de clases, se ofrecerá a padres de familia para la compra de útiles escolares, uniformes y pago de matrícula, se otorgará en los meses de enero y febrero.

Para el desarrollo de este plan se realizaran alianzas estratégicas con socios de la cooperativa, clientes tipo A, que hayan realizado por lo menos dos créditos para su microempresa, sea esta de confección, elaboración de calzado, mochilas o papelerías.

Esto asegura un compromiso de parte y parte para el trabajo en conjunto, ofreciendo productos más económicos a un mayor volumen de clientes.

El crédito se otorgará por 12 meses, periodo en el cual se renovará para un segundo crédito, de ser necesario por parte del cliente.

Además de los nuevos productos ofrecidos se aplicarán métodos que puedan utilizar para aumentar sus ventas y su rentabilidad sobre ventas, utilizando la misma estructura de personal e inversiones anuales, que ya poseen para el área comercial. Es decir, se presentarán Técnicas de Marketing que permiten a las empresas mejorar la productividad de sus ventas, junto con métodos para mejorar la calidad de atención y de relación con el cliente, esto se complementa con la perspectiva del cliente y la de aprendizaje y crecimiento.

### **3.6.2. Perspectiva del cliente**

Con la perspectiva del cliente se busca afianzar lazos comerciales y de negocios con los clientes y socios de las cooperativas.

#### **a) Objetivo Estratégico**

Desarrollar un programa que establezca una relación a largo plazo con el cliente, ofrecer un servicio integral y así asegurar continuidad en la relación con el cliente

#### **b) Estrategia Asociada**

Asesoría gratuita opcional en inversión de micro créditos

- Proyectos de inversión nuevos negocios
- Proyectos de inversión capital de trabajo
- Evaluación de líneas de productos
- Investigaciones de mercados
- Planeación estratégica
  - Seminarios de capacitación opcional en las siguientes áreas
- Contabilidad básica
- Contabilidad intermedia
- Computación
- Servicio al cliente
- Ventas
- Administración del negocio

c) Línea de Acción

- Asesoría gratuita opcional en inversión de micro créditos

Se proveerá de asesoría gratuita a cada cliente que solicite un crédito, sea este de emprendimiento o de capital de trabajo, con esto se busca dar un servicio integral, que no solo entregue recursos, sino que también ofrezca una guía para la mejor inversión del capital.

- Seminarios de capacitación opcional en las diversas áreas

Para un mejor desarrollo de la comunidad cooperativa, se ofrecerán diversos cursos y seminarios, con lo que se aprovechará la infraestructura existente y el personal capacitado de la institución.

### **3.6.3. Perspectiva de procesos internos**

Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costes incurridos, es por ello que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva y adecuada al sector de las Cooperativas.

a) Objetivo Estratégico

Identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes, con esto lo que se lograra es alcanzar una continua satisfacción de nuestros potenciales clientes y mantener satisfechos a los accionistas de la Cooperativa.

b) Estrategia Asociada

- Procesos de innovación

Dentro de los procesos de innovación se desarrollara el “Programa de Innovación Tecnológica para el Sector Cooperativo” el cual estará orientado a ampliar los procesos tecnológicos con los que cuentan las cooperativas. También se trabajará en un programa de “Fomento de los acuerdos competitivos” o “cadenas productivas”, en el cual se encadenara la producción con la

comercialización de los productos elaborados por los beneficios de los créditos, con el fin de generar una red de investigación sectorial en temas de inversiones e inteligencia de mercados.

➤ Procesos operativos

Para satisfacer las expectativas de los clientes actuales y futuros se podrá aplicar la “Eficiencia del ciclo de servicio”, esta herramienta toma en cuenta los tiempos de servicio y espera, entre otros que pueden afectar a la satisfacción en la percepción de los servicios ofrecidos.

- Tiempo de proceso.
- Tiempo en cola.
- Tiempo de espera.

➤ Calidad de Servicio de Ventas

El Servicio postventa, deberá tener la principal atención, pues es uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente, el mejoramiento de la imagen de la cooperativa deberá contar con la implementación de una completa calidad en el servicio tanto que sus clientes deberán estar siempre motivados y satisfechos por la calidad del servicio recibido en todas sus operaciones. Se deberá brindar una especial atención por mencionar algunos aspectos a medir, señalaremos:

- Coste de reposición de servicio (solución de problemas sin costo para el cliente: error operativo.
- Tiempos de respuesta al servicios de asistencia personalizada.

c) Línea de Acción

➤ Personal altamente capacitado.

Para alcanzar los objetivos en cuanto a la satisfacción de los clientes, todas las áreas de atención a clientes externos e internos deberán contar con personal que cumpla con el perfil que requiera el área.

➤ Sistemas operaciones con tecnología de punta.

Se desarrollaran procesos automatizados en todas las áreas, que faciliten no solo la atención a los clientes, sino también la carga operativa y los controles financieros y administrativos puedan desarrollarse óptimamente.

#### **3.6.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva nos ayuda a crear las condiciones para que los empleados puedan realizar sus tareas con buen nivel de calidad, nadie se siente bien haciendo trabajos que no tienen sentido o que están mal definidos en su proceso. Crear, dar o conocer, y hacer cumplir las reglas de juego comunes a todos. Realizar y promover actos de reconocimiento material y no material tanto para los desempeños extraordinarios como para los desempeños normales, retribuir de manera distinta según el nivel de responsabilidad de cada puesto y el nivel de desempeño de cada persona y mantener al personal motivado, son resultados de la etapa de aprendizaje y crecimiento. Pero la alta motivación no es gratis, pero esto no significa necesariamente que motivar requiere de elevados presupuestos. No es gratis, también quiere decir que no se produce de la nada. Si bien es muy importante la auto motivación, la dirección de una empresa es la que define, con su hacer o no hacer, cuánta motivación hay en el personal.

Para que haya motivación tiene que haber inversión, pero esta inversión no es sólo de dinero, sino más bien de tiempo y esfuerzo. Tiempo para pensar e implementar mecanismos de motivación de alta relación costo-beneficio y esfuerzo para sostener y mantener en el tiempo estos mecanismos optimizándolos constantemente.

##### **a) Objetivo Estratégico**

- Implementar un Plan de Desarrollo Laboral, que permita a los trabajadores de la cooperativa alcanzar ascensos y mayores fuentes de ingresos a través de una motivación y capacitación continua.
- Se desarrollarán métodos que la institución pueda utilizar para aumentar sus ventas y su rentabilidad sobre ventas, utilizando la misma estructura de personal e inversiones anuales, que ya poseen para el área comercial. Es decir, se presentaron las Técnicas de Marketing que permiten a las cooperativas mejorar sus captaciones.

- También, se proporcionará métodos para mejorar la calidad de atención y de relación con el cliente.

b) Estrategia Asociada

- Programa de incentivos por desempeño
  - Búsqueda del mejor trabajador (mensual)
  - Premio al mejor trabajador (semestral)
- Capacitación continua del personal
  - Ascensos por contribuciones.
  - Facilidades de crecimiento dentro de la empresa.
  - Capacitación constante.
- Grupos de trabajos estratégicos
  - Área operativa
  - Área comercial
  - Área de mercadeo
  - Área de servicios generales.

c) Línea de Acción

- Programa de incentivos por desempeño

Premiar a un buen trabajador no solo es un acto de justicia, es un medio para estimular el trabajo eficiente y productivo, que tanto se necesita para dar un buen servicio, mejorar la competitividad y asumir los grandes retos del presente y futuro.

Los empleados o clientes internos son una herramienta de marketing importantísima, porque se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, ya que de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes.

Está comprobado que un empleado con una actitud positiva en su trabajo y en las relaciones con los clientes, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su



vinculación con ella es mayor. Al igual como ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado y no tienen ningún inconveniente en seguir al mismo si éste cambia de empresa.

Es necesario fomentar una relación fluida entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente sopesará su permanencia futura en su lugar de trabajo.

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de tareas a realizar. El sueldo ya no es lo más importante, la presión y el reconocimiento del trabajo son los factores clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, los otros factores son los que la diferencian de las demás y las que consiguen que los empleados sean leales a la misma.

En conclusión, la gente no es realmente fiel a la empresa, la gente es fiel a lo que la empresa representa para ellos y a los valores que ésta sea capaz de ofrecerles.

#### ➤ Capacitación continua del personal

RRHH o la máxima autoridad de cada área serán los responsables de tomar la decisión sobre los colaboradores a su cargo y sean capacitados en forma obligatoria al menos una vez al año, constante y progresivamente, en función de las áreas de especialización y del cargo que ocupan.

En la selección de los colaboradores a capacitar se considerará fundamentalmente:

- La misión y los objetivos de la institución.
- Las necesidades de capacitación
- El conocimiento requerido para el ejercicio de la función
- Las perspectivas de aplicación del conocimiento adquirido en el desempeño de sus funciones y dentro de la institución.
- Que la designación recaiga en una persona que no haya concurrido anteriormente a eventos similares.

Para garantizar este proceso cada unidad operativa emitirá un reglamento que contenga todos los aspectos inherentes a la capacitación y las obligaciones que asumirán los colaboradores capacitados.

➤ Grupos de trabajos estratégicos

- Área operativa
- Área comercial
- Área de mercadeo

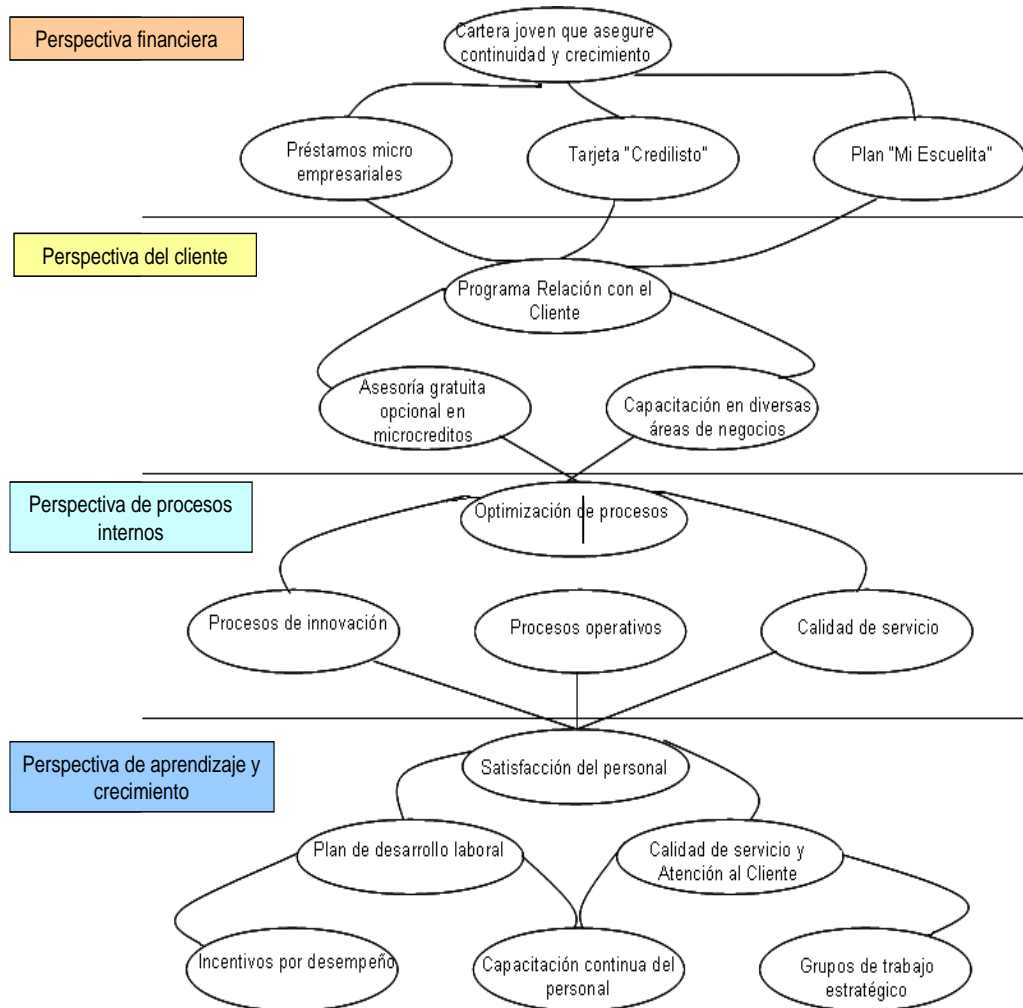
### 3.7. Construcción de Balanced Scorecard

Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del Balanced Scorecard se inicia cuando la Gerencia pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos, luego de esto se traducen los objetivos en acciones utilizando un mapa de estrategias y un tablero balanceado, con indicadores, responsabilidades y medidores.

Sin duda, el fin último del Balanced Scorecard es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, se habla de un verdadero SISTEMA DE GESTION.

#### 3.7.1. Mapa Estratégico



### **FIGURA # 13**

#### **MAPA ESTRATEGICO APLICADO**

Elaborado por: Nancy Miranda

### **3.7.2. Tablero Balanceado**

El tablero balanceado del Balanced Scorecard, se construye en base al menos de 4 perspectivas, e incluye los objetivos relatados en el mapa con medidores, metas y planes de acción.

Los medidores son el valor de éxito o fracaso de un objetivo, las metas, los compromisos, los planes de acción son claves para alcanzar las metas, entonces los “que” son los objetivos y los “como” los planes de acción, la premisa es que la medición comunica los valores y las prioridades.

La medición es la disciplina, la manera en la que los resultados se comunican a la organización, si medimos el clima organizacional, la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos y el valor intrínseco de la empresa, se entenderá que se esta enfocando la organización a corto, mediano y largo plazo.

Los planes de acción de convertirse en el productor de mas bajo costo, la innovación, la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos, la alianza de negocios, se alinean y entienden en conjunto no separadas.

El BSC de mas alto nivel – mapa de la estrategia y tablero balanceado - sirve para desplegar las estrategias en la institución en todas sus dimensiones - clientes, proveedores, accionistas y personal - lo cual facilita objetivos y planes estratégicos en común y responsabilidades compartidas.

Para llevar a la práctica el Balanced Scorecard es indispensable el involucramiento desde el más alto nivel y organizar el esfuerzo en equipo de trabajo.

Para conseguir organizar la información además de los tableros se utilizan plantillas de iniciativas para cada una de las perspectivas con sus respectivos medidores e indicadores, responsables de acción y metas a alcanzar.

### 3.7.3. Proceso de medición y evaluación según el Balanced Scorecard.

Al analizar detalladamente la definición de las cuatro perspectivas, se puede observar que existe una secuencia importante entre ellas. Para una organización que lo que busca es utilidad económica, la secuencia es:

1. Financiero (obtener utilidad)
2. Cliente (satisfaciendo las necesidades de los clientes).
3. Proceso Interno ( a través de la capacidad de generar valor)
4. Crecimiento y Aprendizaje (mediante la disponibilidad del conocimiento y herramientas requeridas).

Los objetivos estratégicos pueden estar ligados mediante una relación causa - efecto:

Las cooperativas, van a “Incrementar el valor de mercado” (FINANCIERO) mediante “El crecimiento de los ingresos” (FINANCIERO) y “El mejoramiento de los costos administrativos” (FINANCIERO).

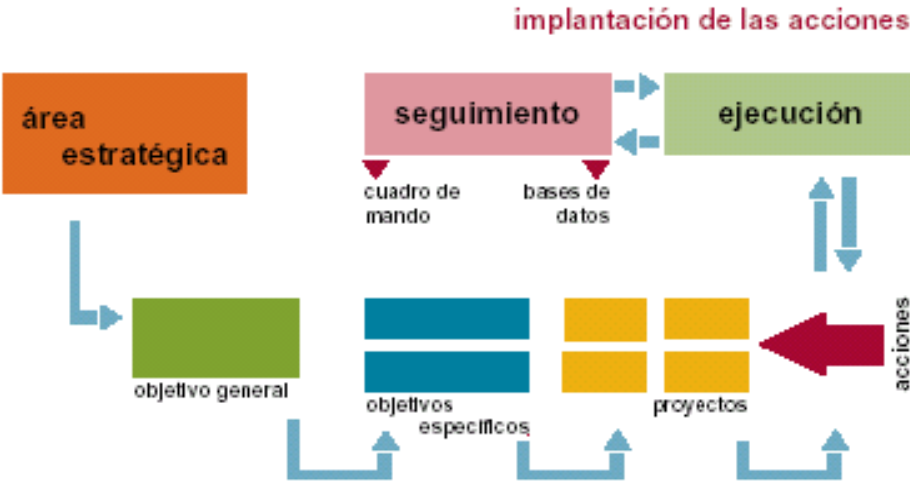
Para alcanzar “El crecimiento en los ingresos” (FINANCIERO) debemos convencer al cliente de la institución es “Confiable, amigable y conveniente” (CLIENTE) y provee “Modelos de créditos populares y accesibles” (CLIENTE).

Para ser “Confiable, amigable y conveniente” (CLIENTES), se necesita que los clientes encuentren “Empleados amigables, agradables y que den seguridad”, (CLIENTE), “Disponibilidad y conocimiento de los empleados” (CLIENTE), aseguran un servicio “Profesional y un manejo adecuado de reclamos” (CLIENTES), y la ‘Aprobación de crédito rápido’ (CLIENTE) y “Entrega de beneficios oportunos” (CLIENTE).

Para dar a los clientes ese sentimiento de “Disponibilidad y conocimiento de los empleados” (CLIENTE) se debe asegurar “Suficientes empleados capacitados todo el tiempo” (PROCESO INTERNO), para lo cual “Todos los empleados deberán someterse a un entrenamiento básico de ventas y servicio al cliente” (APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO).

Todos estos objetivos están relacionados en una larga cadena de causa- efecto, pasando a través de las diferentes perspectivas descritas.

Esta cadena de causa-efecto esta alineada con los objetivos de proyecto para el mejoramiento de imagen de las cooperativas.



**FIGURA # 14**  
 PROCESO DE MEDICION SEGÚN EL BSC  
 Fuente: <http://www.procesosinteligentes.com/Servicios/BalancedScoreCard.asp>

**3.8. Análisis Financiero**

En Bolivia si bien los datos del INE reflejan un crecimiento sostenido de la economía del país, se tiene un alto grado de incertidumbre debido a la situación de inestabilidad política y cierre de varias empresas en el país y el crecimiento del número de empresas informales, lo que se refleja en su mercado financiero, de esta manera resulta poco atractivo invertir en un país por su alto riesgo.

**3.8.1. Parámetros Básicos para las Proyecciones**

Se desarrollaron estimaciones en base a proyecciones con datos obtenidos de los reportes financieros a partir del año 2014 con lo que se tienen 36 meses para realizar la regresión estadística que estimara los resultados del primer año de gestión y el crecimiento anual sostenido que se espera lograr con la implementación de este proyecto.

### 3.8.2. Reporte General del Sistema de Cooperativas.

Se puede observar que las cooperativas muestran una menor participación en la cartera bruta y en depósitos del público y empresas, la diferencia entre los bancos privados y las cooperativas es muy grande, tomando en cuenta las proporciones e inversión y capital de cada segmento dentro del sistema financiero, tal como se explica en el siguiente cuadro.

CARTERA BRUTA Y DEPOSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO A NOVIEMBRE 2017 (exp. Millones)				
	BANCOS	COOPERATIVAS	OTROS	TOTAL
CARTERA BRUTA	133.412,00	6.085,00	8.812,00	7.278,87
DEPOSITOS	147.174,00	5.948,00	5.274,00	3.710,20

DIFERENCIA CARTERA BRUTA Y DEPOSITOS BANCOS vs. COOPERATIVAS A NOVIEMBRE 2017		
CARTERA BRUTA	90,00%	4%
DEPOSITOS	92,00%	5,00%

#### CUADRO # 15

##### REPORTE GENERAL DEL SISTEMA DE COOPERATIVAS

Elaborado por: Nancy Miranda

Fuente: [www.asfi.gob.bo](http://www.asfi.gob.bo)

Desmenuzando estos datos, se puede ver que en créditos productivos el crecimiento de las Cooperativas es considerable y que la brecha versus los bancos es cada año mas pequeña.

Aplicando este trabajo se proyecta acortar mucho mas la brecha y evidenciar un crecimiento mas rápido de la cartera bruta y los depósitos de las Cooperativas.

### 3.8.3. Supuestos Económicos Financieros

- Las tasas dentro del sistema financiero se mantienen.
- Se estima un crecimiento del 0.50% durante primer año después de la implementación del BSC y durante los años siguientes del 0.10% y 0.05% en los años 2019 al 2020 y 2021 respectivamente.
- La inversión inicial será realizada con capital propio.

### 3.9. Inversión

En la institución financiera se realizarán inversiones anuales desglosadas en: Inversión fija, Inversión variable y Capacitación, con lo cual se abarcan todas las áreas desarrolladas en el BSC.

<b>INVERSIONES</b>			
	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>PARTICIPACION</b>
		<b>(en dólares)</b>	<b>%</b>
<b>I</b>	INVERSION FIJA	34.600,00	30,50%
<b>II</b>	INVERSION VARIABLE	39.825,56	35,11%
<b>IV</b>	CAPACITACION (12veces al año)	39.000,00	34,38%
		<b>113.425,56</b>	<b>100%</b>

**CUADRO # 16**  
SUPUESTO DE INVERSION

Elaborado por: Nancy Miranda

#### 3.9.1. Inversión Fija

Dentro de la inversión fija tenemos inversión de equipos de oficina, mobiliario, arreglo de interiores, con lo cual se realiza una mejora en la imagen y en el servicio de la institución como se muestra en el siguiente cuadro.

<b>DESGLOSE DE INVERSION FIJA</b>			
	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TIPO DE INVERSION</b>	<b>VALOR TOTAL (en dolares)</b>
<b>I</b>	<b>Equipos de Oficina</b>	Computadoras, maquinas contadoras de billetes, maquinas de luz ultravioleta, faxes, impresoras, copiadoras, scanners, telefonos	<b>\$ 9.600,00</b>
<b>II</b>	<b>Desarrollo del Software</b>	Levantamiento de informacion, implementar procesos en el sistema, diseño de formas y pantallas, diseño de base de datos, programacion	<b>\$ 18.000,00</b>
<b>III</b>	<b>Mobiliario</b>	Escritorios, sillas operativas, sillas para clientes.	<b>\$ 5.200,00</b>
<b>IV</b>	<b>Arreglo de Interiores</b>	Pinturas, cuadros, adornos, plantas de interiores, mano de obra.	<b>\$ 1.800,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 34.600,00</b>

**CUADRO # 17**

DESGLOSE SUPUESTO DE INVERSION FIJA

Elaborado por: Nancy Miranda

También se realiza inversión en el desarrollo de un software especializado para la automatización de los procesos internos, con esto se busca brindar un servicio ágil y eficaz.

### 3.9.2. Inversión Variable

En cuanto a la inversión variable esta consta básicamente de publicidad dividida en: Publicidad e Facebook, cuñas radiales, reportajes, folletería, cortos en televisión y mantenimiento de página Web.

Debido a que el proyecto busca el mejoramiento de imagen de la institución es de suma importancia como primer paso dar a conocer los servicios ya existentes, adicional a esto generar una cadena de información que permita dar a conocer los nuevos servicios a implementarse.



<b>COSTO ANUAL PUBLICIDAD</b>			
	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR (en dolares)</b>	<b>PARTIFICACION</b>
<b>I</b>	<b>Publicidad en Facebook (diseño y seguimiento según segmentos)</b>	\$ 7.500,00	<b>18,83%</b>
<b>II</b>	<b>Cuñas radiales (elaboración, grabación y difusión)</b>	\$ 14.480,56	<b>36,36%</b>
<b>III</b>	<b>REPORTAJE (Cuatro reportajes al año)</b>	\$ 300,00	<b>0,75%</b>
<b>IV</b>	<b>PAGINA WEB (mantenimiento)</b>	\$ 720,00	<b>1,81%</b>
<b>VI</b>	<b>Cortos en Television (Diseño y difusión programas populares)</b>	\$ 16.000,00	<b>40,18%</b>
<b>VI</b>	<b>AFICHES (Diseño e impresión (5,000 unidades)</b>	\$ 825,00	<b>2,07%</b>
		<b>\$ 39.825,56</b>	<b>100,00%</b>

**CUADRO # 18**

DESGLOSE SUPUESTO DE INVERSION VARIABLE

Elaborado por: Nancy Miranda

### 3.9.3. Capacitación

Como tercer ítem de inversión se encuentra la capacitación, la cual se realizará en dos fases, la primera en la implementación de BSC, la cual esta dirigida a el área ejecutiva de la institución.

La segunda fase, capacitación continua, se encuentra dirigida hacia la parte operativa y administrativa de la institución.

CAPACITACION		
	DESCRIPCION	VALOR (en dolares)
I	IMPLEMENTACION DEL BSC	\$ 3.000,00
II	CAPACITACION CONTINUA	\$ 36.000,00
		<b>\$ 39.000,00</b>

**CUADRO # 19**

DESGLOSE SUPUESTO DE INVERSION EN CAPACITACION

Elaborado por: Nancy Miranda

### 3.10. Flujo de caja

Para las proyecciones se tomaron 36 periodos mensuales historicos, desde el 2014 al 2017, con datos obtenidos de la Autoridad del Sistema Financiero.

Se estimaron 5 años con un crecimiento porcentual de 0.5% después de la implementación del BSC con crecimientos semestrales del 0.10% en los años 2019 al 2022 y de 0.05% hasta el 2024.

En el flujo estimado también se considera el incremento en los gastos debido a la implementación de BSC.

### 3.11. Evaluación Económica

#### 3.11.1. Análisis de la TIR y el VAN

El flujo de efectivo que se tomará en cuenta para realizar el análisis del VAN y la TIR será la diferencia entre en flujo ingresos y egresos siendo el proyecto para una institución en marcha.

La tasa referencial es la que demuestra el precio final en mercado financiero.

La tasa interna de retorno es lo que el inversionista gana al invertir en el proyecto.

La TIR hace que el VAN sea igual a 0, cuando la TIR es mayor que la tasa referencial, el rendimiento que obtendría el inversionista al hacer la inversión seria mayor que el que obtendría en la mejor inversión del mercado, por lo tanto una TIR mayor indica que conviene realizarse el proyecto, al encontrarse la tasa referencial en 13.14% al 3 de enero del 2018 en comparación con el 26.77% del proyecto, esto indica que el proyecto debe realizarse.

#### 4. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue identificar las potencialidades que tienen las cooperativas como entidades financieras y el servicio que pueden prestar a los demandantes de este sector, todo esto con la finalidad de crear una mejora en la imagen corporativa de una cooperativa mediante el método del Balanced Scorecard.

El público en general califican de muy buena a las Cooperativas por los diferentes servicios y facilidades que brindan, sin embargo el nivel de aceptación hacia este sector se vería positivamente afectada aumentaría y cambiaría si:

- Colocaran cajeros automáticos como un servicio al cliente.
- Contratará más cajeros en ventanilla para que el cliente no espere tanto.
- Existieran más sucursales de Cooperativas, para facilidad de traslado del cliente.
- Se difundiera más publicidad de las cooperativas, sobre sus servicios y facilidades.
- Bajara los intereses en los créditos y aumentar el interés para el ahorro.
- Mejorar canales de comunicación con la población y difundir sus opciones de inversión y ahorro.
- Ampliara la gama de beneficios como: tarjetas para salud, créditos para libros (en librerías), pago de servicios básicos, cajeros automáticos.
- Ofrecieran mejor servicio al cliente y facilidad para hacer préstamos.

Debido a la naturaleza del target de las cooperativas, básicamente clientes de segmentos de ingresos medio bajo y bajo, trabajadores independientes, cuyos destino de créditos se orientan a la creación de negocios (39.1%) y a la educación (20.3%) se crearon productos acorde a las necesidades encontradas.

Los productos creados en este trabajo constituyen un esfuerzo por generar soluciones a necesidades insatisfechas o medianamente satisfechas por los gestores del sistema financiero actual.

Si bien es cierto ya se cuenta con programas que ayuden a mitigar estas necesidades no se las a tratado de una forma técnica y planificada como se lo propone en esta monografía.

Las necesidades de préstamos en cuanto a monto y destino varían según el género de clientes, es por esto que se ofertan productos para ambos segmentos.

El “Plan Mi Escuelita” orientado a mujeres, amas de casa cuyas necesidades se centran en la educación de sus hijos conlleva no solo la solución de una necesidad momentánea, sino la ayuda social que se deriva de la educación a largo plazo.

El programa de créditos, se orienta básicamente, no exclusivamente al sector masculino que se encuentren interesados en la creación de microempresas.

Aprovechando la coyuntura y concepto de “dinero rápido” que se tiene de las cooperativas, quizá su mayor fortaleza se impulsa el tercer producto propuesto, “Tarjeta Credilisto” que es una oportunidad de iniciar una historia crediticia a un segmento tradicionalmente descuidado.

Estos tres productos financieros se los desarrolla bajo un esquema de planificación que contempla las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

Con una apropiada aplicación y seguimiento se proyecta un óptimo resultado en la consecución de los objetivos inicialmente planteados.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 4 Kaplan, Norton, 1998.
- Cursos de Dirección Comercial y Marketing, Marketing Mix I, Marketing Mix II, Estrategia Comercial, Plaza & Janes Editores, S.A. 1992.
- Investigación de Mercados, Segunda Edición, Cursos Prácticos de Mercadotecnia, Edgard Harris, Eugene L. Dorr, MxGraw-Hill, 1990.
- Ansoff& Hayes, 1990
- <http://www.bioestadistica.uma.es/libro/>
- [http://www.asimet.cl/Finanzas\\_Empresariales/doctor\\_finanzas.htm](http://www.asimet.cl/Finanzas_Empresariales/doctor_finanzas.htm)
- <http://www.asfi.gob.bo>
- <http://www.mcye.gov.ar/efeme/cooperacion/simbolo.html>
- <http://nrgconsultores.blogspot.com/2005/10/los-mapas-estrategicos-del-balanced.html>
- [http://www.mercadeo.com/60\\_mapa\\_estrat.htm](http://www.mercadeo.com/60_mapa_estrat.htm)
- <http://www.strategymap.com.au/default.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/sixlareno.htm>
- <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/210.HTM>
- [http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced\\_scorecard/](http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/)
- <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm>.