



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniero en Finanzas

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN JORGE LTDA. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

CHRISTIAN GUTEMBERG ESPIN HIGUERA

RIOBAMBA – ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

.....
Ing. Raúl Vicente Andrade Merino

DIRECTOR DE TESIS

.....
Ing. Diego Ramiro Barba Bayas

MIEMBRO DE TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de su Autor.

CHRISTIAN GUTEMBERG ESPIN HIGUERA

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mis sinceros agradecimientos a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, la Facultad de Administración de Empresas Ingeniería en finanzas y de manera especial a todos los profesores de la Escuela que han sabido impartirme sus conocimientos contribuyendo a mi formación académica y profesional.

A su vez quiero extender mi agradecimiento y gratitud al Ing. Raúl Andrade Director de Tesis y al Ing. Diego Barba, por sus sugerencias, conocimientos y su guía acertada en el desarrollo y culminación del presente trabajo.

Agradezco de manera especial a toda mi familia quienes me brindaron todo su apoyo y confianza en mi preparación profesional y a Dios por llevarme a su lado a lo largo de esta vida siempre llenándome de alegría y gozo.

CHRISTIAN GUTEMBERG ESPIN HIGUERA

DEDICATORIA

Dedico primeramente mi trabajo a Dios quien ha iluminado mi sendero cuando más oscuro ha estado, el que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado al que ha permitido que la sabiduría dirija y guíe mis pasos.

A mis padres, porque creyeron en mi y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi objetivo, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

CHRISTIAN GUTEMBERG ESPIN HIGUERA

Índice Preliminar

Portada	I
Certificación	II
Autoría	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria	V
Índice De Contenidos	VI
Índice De Cuadros	XI
Índice De Figuras	XII
Índice De Tablas	XIII
Índice De Gráficos	XIV
Índice De Anexos	XV
Introducción	1

Índice de Contenido

CAPÍTULO I

1	Generalidades de COAC. San Jorge Ltda.	2
1.1	Ubicación Geográfica	2
1.2	Reseña Histórica	3
1.3	Filosofía	5
1.4	Misión y Visión	5
1.4.1	Misión	5
1.4.2	Visión	5
1.5	Valores Institucionales	5
1.6	Estructura Organizacional Y Funcionalidad	7
1.7	Productos y Servicios Financieros que Oferta	10
1.7.1	Ahorros	10
1.7.1.1	Ahorro a la vista	10

1.7.1.2	Ahorro Programado	12
1.7.1.3	Ahorro Rifa	12
1.7.1.4	Ahorro Especial	12
1.7.2	Créditos	13
1.7.3	Inversiones	17
1.7.4	Beneficios	17
1.8	Sistema De Gestión Que Utiliza La Cooperativa	20
CAPÍTULO II		22
2	Diagnostico De La COAC San Jorge Ltda.	22
2.1	Análisis Externo	22
2.1.1	Macro Ambiente	22
2.1.1.1	Factor Económico	22
2.1.1.2	Factor Político	34
2.1.1.3	Factor Legal	38
2.1.1.4	Factor Tecnológico	39
2.1.2	Micro Ambiente	40
2.1.2.1	Proveedores	40
2.1.2.2	Socios	41
2.1.2.3	Competencia	43
2.1.2.4	Estudio de Mercado	44
2.2	Análisis Interno	51
2.2.1	Capacidad Administrativa	51
2.2.1.1	Planeación	51
2.2.1.2	Organización	52
2.2.1.3	Dirección	54
2.2.1.4	Control	55
2.2.2	Capacidad financiera	55

2.2.3	Capacidad Tecnológica	58
2.2.4	Capacidad de Recursos Humanos	59
2.2.5	Matrices	59
2.3	Análisis FODA	59
2.3.1	Síntesis	59
2.3.1.1	Matriz De Potencialidad	59
2.3.1.2	Matriz de Vulnerabilidad	60
CAPÍTULO III		61
3	Direccionamiento Estratégico	61
3.1	Definición del Negocio	64
3.2	Evaluación de la Misión y Visión	64
3.2.1	Misión	64
3.2.1.1	Misión Actual	64
3.2.1.2	Misión Propuesta	65
3.2.2	Visión	65
3.2.2.1	Visión Actual	65
3.2.2.2	Visión Propuesta	66
3.3	Valores	67
3.4	Ejes Estratégicos	67
3.5	Matriz S.M.A.R.T	68
3.6	Priorización de los Objetivos	70
3.7	Matriz de Impacto y Factibilidad	72
3.8	Objetivos	75
3.9	Estrategias	75
3.10	Mapa Estratégico	76
3.11	Matriz Estratégica	77
3.12	Modelo del Balanced Scorecard	79

3.13	Cuadro de Mando	81
3.14	Matriz de Cumplimiento	83
3.15	Mapa Estratégico Ponderado	85
CAPÍTULO IV		86
4	Balanced Scorecard	86
4.1	Introducción	86
4.2	Creación de Balanced Scorecard	87
4.3	Estrategias del BSC	88
4.4	Balanced Scorecard	90
4.5	Indicadores del BSC	91
4.6	Evaluación de los Indicadores del BSC	94
4.7	Análisis de Resultados	97
4.7.1	Financiero	97
4.7.1.1	Activos Productivos	97
4.7.1.2	Entrega de Créditos	97
4.7.1.3	Morosidad	98
4.7.1.4	Optimización de Recursos	98
4.7.1.5	Patrimonio	98
4.7.2	Socios	99
4.7.2.1	Atención al Socio	99
4.7.2.2	Mercado	99
4.7.2.2	Deserción de Socios	99
4.7.3	Procesos internos	97
4.7.3.1	Satisfacción del cliente interno	100
4.7.3.2	Innovación de Productos y Servicios	100
4.7.3.3	Normativa Legal	100
4.7.4	Crecimiento y Aprendizaje	100

4.7.4.1 Capacitaciones	100
4.7.4.2 Cultura Organizacional	101
4.7.4.3 Plan Estratégico	101
CAPÍTULO V	102
5 Conclusiones Recomendaciones	102
5.1 Conclusiones	102
5.2 Recomendaciones	103
Resumen	104
Summary	105
Bibliografía	106
Anexos	107

Índice de Cuadros

Nº	TÍTULO	PÁG.
1	Matriz de Impacto Externo	51
2	Matriz Síntesis	63
3	Elementos claves de la Misión	65
4	Elementos claves de la Visión	66
5	Ejes Estratégicos	67
6	Matriz S.M.A.R.T. - Pre Objetivos Estratégicos	68
7	Priorización de Objetivos	70
8	Impacto & Factibilidad	72
9	Análisis de Factibilidad vs Impacto	74
10	Matriz estratégica	77
11	Tablero de Comando	79
12	BSC	81
13	Matriz de Cumplimiento	83

Índice de Figuras

Nº	TÍTULO	PÁG.
1	Organigrama Estructural De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito "San Jorge"	7
2	Organigrama Funcional De La Cooperativa De Ahorro Y Crédito "San Jorge"	8
3	Mapa Estratégico	76
4	Mapa Estratégico Ponderado	85
5	Misión, Visión de la COAC San Jorge	87
6	Estrategias	88
7	Perspectiva Del BSC	90
8	Indicadores del BSC	92
9	Tablero Comando	93
10	Evaluación de Indicadores	94
11	Tablero de comando Evaluado	96

Índice de Tabla

Nº	TÍTULO	PÁG.
1	P.I.B trimestral	23
2	Participación del P.I.B en la Intermediación financiera	24
3	IDEAC	25
4	Índice de Precio al Consumidor	26
5	Inflación Anual	27
6	Tasa Activa	29
7	Tasa Pasiva	30
8	Spread Financiero	32
9	Socios de la Cooperativa	41
10	Socios Beneficiados de Créditos	42
11	Activos del Sistema Cooperativista	43
12	Pasivos del Sistema Cooperativista	44

13	Montos de Créditos Entregados	55
14	Captaciones	56
15	Estado Situacional	57
16	Matriz de Potencialidad	59
17	Matriz de Vulnerabilidad	60

Índice de Gráficos

Nº	TÍTULO	PÁG.
1	P.I.B Trimestral	23
2	Participación del P.I.B	24
3	IDEAC	26
4	Índice de precios al consumidor	27
4	Inflación	28
5	Tasa de Interés Activa Mensual	30
6	Tasa de Interés Pasiva Mensual	32
7	Spread Financiero	33
8	Socios de la Cooperativa	42
9	Socios Beneficiados	43
10	Representación Gráfica En % De La Pregunta 1	45
11	Representación Gráfica En % De La Pregunta 2	46
12	Representación Gráfica En % De La Pregunta 3	46
13	Representación Gráfica En % De La Pregunta 4	47
14	Representación Gráfica En % De La Pregunta 5	47
15	Representación Gráfica En % De La Pregunta 6	48
16	Representación Gráfica En % De La Pregunta 7	49
17	Representación Gráfica En % De La Pregunta 8	49
18	Representación Gráfica En % De La Pregunta 9	50
19	Montos de Créditos Entregados	56

20	Captaciones	57
21	Montos de Créditos Entregados	58
22	Impacto & Factibilidad	74

Índice de Anexos

Nº	TÍTULO	PÁG.
1	Encuestas	106
2	Ley de Economía popular y Solidaria Extra-tacto de las Cooperativa	109
3	Cálculos del BSC	132
4	Manual del Programa	133

INTRODUCCIÓN

En la creación de un modelo de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard para la cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. Se detalló en el estado actual de la Cooperativa y sus posibles objetivos a alcanzar para los próximos años.

La finalidad que se persigue el presente tema investigativo, es dotar de Herramientas necesarias tanto para los Directivos, como al Gerente de la Cooperativa, que contribuyan a tomar decisiones de manera más coordinada.

La metodología utilizada nos permitió conocer en forma detallada la situación actual de la Cooperativa medio en que se desenvuelve, combinando este método con varias técnicas de investigación lo cual permitió la evaluación externa como interna de la cooperativa.

El primer capítulo está comprendido las características de la cooperativa, como sureseña histórica, misión, visión, objetivos, políticas, productos y servicios de la institución procedimientos decumplimiento de acuerdo a las disposiciones legales que rigen.

El segundo capítulo se encuentra el diagnóstico del control interno, realizado a laentidad a través del estudio de variables macroeconómicas y microeconómicas, el factor legal, político y el proceso administrativo de la cooperativa, donde se realizo el análisisFODA y la Matriz de Controles Claves en el cual encontramos la concordancia dedebilidades por los dos métodos de valoración de áreas críticas.

El tercer capítulo se presenta la Propuesta de la creación del Balanced Scorecard, se define la misión, visión, objetivos, estrategias de la cooperativa, los indicadores que permitan evaluar la gestión de la cooperativa.

El cuarto capítulo se evalúa los indicadores mediante el programa informático de Sixtina-group y se realiza el análisis respectivo para cada uno de los indicadores.

Finalmente se muestra las conclusiones y recomendaciones obtenidas del proceso investigativo, con las cuales se aporten al mejoramiento de la entidad en los procesos administrativos y financieros de la Dirección

CAPÍTULO I

1 GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA

Nombre de la Institución.-



Cooperativa de ahorro y crédito
"SAN JORGE" LTDA



"NUESTRO MAYOR CAPITAL ES SU CONFIANZA"

1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge" está ubicada en la Provincia de Chimborazo, ciudad de Riobamba; y sus socios pertenecen a FUERZAS ARMADAS (Ecuador)



EDIFICIO MATRIZ

Dirección:

Av. La Prensa y Los Olivos (a dos cuadras del redondel del Aeropuerto de la ciudad de Riobamba).

Teléfax: (03) 2950-161

Horario de Atención:

Lunes a Viernes: 09H00 a 13H00 y 15H00 a 18H00.

Sábado: 09H00 a 13H00

PUNTO DE ATENCIÓN Dirección:

BCB No.11 "GALÁPAGOS" (INTERIOR DEL ÁREA COMERCIAL)

Teléfono: (03) 2950-162

Horario de Atención:

Lunes a Viernes: 09H00 a 14H00 Y 15H00 a 17H00

1.2 RESEÑA HISTÓRICA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge fue constituida el 24 de Octubre de 1989 con acuerdo Ministerial N. 02051, con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, formado con socios que pertenecen a la Brigada de Caballería Blindada No. 11 “Galápagos”.

Surge esta institución gracias al impulso de un grupo de militares del GECB. 31 (Grupo de Escuela de Caballería Blindada No. 31), con la participación de quince socios fundadores; pioneros de esta gestión señores: Tcrn.. Jaime Córdova, Dr. Orlando Echeverría, Mayo. René López, Sbte. Guillermo Barreiro, Cbop. Héctor Chávez, Cbop. Humberto Soto, Sgos. Jorge Anilema, Sldo. Mario Tibalombo, Cbop. Víctor Cajas, Lcdo. Carlos Terán, Sgop. Víctor Rengifo, Sgos. Hugo Silva, Cbop. Emilio Vizuite, Sldo. Manuel Cabezas, Cbop.

Cristo Días; hombres de visión que miraron la necesidad de ahorrar y de prestar una ayuda a sus compañeros, era también parte de sus quehaceres de la vida cotidiana, para luego de ellos



mantener la misma mística de trabajo y de actitud de servicio hacia sus cooperados.

En el año de 1.990, el carácter jurídico de esta Cooperativa toma realce y paulatinamente el número de socios se va incrementando y con él, el monto de prestaciones; no queda si no para el recuerdo, cuando el préstamo máximo alcanzaba el S/. 1'000.000, que sin lugar a duda era una ayuda importante para quien lo solicitaba.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge", es una entidad financiera que trabaja con mística social, filosofía a la que le ha permitido mantener como slogan "NUESTRO MAYOR CAPITAL SU CONFIANZA", hoy con el reto y la razón de mirar hacia el futuro vinculado a la población civil.

En Enero del año 2.000 se ve cristalizada la labor de Gerencia, directivos y trabajadores, a través de la inauguración de su moderno y funcional edificio, ubicado en la Avenida la Prensa y los Olivos, el mismo que funciona como matriz de la Cooperativa manteniéndose además su sucursal en el interior de la Brigada de Caballería Blindada No. 11 "Galápagos", (Área Comercial).

El 25 de Mayo del 2010, se aprueba la Reforma al Estatuto, en la que se modifica entre otras cosas:

El nombre de la Cooperativa SAN JORGE por SAN JORGE LTDA.

Su cobertura como consta en el artículo 2 se amplía a Fuerzas Armadas y sus socios pueden ser: Oficiales, Voluntarios, en servicio activo, pasivo, servidores públicos, empleados de la Cooperativa, familiares hasta el cuarto grado de Consanguinidad y primero de afinidad, esposas, esposos, uniones de hecho y personas jurídicas e instituciones adscritas a Fuerzas Armadas,

(Consanguinidad: Hijos, Padres, hermanos, tíos, sobrinos y nietos.

Afinidad: Suegros, yernos e hijos políticos)

El préstamo ordinario sube a \$ 8.000 con 1 garante, un encaje financiado del 7x1 cuotas de 240, más detalle en beneficios.

1.3 FILOSOFÍA

Promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento, recibirá los ahorros de los socios, y depósitos que estos realicen, efectuar cobros y pagos, todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la Cooperación crediticia.

Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad con el Reglamento que para el efecto se establezca.

Financiar programas individuales y colectivos de sus socios.

Procurar la creación de servicios adicionales de consumo en beneficio de sus asociados.

Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.

1.4 MISIÓN Y VISIÓN

1.4.1 MISIÓN

“Satisfacer las necesidades de nuestros socios mediante el Ahorro y Crédito, en base a la solidez e imagen de la Cooperativa, trabajando con personal capacitado, responsable y comprometido, brindándoles servicios financieros ágiles, generando así progreso y bienestar para la familia militar”.

1.4.2 VISIÓN

“Ser una Institución con cobertura nacional, líderes en la captación y colocación de productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de nuestros socios”.

1.5 VALORES INSTITUCIONALES

Ética y Transparencia

Mantendremos una conducta apegada a la ley en cuanto a nuestras transacciones y relaciones con nuestras afiliadas y el adecuado manejo de información, (definir los niveles de información a divulgar como los respectivos canales y los procedimientos a seguir).

Responsabilidad

Buscaremos a responder a las necesidades de los cooperativistas mediante la búsqueda de apoyo que propicie el fortalecimiento y desarrollo de las mismas.

Equidad

Promoveremos el desarrollo de capacidades e igualdad de condiciones, a fin de lograr las máximas potencialidades de la institución y el sector cooperativo de ahorro y crédito.

Trabajo en Equipo

Diseñar un ambiente de equipo de trabajo a través de la capacitación y en entrenamiento para los esfuerzos mancomunados de la Federación y las cooperativas se traduzca en beneficios tangibles de la federación.

Empatía

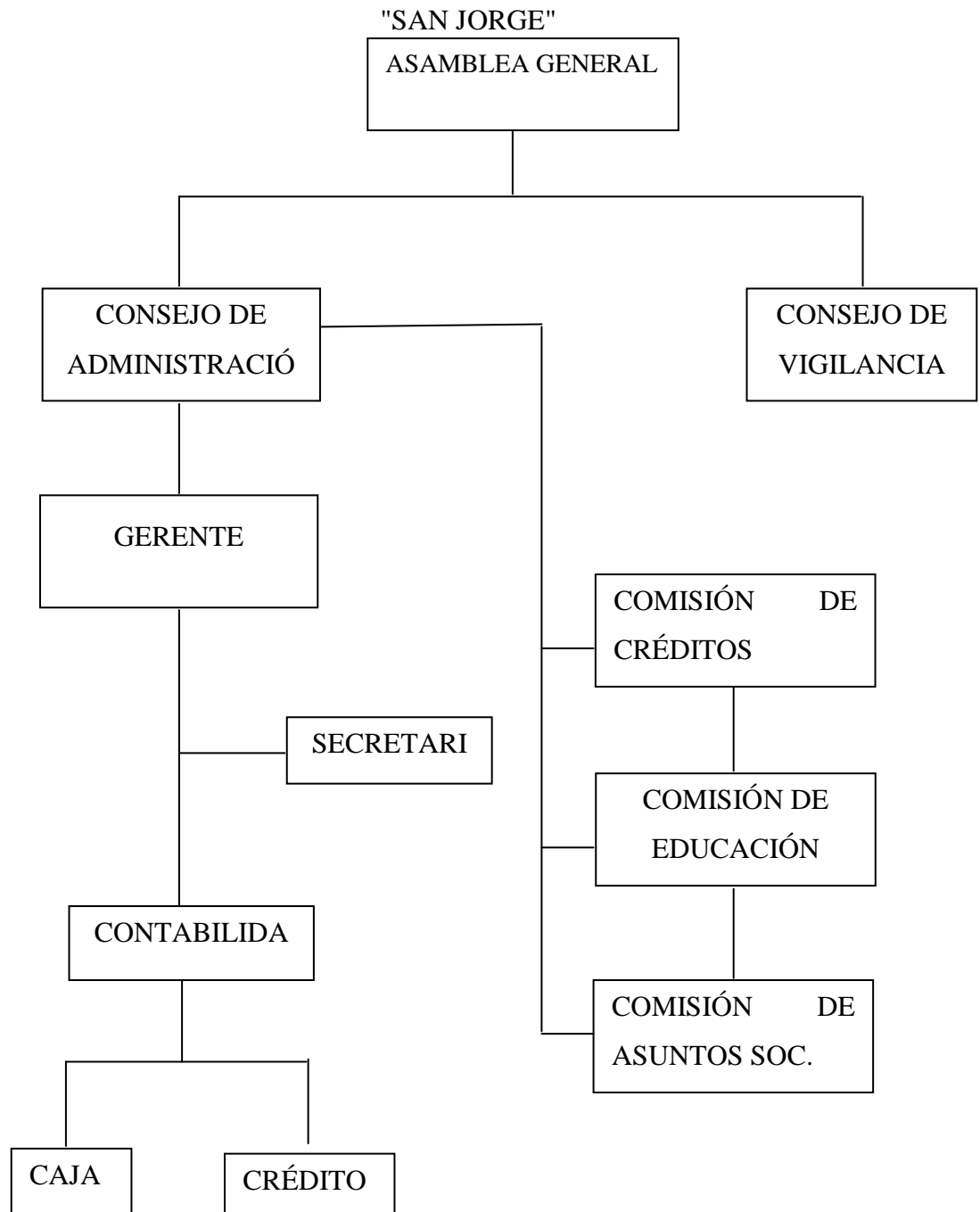
Reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad, promoviendo el liderazgo de colaboración y atendiendo las necesidades de los demás.

Pro actividad

Generar ideas creativas con el fin de producir cambios en la institución, la cooperativa y los sistemas sociales.

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONALIDAD

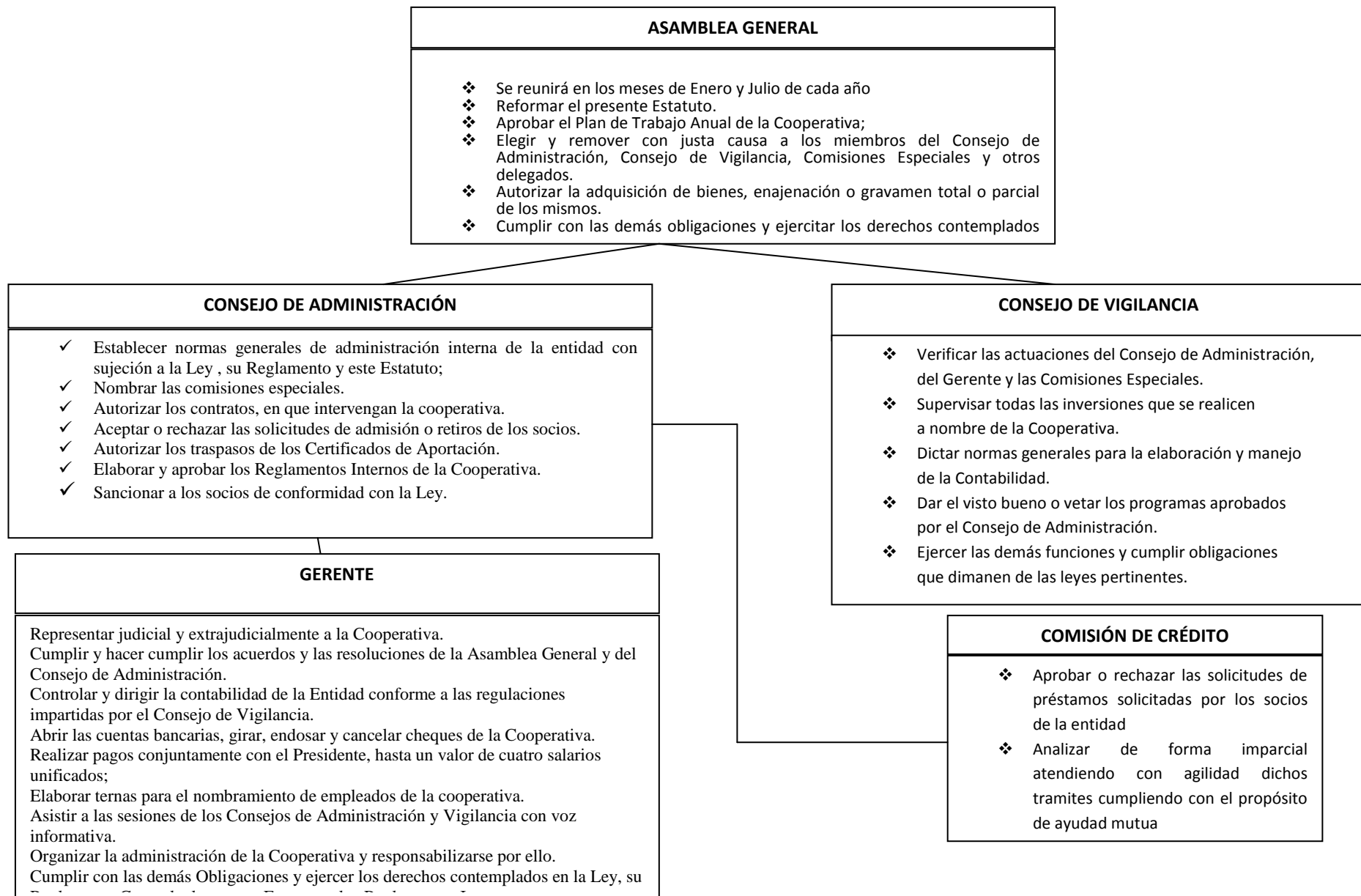
FIGURA 1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO



Fuente: La Cooperativa San Jorge

Elaborado: por la Cooperativa

Figura 2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JORGE" LTDA.



Consejo de Administración	
PRESIDENTE:	DR. FRANCISCO UREÑA CH.
GERENTE:	ING. MIRELLA CELLERI Q.
SECRETARIO:	SP. AMARIS LOGROÑO
VOCALES PRINCIPALES	
	SGOP. (sp) PATRICIO TORRES
	SGOP. (sp) EDUARDO GUAMAN
	SGOP. (sp) VICTOR CEVALLOS
	SGOP. (sp) JOSE PADILLA
	CBOP. MARCO LLAMUCA
	SP. CARMITA FALCONEZ
	SGOP. (sp) LEMA LUIS
VOCALES SUPLENTE	
	SGOP. CARLIN FARIAS
	SGOP. CESAR CABEZAS

Consejo de Vigilancia	
PRESIDENTE:	SRA. LOURDES AREVALO CH.
SECRETARIA:	LCDA. NORMA VARGAS T.
VOCALES PRINCIPALES	
	SGOP. (sp) EDGARDO GILER
	SGOP. (sp) SILVIO AGUINSACA
	SGOP. (sp) HEINZ CORDOVA
VOCALES SUPLENTE	
	SRA. NARCIZA MONTOYA
	SGOP. (sp) EUGENIO GUAÑA
	SGOP. WILMAN CAZARES

1.7 PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS QUE OFERTA

1.7.1 AHORROS

“El ahorro es la diferencia entre el ingreso disponible y el consumo efectuado por una persona. Igualmente el ahorro es la parte de la renta que no se destina al consumo, o parte complementaria del gasto.”



“El ahorro es la variable principal para sustentar el equilibrio en las operaciones financieras de una Cooperativa, su fórmula básica es la siguiente:

Disponible=Ingresos-Egresos

Donde los Ingresos son los ahorros mas los pagos de los créditos anteriores, y los egresos son los nuevos créditos entregados más los gastos operacionales de allí nace un principio del cooperativismo:

**TODOS para UNO y UNO
para TODOS!!!**

En la Cooperativa el Ahorro se ha dividido en:

1.7. 1.1. AHORRO A LA VISTA

Ahorro Cuenta Sénior

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SAN JORGE LTDA.” tiene como Política recibir de sus socios un ahorro mínimo de veinte dólares.

Este ahorro permite al socio financiar en parte otros productos como recargas electrónicas de teléfonos celulares, pago del SOAT, adquisición de arroz y azúcar o capitalizar para que sirva de encaje para un crédito, o para solventar una necesidad eventual.

Muchos socios en servicio activo o pasivo con su ahorro alimentan las cuentas de sus hijos, cónyuges, madres o padres, mediante una autorización de transferencias.

EL interés de ahorro a la vista es pagado en forma semestral, cuyo valor está en función a cada saldo de ahorro diario y al resultado del ejercicio económico semestral

Ahorro Cuenta San Jorgito Junior

La Cooperativa creó la cuenta San Jorgito Junior orientada a los niños y niñas hijos de nuestros socios para fomentar la cultura del ahorro.

Nuestra política es recibir de sus socios un ahorro mínimo de cinco dólares mediante transferencia de las cuentas de sus padres

Cada año en el mes de Junio por el día del niño, se realiza un agasajo a todos los niños socios de esta cuenta, entregándoles a los presentes un refrigerio y rifando muchos premios.

Al inicio del año escolar en el mes de Agosto se realiza un sorteo de bonos económicos a nivel nacional.

Los ahorristas de esta cuenta tienen la oportunidad de participar en el Ahorro Programado Junior, del cual reciben un boleto por cada cinco dólares, para la rifa anual de Diciembre en la que tienen la posibilidad de ganar equipos electrónicos como mini laptops, mp4, memorias, etc.

1.7.1.2. AHORRO PROGRAMADO

Para este producto el Socio firma un Contrato en el cual se establece el depósito de apertura, la cuota mensual a transferir y la fecha de finalización, luego de esta fecha el Socio puede solicitar la renovación o transferir el valor acumulado al Ahorro Vista. El tiempo mínimo del contrato es de 6 meses para socios sénior y de 3 meses para socios junior.

El Socio Sénior recibe un boleto por cada \$ 10 de depósito y el Socio Junior recibe un boleto por cada \$ 5, para participar en la rifa anual de Diciembre en la que tienen la posibilidad de ganar según el tipo de socio:

Socio Sénior

Motos, refrigeradoras, Cocinas, lavadoras, televisores digitales, etc.

Socio Junior

Mini laptops, mp4, memorias, etc.

Al final de cada mes reciben un interés del 7 % hasta 180 días y 8 % de 360 días en adelante.

1.7. 1.3. AHORRO RIFA

Este producto es únicamente para socios “Sénior”

El socio recibe un boleto por cada \$ 20 depósito para participar en la rifa anual de aniversario, con la posibilidad de ganarse un vehículo cero kilómetros y varios electrodomésticos

Este ahorro gana un interés mensual del 6%, estos valores se verifican en unas cartolas para este producto y en la información individual de este Sitio Web

El tiempo mínimo de permanencia es de tres meses, al cumplirse este tiempo el Socio puede solicitar la transferencia a los Ahorros a la Vista.

1.7.1. 4. AHORRO ESPECIAL

Este ahorro es derivado de los Créditos, en cada pago se transfiere un valor de acuerdo al siguiente tipo de crédito y es depositado en la Cuenta de ahorro especial.

Tipo de Crédito	Valor por cada pago
Ordinario	\$10
Emergente	\$5

Urgente	\$2
---------	-----

Fuente: COAC SAN JORGE LTDA.

Elaborado: COAC SAN JORGE LTDA.

Durante la acumulación por la vigencia del crédito, mensualmente se deposita un interés del 7 % anual.

Este ahorro se verifica en unas cartolas destinadas para este producto y en la información individual de este Sitio Web.

El socio puede disponer de este ahorro mas el interés una vez cancelado el Crédito, valor que se transfiere a la cuenta de ahorro a la vista.

1.7.2 CRÉDITOS

Urgente:

Monto	70	100	150	200	300	382
Encaje	0	0	0	0	0	0
Plazo meses	3	4	5	6	7	8
Cuotas	26.30	28.20	33.35	37.35	47.60	55.10

Fuente: COAC SAN JORGE LTDA.

Elaborado: COAC SAN JORGE LTDA.

REQUISITOS

URGENTES (\$ 50 - \$ 300)

SOCIO:

- Libreta de Ahorros de COAC "San Jorge Ltda."
- Ultimo Rol de Pagos Original, o Copia de libreta donde le acrediten la remuneración mensual, o documento que justifique ingresos
- Copia Cédula de Ciudadanía

EMERGENTE

Mont o	400	500	600	700	800	1000	1200	1400	1500	2000	2200	2387
Encaje	80	93	105	118	130	155	180	205	218	280	305	328
Plazo meses	8	10	11	12	13	15	17	20	21	26	28	28
Cuota	58.5 5	59.2 5	64.6 0	69.1 5	73.1 0	79.1 5	85.2 0	86.2 0	88.4 0	97.8 0	101.0 5	103.9 0

Fuente: COAC SAN JORGE LTDA.

Elaborado: COAC SAN JORGE LTDA.

REQUISITOS

SOCIO:

- Libreta de Ahorros de COAC "San Jorge Ltda."
- Ultimo Rol de Pagos Original, o Copia de libreta donde le acrediten la remuneración mensual, o documento que justifique ingresos
- Encaje de acuerdo al monto (Financiado)
- Copia Cédula de Ciudadanía Socio
- Copia cédula de Ciudadanía Cónyuge
- Copia Certificado de Votación (Personal Civil)
- Planilla pago servicio básico del último mes

UN GARANTE:

- ✓ Copia Cédula de Ciudadanía Socio

- ✓ Copia del último Rol de Pagos, o Copia de libreta donde le acrediten la remuneración mensual, o documento que justifique ingresos
- ✓ Planilla pago servicio básico del último mes
- ✓ SIN GARANTE (Según EXPERIENCIA CREDITICIA)

ORDINARIOS

Monto	5500	6000	6500	7000	7500	8000	9000	9551
Encaje	718	780	843	905	968	1030	1155	1224
Plazo meses	43	44	45	46	47	48	49	50
Cuotas	182.30	194.85	207.00	218.80	230.35	241.55	276.68	278.47

Fuente: COAC SAN JORGE LTDA.

Elaborado: COAC SAN JORGE LTDA.

REQUISITOS

ORDINARIOS (\$ 2.388 - \$ 6.200)

SOCIO:

- ❖ Libreta de Ahorros de COAC "San Jorge Ltda."
- ❖ Ultimo Rol de Pagos Original, o Copia de libreta donde le acrediten la remuneración mensual, o documento que justifique ingresos
- ❖ Encaje de acuerdo al monto
- ❖ Copia Cédula de Ciudadanía Socio y Cónyuge
- ❖ Copia Certificado de Votación (Personal Civil)
- ❖ Copia matrícula de vehículo en caso de tenerlo
- ❖ Planilla pago servicio básico último mes

UN GARANTE:

- Copia Cédula de Ciudadanía Socio y Cónyuge
- Copia del último Rol de Pagos, o Copia de libreta donde le acrediten la remuneración mensual, o documento que justifique ingresos
- Planilla pago servicio básico del último mes

ORDINARIOS (\$ 6.201 - \$ 9.551)

SOCIO:

- ❖ Libreta de Ahorros de COAC "San Jorge Ltda."
- ❖ Ultimo Rol de Pagos Original, o Copia de libreta donde le acrediten la remuneración mensual, o documento que justifique ingresos
- ❖ Encaje de acuerdo al monto
- ❖ Copia Cédula de Ciudadanía Socio y Cónyuge
- ❖ Copia Certificado de Votación (Personal Civil)
- ❖ Copia matrícula de vehículo en caso de tenerlo
- ❖ Copia Pago Impuesto Predial
- ❖ Planilla pago servicio básico último mes

DOS GARANTES: (Un socio militar y una persona particular)

- ✓ Copia Cédula de Ciudadanía Socio y Cónyuge
- ✓ Copia del último Rol de Pagos, o Copia de libreta donde le acrediten la remuneración mensual, o documento que justifique ingresos
- ✓ Planilla pago servicio básico del último mes

CRÉDITO VÍVERES

El trabajo mancomunado entre directivos y colaboradores de dependencia, la Cooperativa también cubre necesidades vitales, con la venta de productos de primera necesidad a crédito.

	Entrada	Diferencia
Arroz	\$ 15	A dos meses plazo
Azúcar	\$ 15	A dos meses plazo

1.7.3 INVERSIONES

La Cooperativa presta beneficio al Socio recibiendo su dinero a plazo fijo con tasas muy atractivas en función al monto y al tiempo máximo acordado, convirtiendo al Socio en Inversionista de la Cooperativa. En este producto se ofrece tres modalidades:



Interés Anual.- El Socio Inversionista recibe su capital más el interés al final de la fecha acordada

Interés Mensual.- El Socio Inversionista recibe su interés cada mes

Interés Capitalizable Mensual.- El Socio Inversionista incrementa el interés ganado mensual a su capital, y puede incrementar nuevos valores y a su vez puede retirar el interés ganado del *mes*.

1.7.4. BENEFICIOS

Afiliándose a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Jorge Ltda.", usted se hace acreedor a más de los Créditos a los siguientes beneficios:

Beneficios para toda su FAMILIA!!!!

ADQUISICIÓN DE ARROZ Y AZÚCAR A CRÉDITO

- Pensando en beneficio de sus asociados, cubre las necesidades vitales del Socio con la venta de Arroz y Azúcar a crédito, con una entrada de 15 dólares, quedando la diferencia a cancelar en dos meses plazo; siendo necesario incrementar el ahorro base (\$20)



FONDO MORTUORIO.- La Cooperativa entrega al Socio un fondo mortuario por fallecimiento de sus padres sin importar la edad, hijos memores de 18 años, cónyuge, y por fallecimiento del socio se entrega una ayuda al beneficiario registrado en la solicitud de ingreso.



EMISIÓN DEL SOAT.- La Cooperativa facilita a sus Socios la emisión y el financiamiento del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito a través del convenio con Latina Seguros.



RECARGAS ELECTRÓNICAS DE TELÉFONOS CELULARES.- La Cooperativa brinda a sus Socios el servicio de Recargas Electrónicas de teléfonos Celulares en las tres Operadoras PORTA, MOVISTAR y ALEGRO, sin importar el lugar que se encuentre el Socio, debiendo llamar a nuestros teléfonos fijos 032 950161, y, 032 959162 o al celular de movistar 095-045 634, que le contestará el Sr. Tcgo. Edison Colcha, luego indicará el numero del teléfono, operadora y el valor de la recarga repitiendo para evitar errores; la Cooperativa realizará sus recargas y descontará de sus ahorros luego de ejecutar los procesos de descuentos del Banco Rumiñahui e ISSFA; para lo cual el Socio modificará el ahorro mensual en función de su necesidad.

Mediante este procedimiento el Socio a su vez puede brindar este servicio a su esposa, hijos, familiares y amigos.



RIFAS POR ANIVERSARIO.- Cada año y por aniversario el 24 de Octubre se rifa Un vehículo valorado en \$14.000 y electrodomésticos entre sus Socios Sénior (mayores a 18 años), que fueron debitados el valor de \$ 5y con boletos adicionales, mediante los siguientes productos:

Ahorro Rifa.- El socio recibe un boleto por cada \$ 20 depósito y mensualmente recibe un interés del 6%, estos valores se verifican en unas cartolas para este producto y en la información individual de este Sitio Web. El tiempo mínimo de permanencia es de tres

meses, al cumplirse este tiempo el Socio puede solicitar la transferencia a los Ahorros a la Vista..

Certificados de Aportación.- El Socio recibe un boleto por cada \$ 5 de depósito y anualmente recibe un interés del 6%, estos valores se verifican en unas cartolas para este producto y en la información individual de este Sitio Web. El tiempo de permanencia es indefinido, cuando el socio se retira se devuelve los certificados. Este valor ayuda al socio cuando va a realizar un Crédito disminuyendo el encaje

Inversiones a Plazo Fijo.- El Socio recibe un boleto por cada \$ 100 de depósito

RIFA DE FIN DE AÑO.- En el mes de diciembre de cada año se rifa electrodomésticos entre sus Socios Sénior y Júnior (menores a 18 años) Que obtuvieron boletos por concepto del Producto Ahorro Programado.

Descripción del Ahorro Programado.- El Socio Sénior recibe un boleto por cada \$ 10 de depósito y el Socio Junior recibe un boleto por cada \$ 5, y cada mes reciben un interés del 7 % hasta 180 días y 8 % de 360 días en adelante. Para este producto el Socio firma un Contrato en el cual se establece el depósito de apertura, la cuota mensual a transferir y la fecha de finalización, luego de esta fecha el Socio puede solicitar la renovación o transferir el valor acumulado al Ahorro Vista.

COMPRA DE EQUIPOS DE COMPUTO.- La Cooperativa a través del Área de Sistemas brinda al Socio el asesoramiento para la Adquisición de Equipos de Cómputo y mediante el convenio con EnterSystem, puede realizar su adquisición previa calificación de su Oficial de Crédito que está en función de su capacidad de endeudamiento.

1.8 SISTEMA DE GESTIÓN QUE UTILIZA LA COAC SAN JORGE LTDA.

La Cooperativa de ahorro y crédito SAN JORGE para su normal desempeño utiliza la elaboración de un presupuesto el mismo contralado de una forma mensual para así lograr realizar una evaluación crítica del funcionamiento y rentabilidad de cada área funcional.

El control presupuestario que realiza la institución tiene cuatro propósitos específicos:

- 1) Es una herramienta de planificación para los directores de la Cooperativa.
- 2) Determina que recursos son necesarios disponer y en que invertirlos para lograr los mejores resultados.
- 3) Es un método que integra los esfuerzos de los componentes de cada centro presupuestario de costes.
- 4) Los directores de la cooperativa pueden adaptar sus planes respecto a los resultados y las alternativas a introducir como factor correctivo para su obtención.

CAPÍTULO II

2 DIAGNOSTICO DE LA COAC SAN JORGE LTDA.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la cooperativa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Los factores Macro-ambientales son aquellos que influyen de manera importante en el sistema de la cooperativa; son fuerzas que no pueden ser controladas por los directivos afectando directa o indirectamente a la toma de decisiones.

2.1.1.1 FACTOR ECONOMICO

“Factor económico: Se evalúan variables macroeconómicas como la inflación, el PIB, las tasas de interés. Cuál es el nivel de ingreso y gasto del mercado.

SECTOR REAL

PIB

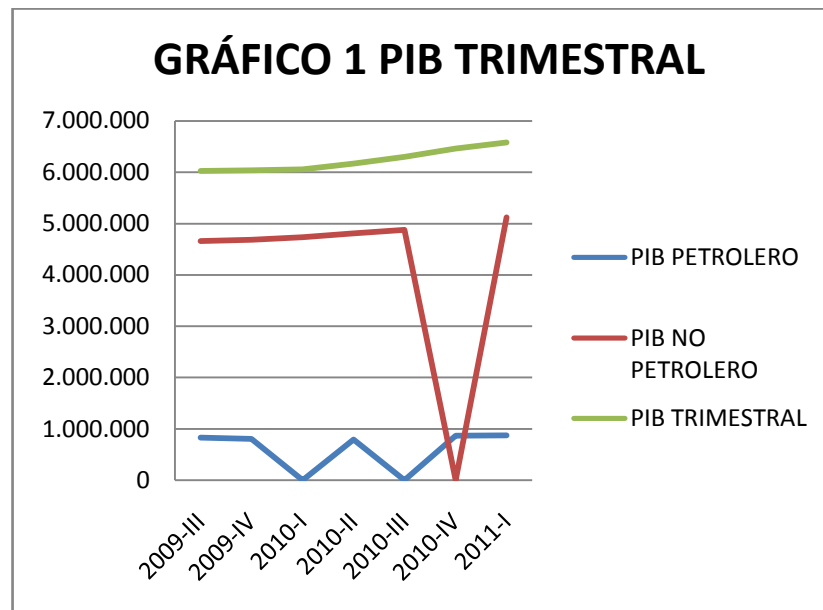
Es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.¹

¹<http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

TABLA 1 P.I.B. TRIMESTRAL

Fecha	PIB PETROLERO	PIB NO PETROLERO	PIB TRIMESTRAL	VARIACIÓN PIB
2009-III	831.242	4.657.691	6.025.615	0.08
2009-IV	801.171	4.681.288	6.040.498	0.25
2010-I	777.75	4.732.613	6.054.832	0.24
2010-II	791.109	4.812.051	6.170.788	1.92
2010-III	821.87	4.878.356	6.295.772	2.03
2010-IV	865.725	5000.9	6.461.926	2.64
2011-I	871.932	5.120.947	6.577.003	1.78

Fuente: Banco central del Ecuador



Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado por: EL autor

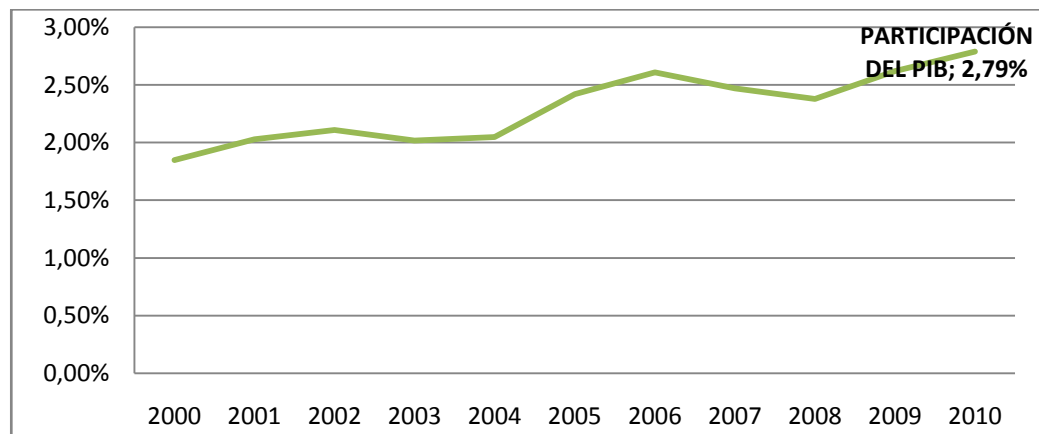
TABLA 2 PARTICIPACIÓN DEL PIB 2010

INTERMEDIACIÓN FINANCIERA			
AÑO	PIB	INTERMEDIACIÓN FINANCIERA	PARTICIPACIÓN DEL PIB
2000	\$ 16.282.908	\$ 301.489	1,85%
2001	\$ 21.270.800	\$ 431.084	2,03%
2002	\$ 24.717.858	\$ 520.360	2,11%
2003	\$ 28.409.459	\$ 574.077	2,02%
2004	\$ 32.645.622	\$ 669.603	2,05%
2005	\$ 36.942.384	\$ 895.357	2,42%
2006	\$ 41.705.009	\$ 1.086.617	2,61%
2007	\$ 45.503.563	\$ 1.121.868	2,47%
2008	\$ 54.208.524	\$ 1.290.493	2,38%
2009	\$ 52.021.861	\$ 1.361.883	2,62%
2010	\$ 57.978.116	\$ 1.618.474	2,79%

Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado por: EL

autor

GRÁFICO 2 PARTICIPACIÓN DEL PIB 2010

Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado por: EL autor

ANÁLISIS

Al culminar el primer trimestre del 2011 la economía ecuatoriana registro un incremento gracias a la importante evolución del sector no petrolero en donde la intermediación financiera se registró un importante crecimiento.

Connotación

1 Crisis mundial

ÍNDICE DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA COYUNTURAL (IDEAC)

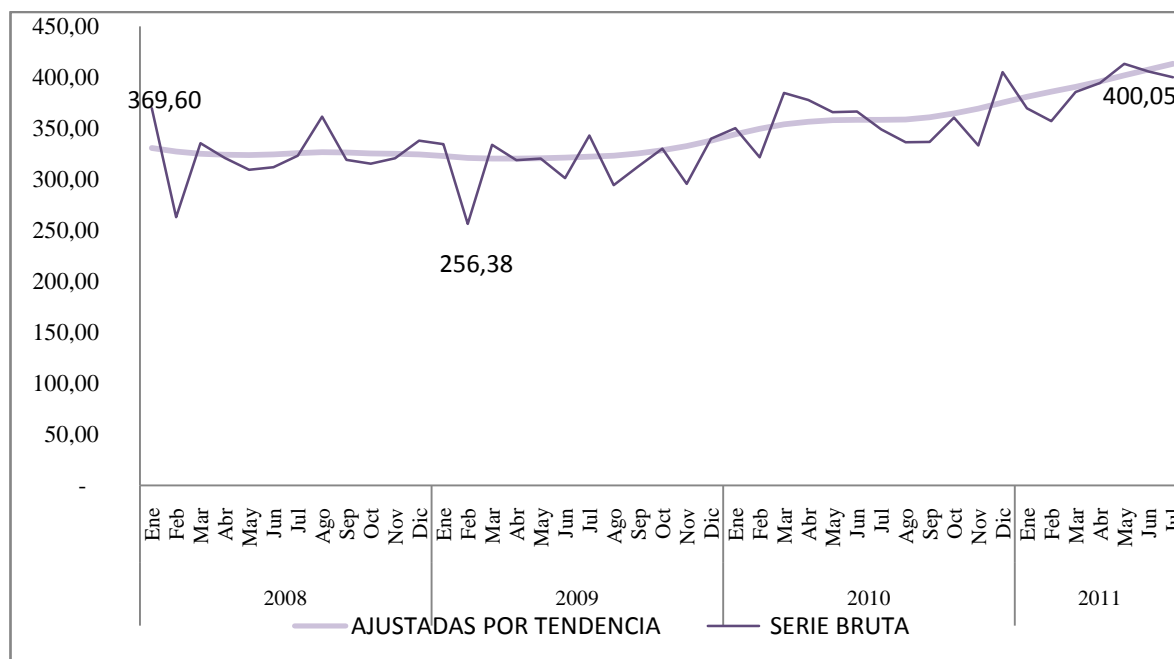
Es un indicador mensual, elaborado en base a ponderaciones sectoriales de diversas actividades de la esfera real. Mide la evolución económica coyuntural del país.

TABLA 3 IDEAC

	AJUSTADAS POR TENDENCIA				SERIE BRUTA			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Ene	330,48	322,78	344,12	380,87	369,60	334,65	350,25	369,66
Feb	327,27	321,03	349,57	385,85	262,98	256,38	321,71	357,15
Mar	325,07	320,27	353,73	390,58	335,59	333,83	384,79	385,70
Abr	324,11	320,32	356,52	396,04	321,04	318,99	377,93	394,52
May	323,78	320,54	357,99	402,05	309,36	320,54	365,84	413,37
Jun	324,37	321,16	358,35	407,64	311,92	301,33	366,71	405,84
Jul	325,73	322,07	358,17	413,22	323,20	342,96	349,07	400,05
Ago	326,68	323,15	358,66		361,67	294,53	336,39	
Sep	326,20	325,28	360,80		319,19	312,59	336,67	
Oct	325,29	328,42	364,42		315,39	330,02	360,63	
Nov	324,84	332,41	369,33		320,72	295,57	333,43	
Dic	324,25	337,91	375,19		337,93	339,75	405,31	

FUENTE: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO 3 IDEAC



CRECIMIENTO AGREGADO DE LOS PRECIOS AL CONSUMIDOR

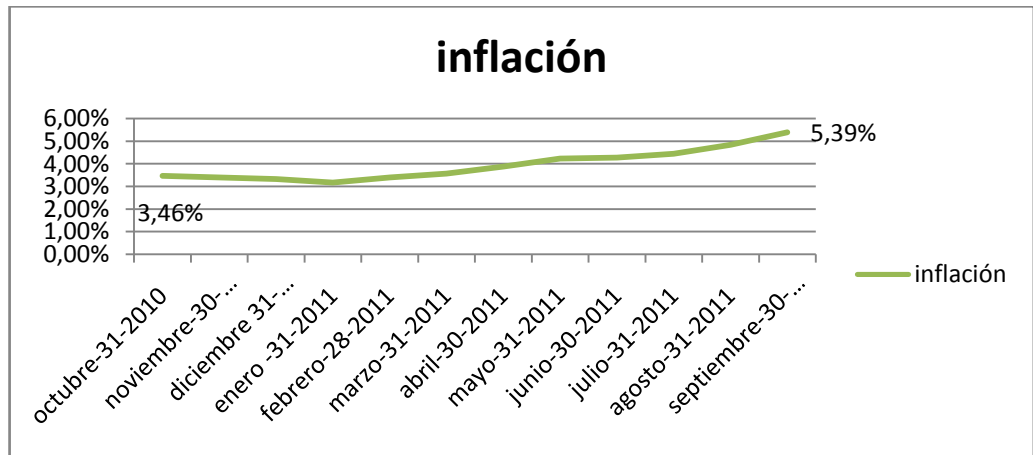
En septiembre del presente año el IPC se ubicó 134.55 representando una variación mensual de 0.79% obteniendo un incremento 0.53% en relación al año anterior

TABLA 4 ÍNDICE DE PRECIO CONSUMIDOR				
AÑO	MES	SERIE HISTÓRICA	VARIACIÓN MENSUAL	VARIACIÓN ACUMULADA
2010	Septiembre	127,66	0,26	2,26
	Octubre	127,99	0,25	2,52
	Noviembre	128,33	0,27	2,8
	Diciembre	128,99	0,51	3,33
2011	Enero	129,87	0,68	0,68
	Febrero	130,59	0,55	1,24
	Marzo	131,03	0,84	1,58
	Abril	132,1	0,82	2,41
	Mayo	132,56	0,35	2,77
	Junio	132,61	0,04	2,81
	Julio	132,85	0,18	2,99
	Agosto	133,49	0,49	3,49
	Septiembre	134,55	0,79	4,31

Fuente INEC

INFLACIÓN

GRÁFICO 4 INFLACIÓN



Fuente.- banco central del Ecuador

TABLA 5. INFLACIÓN ANUAL

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Septiembre-30-2011	5,39%	Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2011	4.84 %	Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2011	4.44 %	Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2011	4.28 %	Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2011	4.23 %	Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2011	3.88 %	Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2011	3.57 %	Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2011	3.39 %	Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2011	3.17 %	Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2010	3.33 %	Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2010	3.39 %	Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2010	3.46 %	Octubre-31-2009	3.50 %

Fuente.- banco central del Ecuador

ANÁLISIS

Podemos apreciar que la inflación a lo largo del 2011 ha tenido un aumento progresivo ubicándose la inflación anual en 4.84% alcanzando un incremento de 0.49% en comparación al periodo del año pasado lo cual significa que cada persona necesita más dinero para cubrir sus necesidades, siendo los alimentos y bebidas no alcohólicas las que aportan más para el crecimiento de la inflación

Connotación

1 Consignan menos dinero para el ahorro

2 Fortalecer el crédito de víveres

TASAS DE INTERÉS

Es la compensación que el prestatario de fondos paga al prestamista. Desde el punto de vista del prestatario es el costo por obtener los fondos prestados.²

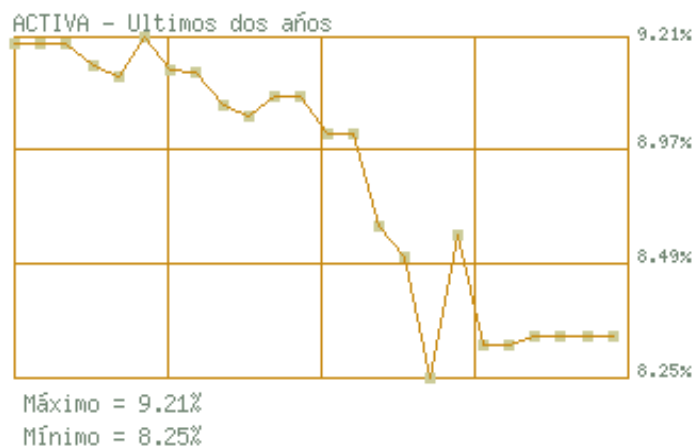
TASA DE INTERÉS ACTIVA

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación.

²*Principios de Administración financiera Escrito por Lawrence J. Gitman, Elisa Núñez Ramos pág. 229*

TABLA 6 TASA ACTIVA			
FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Septiembre-30-2011	8.37 %	Septiembre-30-2010	9.04 %
Agosto-31-2011	8.37 %	Agosto-31-2010	9.04 %
Julio-31-2011	8.37 %	Julio-31-2010	8.99 %
Junio-30-2011	8.37 %	Junio-30-2010	9.02 %
Mayo-31-2011	8.34 %	Mayo-31-2010	9.11 %
Abril-30-2011	8.34 %	Abril-30-2010	9.12 %
Marzo-31-2011	8.65 %	Marzo-31-2010	9.21 %
Febrero-28-2011	8.25 %	Febrero-28-2010	9.10 %
Enero-31-2011	8.59 %	Enero-31-2010	9.13 %
Diciembre-31-2010	8.68 %	Diciembre-31-2009	9.19 %
Noviembre-30-2010	8.94 %	Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-30-2010	8.94 %	Octubre-31-2009	9.19 %
<i>Fuente: Banco central del Ecuador Elaborado por: EL autor</i>			

GRÁFICO 5 TASA INTERÉS ACTIVA



Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado Por: Banco Central del Ecuador

Tasa Pasiva

También llamada de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. Por esta razón, son la que se utiliza en los depósitos y plazos fijos.³

TABLA 7 TASA PASIVA

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Septiembre-30-2011	4.58 %	Octubre-30-2010	4.30 %
Agosto-31-2011	4.58 %	Septiembre-30-2010	4.25 %
Julio-31-2011	4.58 %	Agosto-31-2010	4.25 %
Junio-30-	4.58 %	Julio-31-	4.39 %

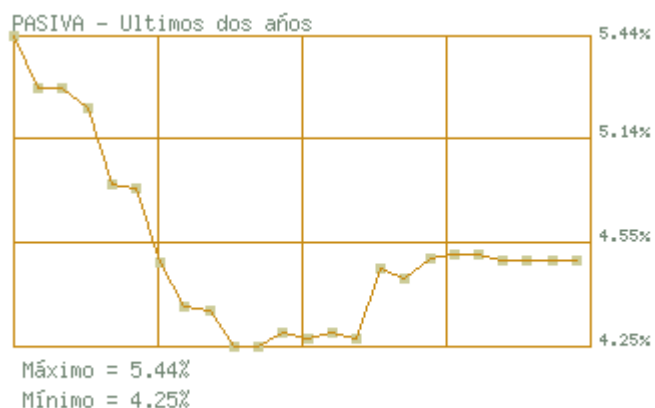
³ <http://www.tasabadlar.com.ar/tasa-activa-y-tasa-pasiva/>

2011		2010	
Mayo-31-2011	4.60 %	Junio-30-2010	4.40 %
Abril-30-2011	4.60 %	Mayo-31-2010	4.57 %
Marzo-31-2011	4.59 %	Abril-30-2010	4.86 %
Febrero-28-2011	4.51 %	Marzo-31-2010	4.87 %
Enero-31-2011	4.55 %	Febrero-28-2010	5.16 %
Diciembre-31-2010	4.28 %	Enero-31-2010	5.24 %
Noviembre-30-2010	4.30 %	Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-29-2010	4.28 %	Noviembre-30-2009	5.44

Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado por: EL autor

GRÁFICO 6 TASA INTERÉS PASIVA



Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado Por: Banco Central del Ecuador

SPREAD FINANCIERO

El spread financiero es la diferencia entre la tasa activa y tasa pasiva siendo la diferencia el beneficio que la institución recibe por otorgar su servicio.

TABLA 8 SPREAD FINANCIERO

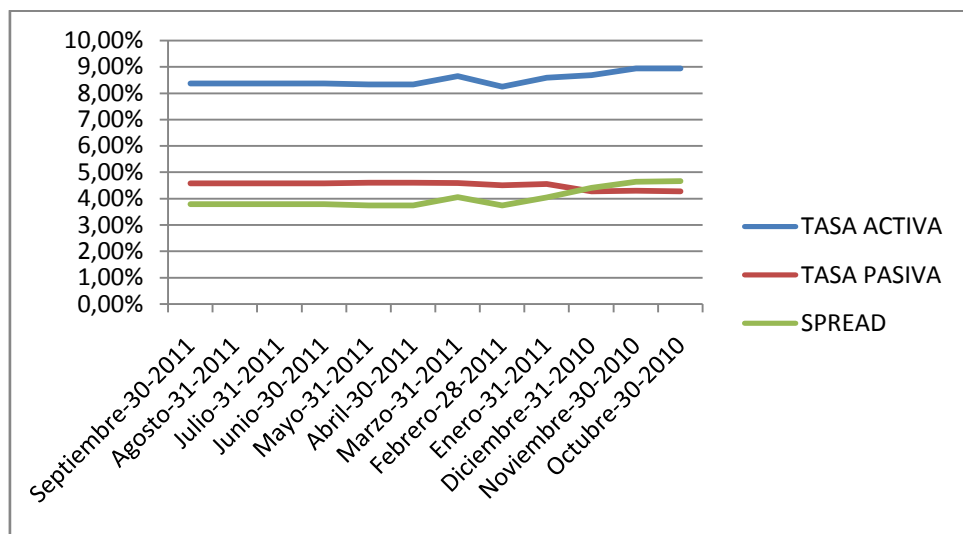
FECHA	TASA ACTIVA	TASA PASIVA	SPREAD
Septiembre-30-2011	8,37%	4,58%	3,79%
Agosto-31-2011	8,37%	4,58%	3,79%
Julio-31-2011	8,37%	4,58%	3,79%
Junio-30-2011	8,37%	4,58%	3,79%
Mayo-31-2011	8,34%	4,60%	3,74%
Abril-30-2011	8,34%	4,60%	3,74%

Marzo-31-2011	8,65%	4,59%	4,06%
Febrero-28-2011	8,25%	4,51%	3,74%
Enero-31-2011	8,59%	4,55%	4,04%
Diciembre-31-2010	8,68%	4,28%	4,40%
Noviembre-30-2010	8,94%	4,30%	4,64%
Octubre-30-2010	8,94%	4,28%	4,66%

Fuente: Banco central del Ecuador

Elaborado por: EL autor

GRÁFICO 7 SPREAD FINANCIERO



ANÁLISIS

Al realizar una comparación de la tasa activa y pasiva de los últimos meses del Ecuador podemos notar que desde el año 2010 el beneficio para la institución sea menor alcanzado una relativa estabilidad a partir de abril del 2011.

Connotación

- 1 Al mantenerse estables o bajar las tasas de interés, va a ser más atractivo para las personas adquirir obligaciones crediticias.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO ⁴

Los factores políticos son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

En los factores político podemos observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a nuestra empresa, otro aspecto relevante es el marco exterior, no nos afecta muy significativamente por el momento aunque en un futuro si que nos podría afectar si la empresa decidiera convertirse en una multinacional y reciclar los productos electrónicos extranjeros.

En la actualidad el Ecuador se encuentra gobernado por el Econ. Rafael Correa Delgado de ideología de izquierda él fue elegido en las elecciones del 2006 y su posterior revalidación del cargo en la elecciones del 2009

⁴ *politicaysociedad.com*

HECHOS POSITIVOS que se han producido en estos tres años, en lo económico, político y social

- La aprobación y vigencia de una nueva y progresista Constitución Política de la República, en reemplazo de la vieja y atrasada Constitución neoliberal;
- La finalización de la Base militar norteamericana en Manta, como una expresión de una política nacionalista y de resistencia a las órdenes del pentágono;
- El alza del bono de la pobreza de \$15 a \$35 mensuales para un millón seiscientos mil pobres e indigentes;
- El alza del bono de la vivienda a 5.000;
- El no pago del aporte de \$25 en la educación primaria;
- La entrega de uniformes y desayunos escolares en varias escuelas;
- El no pago de la consulta externa en los hospitales públicos;
- La importante inversión en obra pública como la construcción de carreteras y puentes.
- La reducción del monto del pago de la deuda externa y la utilización de esos recursos en obra pública;
- La utilización de la reserva internacional para financiar a pequeños productores.
- La inversión en el sector eléctrico para la futura construcción de centrales hidroeléctricas como Coca Codo Sinclair, Sopladora, Toachi – Pilatón;
- El proyecto de construcción de la Refinería del Pacífico; etc.
- La incorporación al ALBA, (más, el entusiasmo simulado se mostró de cuerpo entero con motivo de la inasistencia del Presidente Correa a la última reunión realizada en Cuba).

Estas y otra medidas, están bien. Apuntan en lo fundamental a atender problemas inmediatos de la población, es decir ataca a los efectos de los problemas. Más, en ningún caso resuelven la causa de fondo de esos problemas, relacionados con la estructura misma

del caduco sistema capitalista, que solamente pueden ser resueltos con una revolución verdadera.

HECHOS NEGATIVOS en los diversos campos de la vida del país, que podemos resumirlos en los siguientes:

- La nueva constitución de Montecristi, siendo una Constitución progresista, comparándola con la neoliberal anterior, sigue siendo una Constitución del mismo Estado capitalista imperante y es aplicada por el gobierno solo cuando le conviene.
- La continuidad del bono de la pobreza como un instrumento, como una limosna cristiana de un dólar diez centavos diarios, que el Estado da a un millón seiscientos mil pobres e indigentes, para eternizarlos en su condición precisamente de pobres a indigentes. Como dice Correa, “Prohibido olvidar” que este bono de la pobreza, ahora peluconamente llamado “bono de desarrollo humano” es una medida neoliberal, impuesta hace 10 años por el nefasto gobierno de Jamil Mahuad, en cumplimiento de las políticas económicas del Banco Mundial, dirigido por EE.UU. Los ecuatorianos no necesitan para vivir humillantes limosnas cristianas, necesitan trabajo y salarios dignos.
- Aumenta la emigración. Todos los días el número de ecuatorianos que emigran al exterior crece, por falta de oportunidades en nuestro país.
- El costo de la vida sube todos los días. Está por las nubes, creciendo con ello las necesidades y angustias de las familias ecuatorianas.
- Los sueldos y salarios siguen por los suelos, con un básico de \$260, que no llega ni a la mitad del costo de la canasta familiar que está en \$559.41. La gran conquista laboral de la gente ha sido reducida a mantener el puesto de trabajo a como dé lugar, aunque sea con ese salario de miseria.
- La toma de los fondos del IESS para cubrir gastos del Estado y pagar la deuda externa, en perjuicio de la atención de los afiliados que son los dueños de esos fondos.
- La crisis agropecuaria generada por el neoliberalismo sigue igual o peor que antes. Los centenares de miles de trabajadores del agro, en la costa, sierra y amazonia, siguen hundidos en el abandono, sin tierra para trabajar; unas veces sin riego, víctimas de la sequía, y otras veces víctima de las inundaciones; sin el crédito necesario y

ventajoso; sin las semillas mejoradas ni el asesoramiento técnico, sin precios justos para sus productos. Las medidas del gobierno, como los tragicómicos “kits agropecuarios”, son ofensivas limosnas cristianas para el agro que no han resuelto absolutamente nada.

➤ La represión del gobierno contra el pueblo. El desconocimiento de los derechos de los trabajadores, indígenas, montubios, jubilados, maestros, universidades, etc., y la cruenta represión policial y militar, lanzada contra el pueblo en Dayuma y Morona, con la muerte del indígena Bosco Vizuma, los despidos intempestivos a los trabajadores y dirigentes sindicales de PETROECUADOR, demuestran que la violencia del Estado y su gobierno, es contra el pueblo. No existe NI UN SOLO BANQUERO NI OLIGARCA LADRON PRESO.

➤ La delincuencia y la inseguridad ciudadana aumenta sin freno, en medio del desempleo y la crisis. La mayor inversión en más armas y policías no da ni dará resultados efectivos, porque el gobierno no parte del criterio justo de que a la delincuencia se la combate ante todo dando trabajo y buenas condiciones de vida a la gente y no toma las medidas correctas y necesarias para que así sea.

➤ El petróleo sigue en manos de las transnacionales. En materia petrolera, los millonarios y vende patria contratos petroleros, impuestos por los gobiernos de la partidocracia corrupta de Febres Cordero, Sixto Durán, Bucaram, Mahuad, Noboa, Gutiérrez, siguen vigentes, intocados. Lo que es más, han sido dolosamente renovados en términos que violan la nueva constitución. Así, el gobierno está asegurando los multimillonarios negociados de las multinacionales petroleras, que siguen llevándose el 80% de la producción petrolera y dejando al Ecuador, que somos los dueños, el mismo 20% establecido por los anteriores gobiernos corruptos.

➤ La Amnistía a delitos comunes, dada por la Asamblea Constituyente a conocidos funcionarios corruptos como el ex – Presidente Gustavo Noboa, “padre espiritual” de los hermanos Correa -según el hermano mayor Fabricio- fue gestionado personalmente por el propio Presidente Rafael Correa, según sus propias declaraciones.

➤ La corrupción sigue anidada en Carondelet. A ese vergonzoso indulto se suman los múltiples escándalos de actos de corrupción por millones, especialmente en el sector petrolero. Allí están las manipulaciones y violaciones legales que rodean la entrega, por

parte del gobierno, del campo petrolero Palo Azul a las chequeras de los banqueros prófugos Isaías, con una pérdida para el pueblo de \$350 millones por año. Allí el negociado millonario a la empresa IVAN HOE, ordenado personalmente por el Presidente Correa. Allí la entrega del campo Sacha que debe ser explotado exclusivamente por PETRO-ECUADOR. Allí el reciente escándalo relacionado con la explotación o no del ITT, que motivó la renuncia del ex – Canciller FanderFalconí, que se suma a la separación anterior de Alberto Acosta, dos altos dirigentes del Proyecto de gobierno, que ha sido abandonado por el Presidente Correa, según la denuncia de ellos. “Prohibido olvidar” que Rafael Correa fue testigo de honor en Brasilia, en Marzo del 2007, de la firma del memorándum de entendimiento entre PETRO-ECUADOR Y PETROBRAS, mediante el cual se le entregaba a dedo la explotación del ITT a PETROBRAS, en clara violación de la Ley de Hidrocarburos.

- La rebelión de los policía en 30 de Septiembre del 2011

ANÁLISIS

El Ecuador un país que ha sido inestable políticamente durante los últimos gobiernos ahora con una gobierno de izquierda que ha cambio la constitución política y leyes reglamentos en su afán de obtener el poder.

Connotación

- 1 Un gobierno autoritario

2.1.1.3FACTOR LEGAL

Básicamente hace referencia a la transparencia con las que son realizadas actividades en todo ámbito, apegadas a las leyes que rigen una sociedad. en la actualidad la cooperativas se aplicar la ley orgánica de economía popular y solidaria la misma que publicada el 10 mayo del 2011 mediante registro oficial 444 la misma que tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay⁵;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

Análisis

En el Ecuador se establece una nueva ley para el sector de las cooperativas del país con el objeto de regular dicho sector para así lograr potenciar todos los sectores económicos populares.

Connotación

- 1 Mayores personas con acceso a los créditos
- 2 El fortalecimiento de las cooperativas

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

El desarrollo de nuevas tecnologías a nivel mundial permite un crecimiento rápido de las economías y a su vez alcanzar mayores niveles de eficiencia en todo tipo de procesos.

⁵Sumak Kawsay significa buen vivir

Análisis: Con el aumento de la tecnología las Cooperativas no se pueden quedar atrás, debido que la implementación de esta ayudan a ser más eficientes en el manejo y control de las actividades y procesos de la institución

Connotación

1 Agilizar los procesos de la Cooperativa.

2.1.2 MICRO – AMBIENTE

Un análisis interno consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

2.1.2.1 PROVEEDORES

Son todas las personas naturales o jurídicas que suministran de insumos y materiales, que permiten el normal desenvolvimiento de la Cooperativa y su adecuado funcionamiento.

Suministros de oficina: librería ÉXITO.

Suministros de aseo: TIA

Servicios informáticos: EnterSystems

Al ser pequeños los montos adquiridos a nuestros proveedores, el pago se lo realiza de contado y contra entrega, por consiguiente se puede tener las siguientes consideraciones:

- **Suministros de oficina y aseo:** se considera una oportunidad baja ya que no se puede aprovechar descuentos por volumen y/o acceder a facilidades de pago.

- **Documentos y valores:** hace referencia a los documentos físicos utilizados en el área de contabilidad y crédito de la empresa, mismos que son adquiridos de acuerdo a stock. Oportunidad.

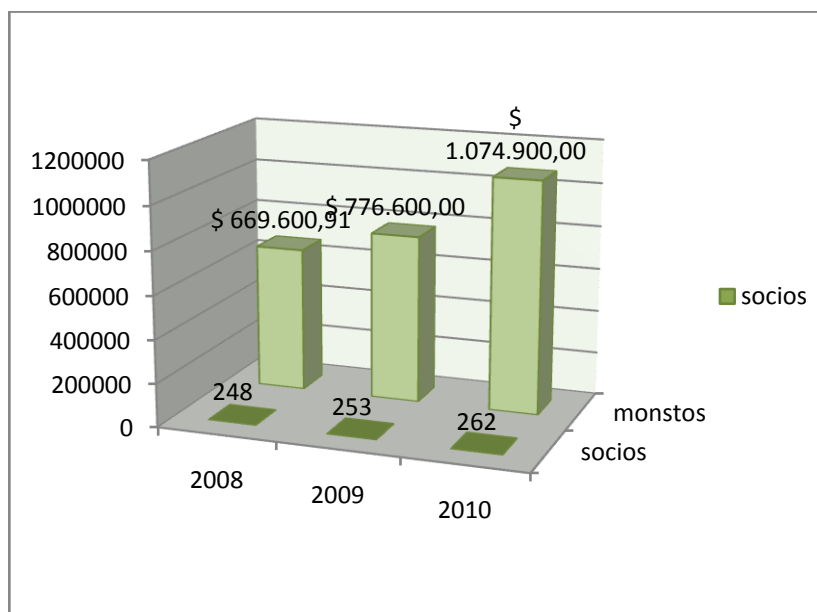
DEBILIDAD	
1	No poder hacer descuentos en por volumen

2.1.2.2 Socios

Los clientes del Cooperativa de ahorro y crédito SAN JORGE LTDA. serán aquellas personas que presta su servicios a las Fuerzas Armadas: Servicio activo, pasivo, servidores públicos, empleados de la Cooperativa y parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y primer grado de afinidad, esposas, esposos, uniones de hecho, y personas jurídicas e instituciones adscritas a Fuerzas Armadas.

	2008	2009	2010	incremento
socios	248	253	262	3,56%
montos	\$ 669.600,91	\$ 776.600,00	\$ 1.074.900,00	38,41%
<i>Fuente: Coac. San Jorge Ltda. Elaborado por: Coac. San Jorge Ltda.</i>				

GRÁFICO 8 SOCIOS DE LA COOPERATIVA



Fuente: Coac. San Jorge Ltda.

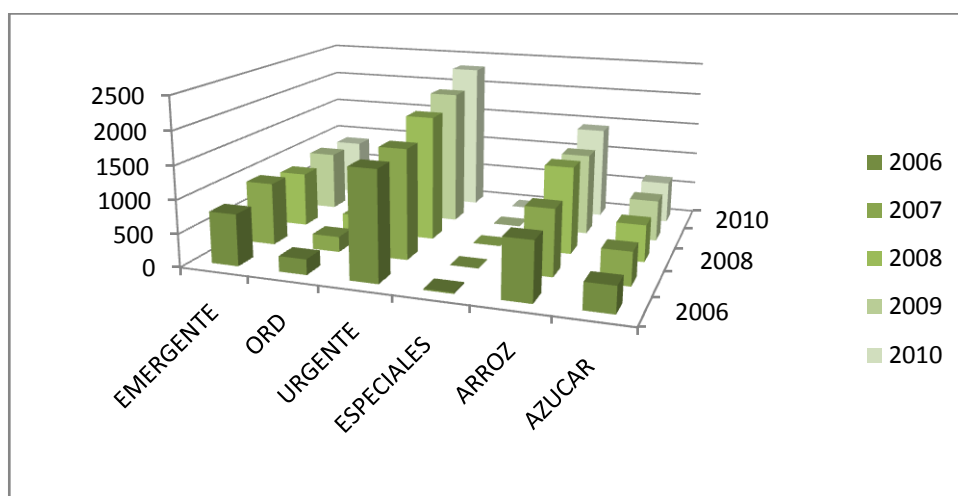
Elaborado por: Coac. San Jorge Ltda.

Tabla 10. socios beneficiados de créditos

tipo de crédito	2006	2007	2008	2009	2010
EMERGENTE	777	950	837	914	875
ORD	231	233	248	253	262
URGENTE	1631	1665	1909	2073	2312
ESPECIALES	19	0	0	0	0
ARROZ	877	996	1322	1250	1428
AZÚCAR	390	501	559	626	639
TOTAL	3925	4345	4875	5116	5516

Fuente: Coac San Jorge Ltda.
Elaborado por: El autor

GRÁFICO 9 SOCIOS BENEFICIADOS



Fuente: Coac San Jorge Ltda.

2.1.2.3 COMPETENCIA

La Cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda. Al ser una cooperativa que brinda sus servicio al personal militar y sus familias se en la necesidad de competir con las siguientes 116 cooperativas de ahorro y crédito que operan en la provincia de Chimborazo entre las más representativa podemos citar.

Tabla 11 ACTIVOS DEL SISTEMA COOPERATIVISTA

ENTIDADES	31/08/2011	31/08/2011	30/09/2011	30/09/2011
	\$	%	\$	%
29 DE OCTUBRE	202 365	6,51	204 573	6,8
OSCUS	149 324	4,81	150 956	5,02
RIOBAMBA	144 795	4,66	145 787	4,85
CACPECO	100 571	3,24	100 705	3,35
EL SAGRARIO	81 512	2,62	81 363	2,71
CODESARROLLO	69 062	2,22	69 377	2,31

Fuente: *Estados de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances (S.A.B.)*

Elaboración: *Dirección Nacional de Estudios / Subdirección de Estadísticas / ASP*

TABLA 12 PASIVOS DEL SISTEMA COOPERATIVISTA				
ENTIDADES	31/08/2011	31/08/2011	30/09/2011	30/09/2011
		%		%
29 DE OCTUBRE	177 192	6,68	178 980	6,98
OSCUS	127 502	4,81	128 879	5,03
RIOBAMBA	123 699	4,66	124 473	4,85
CACPECO	82 384	3,11	82 209	3,21
EL SAGRARIO	67 327	2,54	67 024	2,61
CODESARROLLO	60 944	2,30	61 128	2,38
Fuente: Estados de situación remitidos por las entidades / Sistema de Administración de Balances (S.A.B.)				
Elaboración: Dirección Nacional de Estudios / Subdirección de Estadísticas / ASP				

Análisis

La cooperativa de ahorro y crédito San Jorge Ltda. Se ve en la necesidad de competir con cooperativa de ahorro y crédito que poseen sucursales a nivel nacional por lo cual representa una amenaza muy alta.

CONNOTACIÓN
Nuevos productos por parte de la competencia

2.1.2.4 ESTUDIO DE MERCADO

Para saber la satisfacción de los Socios de la Cooperativa San Jorge Ltda., se realizó una encuesta con la finalidad de determinar su grado de satisfacción. Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

$$n = \frac{1,65^2 * 0,90 * 0,1 * 262}{262 * 0,10^2 + 1,65^2 * 0,90 * 0,10}$$

$$\square = 21$$

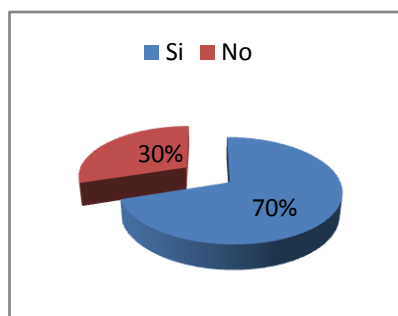
La formula de muestra no dice que debemos aplicar a 21 socios de la Cooperativa pero a no ser una muestra representativa encuestaremos a 50 socios de la cooperativa de ahorro San Jorge Ltda. Sucursal que se encuentra ubicada en la Brigada Blindada Galápagos el mismo que serán elegidos de una forma aleatoria. (Ver anexo 1)

Una vez aplicada la encuesta se obtuvo los siguientes resultados

1.- Considera usted que la atención que le brinda la Cooperativa es

Excelente	25
Buena	15
Regular	7
Mala	3

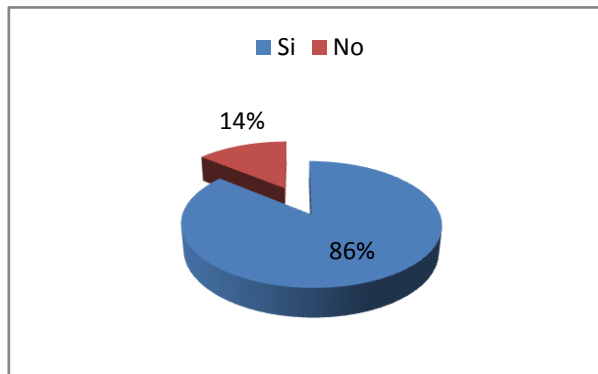
**GRÁFICO 10 REPRESENTACIÓN
GRAFICA EN % DE LA PREGUNTA 1**



2.- Conoce usted todos los beneficios que brinda la Cooperativa a sus socios

Si	35
No	15

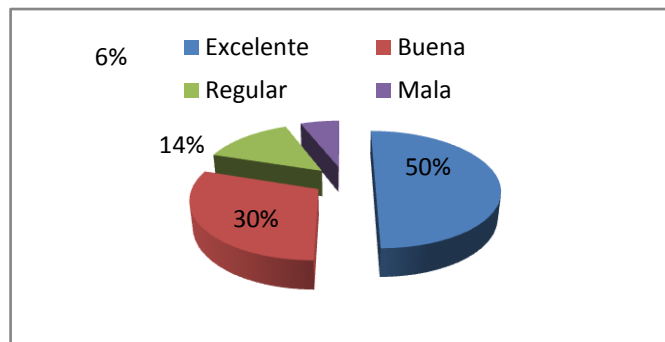
**GRÁFICO 11 REPRESENTACIÓN
GRAFICA EN % DE LA PREGUNTA 2**



3.- Los créditos que otorga la Cooperativa de satisfacen su necesidad de financiamiento

Si	43
No	7

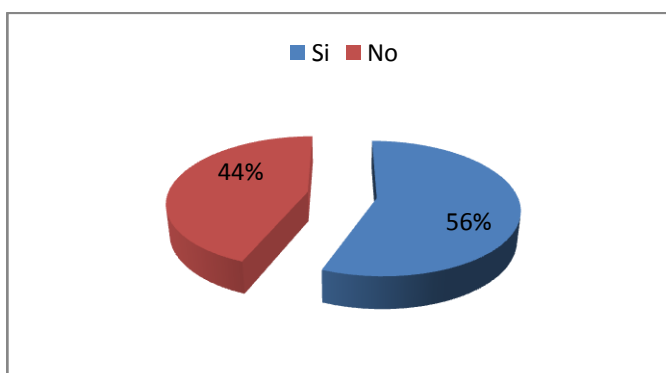
**GRÁFICO 12 REPRESENTACIÓN
GRAFICA EN % DE LA PREGUNTA 3**



4.- Cree usted que horario de atención de la Cooperativa es el adecuado

Si	28
No	22

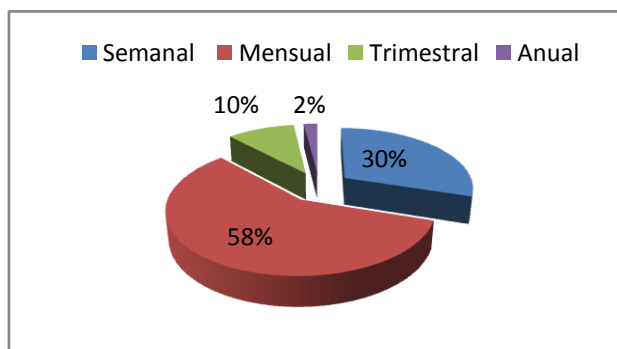
**GRÁFICO 13 REPRESENTACIÓN
GRAFICA EN % DE LA PREGUNTA 4**



5.-Con qué frecuencia realiza sus transacciones en la cooperativa

Semanal	15
Mensual	29
Trimestral	5
Anual	1

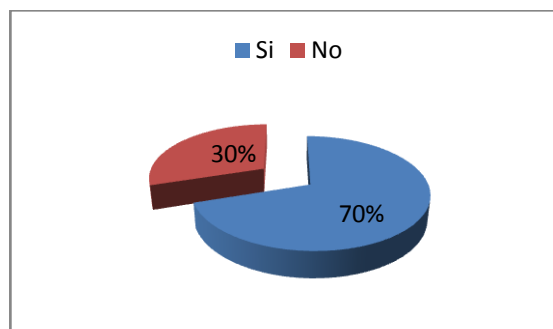
**GRÁFICO 14 REPRESENTACIÓN GRAFICA
EN % DE LA PREGUNTA5**



6.- Le soluciona con agilidad el personal de la cooperativa sus quejas, solicitudes preguntas o necesidades

Si	35
No	15

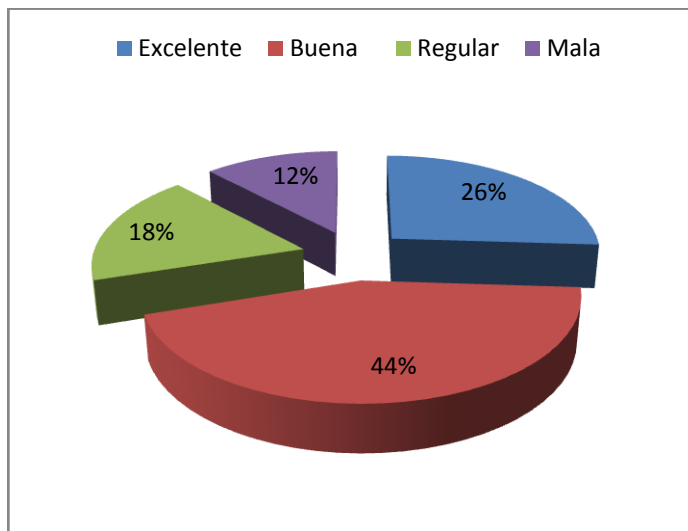
**GRÁFICO 15 REPRESENTACIÓN
GRAFICA EN % DE LA PREGUNTA**



7.- como considera usted la disponibilidad del personal para el servicio

Excelente	13
Buena	22
Regular	9
Mala	6

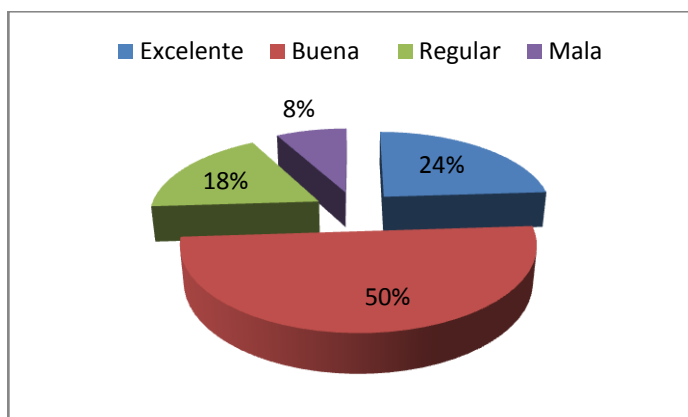
**GRÁFICO 16 REPRESENTACIÓN
GRAFICA EN % DE LA PREGUNTA7**



8.- Como considera usted la imagen institucional de la Cooperativa

Excelente	12
Buena	25
Regular	9
Mala	4

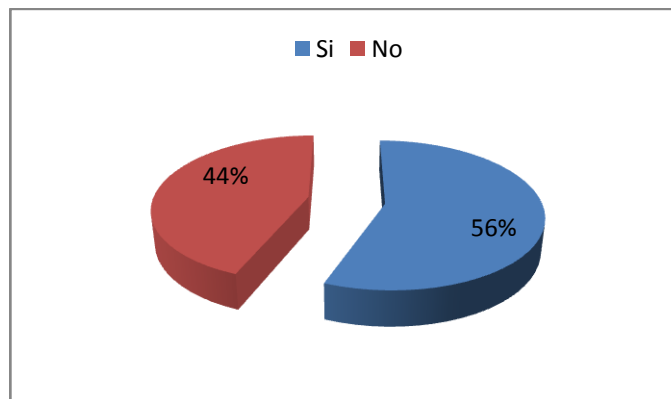
**GRÁFICO 17 REPRESENTACIÓN
GRAFICA EN % DE LA PREGUNTA8**



9.- Ha recomendado la Cooperativa a otras personas

Si	28
No	22

**GRÁFICO 18 REPRESENTACIÓN
GRAFICA EN % DE LA PREGUNTA 9**



Una vez aplicada la encuesta a los socios de la cooperativa de ahorro y Crédito San Jorge Ltda. Podemos concluir que los socios de la cooperativa se encuentran satisfechos con el trabajo y la atención que brinda cooperativa.

ANÁLISIS DE MATRICES

Esta sección resume el análisis realizado anteriormente, y en base a éste se propone el direccionamiento estratégico futuro. Para ello se servirá de las matrices de impacto interno y externo.

CUADRO 1. MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO

FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALT A	MEDI A	BAJ A	ALT A	MEDI A	BAJ A	ALT A	MEDI A	BAJ A
MACRO AMBIENTE									
PIB					x			3	
INFLACIÓN	x							3	
TASA INTERÉS ACTIVA				X			5		
TASA INTERÉS PASIVA		X						3	
SPREAD									
FACTOR POLÍTICO				X			5		
FACTOR LEGAL			X						1
FACTOR TECNOLÓGICO		X						3	
MICRO AMBIENTE									
PROVEEDORES			X						1
CLIENTES	X						5		
COMPETENCIA				X			5		
PUNTAJE ALTO=5, MEDIO = 3, BAJO=1									

Elaborado Por el Autor

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

En esta etapa analizaremos las fortalezas y debilidades basadas en la aptitud para hacer que los recursos humanos y económicos sean productivos examinando la capacidad de planificar, organizar dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y las metas de organización de manera eficaz y eficiente.

2.2.1.1 PLANEACIÓN

- ❖ Integración de directivos y equipo de trabajo
- ❖ Se cuenta con un buen sistema de comunicación
- ❖ Se dispone de reglamentos requeridos por la Dirección Nacional de Cooperativas.
- ❖ Tener socios cautivos que generan cartera sana
- ❖ Convenios institucionales

- ❖ Falta de conocimiento en cooperativismo a nivel directivo, equipo de trabajo y socios
- ❖ Falta de Reglamento de Administración de Talento Humano
- ❖ Falta de un plan de capacitación para directivos, equipo de trabajo y socios
- ❖ Falta de Reglamento de Administración de Talento Humano

Connotación	
1	Convenios institucionales
2	Socios cautivos que generan cartera sana

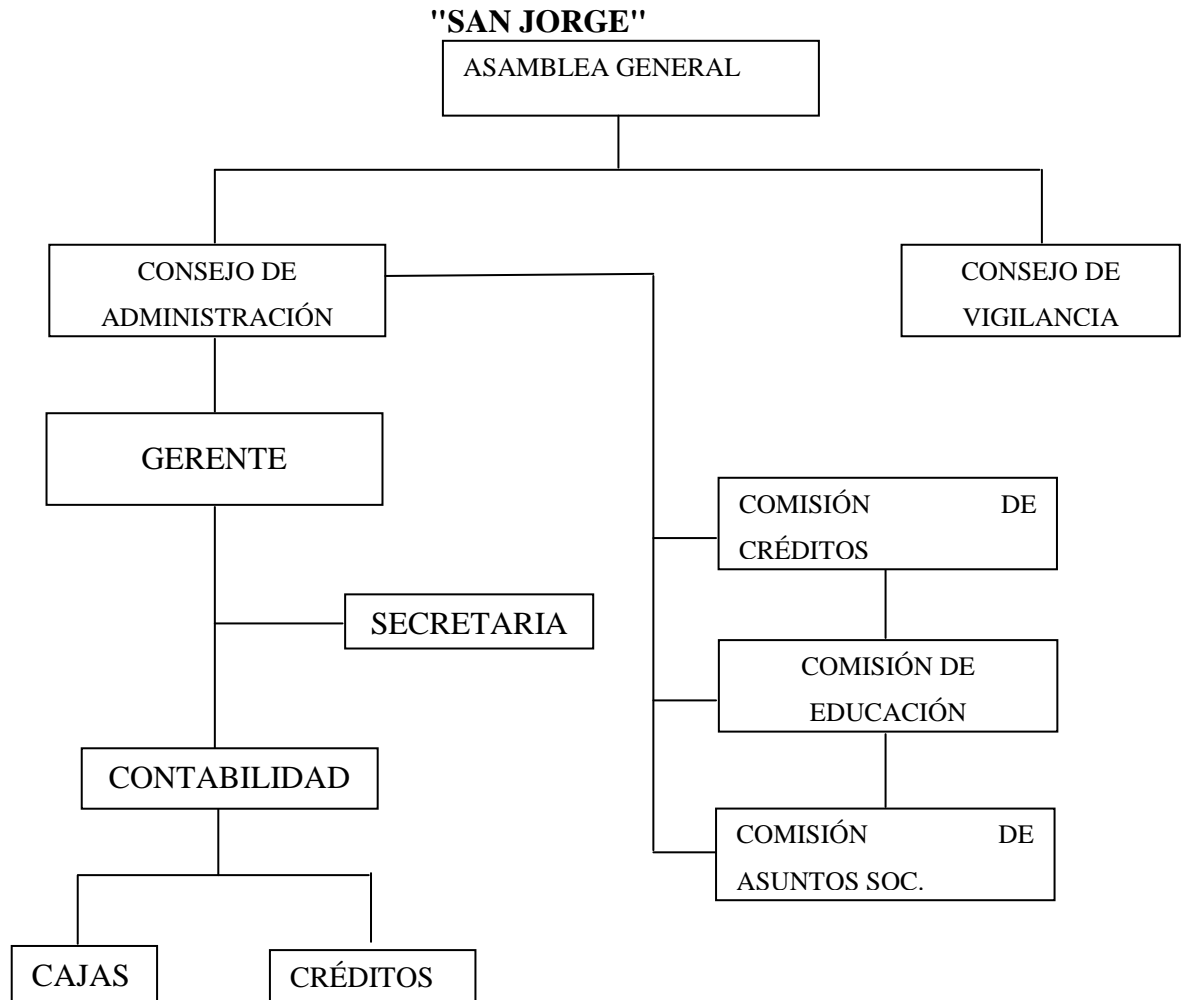
Connotación	
1	Falta de un plan de capacitación
2	Falta de reglamentos para el talento humano

2.2.1.2 ORGANIZACIÓN

El organigrama estructural muestra la estructura actual donde se consideran desde la Asamblea General, a las personas encargadas de la atención al público.

Figura 1

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**



Fuente: La COAC San Jorge Ltda.

Elaborado: La COAC San Jorge Ltda.

- ❖ Se cuenta con un bien inmueble propio
- ❖ Tener un mercado cautivo
- ❖ Falta de Conocimiento en el Nivel Directivo de la Cooperativa

- ❖ Existen procedimientos que no se han modificado ni actualizado desde hace mucho tiempo
- ❖ Carencia de Manuales de descripción y valoración de puestos, selección, socialización, contratación, capacitación, motivación, evaluación del desempeño.
- ❖ Falta implementar una cultura de servicio e intimidad con el cliente interno.
- ❖ No existen medios de difusión de la misión, visión, principios y valores para apersonar estos a cada uno de los miembros de la organización.

Connotación	
1	Falta de conocimiento a nivel directivo
2	Falta de actualización de manuales
3	Carencia de medios de difusión de visión misión y valores

2.2.1.3 DIRECCIÓN

- Socialización al personal contratado
- Selección del personal que ingresa a laborar en la cooperativa.
- Se aplican diferentes técnicas de motivación al personal
- Se tiene Infraestructura y materiales para la atención a los socios
- Convenios institucionales
- Atención personalizada

Connotación	
1	Infraestructura propia
2	Personal motivado
3	Atención personalizada

2.2.1.4 CONTROL

- ✓ Falta un sistema de medición y control de gestión de toda la empresa Falta de medición de satisfacción de los socios y empleados.
- ✓ No se tienen alineado correctamente objetivos estratégicos, metas e iniciativas, de la administración entre los distintos departamentos.
- ✓ Falta implementar un cuadro de mando integral, que gestione las acciones de corto, mediano y largo plazo que permitan llevar un control de las actividades

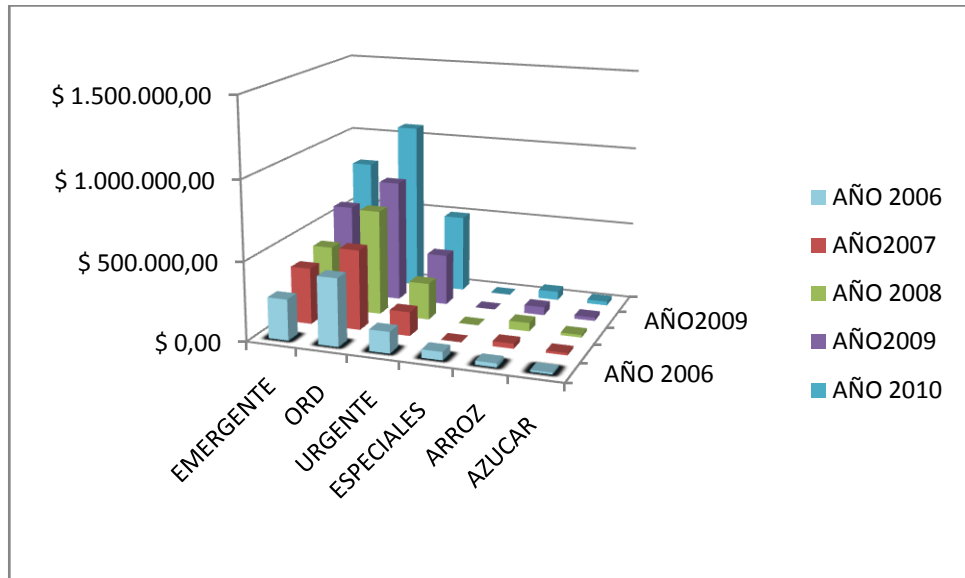
Connotación	
1	Falta de un sistema de control que permita medir la gestión

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

Se refiere a las posibilidades que tiene la cooperativa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operaciones; en la cooperativa de ahorro y crédito consta de la siguiente información financiera

TABLA 13 MONTOS DE CRÉDITOS ENTREGADOS					
tipo de crédito	AÑO 2006	AÑO 2007	AÑO 2008	AÑO 2009	AÑO 2010
EMERGENTE	\$ 259.600,00	\$ 358.010,00	\$ 404.370,00	\$ 586.450,00	\$ 805.880,00
ORD	\$ 427.836,00	\$ 507.955,00	\$ 669.600,91	\$ 776.600,00	\$ 1.074.900,00
URGENTE	\$ 135.023,00	\$ 151.521,35	\$ 233.324,40	\$ 325.650,38	\$ 495.733,41
ESPECIALES	\$ 52.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0
ARROZ	\$ 24.091,00	\$ 31.486,90	\$ 53.662,25	\$ 52.268,00	\$ 54.926,44
AZÚCAR	\$ 11.336,00	\$ 14.522,90	\$ 16.700,35	\$ 22.035,50	\$ 24.658,00
TOTAL	\$ 909.886,00	\$ 1.063.496,15	\$ 1.377.657,91	\$ 1.763.003,88	\$ 2.456.097,85
<i>Fuente: La Cooperativa Elaborado por: EL autor</i>					

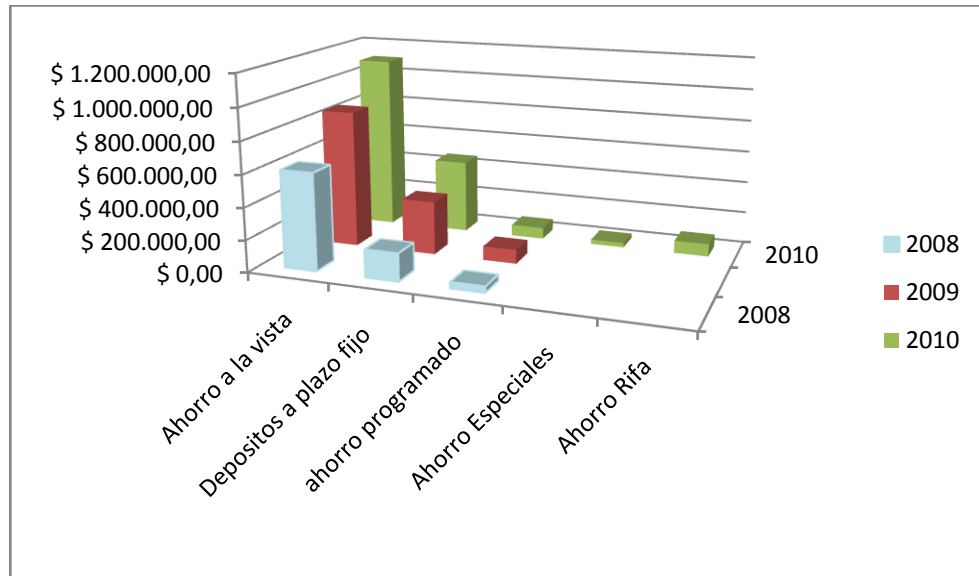
GRÁFICO 19 MONTOS DE CRÉDITOS ENTREGADOS



Fuente: La Cooperativa
Elaborado por: EL autor

Tabla 14 Capacitaciones			
	2008	2009	2010
Ahorro a la vista	\$ 606.574,93	\$ 861.789,30	\$ 1.102.770,00
Depósitos a plazo fijo	\$ 173.272,90	\$ 336.711,40	\$ 462.339,94
ahorro programado	\$ 37.105,85	\$ 87.929,92	\$ 71.318,64
Ahorro Especiales			\$ 28.704,86
Ahorro Rifa			\$ 80.094,70
total	\$ 816.953,68	\$ 1.286.430,62	\$ 1.745.228,14
<i>Fuente: La Cooperativa Elaborado por: EL autor</i>			

GRÁFICO 20 CAPTACIONES



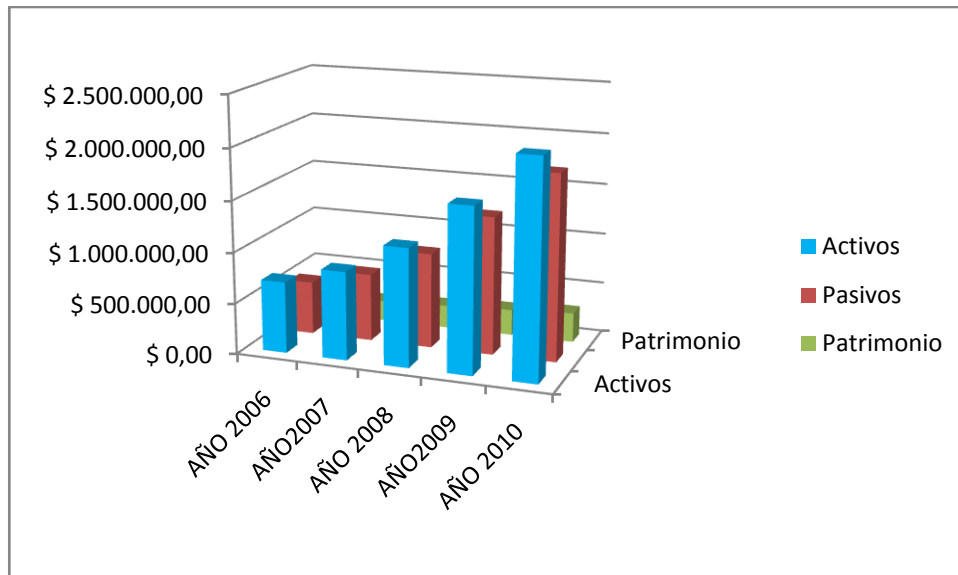
Fuente: La Cooperativa

Elaborado por: EL autor

TABLA15 Estado Situacional					
cuentas	AÑO 2006	AÑO2007	AÑO 2008	AÑO2009	AÑO 2010
Activos	\$ 700.726,43	\$ 865.255,09	\$ 1.155.624,56	\$ 1.604.044,83	\$ 2.105.378,94
Pasivos	\$ 521.553,22	\$ 663.775,24	\$ 930.847,16	\$ 1.348.982,25	\$ 1.815.949,95
Patrimonio	\$ 179.173,21	\$ 201.479,85	\$ 224.777,40	\$ 255.062,58	\$ 289.428,99

Fuente: la Cooperativa
Elaborado por: EL autor

GRÁFICO 21 MONTOS DE CRÉDITOS ENTREGADOS



*Fuente: La Cooperativa
Elaborado por: EL autor*

2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Posesión de actitud, aptitud, habilidad y conocimiento requeridos para generar y aplicar tecnología de manera planeada, sistemática e integral para la obtención de ventajas competitivas.

La Cooperativa en su afán de obtener ventajas competitivas a decidido implementar:

- Un enlace con la agencia de la brigada mediante herramientas de Software Open VPN con Sistema Operativo Linux.
- Implementación de dos Servidores de Datos y de Internet
- Ampliación de la Red local
- Adquisición de nuevo Sistema Informático

Connotación	
1	Tecnología de acuerdo a las necesidades de Cooperativa

2.2.4 CAPACIDAD RECURSO HUMANO

Es la habilidad, conocimiento compromiso que poseen los empleados de la cooperativa para lograr alcanzar los objetivos que se plantea la institución de manera eficaz y eficiente.

La Cooperativa de ahorro y Crédito San Jorge Ltda. Cuenta con personal capaz y motivado con mucha experiencia en la atención al público, en su afán de la cooperativa mejorar cada día realiza capacitaciones constantes

Connotación	
1	La Cooperativa no cuenta con un plan de Capacitación

2.2.5 MATRICES

TABLA 15 MATRIZ DE POTENCIALIDAD

OPORTUNIDADES	Fortalecer el crédito de víveres	Mayores personas con acceso a los créditos	El fortalecimiento de las cooperativas	Agilizar los procesos de la Cooperativa.	Confianza de nuestros clientes	TOTAL
FORTALEZAS						
Convenios institucionales	5	3	3	3	3	17
Socios cautivos que generan cartera sana	5	1	1	3	5	15
Personal motivado	3	3	1	3	5	15
Infraestructura propia	1	3	3	5	3	15
Tecnología de acuerdo a las necesidades de Cooperativa	3	1	5	1	3	13
TOTAL	17	11	13	15	19	75

Elaborado por el autor

ALTO 5
 MEDIO 3
 BAJO 1

$$\text{ÍNDICE DE POTENCIABILIDAD} = \frac{\text{VALOR DE MATRIZ}}{\text{VALOR DE APROVECHAMIENTO TOTAL X FILAS X COLUMNAS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE POTENCIABILIDAD} = \frac{85}{5 \times 5 \times 5} \times 100$$

$$\text{ÍNDICE DE POTENCIABILIDAD} = 60,000000 \%$$

TABLA 16 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS						
DEBILIDADES	Crisis mundial	Consignan menos dinero para el ahorro	Al mantenerse estables o bajar las tasas de interés, va a ser más atractivo para las personas adquirir obligaciones crediticias.	Un gobierno autoritario	Nuevos productos por parte de la competencia	TOTAL
Falta de un plan de capacitación	1	1	3	3	3	11
Falta de reglamentos para el talento humano	1	3	1	1	3	9
Falta de conocimiento a nivel directivo	3	1	3	3	1	11
Falta de actualización de manuales	3	1	1	1	3	9
Falta de un sistema de control que permita medir la gestión	3	3	1	3	1	11
La Cooperativa no cuenta con un plan de Capacitación	1	3	1	1	3	9
						0
TOTAL	12	12	10	12	14	60

ALTO	5
MEDIO	3
BAJO	1

$$\text{ÍNDICE DE VULNERABILIDAD} = \frac{\text{VALOR DE MATRIZ}}{\text{VALOR DE APROVECHAMIENTO TOTAL X FILAS X COLUMNAS}}$$

$$\text{ÍNDICE DE VULNERABILIDAD} = \frac{66}{5 \times 5 \times 5} \times 100$$

$$\text{ÍNDICE DE VULNERABILIDAD} = 40,000000 \%$$

2.3 ANÁLISIS FODA

2.3.1 SÍNTESIS

2.3.1.1 MATRIZ DE POTENCIALIDAD

De acuerdo con la matriz de potencialidad las principales fortaleza que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge son

1. Un sistema operativo que optimiza tiempos
2. Costos financieros mínimos
3. Facilidad para cambiar procesos operativos

Las principales oportunidades que posee la cooperativa son:

1. Tasas de intereses bajas para atraer clientes
2. Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades
3. Facilidad en la implementación de nuevos procesos

El índice de potencialidad es del 60%, lo que quiere decir que la institución, sus fortalezas, son suficientes para mantener a una institución rentable tanto para sus clientes, usuarios, trabajadores.

2.3.1.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Después de realizada la matriz de vulnerabilidad, las debilidades que se han encontrado en la cooperativa son:

1. Falta de un plan de capacitación
2. falta de conocimiento a nivel directivo
3. falta de actualización de manuales
4. falta de un sistema de control de la gestión

Las amenazas que mantiene la cooperativa son:

1. gobierno autoritario
2. Manipulación de las leyes y reglamentos
3. Competencia.

Estos factores externos y que no se pueden controlar están perjudicando a la institución, y una vez que han sido identificados es necesario tomar los correctivos necesarios.

CUADRO 2 MATRIZ SÍNTESIS

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Un sistema operativo que optimiza tiempos	1. Tasas de intereses bajas para atraer clientes
2. Costos financieros mínimos	2. Herramientas tecnológicas adaptables a las necesidades
3. Facilidad para cambiar procesos operativos	3. Facilidad en la implementación de nuevos procesos
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Falta de un plan de capacitación	1. gobierno autoritario
2. falta de conocimiento a nivel directivo	2. Manipulación de las leyes y reglamentos
3. falta de actualización de manuales	3. Competencia.
4. falta de un sistema de control de la gestión	

Elaborado por el autor

CAPÍTULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Una buena definición del negocio es la clave para éxito inicial y futuro de la cooperativa. La definición del negocio será la base de todas las actividades de la cooperativa y asegura la coherencia interna⁶.

Interrogantes Básicas	Factores de Definición	Respuestas
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Satisfacer las necesidades de financiamiento de nuestro socios
¿Cuál será nuestro negocio en futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	El personal de las fuerzas armadas y sus familiares.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?	Ofertar productos y servicios financieros de calidad.

3.2 Evaluación de la misión y visión

3.2.1 Misión

3.2.1.1 Misión Actual

Satisfacer las necesidades de nuestros socios, mediante el Ahorro y el Crédito, basados en la solidez e imagen de la Cooperativa, con talento humano competente, responsable y comprometido, que brinde servicios financieros y micro-empresariales ágiles e innovadores, para generar progreso y bienestar a sus asociados.

⁶El plan de empresa: cómo planificar la creación de una empresa autor Montserrat Ollé pág. 21

3.2.1.2 Misión Propuesta

Cuadro 3. Elementos Claves Misión

Naturaleza del Negocio	Oferta productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de sus socios
Razón de existir	Generar progreso y bienestar de sus socios
Mercado al que sirve	Personal de las Fuerzas Armadas y familiares
Características generales del producto o servicio	Brindar servicios financieros con tasas de interés justas
Posición Deseada en el mercado	Preponderante
Principios y Valores	Responsable y honesto

Elaborado por: el Autor

MISIÓN

OFERTAR PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS AGILES E INNOVADORES DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE SUS SOCIOS CON TASAS DE INTERÉS JUSTAS AL PERSONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS Y FAMILIARES GENERANDO PROGRESOS Y BIENESTAR A SUS SOCIOS.

3.2.2 Visión

3.2.2.1 Visión Actual

“Ser una Institución Financiera que capte recursos y entregue servicios financieros y micro-empresariales a nivel nacional, mediante alianzas estratégicas con otras entidades de este mismo ámbito, otorgando calidad y atención diferenciada que satisfaga las necesidades de los socios”.

3.2.2.2 Visión Propuesta

Cuadro 4 Elementos Claves de la Visión

Posición en el Mercado	Captar y entregar servicios a nivel nacional con alianzas estratégicas
Tiempo	3 años
Ámbito del Mercado	Nacional
Productos y Servicios	Productos financieros de calidad y atención diferenciada
Principios y Valores	Trabajo en equipo, Eficiencia, vocación de servicio

Elaborado por: EL autor

VISIÓN

SEREMOS UNA INSTITUCIÓN QUE CAPTARA RECURSOS Y PRESTARA SERVICIOS FINANCIEROS DE CALIDAD Y CON UNA ATENCIÓN DIFERENCIADA A NIVEL NACIONAL MEDIANTE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON UN TALENTO HUMANO CON VOCACIÓN DE SERVICIO QUE TRABAJE EN EQUIPO Y EFICIENTE PARA SATISFACER LAS NECESIDADES

3.3 VALORES

Solidaridad.- cooperación continua en relación interpersonal y en los desarrollos de nuevos procesos.

Honestidad.- son la base de la relación con nuestros Clientes y Proveedores, garantizando la integridad, el respaldo y seguridad.

Equidad.- se otorgara un servicio sin privilegios e igualdad de condiciones para los socios.

Responsabilidad.- Es cumplir con todas las funciones asignadas dentro de la institución, frente a clientes, autoridades con eficiencia y eficacia.

Liderazgo.- Permitimos que nuestros empleados se sientan seguros en el negocio para maximizar su potencial.

3.4 ejes estratégicos

Cuadro 5 Ejes Estratégicos

Nº	Ejes	Conclusión
1	Optimización del recursos.	Mantener un control en los egresos que permita ser eficiente a los recursos
2	Cartera Sana.	Mantener un índice de morosidad inferior al 3%
3	Patrimonio de la Cooperativa.	Mantener un crecimiento sostenido observándose la solvencia institucional.
4	activos	Incrementar la cartera de crédito y el los activos productivos represente él como mínimo 80% del total de activos
5	Mejorar la atención al cliente	Establecer una atención diferenciada a los socios personalizada y con un personal con vocación de servicios
6	Mercado	Mejorar el posicionamiento del segmento de mercado que ocupa estableciendo alianzas estratégicas
7	Innovación de productos y servicios	Productos y servicio de acuerdo a la necesidad del cliente que permitan mantener ventajas competitivas y de acuerdo a la normativa legal ⁷
8	Normativa de Cooperativa	Cumplir con las normas jurídicas de la ley de Economía popular y solidaria estableciendo las reservas legales, estatutarias
9	Gestión del talento Humano	Otorgar los Conocimientos necesarios al talento humano para mejorar su desempeño e inteligencia emocional
10	Organización administrativa	Mejora la cultura organizacional de la cooperativa estableciendo un código de Ética

Elaborado: por El autor

Fuente: COAC San Jorge

⁷ ver anexo 2 ley de economía popular y solidaria

3.5 Matriz S. M.A.R.T ⁸

CUADRO 6 MATRIZ S.M.AR.T. - PRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS						
PRE - OBJETIVOS						
N	EJE	FACTOR ESPECÍFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	FACTOR DE EJECUCIÓN
1	Optimización de los recursos.	Mantener un control en los egresos	Optimizaci ón de los recursos	Gerente	Financieros, tecnología, humanos	1 año
2	Cartera Sana.	Índice de morosidad inferior al 3%	Cartera de crédito	Créditos	Financieros, tecnología, humanos	1 año
3	Patrimonio de la Cooperativa.	Crecimiento sostenido	Rendimient o del patrimonio	Gerente	Financieros, tecnología, humanos	1 año
4	activo	Incrementar la cartera de crédito y los activo productivos represente como mínimo el 80% del total activos	Cartera de crédito	Gerente	Financieros, tecnología, humanos	2 años
5	Mejorar la atención al cliente	Atención diferenciada a los socios	Satisfacció n de los socios	Cajas	Financieros, tecnología, humanos	2 años

⁸ S.M.AR.T son las siglas que remiten a las reglas que se utilizan para redactar objetivos, resultados e indicadores. S.M.AR.T significa.- Specific (especifico): dirigido a una área de competencia claramente limitada.- Measurable (Medible): permite que el progreso pueda ser medido. - Acceptable (Aceptable): aceptable para el entorno que está involucrado.- Realistic (Realista): se expresa de manera realista lo que se puede realizar, tomando en consideración los supuestos y las precondiciones.- Time-bound (límite en el Tiempo): indica el plazo en el que se debe cumplir.

6	Mercado	Mejorar el posicionamiento de mercado	Participación en el mercado	Gerente	Financieros, tecnología, humanos	2 años
7	Innovación de productos y servicios	Productos y servicio de acuerdo a la necesidad del cliente	Numero de producto y servicios	Gerente	Financieros, tecnología, humanos	3 años
8	Normativa de Cooperativa	Cumplir con las normas jurídicas	Fondo irrepatriable 50%, reserva legal 5%, reserva estatutaria 5%	Contabilidad	Financieros, Tecnología, Humanos	1 años
9	Gestión del talento Humano	Capacitaciones al talento humano	Numero de capacitaciones	Gerente	Financieros, Tecnología, Humanos	3 años
10	Organización administrativa	Mejorar la cultura organizacional	Cultura organizacional	Gerente	Financieros, tecnología, humanos	5 años

Elaborado: por El autor

3.6 Priorización de los Objetivos

CUADRO 7. PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS									
Nº	Eje		FACTIBILIDAD				IMPACTO		
			POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	PERCEPCIÓN DEL SERVICIO	TOTAL
			40%	40%	20%	100%	50%	50%	100%
1	Optimización del recursos	Mantener un control en los egresos	3	8	5	5,4	5	7	6,0
2	Cartera sana.	índice de morosidad inferior al 3%	5	9	8	7,2	10	8	9,0
3	Patrimonio de la Cooperativa.	Crecimiento sostenido	7	10	6	8,0	10	7	8,5

4	Activos	Incrementar la cartera de crédito y los activo productivos represente como mínimo el 80% del total activos	7	7	4	6,4	8	7	7,5
5	Mejorar la atención al cliente	Atención diferenciada a los socios	5	10	7	7,4	10	9	9,5
6	Mercado	Mejorar el posicionamiento de mercado	7	9	6	7,6	10	8	9,0
7	Innovación de productos y servicios	Productos y servicio de acuerdo a la necesidad del cliente	4	7	5	5,4	9	8	8,5
8	Normativa de Cooperativa	Cumplir con las normas jurídicas	7	8	6	7,2	10	7	8,5
9	Gestión del	Capacitaciones al	5	8	5	6,2	8	9	8,5

	talento Humano	talento humano							
10	Organización administrativa	Mejorar la cultura organizacional	4	9	6	6,4	9	10	9,5

Elaborado: por El autor

Fuente: la COAC San Jorge

3.7 MATRIZ DE IMPACTO Y FACTIBILIDAD

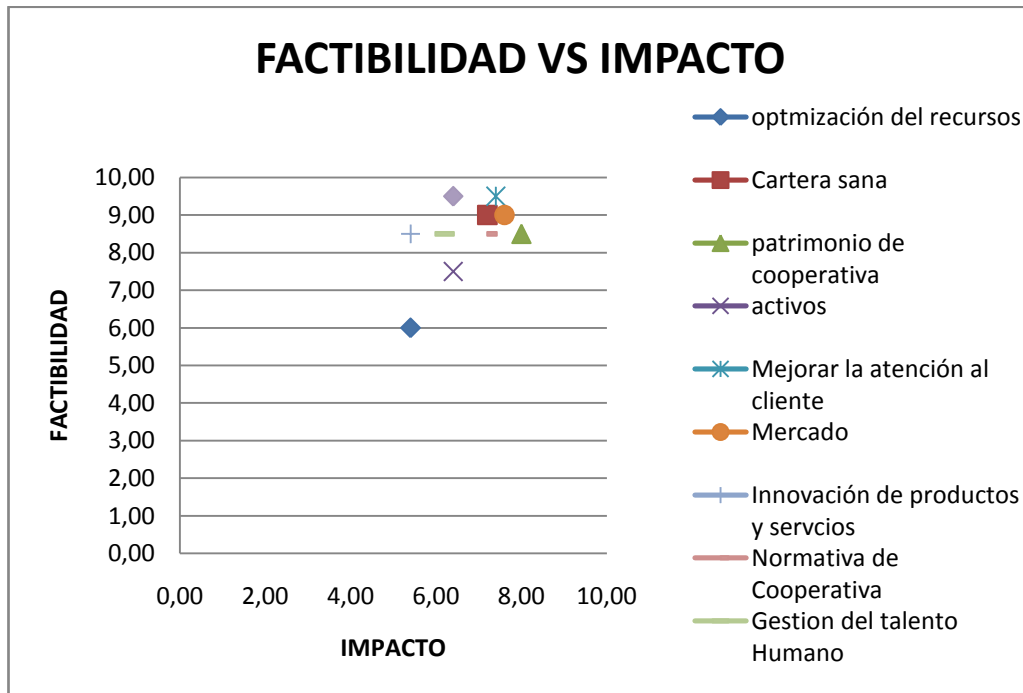
CUADRO 8 IMPACTO & FACTIBILIDAD

1	F	optimización del recursos	mantener un control en los egresos		5,40	6,00
2	F	Cartera sana	índice de morosidad inferior al 3%		7,20	9,00
3	F	patrimonio de cooperativa	Crecimiento sostenido		8,00	8,50
4	F	activos	incrementar la cartera de crédito y los activo productivos represente como		6,40	7,50

			mínimo el 80% del total activos			
5	S	Mejorar la atención al cliente	atención diferenciada a los socios		7,40	9,50
6	S	Mercado	mejorar el posicionamiento de mercado		7,60	9,00
7	I	Innovación de productos y servicios	productos y servicio de acuerdo a la necesidad del cliente		5,40	8,50
8	I	Normativa de Cooperativa	Cumplir con las normas jurídicas		7,2	8,5
9	A	Gestión del talento Humano	Capacitaciones al talento humano		6,2	8,5
10	A	Organización administrativa	mejorar la cultura organizacional		6,4	9,5

Elaborado: por El autor

GRÁFICO 13 FACTIBILIDAD & IMPACTO



Elaborado: por El autor

Fuente: COAC San Jorge

CUADRO 9 ANÁLISIS FACTIBILIDAD VS IMPACTO

		Impacto	
		Alta factibilidad bajo impacto	Alta factibilidad alto impacto
Factibilidad	Alta factibilidad		índice de morosidad inferior al 3%
			Crecimiento sostenido
			Incrementar la cartera de crédito y los activo productivos represente como mínimo el 80% del total activos
			atención diferenciada a los socios
			Mejorar el posicionamiento de mercado
			Cumplir con las normas jurídicas
			Capacitaciones al talento humano
			Mejorar la cultura organizacional
		Baja factibilidad bajo impacto	Baja factibilidad alto impacto
			Mantener un control en los egresos
		Productos y servicio de acuerdo a la necesidad del cliente	

Elaborado: por El autor

3.8 OBJETIVOS

Con el objeto de alcanzar la visión para la cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. Se han propuesto los siguientes objetivos corporativos y específicos.

3.8.1 Perspectiva Financiera.- Mantener un crecimiento financiero sostenible optimizando recursos e incrementando nuestros activos productivos

3.8.2 Perspectiva Socios.- mejorar el actual posicionamiento dentro de su segmento de mercado, conservando los lineamientos de calidad y servicio que le han permitido a la cooperativa ganar su lealtad de sus socios.

3.8.3 Perspectiva Procesos internos.- Cumplir hasta el 2012 todo las nuevas normativas legales innovando nuestros productos y servicios financieros que cubran las necesidades de nuestro socios.

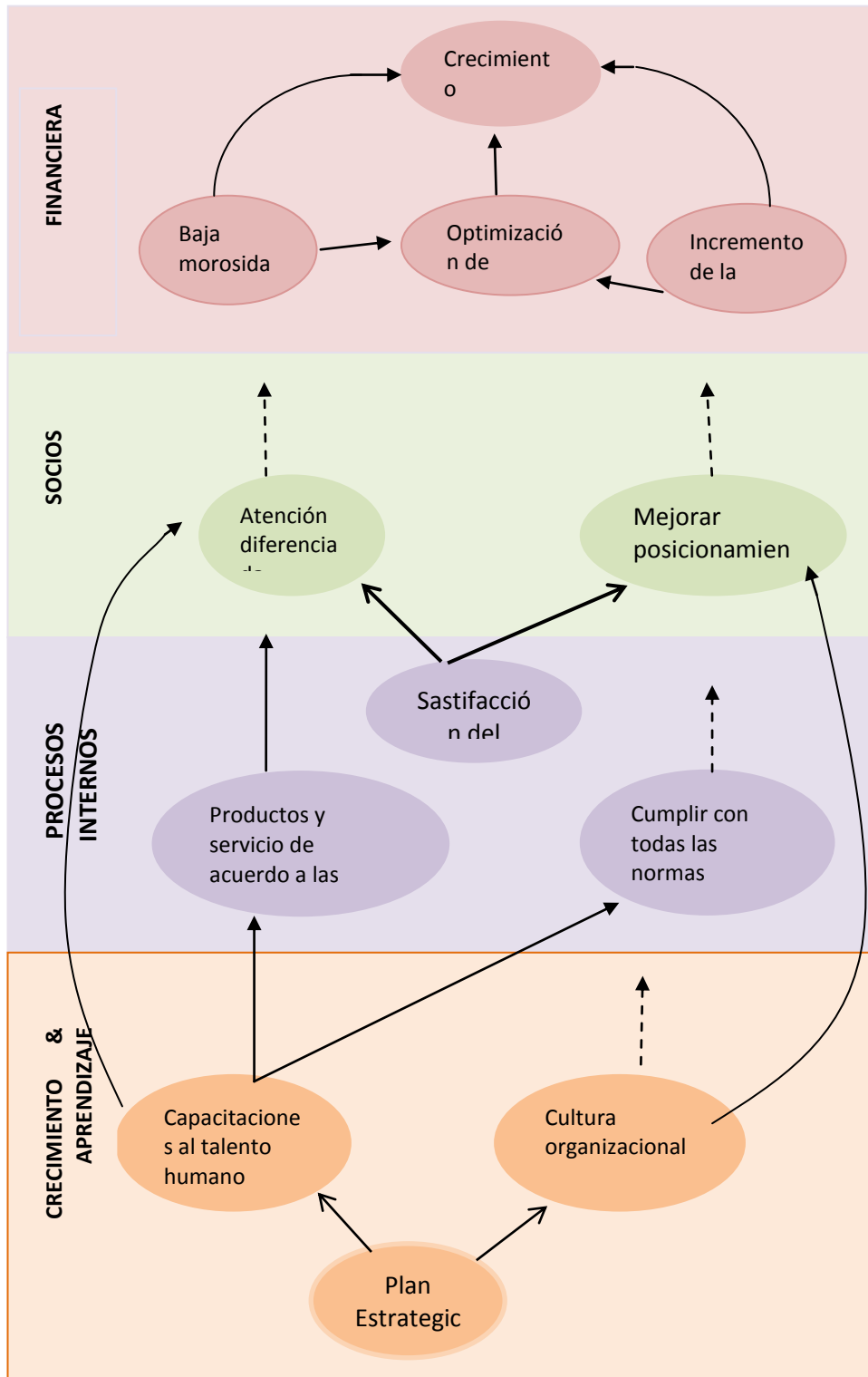
3.8.4 Crecimiento y Aprendizaje.- Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita desarrollar estrategias encaminadas a la consecución de metas y objetivos de la cooperativa.

3.9 Estrategias

- ❖ Conceder créditos a nuestros socios de forma eficiente y eficaz de manera que cubra las necesidades crediticias de nuestros socios.
- ❖ Otorgar una atención personalizada y con vocación de servicios para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.
- ❖ Instaurar procesos de gestión innovadores que permitan la integración de directivos y equipos de trabajo cumpliendo todas las normativa legal
- ❖ Establecer alianzas estratégicas que ofertar nuestros productos y servicios financieros a nivel nacional

3.10 Mapa Estratégico

Figura 3. Mapa Estratégico



Elaborado: por El autor

3.11 Matriz Estratégica

Cuadro10 Matriz Estratégica

Perspectiva	Indicador de Resultado	Meta	Descripción	Iniciativa	Proyecto	Encargado
Financiera	Activos productivos	\$ 1.546.671	Cartera de créditos	Conceder créditos a nuestros socios de forma eficiente y eficaz	Dólares	Jefe de crédito
	Entrega de crédito	426	Número de créditos		Puntos	Jefe de crédito
	Morosidad	3%	Morosidad	Bajar la morosidad	Porcentaje	Jefe de crédito
	Optimización de Recursos	5%	(margen bruto/ingresos de actividad de mediación financiera)*100	Optimizar recursos	Porcentaje	Gerente
	Patrimonio	249083,67	Aumentar el ROE	Consolidar la imagen institucional	Dólares	Gerente
Socios	Atención al socio	70%	Encuestas de satisfacción	Aplicar encuestas	Porcentaje	Gerente
	Mercado	260	Aumentar # de Socios	Plan de marketing	Puntos	Gerente
	Deserción de socios	5%	Deserción anual	Número de socios que nos abandonan	Porcentaje	Gerente

Procesos internos	Satisfacción del Cliente Interno	80%	# tareas realizadas/cantidad de tareas propuestas	Implementar un sistema de control de desempeño	Porcentaje	Gerente
	Nuevos Productos	2	Innovación de servicio y productos	Nuevos Productos	Puntos	Gerente
	Normativa legal	100%	Fondo irrepatriable 50% legal 5% estatutaria 5%	Normativa legal	Porcentaje	Gerente
Crecimiento & Aprendizaje	Capacitaciones	6	Numero de capacitaciones realizadas	Plan de capacitación	Puntos	Gerente
	Cultura organizacional	7	Empleados que conozcan la visión/total empleados	Aplicar incentivos al mejor empleado	Puntos	Gerente
	Plan estratégico	70%	Numero de objetivo cumplido	Control en el POA	Porcentaje	Gerente

*Elaborado: por El autor
Fuente COAC San Jorge*

3.12 Modelo De Balanced Scorecard

Cuadro 11 Tablero de Comando

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Estrategia	Indicador	Descripción	Meta	Magnitud		
						Unidad de medida	Dirección	Frecuencia
FINANCIERA	Mantener un crecimiento financiero sostenible optimizando recursos y maximizando los recursos	Conceder créditos a nuestros socios de forma eficiente y eficaz	Activos productivos	Cartera de créditos	1546671	Dólares	Maximizar	Anual
			Entrega de crédito	Número de créditos	426	Puntos	Maximizar	Mensual
		Bajar la morosidad	Morosidad	Morosidad	0,03	Porcentaje	Minimizar	Mensual
		Optimizar recursos	Optimización de Recursos	(margen bruto/ingresos de actividad de mediación financiera)*100	0,05	Porcentaje	Minimizar	Mensual
		Consolidar la imagen institucional	Patrimonio	Aumentar el ROE	249083,67	Dólares	Maximizar	Anual

Socios	Mejorar el actual posicionamiento dentro de su segmento de mercado, conservando los lineamientos de calidad y servicio que le han permitido a la empresa ganar su lealtad de sus socios.	Aplicar encuestas	Atención al socio	Encuestas de satisfacción	0,70	Porcentaje	Maximizar	Anual
		Plan de marketing	Mercado	Aumentar # de socios	260,00	Puntos	Maximizar	Anual
		Número de socios que nos abandonan	Deserción de socios	Deserción anual	0,05	Porcentaje	Minimizar	Mensual
Procesos internos	Cumplir con todas las nuevas normativas legales innovando nuestros productos y servicios financieros que cubran las necesidades de nuestro socios	Implementar un sistema de control de desempeño	Satisfacción del cliente interno	# tareas realizadas/cantidad de tareas propuestas	0,80	Porcentaje	Maximizar	Anual
		Nuevos productos	Nuevos productos	Innovación de servicio y productos	2,00	Puntos	Maximizar	Anual
		Normativa legal	Normativa legal	Fondo irrepatriable 50% legal 5% estatutaria 5%	1,00	Porcentaje	Estabilizar	Anual

Crecimiento y aprendizaje	Diseñar un modelo de gestión estratégica que permita desarrollar estrategias encaminadas a la consecución de metas y objetivos de la cooperativa.	Plan de capacitación	Capacitaciones	Numero de capacitaciones realizadas	6,00	Puntos	Maximizar	Anual
		Aplicar incentivos al mejor empleado	Cultura organizacional	Empleados que conozcan la visión/total empleados	7,00	Puntos	Maximizar	Anual
		Control en el poa	Plan estratégico	Numero de objetivo cumplido	0,70	Porcentaje	Maximizar	Mensual

Elaborado: por El autor

3.13 Cuadro de Mando⁹

Cuadro 12 BSC

Perspectiva	Indicador	Descripción	Meta	Peligro	Precaución	Real
Financiera	Activos productivos	Cartera de créditos	\$ 1.546.670,64	\$ 1.189.746,65	\$ 1.368.208,65	\$ 1.768.008,51
	Entrega de crédito	Número de créditos	426	406	416	352
	Morosidad	Morosidad	3%	4%	3,50%	1,52%
	Optimización de Recursos	(margen bruto/ingresos de actividad de mediación financiera)*100	5%	2%	3,50%	1,59%
	Patrimonio	Aumentar el ROE	\$ 249.084	\$ 226.439,70	\$ 237.761,69	\$ 258.015,17

⁹ para ver los cálculos ver anexo 3

Socios	Atención al socio	Encientas de satisfacción	70%	60%	65%	80%
	Mercado	Aumentar # de Socios	260	250	255	262
	Deserción de socios	Deserción anual	5%	10%	8%	0,8%
Procesos Internos	Satisfacción del Cliente Interno	# tareas realizadas/cantidad de tareas propuestas	80%	70%	75%	73%
	Nuevos Productos	Innovación de servicio y productos	2	0	1	2
	Normativa legal	Fondo irrepatriable 50% legal 5% estatutaria 5%	100%	99%	100%	100%
Crecimiento & Aprendizaje	Capacitaciones	Numero de capacitaciones realizadas	6	3	5	2
	Cultura organizacional	Empleados que conozcan la visión/total empleados	7	3	5	4
	Plan estratégico	Numero de objetivo cumplido	70%	50%	60%	65%

*Elaborado: por El autor
Fuente COAC San Jorge*

3.14 Matriz de Cumplimiento

CUADRO 13 MATRIZ DE CUMPLIMIENTO

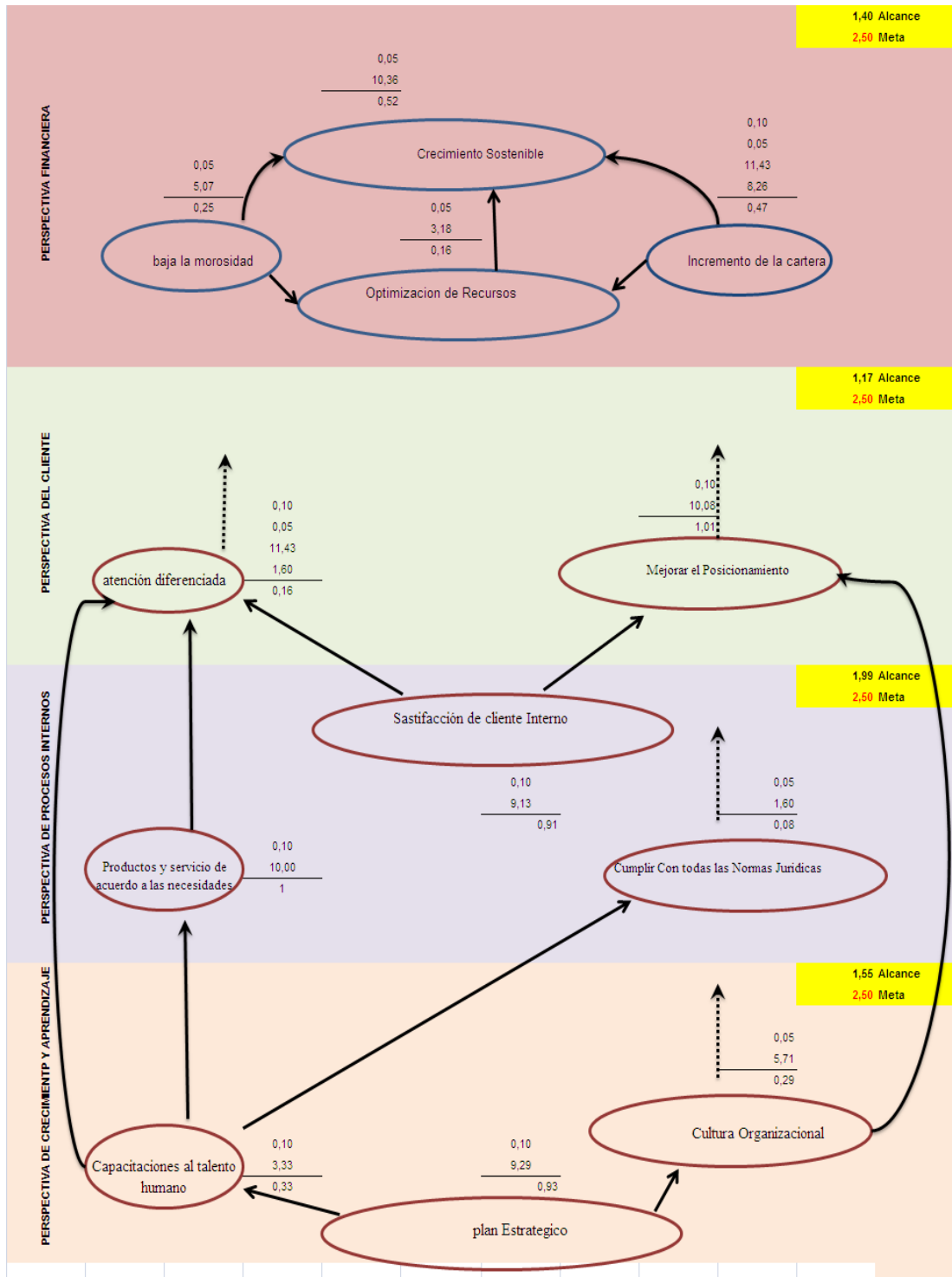
Perspectiva	Iniciativa	Indicador	Ponderación	Calificación	Puntaje real	Puntaje de meta
Financiera	Conceder créditos a nuestros socios de forma eficiente y eficaz	Activos productivos	0,05	0,82	0,06	0,50
		Entrega de crédito	0,10	0,59	0,08	1,00
	Bajar la morosidad	Morosidad	0,05	0,36	0,03	0,50
	Optimizar recursos	Optimización de recursos	0,05	0,23	0,02	0,50
	Consolidar la imagen institucional	Patrimonio	0,10	0,74	0,10	1,00
Subtotal			0,35	2,74	0,28	3,50
Socios	Aplicar encuestas	Atención al socio	0,10	0,82	0,11	1,00
	Plan de marketing	Mercado	0,10	0,72	0,10	1,00
	Número de socios que nos abandonan	Deserción de socios	0,05	0,11	0,01	0,50
Subtotal			0,25	1,65	0,22	2,50

Proceso internos	Implementar un sistema de control de desempeño	Satisfacción del cliente interno	0,05	0,65	0,05	0,50
	Nuevos productos	Nuevos productos	0,10	0,71	0,10	1,00
	Normativa legal	Normativa legal	0,05	0,71	0,05	0,50
Subtotal			0,20	2,08	0,20	2,00
Crecimiento y aprendizaje	Plan de capacitación	Capacitaciones	0,10	0,24	0,03	1,00
	Aplicar incentivos al mejor empleado	Cultura organizacional	0,05	0,41	0,03	0,50
	Control en el poa	Plan estratégico	0,05	0,66	0,05	0,50
Subtotal			0,20	1,31	0,11	2,00

*Elaborado: por El autor
Fuente COAC San Jorge*

3.15 Mapa Estratégico Ponderado

Figura 4 Mapa Estratégico Ponderado



Elaborado: por El autor
Fuente COAC San Jorge

CAPÍTULO IV

4 BALANCED SCORECARD

4.1 Introducción

El Balanced Scorecard ¹⁰ o también conocido como Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

Un BSC cuidadosamente elaborado es básicamente la descripción de la Estrategia que adopta la empresa para alcanzar su Visión. Esta Estrategia incluye a todos los miembros de la empresa, quienes de alguna manera u otra se involucran en el proceso de diseño, construcción y operación de Tablero.

El cuadro de mando integral ayuda a la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha de las estrategias.

Para nuestro caso de estudio utilizaremos el programa Sixtina ConsultingGroup el mismo que tiene como características poder **integración** de los datos en el DW (Repositorio SQL Server que se instala junto con el software) y la **automatización** del sistema, que simplifican enormemente toda la operatoria del BSC. La herramienta Sixtina ETL está pensada expresamente para estas funciones. Estas siglas significan Extract, Transform& Load (extraer, transformar y cargar). Con Sixtina ETL podrá realizar una integración total de los datos en el DW con el resto de las bases y sistemas y dejarlos programados para automatizar su actualización con la frecuencia temporal deseada.

¹⁰ Albert m. Ballué lo define en su libro Cuadro de Mando

4.2 Creación de Balanced Scorecard

El primer paso es el de definir la Misión, Visión y Valores de nuestra empresa¹¹. Para ello nos dirigimos al menú principal y hacemos click en “Misión, Visión, Valores” y luego selecciono “General”.

Figura 5 Misión, Visión de la COAC San Jorge

Misión, Visión y valores

Agregar comentario

Misión	OFERTAR PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS AGILES E INNOVADORES DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE SUS SOCIOS CON TASAS DE INTERÉS JUSTAS AL PERSONAL DE LAS FUERZAS ARMADAS Y FAMILIARES GENERANDO PROGRESOS Y BIENESTAR A SUS SOCIOS.
Visión	SERVICIOS FINANCIEROS DE CALIDAD Y CON UNA ATENCIÓN DIFERENCIADA A NIVEL NACIONAL MEDIANTE ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON UN TALENTO HUMANO CON VOCACIÓN DE SERVICIO QUE TRABAJE EN EQUIPO Y EFICIENTE PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE NUESTROS SOCIOS
Valores	solidaridad honestidad Equidad Responsabilidad liderazgo

Grabar Cancelar

Elaborado por el Autor
Fuente el Autor

¹¹ ver anexo 4





4.3 Estrategias del BSC

Una vez insertada la Misión, Visión y Valores, el siguiente paso consiste en establecer las Estrategias. Las Estrategias son el Género y las Tácticas son la Especie. Estas últimas son las acciones directas tendientes al cumplimiento concreto de la Estrategia¹².

Figura 6 Estrategias





The image shows a web application interface for managing strategies. It consists of three main parts:

- Form 1:** A form for adding a strategy. The 'Nombre' field contains 'financiera'. The 'Descripción' field contains the text: 'Conceder créditos a nuestros socios de forma eficiente y eficaz de manera que cubra las necesidades crediticias de nuestros socios.' Below the form are 'Grabar' and 'Cancelar' buttons.
- Table:** A table with two columns: 'Nombre' and 'Descripción'. It lists two existing strategies:

Nombre	Descripción	
financiera	Conceder créditos a nuestros socios de f...	 
socios	Cumplir hasta el 2012 todo las nuevas no...	 
- Form 2:** A form for adding another strategy. The 'Nombre' field contains 'socios'. The 'Descripción' field contains the text: 'Otorgar una atención personalizada y con vocación de servicios para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.' Below the form are 'Grabar' and 'Cancelar' buttons.







Below each form is a button labeled 'Agregar táctica'.

¹² ver anexo 4

<u>Nombre</u>	<u>Descripción</u>	
financiera	Conceder créditos a nuestros socios de f...	 
socios	Otorgar una atención personalizada y con...	 

Nombre

Descripción

<u>Nombre</u>	<u>Descripción</u>	
financiera	Conceder créditos a nuestros socios de f...	 
procesos	Instaurar procesos de gestión innovador...	 
socios	Otorgar una atención personalizada y con...	 

Nombre

Descripción









Elaborado: Por el autor

Fuente: el autor

El programa de Sixtina permite definir a los elementos en diferente tipo de magnitudes ¹³ permitiendo dar un valor real a los elementos según su naturaleza.

La Perspectiva ¹⁴ es un marco indicador que está compuesta por Factores Críticos, Indicadores y Datos. En nuestro caso de estudio seguiremos la teoría de Kaplan y Norton en forma estricta, la empresa se divide en cuatro Perspectivas (o áreas): Económico-Financiera, Clientes, Procesos Internos y crecimiento y Aprendizaje.

Figura 7 Perspectiva Del BSC

Nombre	Descripción	Orden	Color	
Aprendizaje y crecimiento	Perspectiva aprendizaje y crecimiento	1	FFFF37	 
Económico financiero	Perspectiva económico financiero	4	FF3705	 
Procesos internos	Perspectiva procesos internos	2	3737FF	 
Socios	Perspectiva clientes	3	FF6905	 

Nombre

Descripción

Orden

Color

*Elaborado: Por el autor
Fuente: el autor*

4.4 Balanced Scorecard

Nos dirigimos al icono “Balanced Scorecard” ¹⁵ y hacemos click en “Configurar” donde daremos nombre a nuestro Balanced Scorecard.

¹³ para la configuración de las magnitudes ver anexo 4

¹⁴ para la configuración de las perspectivas ver anexo 4

¹⁵ para la configuración del BSC ver anexo 4

BSC

Nombre

Misión

Visión

Valores

[Copiar misión, visión y valores de otro Balanced Scorecard](#)

Elaborado: Por el autor

Fuente: el autor

Damos click en insertar para luego proceder a configurar los elementos de nuestro BSC

COAC SAN JORGE	ST	Valor real	M	Período	Dirección	Perspectiva	Responsables	PP	AD	AL	Símbolo	T	Objetivo	Desviación	Gantt	Origen de datos	Frec.
Compl. Glt. COAC SAN JORGE			Pt.		Maximizar	Económico financiero					COA0207				No	M/M/F	Diaria

4.5 Indicadores del BSC

En este paso comenzaremos a configurar cada uno los elementos ¹⁶del BSC para cual requerimos Definición, el Período y el Responsable.

¹⁶ para configurar los elementos ver anexo 4

Figura 8 Indicadores del BSC San Jorge

Nuevo elemento

Definición | Período | Responsable

Nombre: Activos productivos

Objetivo estratégico: mantener un 80 % del total de activos en cartera de credito

Métrica: 1-10

Meta: 1.546.671

Descripción: cartera de credito

Dirección: Maximizar

Unidad de medida: FC

Tipo de magnitud: Dólares

Perspectiva: Económico financiero

Táctica:

Valor por defecto

Valor del periodo analizado Ultimo valor registrado

Crear Cancelar Aplicar

Nuevo elemento

Definición | Período | Responsable

Frecuencia

Díaria | Semanal | Mensual | Anual

Cada * de Enero

El último de Viernes de Diciembre

Intervalo de repetición

Comienzo: 01/11/2011

Sin fecha de finalización

Finalizar después de repeticiones

Finaliza el

Crear Cancelar Aplicar

Elaborado: Por el autor

Fuente: el autor

El mismo procedimiento realizaremos para cada uno de los indicadores descrito en la Cuadro 3.9

Figura 9 Tablero de Comando

»	COAC SAN JORGE	ST	Valor real	M	Período	Dirección	Perspectiva	Responsables	PP	AD	AL	Símbolo	T	Objetivo	Desviación	Gantt	Origen de datos	Frec.
	🏠 Cumpl. Grl. COAC SAN JORGE	☐		Pt.		Maximizar	Económico financiero					COA0207	■			No	M M F	Diaria
	🏠 Activos productivos	⬡		u\$s		Maximizar	Económico financiero					ACT2697	➡			No	M M M	Anual
	🏠 Capacitaciones	⬡		Pt.		Maximizar	Aprendizaje y crecimiento					CAP9936	➡			No	M M M	Anual
	🏠 cultura organizacional	⬡		Pt.		Maximizar	Aprendizaje y crecimiento					CUL5863	➡			No	M M M	Anual
	🏠 Deserción de socios	⬡		%		Minimizar	Socios					DES8565	➡			No	M M M	Anual
	🏠 Encuestas de satisfacción	⬡		%		Maximizar	Socios					ENC1185	➡			No	M M M	Anual
	🏠 Entrega de crédito	⬡		Pt.		Maximizar	Económico financiero					ENT7021	➡			No	M M M	Mensual
	🏠 mercado	⬡		Pt.		Minimizar	Socios					MER6464	➡			No	M M M	Anual
	🏠 morosidad	⬡		%		Minimizar	Económico financiero					MOR0985	➡			No	M M M	Mensual
	🏠 normativa legal	⬡		%		Estabilizar	Procesos internos					NOR7601	➡			No	M M M M M	Anual
	🏠 nuevos Productos	⬡		Pt.		Maximizar	Procesos internos					NUE3645	➡			No	M M M	Anual
	🏠 optimización de Recursos	⬡		%		Maximizar	Económico financiero					OPT0459	➡			No	M M M	Mensual
	🏠 patrimonio	⬡		u\$s		Maximizar	Económico financiero					PAT0741	➡			No	M M M	Anual
	🏠 plan estratégico	⬡		%		Maximizar	Aprendizaje y crecimiento					PLA4177	➡			No	M M M	Mensual
	🏠 Satisfacción del Cliente Inter	⬡		%		Maximizar	Procesos internos					SAT2893	➡			No	M M M	Anual

Elaborado: Por el autor

Fuente: el autor

4.6 Evaluación de los Indicadores

Hasta el presente paso hemos clasificado cada uno de los elementos de nuestro Balanced Scorecard. Procederemos a carga los datos reales para evaluar los indicadores la cual se hará de forma manual¹⁷.

Figura 10 Evaluación de los Indicadores

The figure consists of two screenshots of a software interface titled "Activos productivos". Both screenshots show the "Valores" tab selected in a navigation bar with options "Definición", "Período", "Responsable", "Valores", and "Alertas".

The top screenshot shows the "Alarma" series selected in a dropdown menu. A table displays the following data:

Período	Valor	
viernes, 30 de diciembre de 2011	1.189.746,65	

Below the table, there are date pickers for "Desde:" (01/11/2011) and "Hasta:" (28/12/2012), a "Buscar" button, a "Manual" dropdown, a "Convertir todas" button, and a "Cantidad de registros a generar" field set to "1" with a "Generar periodo" button. At the bottom are "Grabar", "Cancelar", and "Aplicar" buttons.

The bottom screenshot shows the "Objetivo" series selected. The table displays the following data:

Período	Valor	
viernes, 30 de diciembre de 2011	1.546.670,64	



The rest of the interface elements (date pickers, buttons, and bottom navigation) are identical to the top screenshot.


¹⁷ ver anexo 4


Activos productivos

Definición Período Responsable **Valores** Alertas

Series Manual

Período	Valor	
viernes, 30 de diciembre de 2011	1.768.008,51	 

Desde: 

Hasta: 

Cantidad de registros a generar

Elaborado: Por el autor
Fuente: el autor

El mismo procedemos a realizar con los demás indicadores de nuestro Balanced Scorecard ver cuadro 12

Figura 11 Tablero de Comando Evaluado

Selección de periodo		COAC SAN JORGE	ST	Valor real	M	Periodo	Dirección	Perspectiva	Responsables	PP	AD	AL	Símbolo	T	Objetivo	Desviación	Gantt	Origen de datos	Frec.
Fecha	31/12/2011												COA0207	■			No	M M F	Diaria
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Contiene: Calcula: </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 5px;"> Expendi: </div>																			
		☰	☑	Cumpl. Gl. COAC SAN JORGE	□		Pt.		Maximizar	Económico financiero							No	M M F	Diaria
		☰	🟢	Activos productivos	1.768.008,51	u\$s	30/12/2011	Maximizar	Económico financiero				ACT2697	■	1.546.670,64	14,31 %	No	M M M	Anual
		☰	🔴	Capacitaciones	2,00	Pt.	30/12/2011	Maximizar	Aprendizaje y crecimiento				CAP9936	■	6,00	-66,67 %	No	M M M	Anual
		☰	🟡	cultura organizacional	4,00	Pt.	23/12/2011	Maximizar	Aprendizaje y crecimiento				CUL5863	■	7,00	-42,86 %	No	M M M	Anual
		☰	🟢	Deserción de socios	0,80	%	05/12/2011	Minimizar	Socios				DES9565	■	5,00	-84,00 %	No	M M M	Anual
		☰	🟢	Encuestas de satisfacción	80,00	%	05/12/2011	Maximizar	Socios				ENC1185	■	70,00	14,29 %	No	M M M	Anual
		☰	🔴	Entrega de crédito	352,00	Pt.	05/12/2011	Maximizar	Económico financiero				ENT7021	⬇️	426,00	-17,37 %	No	M M M	Mensual
		☰	🟢	mercado	262,00	Pt.	05/12/2011	Maximizar	Socios				MER6464	■	260,00	0,77 %	No	M M M	Anual
		☰	🟢	morosidad	1,52	%	05/12/2011	Minimizar	Económico financiero				MOR0985	⬆️	3,00	-49,33 %	No	M M M	Mensual
		☰	🟡	normativa legal	100,00	%	30/12/2011	Estabilizar	Procesos internos				NOR7601	■	99,00 100,00	9.900,00 %	No	M M M M M	Anual
		☰	🟢	nuevos Productos	2,00	Pt.	30/12/2011	Maximizar	Procesos internos				NUJ3645	■	2,00	0,00 %	No	M M M	Anual
		☰	🔴	optimización de Recursos	1,59	%	05/12/2011	Maximizar	Económico financiero				OPT0459	⬆️	5,00	-68,20 %	No	M M M	Mensual
		☰	🟢	patrimonio	258.015,17	u\$s	30/12/2011	Maximizar	Económico financiero				PAT0741	■	249.084,00	3,59 %	No	M M M	Anual
		☰	🟡	plan estratégico	65,00	%	30/12/2011	Maximizar	Aprendizaje y crecimiento				PLA4177	⬇️	70,00	-7,14 %	No	M M M	Mensual
		☰	🟡	Satisfacción del Cliente Inter	73,00	%	30/12/2011	Maximizar	Procesos internos				SAT2893	■	80,00	-8,75 %	No	M M M	Anual

Elaborado: Por el autor

Fuente: el autor

4.7 Análisis de Resultado

La Gestión Financiera comprende el análisis de distintas variables, este estudio permitió definir estrategias que la cooperativa deberá implementar para mejorar su situación actual.

Las estrategias deberán ser:

- a) **Manejo de Costos.**- Establecer un sistema de control de egresos y un plan financiero.
- b) **Manejo de Activos.**- aumentar el nivel de captaciones y la entrega de créditos.
- c) **Socios.**- establecer productos y servicios financieros de acuerdo a las necesidades de sus socios.

4.7.1 Financiero

Como podemos analizar en la figura 11 los indicadores de la Perspectivas financiera son los que más nos acercan al cumplimiento de los objetivos trazados

4.7.1.1 Activos Productivos

Los activos Productivos de la Cooperativa se ven reflejado en la cartera de crédito la misma que es de \$1.768.008,51 USD lo cual representa el 80% del total de Activos superando la meta de \$ 1.546.670,64 USD en 14,31% para el año 2011 proporcionándole un fortalecimiento en la calidad de los Activos; esto se dio debido:

- a) Aumento de las captaciones para el año 2011 en 35,66% con relación al año anterior.
- b) Aumento en la entrega de créditos para el año 2011 en 7,25% con relación al año anterior.

4.7.1.2 Entrega de Créditos

La cooperativa se propuso como objetivo para el año 2011 otorgar 406 créditos en promedio al mes, en Diciembre la Cooperativa entrego 352 créditos que es inferior en 17.37% a la meta propuesta, esto se dio debido a que los últimos días del mes no realizo atención a sus socios por la elaboración de balances lo cual no es justificativo; se aconseja:

- a) No interrumpir el normal funcionamiento de la Cooperativa.

- b) Mejorar la Tecnología de la Cooperativa que permitan la automatización de los Resultados.
- c) Reducir los tiempos en la entrega de Créditos.
- d) Brindar más y mejores productos crediticios.

4.7.1.3 Morosidad

La morosidad de la Cooperativa es del 1.59% inferior en 49,33 % a la meta del 3% para el año 2011, esto se debe:

- a) Al mercado cautivo que posee la Cooperativa
- b) A la buena gestión de cobranzas de los oficiales de crédito.
- c) Un acordado análisis Crediticio

4.7.1.4 Optimización de Recursos

Representa la rentabilidad de la gestión de intermediación en relación a los ingresos generados por dicha actividad determinando la utilización de los recursos de intermediación, al evaluar nuestro indicador nos muestra que la Cooperativa tiene 1.59% en la optimización de los Recursos lo cual es inferior a la meta propuesta del 5% para el año 2011 en 68.20%; teniendo como resultado que no es eficiente en la utilización de los recursos debido a que sus costos de operación son muy altos para lo cual se sugiere:

- a) instaurar un sistema de control de los egresos.
- b) Realizar un plan financiero
- c) Aumentar los montos de los créditos según la capacidad de pago

4.7.1.5 Patrimonio

El indicador de Patrimonio al ser evaluado nos dice que la Cooperativa tiene un patrimonio de \$258.015,17 USD superando la meta de \$249.084,00 USD para el año 2011 en 3,59%; lo cual le permite mejorar su imagen corporativa y tener una buena solvencia, esto se dio debido:

- a) A la Capitalización de las utilidades del año anterior y,
- b) A los certificados de aportaciones de sus socios.

4.7.2 Socios

La Figura 11 nos muestra la evaluación de los indicadores de esta perspectiva

4.7.2.1 Atención al socio

El Estudio de mercado permitió establecer el nivel de satisfacción del cual goza la cooperativa ante sus socios; el mismo que nos da como resultado el índice de Satisfacción que es del 80 % con lo cual supera la meta del 70% para el año 2011 en 10%, esto se debe:

- a) A la calidad de los productos y servicios financieros;
- b) A la vocación de servicio de los empleados que laboran en la Cooperativa
- c) Facilidad al conceder créditos

4.7.2.2 Mercado

La Cooperativa se propuso como objetivo tener 260 socios al termino del año 2011, al medir el indicador en el mes de Diciembre podemos notar que el número de socios que tiene la institución es 262, con lo cual supera la meta en 0.77%; pero se debe implantar un plan de marketing que permita mejorar la Captación de socios para que de esta manera le permita a la Cooperativa aprovechar de forma correcta las oportunidades que brinda su mercado, para lo cual se necesita:

- a) Comunicar los Productos y Servicios que brinda la Cooperativas a los señores usuarios
- b) Establecer mecanismo en donde se pueda dar a conocer las características y los beneficios que posee la institución.
- c) Establecer un presupuesto.

4.7.2.3 Deserción de Socios

La Deserción de socios de la cooperativa es del 0.80% del total de socios lo cual es inferior en 84% a la meta del 5% prevista para el año 2011, esto se debe a la buena imagen que mantiene la cooperativa que le ha permitido tener un índice de deserción de socios muy bajo.

La Deserción de los Socios se dio por:

- a) Por fallecimiento del socio
- b) Por cambio en el lugar de residencia

4.7.3 Procesos Internos

La Figura 11 nos muestra la evaluación de los indicadores de esta perspectiva

4.7.3.1 Satisfacción del Cliente Interno

La medición de satisfacción de los empleados en la cooperativa es del 73% de satisfacción, inferior en 7 % a la meta del 80% propuesta para el año 2011 esto se debe a que no existen los mecanismos que permitan incentivar a los empleados; para lo cual se aconseja:

- a) Instaurar un sistema que permita evaluar el desempeño
- b) Establecer incentivos al mejor empleado para que de esta manera se tenga motivados a los señores que laboran en la Cooperativa
- c) Mejorar el ambiente de trabajo

4.7.3.2 Innovación de Productos y Servicios

La cooperativa logro tener dos nuevos servicios financiero cumpliendo la meta (2 servicios financieros) propuesta para el año 2011; pero se debe mantener la innovación de sus productos y servicios, siempre que se cumpla con lo estipula la ley de Economía popular y solidaria para de esta manera lograr satisfacer las necesidades de sus socios.

4.7.3.3 Normativa Legal

La Cooperativa logro cumplir a 100% con todas las normativas legales de La ley de Economía Popular y solidaria esto se pudo lograr gracias a la buena administración de los Directivos y la Ingeniera MirellaCéleri gerente de la Cooperativa.

4.7.4 Crecimiento y Aprendizaje

La figura 11 muestra la evaluación de los indicadores de esta perspectiva

4.7.4.1 Capacitaciones

La cooperativa tenía previsto realizar 6 capacitaciones en el año 2011 de la cuales se cumplieron 2 lo cual es inferior en 66.67% a la meta, esto se dio debido a que la

institución no posee un plan de capacitaciones, ni la asignación de los recursos económicos necesarios, para lo cual se recomienda realizar:

- a) un plan de capacitaciones que permita a los empleados mejorar en su área.
- b) Designar un presupuesto para capacitaciones a los empleados.

4.7.4.2 Cultura Organizacional

Al realizar la medición de cuantos empleados conocen los objetivos de la cooperativa se pudo obtener como resultado que 4 de sus empleados conocen los objetivos, inferior en 42.66% a la meta de 7 empleados propuesta para el año 2011 esto se debe a que no existe una socialización por parte de los directivos sobre los objetivos y estrategias que se quieren lograr; se aconseja establecer:

- a) Establecer canales de comunicación que permitan la difusión de los objetivos, misión, visión entre directivos y empleados para obtener ventajas competitivas.
- b) Señalar las principales estrategias que se tienen previstas y los cambios que se esperan.

4.7.4.3 Plan Estratégico

La cooperativa logro completar el 65% de la planificación, faltándole el 5% para cumplir la meta (70%) propuesta para el mes de Diciembre del 2011 esto se dio debido a que los últimos día del mes no realizo atención a sus socios por la elaboración de balances lo cual no es justificativo; se aconseja:

- a) Evaluar y mejorar continuamente los procesos de la cooperativa
- b) establecer manuales de funcionamiento
- c) no interrumpir el normal funcionamiento de la cooperativa

CAPÍTULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- 1.- La planificación Estratégica Constituye una herramienta esencial para la implementación de Balanced Scorecard en la COAC San Jorge Ltda. ya que permite establecer los objetivos y planes de Acción.
- 2.- Por medio del Estudio de Mercado se determino que los socios de la Cooperativa se encuentran satisfecho con el funcionamiento de la Cooperativa.
- 3.- Una de las debilidades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda., es que no cuenta con planes de capacitaciones constantes, disminuyendo así el nivel de competencias
- 4.- Para cada indicador estratégico se desarrollo un cuadro en la que se detalló el nombre del indicador, la forma de cálculo, responsable, fuente de captura, frecuencia de medición, nivel base, meta, tendencias, y sus respectivos límites de desempeño expresados en los colores del semáforo.
- 5.- Para la toma de decisiones y aprendizaje estratégico se realizó un análisis utilizando como variables los resultados de los indicadores.
- 6.- El Desarrollo del presente trabajo permitirá a los Directivos de la Cooperativa buscar mejoras en los procesos e innovación.

5.2 Recomendaciones

- 1.- Definir detalladamente el concepto que se quiere valorar con los indicadores, con el objetivo de alcanzar indicadores fiables y comparables en el tiempo,
- 2.- Definir los conceptos de los indicadores que no puedan ser interpretados de diferente forma.
- 3.- Al implementar el Balanced Scorecard, se debe monitorear el desempeño de los indicadores y así tomar las acciones correctivas si algún indicador no cumple con las metas establecidas.
- 4.- Realizar un estudio mercado una vez al año que permita establecer el nivel de satisfacción de nuestros socios.
- 5.- Implementación de cursos de capacitación y motivación de acuerdo a las necesidades de cada área, con el fin de mejorar el recurso humano de la Cooperativa.
- 6.- Establecer parámetro para evaluar el desempeño del talento humano con el objeto de medir el nivel de cumplimiento

Resumen

La Presente tesis es un modelo de gestión financiera basado en el Balanced Scorecard para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Jorge Ltda. De la ciudad de Riobamba.

El Balanced Scorecard es una herramienta de Gestión que traduce la estrategia de la Cooperativa en un conjunto coherente de indicadores relevantes para la consecución de sus objetivos estratégicos, desde sus cuatro perspectivas: Finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento.

En cuanto al Balanced Scorecard se definieron los parámetros a seguir como desarrollo de la misión, visión, los factores críticos de éxito enmarcados para cada una de la perspectiva que tiene el Balanced Scorecard. Cada perspectiva del BSC deberá contar con indicadores y una meta que debe ser cuantificable, con el objeto de tener indicadores que sirvan como apoyo a la toma de decisiones.

Este estudio permitió definir estrategias que la cooperativa deberá implementar para mejorar su situación actual.

Se recomienda definir detalladamente el concepto que se quiere valorar con los indicadores y monitorear su desempeño para así tomar acciones correctivas en caso de que no cumpla con las metas establecidas.

Summary

The following is a financial management model based on Balance Scorecard for San Jorge Ltda. Saving and Loan Cooperative from Riobamba.

Balanced Scorecard is a management tool which translates the strategy of the cooperative in a coherent set of indicators important for the achievement of its strategic objectives, from its four perspectives: Finance, clients, internal processes, formation and growth.

In reference to the Balance Scorecard, parameters the follow were defined such as: development of the mission, vision, critical factors of success framed for each one of the perspectives of Balance Scorecard. Each perspective of BSC should have indicators and a measurable goal, in order to have indicators which are considered as support for decision making.

This study permitted to define strategies to be implemented in the cooperative, in order to improve its present situation.

It is recommended to define in detail the concept to be evaluated by means of the indicators, and monitor its performance to take corrective action if the established goals are not fulfilled.

Bibliografía

DESS, G. Gregory / Lumpkin G., Dirección Estratégica, Madrid, McGraw- Hill, 2003

KAPLAN, Robert y NORTON David, Mapas Estratégicos, Barcelona, Gestión 2000, 2004.

KAPLAN Robert y NORTON David, Cuadro De Mando Integral, Bogotá, Gestión 200, 2004

BALLUÉ Albert, Cuadro De Mando, Barcelona, Gestión 200, 2002

MONTSERRAT Ollé, El plan de empresa: cómo planificar la creación de una empresa, Barcelona, Marcombo, 1977

Fuentes Complementarias

SÚPER INTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Captaciones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Quito, 2011

BANCO CENTRAL, Variables Macro-Económicas, Quito, 2011

Registro oficial 444 del 10 del Mayo 2011, Ley de Economía popular y Solidaria,

Dirección web

www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/53/flujorafael.htm

www.docstoc.com/docs/14742824/INDICADORES-FINANCIEROS-PARA-EL-BALANCED-SCORECARD

www.sbs.gob.ec/practg/p_index?vp_art_id=125&vp_tip=2&vp_buscr=41www.inec.gov.ec/estadisticas/#tab2

ANEXO 1

DISEÑO DE LA ENCUESTA

1.- Considera usted que la atención que le brinda la Cooperativa es

Excelente

Buena

Regular

Mala

2.- Conoce usted todos los beneficios que brinda la Cooperativa a sus socios

Si

No

**3.- Los créditos que otorga la Cooperativa de satisfacen su necesidad de
financiamiento**

Sí

No

4.- Cree usted que horario de atención de la Cooperativa es el adecuado

Sí

No

5.-Con qué frecuencia realiza sus transacciones en la cooperativa

Semanal

Mensual

Trimestral

Anual

6.- Le soluciona con agilidad el personal de la cooperativa sus quejas, solicitudes preguntas o necesidades

Sí

No

7.- como considera usted la disponibilidad del personal para el servicio

Excelente

Buena

Regular

Mala.....

8.- Como considera usted la imagen institucional de la Cooperativa

Excelente

Buena

Regular

Mala.....

9.- Ha recomendado la Cooperativa a otras personas

Sí

No

ANEXO 2

Ley de Economía popular y Solidaria

(Extra-tacto de las Cooperativa)

Artículo 2.- **Ámbito.-** Se rigen por la presente ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas, entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios.

Tampoco serán aplicables las disposiciones de la presente Ley, a las mutualistas y fondos de inversión, las mismas que se regirán por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Mercado de Valores, respectivamente.

Artículo 3.- Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

Artículo 4.- Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a) La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b) La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c) El comercio justo y consumo ético y responsable
- d) La equidad de género;
- e) El respeto a la identidad cultural;

- f) La autogestión;
- g) La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h) La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

Artículo 5.- Acto Económico Solidario.- Los actos que efectúen con sus miembros las organizaciones a las que se refiere esta Ley, dentro del ejercicio de las actividades propias de su objeto social, no constituyen actos de comercio o civiles sino actos solidarios y se sujetarán a la presente Ley.

Artículo 6.- Registro.- Las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, deberán inscribirse en el Registro Público que estará a cargo del ministerio de Estado que tenga a su cargo los registros sociales. El registro habilitará el acceso a los beneficios de la presente Ley.

Título II De la Economía Popular y Solidaria

Capítulo I - De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

Artículo 8.- Formas de Organización.- Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Artículo 9.- Personalidad Jurídica.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.

La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá **en** el Registro Público respectivo.

Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios.

En el caso de las cooperativas, el procedimiento de constitución, los mínimos de socios y capital social, serán fijados en el Reglamento de esta Ley, tomando en cuenta la clase de cooperativa, el vínculo común de sus socios y el ámbito geográfico de sus operaciones.

Artículo 10.- Capital de riesgo y organizaciones mixtas.-

El Estado Central y los Gobiernos Autónomos Descentralizados participarán en la conformación de capitales de riesgo y de organizaciones mixtas de economía popular y solidaria a través de mecanismos legales y financieros idóneos. El carácter temporal de las inversiones efectuadas por el Estado deberá ser previamente acordado, tanto en tiempo cuanto en forma; privilegiando los procesos de desinversión del Estado en organizaciones donde es o será miembro, asociado o socio en forma parcial, a favor de la y las comunidades en cuyos territorios tales emprendimientos se desarrollen, dentro de las condiciones y plazos establecidas en cada proyecto.

Artículo 11.- Competencia desleal.- Los miembros, asociados y socios, bajo pena de exclusión, no podrán competir con la organización a que pertenezcan, realizando la misma actividad económica que ésta, ni por sí mismos, ni por intermedio de terceros.

Artículo 12.- Información.- Para ejercer el control y con fines estadísticos las personas y organizaciones registradas presentarán a la Superintendencia, información periódica relacionada con la situación económica y de gestión, de acuerdo con lo que disponga el Reglamento de la presente Ley y cualquier otra información inherente al uso de los beneficios otorgados por el Estado.

Artículo 13.- Normas contables- Las organizaciones, sujetas a esta Ley se someterán en todo momento a las normas contables dictadas por la Superintendencia, independientemente de la aplicación de las disposiciones tributarias existentes.

Artículo 14- Disolución y Liquidación- Las organizaciones se disolverán y liquidarán por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto de las dos terceras partes de sus integrantes, y por las causales establecidas en la presente Ley y en el procedimiento estipulado en su estatuto social.

Los resultados de la disolución y liquidación, en forma documentada, se pondrán en conocimiento de la Superintendencia, a fin de proceder a la cancelación de su registro público. La Superintendencia podrá supervisar la disolución y liquidación de las organizaciones.

Sección 3 - De las Organizaciones del Sector Cooperativo

Artículo 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de

propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Artículo 22.- Objeto.- El objeto social principal de las cooperativas, será concreto y constará en su estatuto social y deberá referirse a una sola actividad económica, pudiendo incluir el ejercicio de actividades complementarias ya sea de un grupo, sector o clase distinto, mientras sean directamente relacionadas con dicho objeto social.

Artículo 23.- Grupos.- Las cooperativas, según la actividad principal que vayan a desarrollar, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

En cada uno de estos grupos se podrán organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones que se establezcan en el Reglamento de esta Ley.

Artículo 24.- Cooperativas de producción.- Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una sociedad de propiedad colectiva y manejada en común, tales como: agropecuarias, huertos familiares, pesqueras, artesanales, industriales, textiles.

Artículo 25.- Cooperativas de consumo.- Son aquellas que tienen por objeto abastecer a sus socios de cualquier clase de bienes de libre comercialización; tales como: de consumo de artículos de primera necesidad, de abastecimiento de semillas, abonos y herramientas, de venta de materiales y productos de artesanía.

Artículo 26.- Cooperativas de vivienda.- Las cooperativas de vivienda tendrán por objeto la adquisición de bienes inmuebles para la construcción o remodelación de viviendas u oficinas o la ejecución de obras de urbanización y más actividades vinculadas con éstas en beneficio de sus socios. En estas cooperativas la adjudicación de los bienes inmuebles se efectuará previo sorteo, en Asamblea General, una vez concluidas las obras de

urbanización o construcción; y, se constituirán en patrimonio familiar. Los cónyuges o personas que mantienen unión de hecho, no podrán pertenecer a la misma cooperativa.

Artículo 27.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Estas cooperativas estarán a lo dispuesto en el Título III de la presente Ley.

Artículo 28.- Cooperativas de servicios.- Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.

En las cooperativas de trabajo asociado sus integrantes tienen, simultáneamente, la calidad de socios y trabajadores, por tanto, no existe relación de dependencia.

Artículo 29.- Socios.- Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito de capacidad legal las cooperativas estudiantiles.

La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.

Artículo 30.- Pérdida de la calidad de socio.- La calidad de socio de una cooperativa, se pierde por las siguientes causas:

- a) Retiro Voluntario;
- b) Exclusión;
- c) Fallecimiento; o,
- d) Pérdida de la personalidad jurídica.

Los procedimientos constarán en el Reglamento de la presente Ley y en el Estatuto Social de la cooperativa.

Artículo 31.- Reembolso de haberes.- Los socios que hayan dejado de tener esa calidad, por cualquier causa y los herederos, tendrán derecho al reembolso de sus haberes, previa liquidación de los mismos, en la que se incluirán las aportaciones para el capital, los ahorros de cualquier naturaleza, la alícuota de excedentes y otros valores que les correspondan y se deducirán las deudas del socio a favor de la cooperativa.

La cooperativa reembolsará los haberes a los ex socios o a sus herederos, en la forma y tiempo que se determine en el Reglamento de la presente Ley y el Código Civil.

Artículo 32.- Estructura Interna.- Las cooperativas contarán con una Asamblea General de socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en esta Ley, constarán en su Reglamento y en el estatuto social de la cooperativa. En la designación de los miembros de estas instancias se cuidará de no incurrir en conflictos de intereses.

Artículo 33.- Asamblea General de Socios.- La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y estará integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la cooperativa.

Artículo 34.- Asamblea General de representantes.- Las cooperativas que tengan más de doscientos socios, realizarán la asamblea general a través de representantes, elegidos en un número no menor de treinta, ni mayor de **cien**.

Artículo 35.- Elección de representantes.- Los representantes a la Asamblea General serán elegidos por votación personal, directa y secreta de cada uno de los socios, mediante un sistema de elecciones universales, que puede ser mediante asambleas sectoriales definidas en función de criterios territoriales, sociales, productivos, entre otros, diseñado por la cooperativa y que constará en el reglamento de elecciones de la entidad; debiendo observar que, tanto la matriz, como sus agencias, oficinas o sucursales, estén representadas en función del número de socios con el que cuenten.

Artículo 36.- Prohibición para ser representante.- No podrán ser representantes a la Asamblea General:

- a) Los socios que se encontraren en proceso de exclusión;
- b) Los socios que se encuentren litigando con la cooperativa;
- c) Los socios que mantengan vínculos contractuales con la cooperativa no inherentes a la calidad de socio;
- d) Los funcionarios o empleados;
- e) Los socios que se encontraren en mora por más de noventa días con la misma cooperativa;
- f) Los cónyuges, convivientes en unión de hecho o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad de los representantes, vocales de los consejos, gerente y empleados de la cooperativa; y,
- g) Los que estuvieren incurso en otras prohibiciones estatutarias.

Artículo 37.- Pérdida de la calidad de representante.- El representante que incurriese en morosidad mayor a noventa días con la cooperativa o en cualquiera de las prohibiciones para tener esa calidad, perderá la misma y será reemplazado por el suplente que corresponda, por el resto del período para el cual fue elegido el representante cesante.

Artículo 38.- Consejo de Administración.- Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la cooperativa, estará integrado por un mínimo de tres y máximo nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Artículo 39.- Presidente.- El presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del periodo señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de

dicho consejo, quien tendrá voto dirimente cuando el Consejo de Administración tenga número par.

Artículo 40.- Consejo de Vigilancia.- Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de esta Ley. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Artículo 41.- Reelección.- En las cooperativas cuyas asambleas son de representantes, para la reelección de los vocales de los consejos, los aspirantes, deberán participar en un proceso eleccionario previo y ser electos como representantes.

Artículo 42.- Período.- El período de duración para el ejercicio del cargo de los vocales de los consejos y auditores, regirá a partir del registro del nombramiento en la Superintendencia, hasta tanto continuarán en sus funciones los personeros cuyo período esté feneciendo

Artículo 43.- Gastos de alimentación y movilización.- Las cooperativas podrán reconocer a los representantes a la asamblea, los gastos de alimentación y movilización, **que** deberán constar en el presupuesto **y no podrán otorgar otro** tipo de beneficio.

Artículo 44.- Dietas a vocales.- Los vocales de los consejos de las cooperativas de los grupos y segmentos determinados por la Superintendencia, podrán percibir como dieta un valor mensual, de hasta cuatro salarios básicos unificados sin que exceda el diez por ciento (10%) de los gastos de administración y que, de ninguna manera afecte su capacidad financiera, que lo recibirán íntegramente si participaren en todas las sesiones realizadas en el mes o el valor proporcional al número de sesiones asistidas en relación a las convocadas; su valor será determinado en el reglamento de dietas que deberá ser aprobado por la Asamblea General, conjuntamente con los gastos de representación del presidente, todo lo cual, deberá constar en el presupuesto anual de la cooperativa.

Artículo 45.- Gerente.- El gerente es el representante legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la gestión y administración integral de la misma, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa. En los segmentos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito determinados por la Superintendencia, será requisito la calificación de su Gerente por parte de esta última. En caso de ausencia temporal le subrogará quien designe el Consejo de Administración, el subrogante deberá cumplir con los mismos requisitos exigidos para el titular.

Artículo 46.- Modalidad de contratación.- La modalidad de contratación del gerente general será de conformidad con el Código Civil.

Artículo 47.- Atribuciones de los Órganos Internos.- Las atribuciones y deberes de la Asamblea General, de los Consejos de Administración y Vigilancia, del Presidente y Gerente, constan en la presente Ley y en su reglamento, sin perjuicio de las que se determinen en los estatutos sociales.

Artículo 48.- Patrimonio.- El patrimonio de las cooperativas estará integrado por el capital social, el Fondo Irrepartible de Reserva Legal y otras reservas estatutarias y constituye el medio económico y financiero a través del cual la cooperativa puede cumplir con su objeto social.

Artículo 49.- Capital social.- El capital social de las cooperativas será variable e ilimitado, estará constituido por las aportaciones pagadas por sus socios, en numerario, bienes o trabajo debidamente valuados por el Consejo de Administración.

Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación, nominativos y transferibles entre socios o a favor de la cooperativa.

Cada socio podrá tener aportaciones de hasta el equivalente al cinco por ciento (5%) del capital social en las cooperativas de ahorro y crédito y hasta el diez por ciento (10%) en los otros grupos.

Artículo 50.- Fondo Irrepartible de Reserva Legal.- El Fondo Irrepartible de Reserva Legal lo constituyen las cooperativas para solventar contingencias patrimoniales, se integrará e incrementará anualmente con al menos el cincuenta por ciento (50%) de las

utilidades y al menos el cincuenta por ciento (50%) de los excedentes anuales obtenidos por la organización. No podrá distribuirse entre los socios, ni incrementar sus certificados de aportación, bajo ninguna figura jurídica, y podrá ser distribuido exclusivamente al final de la liquidación de la cooperativa de acuerdo con lo que resuelva la Asamblea General.

También formarán parte del Fondo Irrepartible de Reserva Legal, las donaciones y legados, efectuados en favor de la cooperativa.

Artículo 51.- Otras reservas.- Las cooperativas podrán, a más de la reserva legal, crear las reservas que, por la naturaleza de la entidad, considere necesarias.

Artículo 52.- Utilidades.- Para efectos de la presente Ley se definen como utilidades todos los ingresos obtenidos en operaciones con terceros, luego de deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales, conforme lo dispuesto en esta Ley.

Artículo 53.- Excedentes.- Son los valores sobrantes o remanentes obtenidos por las cooperativas en las actividades económicas realizadas con sus socios, una vez deducidos los correspondientes costos, gastos y deducciones adicionales, conforme lo dispuesto en esta Ley.

Artículo 54.- Distribución de utilidades y excedentes.- Las utilidades y excedentes, en caso de generarse se distribuirán de la siguiente manera:

- a) Por lo menos el cincuenta por ciento (50%) se destinará al incremento del Fondo Irrepartible de Reserva Legal;
- b) Hasta el cinco por ciento (5%) como contribución a la Superintendencia, según la segmentación establecida; y,
- c) El saldo se destinará a lo que resuelva la Asamblea General.

Artículo 55.- Emisión de Obligaciones.- Las cooperativas podrán emitir obligaciones de libre negociación, de acuerdo con las regulaciones del mercado de valores y las que dicte el regulador previsto en esta Ley, en cuanto a redención, intereses y una participación

porcentual en las utilidades o excedentes, obligaciones que no conceden a sus poseedores, la calidad de socios, derecho de voto, ni participación en la toma de decisiones en la cooperativa.

Artículo 56.- Fusión y Escisión.- Las cooperativas de la misma clase podrán fusionarse o escindirse por decisión de las dos terceras partes de los socios o representantes, previa aprobación de la Superintendencia.

La expresión de voluntad por escrito de los socios que no estuvieren de acuerdo con la fusión o escisión, se considerará como solicitud de retiro voluntario y dará derecho a la liquidación de los haberes.

Artículo 57.- Disolución.- Las cooperativas podrán disolverse, por las siguientes causas:

a) Vencimiento del plazo de duración establecido en el estatuto social de la cooperativa;

b) Cumplimiento de los objetos para las cuales se constituyeron;

c) Por sentencia judicial ejecutoriada;

d) Decisión voluntaria de la Asamblea General, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de sus integrantes; y,

e) Por resolución de la Superintendencia, en los siguientes casos:

1.-Violación de la Ley, su Reglamento o de los estatutos sociales, que pongan en riesgo su existencia o causen graves perjuicios a los intereses de sus socios o de terceros;

2.-Deterioro patrimonial que ponga en riesgo la sostenibilidad de la organización o la continuidad en sus operaciones o actividades;

3.-La inactividad económica o social por más de dos años;

4.-La incapacidad, imposibilidad o negativa de cumplir con el objetivo para el cual fue creada;

5.-Disminución del número de sus integrantes por debajo del mínimo legal establecido;

6.-Suspensión de pagos, en el caso de las Cooperativas de Ahorro y Crédito; y,

7.-Las demás que consten en la presente Ley, su Reglamento y el estatuto social de la cooperativa.

Artículo 58.- Inactividad.- La Superintendencia, a petición de parte o de oficio, podrá declarar inactiva a una cooperativa que no hubiere operado durante dos años consecutivos. Se presume esta inactividad cuando la organización no hubiere remitido los balances o informes de gestión correspondientes.

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito la Superintendencia fijará el tiempo y las causas para declarar la inactividad.

La resolución que declare la inactividad de una cooperativa, será notificada a los directivos y socios, en el domicilio legal de la cooperativa, a más de ello mediante una publicación en medios de comunicación escritos de circulación nacional.

Si la inactividad persiste por más de tres meses desde la publicación, la Superintendencia podrá declararla disuelta y disponer su liquidación y cancelación del Registro Público.

Artículo 59.- Reactivación.- La Superintendencia podrá resolver la reactivación de una cooperativa que se encuentre en proceso de liquidación, siempre que se hubieren superado las causas que motivaron su disolución y cuando se cumplan los requisitos previstos en la Ley y su reglamento.

Artículo 60.- Liquidación.- Salvo en los casos de fusión y escisión, una vez disuelta la cooperativa se procederá a su liquidación, la cual consiste en la extinción de las obligaciones de la organización y demás actividades relacionadas con el cierre; para cuyo efecto, la cooperativa conservará su personalidad jurídica, añadiéndose a su razón social, las palabras "en liquidación".

Artículo 61.- Designación de Liquidador.- El liquidador será designado por la Asamblea General cuando se trate de disolución voluntaria y por la Superintendencia cuando sea ésta la que resuelva la disolución.

El liquidador ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa, pudiendo realizar únicamente aquellas actividades necesarias para la liquidación.

Cuando el liquidador sea designado por la Superintendencia, ésta fijará sus honorarios, que serán pagados por la cooperativa y cuando sea designado por la Asamblea General de la cooperativa, será ésta quien fije sus honorarios.

Los honorarios fijados por la Superintendencia, se sujetarán a los criterios que constarán en el Reglamento de la presente Ley. El liquidador no tendrá relación laboral con la Superintendencia, ni con la cooperativa y será de libre remoción, sin derecho a indemnización alguna.

Artículo 62.- Prohibiciones.- El liquidador no podrá realizar nuevas operaciones relativas al objeto social, así como tampoco adquirir, directa o indirectamente, los bienes de la cooperativa. Esta prohibición se extiende al cónyuge, conviviente en unión de hecho y parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Artículo 63.- Procedimiento de Liquidación.- El procedimiento de liquidación, que incluirá la designación de la Junta de Acreedores y otros aspectos relacionados, se determinará en el reglamento a la presente Ley.

Artículo 64.- Saldo del activo.- Una vez concluido el proceso de liquidación de la cooperativa, el saldo del activo, si lo hubiere, se destinará a los objetivos previstos en el estatuto social o resueltos por la Asamblea General y se cancelará su inscripción en el Registro Público.

Artículo 65.- Inspección previa.- La Superintendencia, antes de disponer la intervención de una cooperativa, realizará una inspección, previa notificación, con el propósito de establecer la existencia de causales que motiven la intervención.

El informe de inspección será dado a conocer a la cooperativa, con la finalidad que justifique o solucione las observaciones, dentro del plazo que para el efecto fije la Superintendencia.

Artículo 66.- Regularización.- La Superintendencia en base del informe, y en caso de incumplimiento o no justificación de las observaciones a que se refiere el artículo anterior,

podrá disponer el cumplimiento de un plan de regularización por un plazo adicional no mayor a ciento ochenta días.

Artículo 67.- Intervención.- La **intervención** es el proceso a través del cual el Estado asume **temporal y totalmente**, la administración de la cooperativa para subsanar graves irregularidades que atenten contra la estabilidad social, económica y financiera de la entidad.

La Superintendencia podrá resolver la intervención de una cooperativa cuando no haya cumplido el plan de regularización o por los casos determinados en la Ley

Artículo 68.- Causas de intervención.- La Superintendencia podrá resolver la intervención de las cooperativas por las siguientes causas:

a) Violación de las disposiciones de esta Ley, su Reglamento y las regulaciones que puedan provocar un grave riesgo al funcionamiento de la cooperativa y a los derechos de los socios y de terceros;

b) Realización de actividades diferentes a las de su objeto social o no autorizadas por la Superintendencia;

c) Incumplimiento reiterado en la entrega de la información requerida por la Ley y la Superintendencia u obstaculizar la labor de ésta;

d) Uso indebido de los recursos públicos que recibieren, sin perjuicio de las acciones legales a que hubiere lugar;

e) Por solicitud de socios o representantes de al menos el veinte y cinco por ciento (25%) del total, manifestando que han sufrido o se hallen en riesgo de sufrir grave perjuicio;

f) Por incumplimiento o violación de la Ley, su Reglamento o el estatuto social de la cooperativa, en que hubieren incurrido ésta o sus administradores; y,

g) Utilización de la organización, con fines de elusión o evasión tributaria, propia de sus socios o de terceros.

Artículo 69.- Interventor.- La Superintendencia nombrará en la misma resolución de intervención al Interventor, quien ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa.

La intervención conlleva la separación automática de los vocales de los consejos y del representante legal de la cooperativa y tendrá una duración de hasta ciento ochenta días, prorrogables, por una sola vez, hasta por noventa días adicionales.

El Interventor será un funcionario caucionado, no tendrá relación laboral con la cooperativa, ni con la Superintendencia, no obstante, el Superintendente podrá, en cualquier momento, remover al interventor, por incumplimiento de sus funciones.

Así mismo, el Superintendente podrá designar un nuevo interventor en caso de muerte, renuncia del designado o por incapacidad superviniente.

El interventor no será funcionario de la Superintendencia, ni podrá intervenir más de una cooperativa simultáneamente.

Artículo 70.- Atribuciones del interventor.- El Interventor tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la cooperativa;
- b) Realizar todos los actos y contratos tendientes a subsanar las causas que motivaron la intervención;
- c) Llevar adelante la gestión de la cooperativa para el cumplimiento de su objeto social;
- d) Presentar informes de gestión y un informe final a la Superintendencia;
- e) Convocar a asambleas generales de acuerdo a lo previsto en el estatuto social de la cooperativa;
- f) Convocar, previo a concluir la intervención, a elecciones para la designación de nuevos órganos directivos, de acuerdo con el estatuto social y la normativa interna de la entidad; y,

g) Las demás que se fijan en el Reglamento y en la resolución de intervención.

Artículo 71.- Fin de la intervención.- La intervención terminará:

- a) Cuando se hayan superado las causas que la motivaron; y
- b) En caso de imposibilidad de solucionar los problemas que motivaron la intervención, la Superintendencia resolverá la disolución de la cooperativa y su consecuente liquidación.

Artículo 72.- Atribuciones y procedimientos.- Las atribuciones y deberes de los consejos de administración, vigilancia, presidentes y gerentes, y los procedimientos de fusión, escisión, disolución, inactividad, reactivación, liquidación e intervención, constarán en el Reglamento de la presente Ley.

Título III - Del Sector Financiero Popular y Solidario

Capítulo I - De las Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario

Artículo 78.- Sector Financiero Popular y Solidario.- Para efectos de la presente Ley, integran el Sector Financiero Popular y Solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro.

Artículo 79.- Tasas de interés.- Las tasas de interés máximas activas y pasivas que fijarán en sus operaciones las organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario serán las determinadas por el Banco Central del Ecuador.

Artículo 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se registrarán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

Sección 1 - De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Artículo 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Artículo 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Artículo 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizado;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;

- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaría propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Artículo 84.- Certificado de funcionamiento.- Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Artículo 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Las regulaciones deberán establecer normas al menos en los siguientes aspectos:

- a) Solvencia patrimonial;
- b) Prudencia Financiera;
- c) índices de gestión financiera y administrativa;
- d) Mínimos de Liquidez;
- e) Desempeño Social; y,
- f) Transparencia.

Artículo 86.- Cupo de créditos.- Las cooperativas de ahorro y crédito manejarán un cupo de crédito y garantías de grupo, al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del segundo grado de consanguinidad y afinidad. El cupo de crédito para el grupo no podrá ser superior al diez por ciento (10%) ni el límite individual superior al dos por ciento (2%) del patrimonio técnico calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la aprobación de los créditos. Las solicitudes de crédito de las personas señaladas en este artículo serán resueltas por el Consejo de Administración. No aplicarán los criterios de vinculación por administración para las Cajas Centrales.

Artículo 87.- Órdenes de pago.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán emitir órdenes de pago en favor de sus socios y contra sus depósitos, que podrán hacerse efectivas en otras cooperativas similares, de acuerdo con las normas que dicte el regulador y los convenios que se suscriban para el efecto.

Igualmente podrán realizar operaciones por medios magnéticos, informáticos o similares, de conformidad con lo dispuesto en la legislación de comercio electrónico vigente y las normas que dicte el regulador.

Artículo 88.- Inversiones.- Las cooperativas de ahorro y crédito, preferentemente deberán invertir en el Sector Financiero Popular y Solidario. De manera complementaria podrán invertir en el sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y, de

manera excepcional, en el sistema financiero internacional, en este caso, previa la autorización y límites que determine el ente regulador.

Artículo 89.- Agencias y sucursales.- Las cooperativas de ahorro y crédito para el ejercicio de sus actividades, podrán abrir sucursales, agencias u oficinas en el territorio nacional previo la autorización de la Superintendencia. Para la apertura de nuevas sucursales, agencias u oficinas se requerirá de un estudio de factibilidad que incluya un análisis de impacto económico geográfico con relación a otras existentes previamente, con la finalidad de salvaguardar las instituciones locales.

Los créditos en las sucursales, agencias u oficinas, serán otorgados preferentemente a los socios de éstas sucursales, agencias u oficinas.

Artículo 90.- Capitalización.- Las cooperativas de ahorro y crédito podrán resolver a través de la Asamblea General, capitalizaciones con nuevos aportes de los socios. **Sin** embargo, si la asamblea general resuelve capitalización que involucre la transferencia de ahorros o depósitos, requerirá de la autorización escrita del socio.

Artículo 91.- Redención de certificados.- Ninguna cooperativa podrá redimir el capital social, en caso de retiro de socios, por sumas que excedan en su totalidad el cinco por ciento (5%) del capital social pagado de la cooperativa, calculado al cierre del ejercicio económico anterior. La redención del capital, en caso de fallecimiento del socio, será total y no se computará dentro del cinco por ciento (5%) establecido en el inciso anterior; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil.

La compensación de certificados de aportación con deudas a la cooperativa será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre dentro del límite del cinco por ciento (5%). No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la cooperativa se encontrare sujeta a regularización en los términos establecidos por la Superintendencia.

Artículo 92.- Administración y calificación de riesgo.-

Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

Artículo 93.- Prevención de lavado de activos.- Las cooperativas de ahorro y crédito implementarán mecanismos de prevención de lavado de activos conforme a las disposiciones constantes en la legislación vigente.

Los informes anuales de auditoría, deberán incluir la opinión del auditor, referente al cumplimiento de los controles para evitar el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas. Las organizaciones del sector financiero popular y solidario están obligadas a suministrar a las entidades legalmente autorizadas para la prevención del lavado de activos, la información en la forma y frecuencia que ellas determinen.

Artículo 94.- Información.- Las cooperativas de ahorro y crédito pondrán a disposición de los socios y público en general, la información financiera y social de la entidad, conforme a las normas emitidas por la Superintendencia.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario, están obligadas a suministrar a la Superintendencia, en la forma y frecuencia que ella determine, la información para mantener al día el registro de la Central de Riesgos. La Superintendencia coordinará junto con la Superintendencia de Bancos y Seguros la integración de la información de la central de riesgos.

Artículo 95.- Sigilo y Reserva.- Los depósitos y demás captaciones de cualquier índole que se realicen en las organizaciones del sector financiero popular y solidario, determinadas por la Superintendencia, excluyendo las operaciones activas, estarán sujetos a sigilo, por lo cual las instituciones receptoras de los depósitos y captaciones, sus administradores, funcionarios y empleados, no podrán proporcionar información relativa a dichas operaciones, sino a su titular o a quien lo represente legalmente.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario con el objeto de facilitar procesos de conciliación, darán acceso al conocimiento detallado de las operaciones anteriores y sus antecedentes a la firma de auditoría externa contratada por la institución, que también quedará sometida al sigilo bancario.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario podrán dar a conocer las operaciones anteriores, en términos globales, no personalizados ni parcializados, solo para fines estadísticos o de información.

Las organizaciones del sector financiero popular y solidario tendrán la obligación de proporcionar a la Superintendencia la información sobre las operaciones que determinadas por ésta, por su naturaleza y monto, requieran de un informe especial. La Superintendencia proporcionará esta información a otras autoridades que por disposición legal expresa, previa determinación sobre su causa y fines, puedan requerirla, quienes también estarán sujetas al sigilo hasta que se utilice la información en los fines para los cuales se la requirió.

Artículo 96.- Auditorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán contar con auditoría externa anual y auditoría interna, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los auditores internos y externos deberán ser previamente calificados por la Superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo la Ley y su Reglamento. Los auditores internos y externos serán responsables administrativa, civil y penalmente de los dictámenes y observaciones que emitan.

Artículo 97.- Calificación.- Los vocales de los consejos, el gerente y los auditores externo e interno, para ejercer sus funciones deberán ser calificados previamente por la Superintendencia, conforme a las disposiciones contenidas en la presente Ley y en su Reglamento.

Artículo 98.- Revocatoria de calificación.- La Superintendencia podrá revocar, en cualquier momento, la calificación de los vocales de los consejos, del gerente o de los auditores, cuando hayan incurrido en el incumplimiento de los requisitos que sustentaron su calificación.

Artículo 99.- Intervención.- Sin perjuicio de las causales de intervención establecidas en el artículo 68 de esta Ley, cuando una cooperativa de ahorro y crédito por cualquier causa no cumpliera con la ley o regulaciones en particular las referidas a las normas de solvencia y prudencia financiera o cuando se presuma la existencia de prácticas ilegales de tal magnitud que pongan en grave peligro los recursos del público o incumpliere los programas de vigilancia preventiva o de regularización establecidos por la Superintendencia, este órgano de control podrá ordenar su intervención, disponiendo todas

aquellas medidas de carácter preventivo y correctivo que sean necesarias e impondrá las sanciones pertinentes, sin perjuicio de las acciones civiles y penales a que hubiere lugar.

Artículo 100.- Falta de subsanación.- La Superintendencia dispondrá la disolución y liquidación de una cooperativa si luego de la intervención no se han subsanado las causas que la motivaron.

Artículo 101.- Segmentación.- Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Participación en el Sector;
- b) Volumen de operaciones que desarrollen;
- c) Número de socios;
- d) Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;
- e) Monto de activos;
- f) Patrimonio; y,
- g) Productos y servicios financieros.

Anexo 3

Cálculos del BSC

Perspectiva	Indicador	Estrategia	Meta	Peligro	Precaución	real	Ponderación	Calificación	Puntaje real	Puntaje de meta	MEP
financiera	Activos productivos	Conceder créditos a nuestros socios de forma eficiente y eficaz	\$ 1.546.670,64	\$ 1.189.746,65	\$ 1.368.208,65	\$ 1.768.008,51	0,05	0,82	0,06	0,50	11,43
	Entrega de crédito		426	406	416	352	0,05	0,59	0,04	0,50	8,26
	Morosidad	Bajar la morosidad	3,00%	4,00%	3,50%	1,52%	0,05	0,36	0,03	0,50	5,07
	optimización de Recursos	Optimizar recursos	5,00%	2,00%	3,50%	1,59%	0,05	0,23	0,02	0,50	3,18
	Patrimonio	Consolidar la imagen institucional	\$ 249.083,67	\$ 226.439,70	\$ 237.761,69	\$ 258.015,17	0,05	0,74	0,05	0,50	10,36
Subtotal							0,25			2,50	

Procesos internos	Satisfacción del Cliente Interno	Implementar un sistema de control de desempeño	80,00 %	70,00 %	75,00%	73,00%	0,10	0,65	0,09	1,00	9,13
	nuevos Productos	nuevos Productos	2	0	1	2	0,10	0,71	0,10	1,00	10,00
	normativa legal	normativa legal	100,00 %	99,00 %	99,50%	100,00%	0,05	0,71	0,05	0,50	10,00
Subtotal							0,25			2,50	
Crecimiento y Aprendizaje	capacitaciones	plan de capacitación	6	3	4,5	2	0,10	0,24	0,03	1,00	3,33
	cultura organizacional	aplicar incentivos al mejor empleado	7	3	5	4	0,05	0,41	0,03	0,50	5,71
	plan estratégico	control en el POA	70,00 %	50,00 %	60,00%	65,00%	0,10	0,66	0,09	1,00	9,29
Subtotal							0,25			2,50	
TOTAL							1,00			10,00	

Anexo 4

Manual del

Programa



www.sixtinagroup.com

BALANCED SCORECARD

Introducción al Tablero de Comando o Balanced Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología de trabajo y de gestión empresarial que permite alcanzar acuerdos acerca de hacia dónde debe ir la empresa (su Visión) y sobre todo asegurarse que esté en ese camino en todo momento (su Estrategia).

El Tablero de Comando (BSC) es un concepto y una metodología que ayuda en las discusiones acerca de hacia dónde debería ir la empresa. La idea de utilizar “Scorecard” o puntajes en la gestión empresarial ha crecido considerablemente desde que fue presentada en 1992. La razón es que cada vez más, en materia de información, los ejecutivos necesitan algo más que los sencillos informes contables que estuvieron vigentes hasta ahora.

Un BSC cuidadosamente elaborado es básicamente la descripción de la Estrategia que adopta la empresa para alcanzar su Visión. Esta Estrategia incluye a todos los miembros de la empresa, quienes de alguna manera u otra se involucran en el proceso de diseño, construcción y operación de Tablero. Así presentado, el BSC opera como un instrumento de verificación permanente de la Estrategia definida, y resalta, mediante un sistema de alarmas y alertas cualquier desvío que se produzca, en cualquier área de la empresa, que pueda afectar el propósito de alcanzar las metas contenidas en la Visión. De esta manera el BSC se convierte en una poderosa herramienta comunicativa que permite incorporar comentarios, opiniones de cualquier naturaleza y sector de la empresa que ayuden a alcanzar las metas mencionadas.



¿Cómo crear la Misión, la Visión y los Valores?

El primer paso en la creación del Tablero de Comando (BSC) es el de definir la Misión, Visión y Valores de nuestra empresa. Para ello nos dirigimos al menú principal y hacemos click en “Misión, Visión, Valores” y luego seleccione “General”, según la siguiente pantalla:



Luego aparecerá una ventana con espacios en blancos uno por cada concepto: Misión, Visión, Valores. Complete la Misión haciéndose las preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Qué nos identifica? Seguidamente complete la Visión luego de preguntarse ¿En qué o quién nos queremos convertir? ¿Cómo nos vemos en 5 años? Finalmente deje establecido los Valores que impulsan su emprendimiento o empresa, aquello que guía su trabajo por el buen camino:

Misión, Visión y valores

Agregar comentario

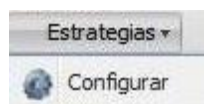
Misión	Somos una empresa que cuenta con maquinaria y tecnología de punta para brindar productos de calidad a precios accesibles, para satisfacer las necesidades de los clientes minoristas y mayoristas de la ciudad de Chiclayo y norte del Perú.
Visión	"Nuestra visión es convertirnos en el Modelo de Empresa de Limpieza mediana y familiar, mejor reconocida por la Industria, el Mercado y la Comunidad".
Valores	Respeto Solidaridad Autenticidad Amabilidad Confianza

Grabar Cancelar

Estrategias y Tácticas

Después de haber establecido la Misión, Visión y Valores, el siguiente paso consiste en establecer las Estrategias y Tácticas para lograr la meta. Las Estrategias son el Género y las Tácticas son la Especie. Estas últimas son las acciones directas tendientes al cumplimiento concreto de la Estrategia.

La definición de la Estrategia es un aspecto fundamental del Tablero de Comando (BSC). Para definirla nos dirigimos al icono "Estrategias" y hacemos click en la opción "Configurar":









Creamos una Estrategia completando el "Nombre" y la "Descripción", luego presionamos "Grabar":

Nombre

Descripción







Estrategias

<u>Nombre</u>	<u>Descripción</u>	
Estrategia de marketing	Esta estrategia tiene como objetivo el m...	 
Estrategia de ventas	Esta estrategia tiene como objetivo aume...	 
Fidelidad de clientes	Esta estrategia busca por objetivo manen...	 

Antes de crear una Táctica, una aclaración: Para poder crearla vamos a necesitar primero crear el Tablero de Comando y los Factores Críticos de dicho Tablero. Entonces deberemos volver a este punto una vez creados los Elementos mencionados.

Pero por ahora crearemos una Táctica, para no perder el lineamiento de la explicación. Para ello nos dirigimos al lápiz para editar, a la derecha de la descripción de la Estrategia. Hacemos click en el lápiz y se nos despliega la siguiente pantalla:

Estrategias

Nombre	Descripción	
Estrategia de marketing	Esta estrategia tiene como objetivo el m...	 
Estrategia de ventas	Esta estrategia tiene como objetivo aume...	 
Fidelidad de clientes	Esta estrategia busca por objetivo manen...	 

Nombre

Descripción

Esta estrategia tiene como objetivo aumentar las ventas a través de la incorporación de nuevos clientes

Nombre	Estado	Valor real	Tablero de comandos	Táctica	Descripción	
Mejorar el servicio al cliente		6,50	Gestión de Procesos Internos	Estrategia de precios	Las decisiones de pr	 
Mejorar el servicio al cliente		6,50	Gestión de Procesos Internos	Seguimiento semanal o mensual de los resultados	Realizar un seguimie	 
Desempeño del personal		4,11	Gestión de Procesos Internos	Técnicas de ventas	Capacitar a los empl	 

Como podemos ver en este ejemplo, la “Estrategia de ventas” tiene 3 Tácticas. Ahora para agregar una nueva hacemos click en “Agregar táctica” y se nos abre la siguiente ventana:

Tableros de comando:

Elementos:

Nombre:

Descripción:

En ella ingresamos los datos correspondientes eligiendo el Tablero de Comando y el Factor Crítico, poniéndole Nombre a la Táctica y una breve Descripción. Luego hacemos click en “Insertar” y se agregará a las otras Tácticas:

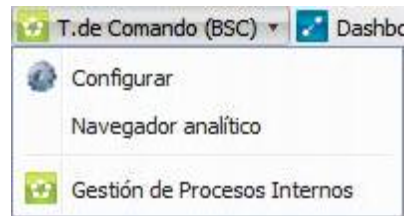
Nombre	Estado	Valor real	Tablero de comandos	Táctica	Descripción	
Mejorar el servicio al cliente		6,50	Gestión de Procesos Internos	Estrategia de precios	Las decisiones de pr	
Desempeño del personal		4,11	Gestión de Procesos Internos	Prolijidad del personal	Invertir parte del p	
Mejorar el servicio al cliente		6,50	Gestión de Procesos Internos	Seguimiento semanal o mensual de los resultados	Realizar un seguimie	
Desempeño del personal		4,11	Gestión de Procesos Internos	Técnicas de ventas	Capacitar a los empl	

Navegador Principal y Mapa Estratégico

El Tablero de Comando (BSC) dentro del Performance Management Suite de Sixtina es un sistema que se puede crear y utilizar de dos formas distintas. Por un lado está el Navegador Principal y por otro el Mapa Estratégico.

El primero es donde los elementos se ven en forma escalonada y debemos acceder a ellos de forma individual. Es una buena forma de comenzar a utilizar el Sistema. Para acceder al Navegador Principal nos dirigimos al icono “Balanced Scorecard” y hacemos click en el

tablero que deseamos visualizar (para esto es necesario haber creado un Tablero en este caso es el Tablero de “Gestión de Procesos Internos”)

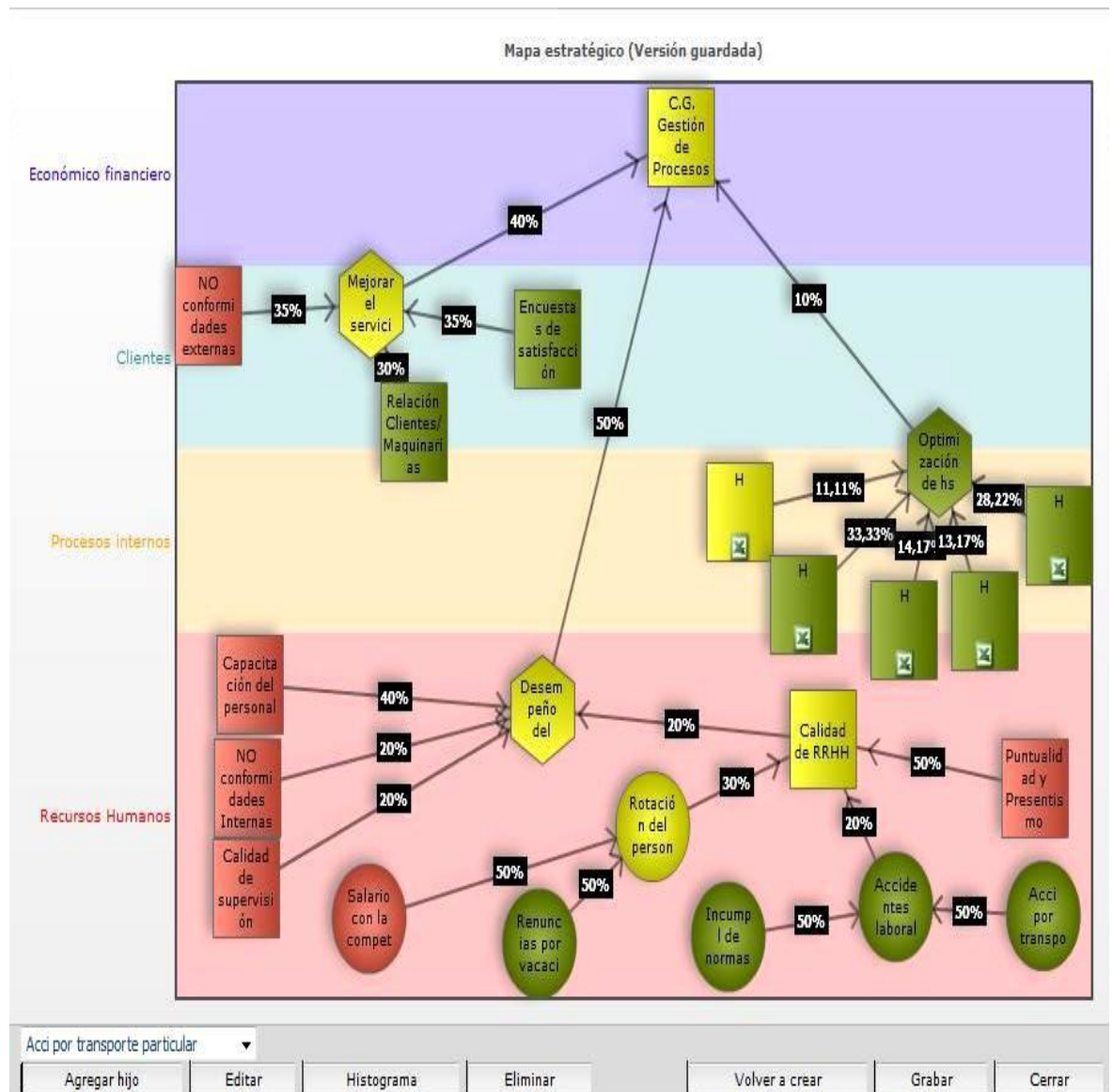


Allí se nos despliega el Balanced Scorecard en el Navegador Principal:

Gestión de Procesos Internos	T	ST	Valor real	Objetivo	PP	Desviación	M	Periodo	Perspectiva	Operación	Responsables	Frec.	AC
C.G. Gestión de Procesos Internos	▲	■	5,37	7,00		-23,21 %	Pt.	30/06/2009	Económico financiero	Maximizar	Administrador(100%)...	Mensual	
Desempeño del personal	▲	●	4,11	7,00	50 %	-41,29 %	Pt.	30/06/2009	Recursos Humanos	Maximizar	Administrador(10%); Daniel Medina(40%)	Mensual	
Calidad de RRHH	▲	■	5,05	7,00	20 %	-27,86 %	Pt.	30/06/2009	Recursos Humanos	Maximizar	Daniel Medina(100%)...	Mensual	
Accidentes laborales	▲	●	0,55	0,55	20 %	0,00 %	%	30/06/2009	Recursos Humanos	Minimizar	Daniel Medina(40%); Marina Castro(50%)	Mensual	
Acci por transporte particular	▲	●	0,70	1,00	50 %	-30,00 %	%	30/06/2009	Recursos Humanos	Minimizar	Daniel Medina(100%)...	Mensual	
Incumpl de normas de seguridad	▲	●	0,40	0,50	50 %	-20,00 %	%	30/06/2009	Recursos Humanos	Minimizar	Daniel Medina(40%); Marina Castro(60%)	Mensual	
Puntualidad y Presentismo	▲	■	70,00	100,00	50 %	-30,00 %	%	30/06/2009	Recursos Humanos	Maximizar	Daniel Medina(90%); Josefina May(10%)	Mensual	
Rotación del personal	▲	●	6,05	4,00	30 %	51,25 %	Pt.	30/06/2009	Recursos Humanos	Minimizar	Daniel Medina(90%); Josefina May(10%)	Mensual	
Renuncias por vacaciones	▼	●	15,00	50,00	50 %	-70,00 %	%	30/06/2009	Recursos Humanos	Minimizar	Daniel Medina(100%)...	Mensual	
Salario con la competencia	▼	●	6,00	20,00	50 %	-70,00 %	%	30/06/2009	Recursos Humanos	Maximizar	Administrador(70%); Daniel Medina(30%)	Mensual	
Calidad de supervisión	▲	■	7,00	10,00	20 %	-30,00 %	Pt.	30/06/2009	Recursos Humanos	Maximizar	Administrador(30%); Marina Castro(70%)	Mensual	
Capacitación del personal	▲	■	8,00	10,00	40 %	-20,00 %	Pt.	30/06/2009	Recursos Humanos	Maximizar	Daniel Medina(70%); Marina Castro(30%)	Mensual	
NO conformidades Internas	▲	■	20,00	10,00	20 %	100,00 %	NC	30/06/2009	Recursos Humanos	Minimizar	Daniel Medina(100%)...	Mensual	
Mejorar el servicio al cliente	▲	●	6,50	7,00	40 %	-7,14 %	Pt.	30/06/2009	Clientes	Maximizar	Daniel Medina(30%); Marina Castro(30%)	Mensual	
Encuestas de satisfacción	▲	■	10,00	10,00	35 %	0,00 %	Pt.	30/06/2009	Clientes	Maximizar	Daniel Medina(100%)...	Mensual	
NO conformidades externas	▲	■	10,00	3,00	35 %	233,33 %	NC	30/06/2009	Clientes	Minimizar	Daniel Medina(50%); Marina Castro(50%)	Mensual	
Relación Clientes/Maquinarias	▲	■	0,24	0,20 0,25	30 %	380,00 %	%	30/06/2009	Clientes	Estabilizar	Marina Castro(50%); Maximo Martby(50%)	Mensual	
Optimización de hs trabajadas	▲	●	4,67	5,00	10 %	-6,68 %	Hs	19/06/2009	Procesos internos	Minimizar	Marina Castro(100%)...	Semanal	
Hs trabaj vs Hs vend Consorcio	▲	■	0,00	5,00	14,17 %	-100,00 %	Hs	19/06/2009	Procesos internos	Minimizar	Davila(100%)...	Semanal	
Hs trabaj vs Hs vend Country	▲	■	12,00	5,00	11,11 %	140,00 %	Hs	19/06/2009	Procesos internos	Minimizar	Joana Simpson(100%)...	Semanal	
Hs trabaj vs Hs vend Hpermerc	▲	■	0,00	10,00	28,22 %	-100,00 %	Hs	19/06/2009	Procesos internos	Minimizar	Pedro(100%)...	Semanal	
Hs trabaj vs Hs vend Hospitale	▲	■	0,00	15,00	13,17 %	-100,00 %	Hs	19/06/2009	Procesos internos	Minimizar	Liz(100%)...	Semanal	

La otra opción es mediante el Mapa Estratégico que es la forma gráfica de representar nuestro Balanced Scorecard, allí podremos ver como se relacionan los diferentes elementos en una forma práctica, simple y de muy fácil uso. Para acceder al Mapa Estratégico deberemos entrar al Navegador Principal y posicionarnos sobre el elemento que queremos observar o manipular con la función Mapa Estratégico, allí aparecerá una flechita negra, a

continuación presionamos dicha flecha y se nos despliega el menú de opciones del elemento en cuestión:



Customización: Magnitudes y Perspectivas

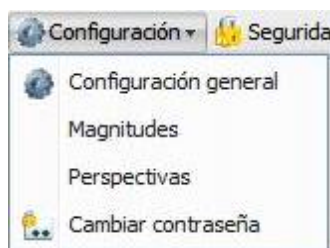
Los elementos definidos deben ser expresados en algún tipo de magnitud. Una de las ventajas de trabajar bajo el modelo de Tablero de Comando (BSC) es la de poder utilizar distintas magnitudes en un mismo mapa estratégico.

El tipo de magnitud permite representar al valor real que tenga el elemento, según su naturaleza. Generalmente la magnitud se asigna en función a la denominación que el elemento recibió en el primer paso. Por ejemplo: **Indicador:** “*Trabajo realizado*”, **Medida:** “*Horas de trabajo realizado*” o “*Días de trabajo realizado*”, etc.

He aquí un listado de magnitudes ejemplo:












- Días
- Minutos
- Horas
- Quejas
- Contactos
- Facturas
- Pesos
- Porcentaje
- Puntaje
- Kilómetros

Para agregar, editar o eliminar una Magnitud, nos dirigimos al icono “Configuración” en la barra de Menús y elegimos la opción “Magnitudes”:



Se nos despliega la pantalla donde ponemos el Nombre, la Descripción, su Símbolo y elegimos si queremos que se Ubique a la Izquierda. Luego hacemos click en “Insertar”:

Magnitudes

Nombre	Descripción	
Horas	Cantidad de horas	 
NO conformidades	No conformidades	 
Pesos	Pesos	 
Porcentaje	Porcentaje	 
Puntos	Puntos	
Quejas	Cantidad de	 

Nombre














Descripción

Comentarios positivos.

Símbolo

Ubicar a la izquierda

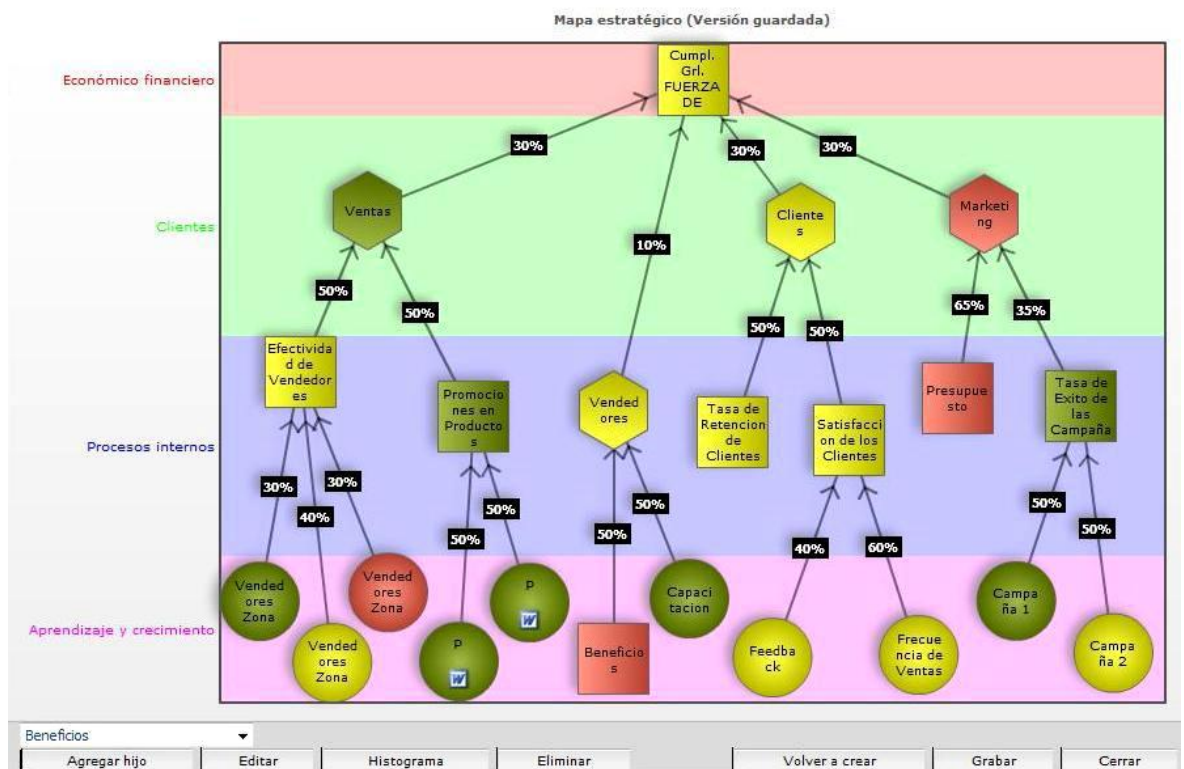
Nos debería quedar así:

Nombre	Descripción	
Feedback	Comentarios positivos.	 
Horas	Cantidad de horas	 
NO conformidades	No conformidades	 
Pesos	Pesos	 
Porcentaje	Porcentaje	 
Puntos	Puntos	
Quejas	Cantidad de	 

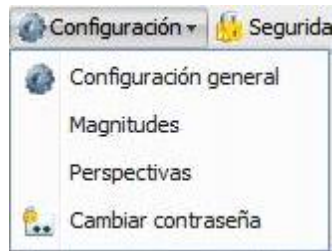
La Perspectiva es un marco indicador que está compuesta por Factores Críticos, Indicadores y Datos. Cuando se sigue la teoría de Kaplan y Norton en forma estricta, la empresa se divide en cuatro Perspectivas (o áreas): Económico-Financiera, Clientes, Procesos Internos y Recursos Humanos. Sin embargo esta división no es rígida. Hay empresas que agregan otra Perspectiva (por ejemplo la Tecnología) cuando lo consideran necesario.

El Balanced Scorecard (BSC) sigue la Metodología de Causa-Efecto. Cada dato o indicador que se selecciona para integrar el BSC debe ser un eslabón en una cadena de Causa-Efecto que termina por comunicar el significado de la estrategia de la empresa a toda la organización.

Las Perspectivas cumplen una función básica en la cadena de la Causa y el Efecto, los elementos de las Perspectivas superiores, son efectos (o causas-efectos) de los elementos en las Perspectivas inferiores. Si bien muchas veces los hijos del elemento están en la misma Perspectiva, lo ideal es que se forme un árbol descendente (Mapa Estratégico), partiendo desde el Cumplimiento General hasta los Datos, ubicándose los hijos de los elementos, en las Perspectivas inferiores. Ejemplo:











Para agregar, editar o eliminar una Perspectiva nos dirigimos al icono “Configuración” y hacemos click en “Perspectivas”:



Se nos despliega la pantalla donde ingresamos el Nombre de la Perspectiva, una breve Descripción, su Orden de Jerarquía y su Color. Luego hacemos click en “Insertar”:

Perspectivas

Nombre	Descripción	Orden	Color	
Cientes	Perspectiva clientes	2	CD699B	 
Económico financiero	Perspectiva económico financiero	1	3705FF	 
Procesos internos	Perspectiva procesos internos	3	FF9B05	 
Recursos Humanos	Perspectiva Recursos Humanos	4	FF0505	 






Nombre

Descripción

Orden

Color

Debería quedarnos así:

Nombre	Descripción	Orden	Color	
Cientes	Perspectiva clientes	2	CD699B	 
Económico financiero	Perspectiva económico financiero	1	3705FF	 
Prestaciones	Perspectiva de prestaciones	5	05CD05	 
Procesos internos	Perspectiva procesos internos	3	FF9B05	 
Recursos Humanos	Perspectiva Recursos Humanos	4	FF0505	 

Creación de Elementos: Explicación de Causa-Efecto

Todo Balanced Scorecard (BSC) debe alimentarse de datos para reflejar los Indicadores que el usuario necesita obtener para controlar las áreas de su responsabilidad. Tenemos varias categorías de datos y sus símbolos. Ellos son:

Dato: Llamamos “Dato” al dato puro que se captura de la Base de Datos. Estos datos son los que se registran a diario en la empresa y están alojados en una o varias Bases de Datos. Los Datos serán usados para construir los Índices.

Indicadores: Los Indicadores muestran una relación matemática entre dos o más Datos. Esta relación puede dar un ratio o índice (por ejemplo porcentual). Lo interesante de los Indicadores es que permiten establecer relaciones entre las distintas variables. (“Indicador” es el nombre genérico que se utiliza para identificar a todos los elementos que miden la performance).

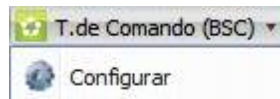
Factor Crítico: Un Factor Crítico es básicamente un Indicador. Pero se trata de un Indicador clave, cuya importancia queremos resaltar. Un Factor Clave puede estar formado por la relación matemática de Datos e Indicadores.

Cumplimiento General: Es el indicador final, el Factor Crítico superior, es el resumen de la performance de todo el Tablero de Comando (BSC).

Debemos hacer notar que el conjunto de Mediciones (Indicadores) que integran un Balanced Scorecard pueden describir tanto los logros (Efectos) como los inductores del resultado (Causas). Pueden ser a la vez Efectos y Causas de otros Efectos. Los Datos Son Efectos en sí mismos, se nutren directamente de las Bases de Datos, pero ya sus “padres” (Elementos superiores) pueden ser Causas-Efectos.

La línea jerárquica ideal en nuestro Tablero de Comando sería así: Dato-Indicador-Factor Crítico-Cumplimiento General. El Dato es Causa del Indicador, el Indicador es Efecto del Dato y Causa del Factor Crítico, el Factor Crítico es Efecto del Indicador y Causa del Cumplimiento General, y finalmente este último es Efecto del Factor Crítico y por ende de todos sus “hijos”.

Ahora procederemos a crear un elemento, pero antes una aclaración: No todos los indicadores que tiene una empresa quedarán contenidos en el BSC, sólo los más importantes que responden al sistema Causa-Efecto. Para crear un elemento empezaremos por crear el Tablero de Comando (BSC). Para ello nos dirigimos al icono “Balanced Scorecard” y hacemos click en “Configurar”:




Luego se nos despliega la siguiente pantalla donde aparecen la Misión, la Visión y los Valores que creamos anteriormente, entonces introducimos el Nombre que queremos darle al Balanced Scorecard y hacemos click en “Insertar”:

Tableros de comando

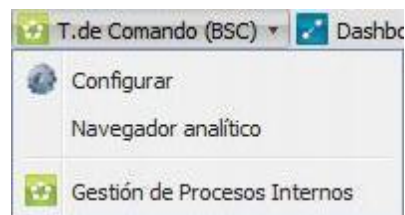
A screenshot of a configuration window titled 'Tableros de comando'. It contains several input fields and buttons. The 'Nombre' field contains 'Gestion de Procesos Internos'. The 'Misión' field contains the text: 'Somos una empresa que cuenta con maquinaria y tecnología de punta para brindar productos de calidad a precios accesibles, para satisfacer las necesidades de los clientes minoristas y mayoristas de la ciudad de Chiclayo y norte del Perú.' The 'Visión' field contains: '“Nuestra visión es convertirnos en el Modelo de Empresa de Limpieza mediana y familiar, mejor reconocida por la Industria, el Mercado y la Comunidad”.' The 'Valores' field contains a list: 'Respeto', 'Solidaridad', 'Autenticidad', 'Amabilidad', 'Confianza'. At the bottom right, there is a link: 'Copiar misión, visión y valores de otro tablero de comandos' with a document icon. At the bottom, there are two buttons: 'Insertar' and 'Cancelar'.

Nos quedará así:

Tableros de comando

<u>Nombre</u>	<u>Misión</u>	<u>Visión</u>	<u>Valores</u>	
Gestión de Procesos Internos	Somos una empresa que cuenta con maquin...	"Nuestra visión es convertirnos en el Mo...	Confianza Honradez Respeto Compromi...	

Luego en el mismo icono de “BalancedScorecard” hacemos click en el BSC que creamos:



Se despliega el Navegador Principal, donde nos posicionamos sobre el elemento de Cumplimiento Gral. y hacemos click en la flechita negra que aparece arriba a la derecha del elemento, finalmente elegimos la opción “Agregar” como se muestra a continuación:



Se abre la siguiente pantalla que a continuación pasaré a explicar:

The image shows a web form titled "Nuevo elemento". It has three tabs: "Definición", "Periodo", and "Responsable". The "Definición" tab is selected. The form contains the following fields:

- Nombre: [Text input]
- Objetivo estratégico: [Text input with scroll bar]
- Métrica: [Text input with scroll bar]
- Meta: [Text input with scroll bar]
- Descripción: [Text input with scroll bar]
- Operación: [Dropdown menu]
- Unidad de medida: [Dropdown menu]
- Tipo de magnitud: [Dropdown menu]
- Perspectiva: [Dropdown menu]
- Táctica: [Dropdown menu]
- Valor por defecto: [Radio buttons for "Valor del periodo analizado" and "Ultimo valor registrado"]

At the bottom of the form are three buttons: "Crear", "Cancelar", and "Aplicar".

Indicadores: Definición, Períodos, Responsables

El primer paso en la creación de un elemento es de completar la Definición, el Período y el Responsable:

→ Completamos la “**Definición**” con:

Nombre: En el campo nombre se ingresa el nombre asignado a cada elemento.

Objetivo estratégico: Mide la gestión de resolución de problemas.

Métrica: Como se va a representar cuantitativamente el elemento, como se lo va a medir (también llamada KPI o Indicador).

Meta: Objetivo a cumplir dependiendo de cómo se va a medir el elemento: si es en puntos, porcentual, etc. Esto va a ser la pauta para ver si el elemento esta en cumplimiento (verde), si está por debajo del cumplimiento (amarillo), o si es insatisfactorio o inadmisible (rojo).

Descripción: Es un campo para describir el elemento. Esta descripción suele aclarar interrogantes tales como: ¿Para qué sirve?, ¿De dónde se extrae el dato?, ¿Con que indicador se relaciona?, ¿Cómo está compuesto? Etc.

Operación: Allí posee tres alternativas “Minimizar, Maximizar ó Estabilizar”. Para elegir la operación debe presionar en la opción correspondiente.

Unidad de Medida: La opción unidad de medida, sirve para encuadrar el elemento en la jerarquía de la matriz estratégica. Para seleccionar la unidad de medida, haga clic en y seleccione la unidad de medida correspondiente.

Tipo de Magnitud: Sixtina BSC 6.0 contiene por defecto, algunas unidades de medida. Seleccione la magnitud a utilizar. Si no encuentra la correcta, deberá crearla en el menú “Magnitudes”

Perspectiva: Este ítem hace referencia al área dentro de la cual se encuadra al elemento. Para seleccionar una, presione y seleccione. Si no encuentra la indicada, deberá crearla en el menú “Perspectivas”.

Táctica: Para asociar una táctica, esta deberá estar asignada a un elemento del tablero de comando, por lo tanto una vez creados los elementos, nos dirigimos al menú “Estrategias” y creamos las tácticas correspondientes. Finalmente volvemos al elemento en el que estamos, lo editamos y lo asociamos a la táctica creada.

Valor por defecto: Seleccionamos entre: “Valor del período analizado” y “Omitir períodos vacíos hasta el último valor registrado”. El primero muestra el valor del período que se está analizado (fecha en curso), y también para el caso de calcular una fecha. Cuando el período no posee valor muestra el elemento vacío (blanco). El segundo muestra el valor del último período registrado hacia atrás, omitiendo todos los períodos que estén vacíos hasta encontrar uno con valor.

Adjunto: Podrá subir archivos adjuntos que desee.

En nuestro ejemplo nos queda así:

Encuestas de satisfacción

Definición | Período | Responsable | Valores | Alertas

Nombre: Encuestas de satisfacción ENC2926

Objetivo estratégico: Realizar encuestas a nuestros clientes cada 3 meses

Métrica: No conformidades

Meta: Obtener un puntaje superior a 7

Descripción: Medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes

Operación: Maximizar

Unidad de medida: IND

Tipo de magnitud: Puntos

Perspectiva: Clientes

Táctica: Estrategia Clientes - Mejora de servicio

Valor por defecto

Valor del periodo analizado Ultimo valor registrado

Adjunto

Examinar... Subir Eliminar

Grabar Cancelar Aplicar

En la solapa “Período” determinamos la frecuencia en la carga de los datos:

Existen 4 tipos de frecuencias, debemos elegir una sola:

Diaria: Dentro de la frecuencia diaria seleccionamos alguna de las siguientes alternativas: “Cada __ días” ó “Todos los días laborables”.


Semanal: Determinamos la frecuencia semanal: “Repetir cada __ semanas el:” y tildamos el día en el cual se repetirá la frecuencia.


Mensual: Determinamos la frecuencia mensual según el siguiente esquema: “El día__ de cada __ meses” ó “El ____ de cada __ meses”.

Anual: Determinamos la frecuencia anual según sea: “Cada __ de ____” ó “El __ de __”.

Una vez determinada alguna de las opciones anteriores debemos configurar una de las siguientes opciones:

Intervalo de repetición

Comienzo: 

Sin fecha de finalización
 Finalizar después de repeticiones
 Finaliza el 

En la solapa “Responsable” le asignamos porcentaje de responsabilidad a los mismos:

Responsable		Porcentaje	<input type="button" value="Eliminar"/>
Administrador	100	%	<input type="button" value="Eliminar"/>
Total	100	%	

Cada elemento debe tener un Responsable a su cargo. La solapa Responsable sirve para asignar responsables configurados. Si no se ha configurado ningún Responsable desde el menú “Seguridad” usted podrá crearlos (No disponible en la Versión Libre).

Finalmente, tenemos nuestro elemento creado. Procedemos de la misma manera para crear todos los de nuestro Tablero de Comando (BSC). Empezando por los Factores Críticos, siguiendo por los Indicadores y finalmente los Datos.

Valores de los Indicadores: Series Real, Alarma y Objetivo.

Hasta este momento hemos clasificado y definido a los Indicadores (Elementos) de nuestro Mapa Estratégico. Ahora corresponde seguir con la carga de valores. Para eso es necesario tener en cuenta lo siguiente:

Series de Valores: El programa trabaja con 3 series de valores: Objetivo, Alarma y Real. En el caso particular de la función Estabilizar, el programa trabaja con las series: Objetivo superior, Objetivo inferior, Alarma superior, Alarma inferior y Real.

Objetivo: Su valor expresa el objetivo a alcanzar. Indica también el comienzo de la zona verde en el Histograma. El Objetivo debe estar alineado con el tipo de **operación** y **magnitud** elegida. Se establece proyectivamente para x períodos a futuro (diario, semanal, mensual, anual, etc.)

Alarma: Su valor expresa un límite de tolerancia. Indica también el comienzo de la zona roja en el Histograma. Los valores entre el Objetivo y la Alarma indican la zona amarilla

en el Histograma. El valor Alarma debe estar alineado con el tipo de **operación** y **magnitud** elegida. Se establece proyectivamente para X períodos a futuro (diario, semanal, mensual, anual, etc.)

Real: es el valor verdadero que se obtuvo para el Elemento en los diferentes períodos analizados.

Es necesario asignar valores cuantitativos a cada indicador en las series. Primero tomaremos Microsoft Excel como fuente de datos, luego explicaremos la carga Manual, mediante Formula y finalmente a través de una iniciativa Gantt. Veremos a continuación como configurar las Series:

→ Cuando el Elemento es un DATO las series **Alarma y Objetivo** tienen las siguientes características:

Operación: Maximizar-Minimizar-Estabilizar

Importación: Excel - Manual

Magnitud: Magnitud original del dato (\$, min., quejas, etc.)

Para la serie **Real:**

Operación: Maximizar- Minimizar-Estabilizar

Importación: Importación de Excel - Bases de Datos

Magnitud: Valor de las magnitudes originales

→ Cuando el Elemento es del tipo CUMPLIMIENTO GENERAL, FACTOR CRITICO o INDICADOR las series **Alarma y Objetivo** tienen las siguientes características:

Operación: Maximizar

Importación: Excel - Manual

Magnitud: Puntaje

Escala: 0 a 10 puntos www.sixtinagroup.com

Para la serie **Real**:

Operación: Maximizar

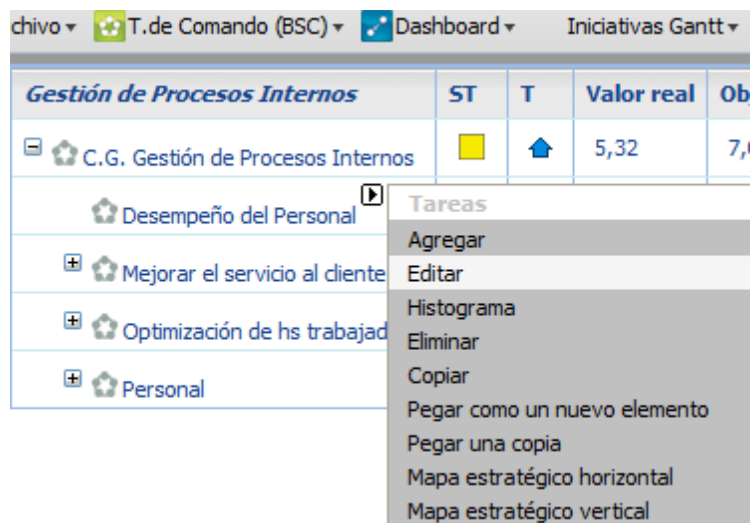
Importación: Fórmula – Rango/Promedio de indicadores hijos

Magnitud: Puntaje

Escala: 0 a 10 puntos

Carga de Datos:

Para comenzar con la carga de datos, nos dirigimos al Balanced Scorecard y nos posicionamos sobre el elemento que queremos. Allí hacemos click en la *flechita negra* que se despliega y del menú de opciones elegimos la opción “Editar”



En la solapa “**Valores**” podemos identificar tres sectores:

1) En el primer sector, (verde) podremos configurar cada serie en particular (Real, Alarma u Objetivo) con los distintos tipos de captura (Manual, Excel, Fórmula, Data Warehouse, Gantt).

2) En el segundo sector, (rojo) podremos filtrar o buscar períodos particulares dentro de la ventana de la solapa “Valores”.

3) Finalmente en el tercer sector, (azul) definimos el tipo de captura para todas las series por igual, esto se hace a través del botón “Convertir todas”, y la cantidad de períodos a generar (siendo este número no restrictivo, es decir luego podrá agregar la cantidad de períodos que desee sumándose a los ya creados) que dependerá de la periodicidad que le demos al elemento: si es mensual la periodicidad por ejemplo, podemos crear 12 períodos para completar un año de seguimiento.

Desempeño del Personal

Definición | Período | Responsable | **Valores** | Alertas

Series | Valor real | Manual | Definir captura datos

Desde: 01/01/2008

Hasta: 29/02/2008 | Buscar

Manual | Convertir todas

Cantidad de registros a generar

Generar periodo

Grabar | Cancelar | Aplicar

Carga de valores en los elementos en particular:

Datos: Empezaremos por cargar los valores Alarma, Objetivo y Real de un elemento Dato, importando dichos valores de una planilla Excel: dentro de la solapa “Valores”, en el tercer sector elegimos la opción “Excel” y hacemos click en el botón “Convertir todas”.

Luego deberemos generar x cantidad de registros (recuerde que no hay un límite), pero eso dependerá de cuál es la frecuencia en la carga de los datos. Con una frecuencia mensual generaremos 12 períodos: para ello ingresamos el número “12” y hacemos click en “Generar período”.

Automáticamente aparece una ventana con los períodos generados (la fecha de inicio de los períodos es la configurada desde la solapa “Período”). Luego presionamos el botón “Excel” para generar la planilla con los períodos. A continuación guardamos la planilla en nuestro ordenador y procedemos a abrirla luego de la descarga.

La completamos estableciendo primero las series Alarma, Objetivo y Valor Real, y luego la guardamos. Los valores van a depender de la Operación (Maximizar, Minimizar, Estabilizar) y de la Magnitud (Puntos, Pesos, etc.) del Elemento. A modo de ejemplo a continuación hay una planilla con valores de prueba, para la creación del Dato “Encuesta 1”:

	A	B	C	D
1	Periodo	Valor	Alarma	Objetivo
2				
3	jueves, 31 de enero de 2008	7,00	6,00	10,00
4	viernes, 29 de febrero de 2008	7,00	6,00	10,00
5	lunes, 31 de marzo de 2008	8,00	6,00	10,00
6	miércoles, 30 de abril de 2008	8,00	6,00	10,00
7	sábado, 31 de mayo de 2008	8,00	6,00	10,00
8	lunes, 30 de junio de 2008	7,00	6,00	10,00
9	jueves, 31 de julio de 2008	7,00	6,00	10,00
10	domingo, 31 de agosto de 2008	6,00	6,00	10,00
11	martes, 30 de septiembre de 2008	6,00	6,00	10,00
12	viernes, 31 de octubre de 2008	6,00	6,00	10,00
13	domingo, 30 de noviembre de 2008	9,00	6,00	10,00
14	miércoles, 31 de diciembre de 2008	8,00	6,00	10,00

Devuelta en la ventana de nuestro elemento seleccionamos la opción “Incluir todas las series” (para que se suban las 3 series y no solo la que vemos en la ventana de los períodos), localizamos la planilla guardada en nuestro ordenador presionando en “Examinar” y finalmente hacemos click en “Subir”. Los valores de nuestra planilla aparecerán en la ventana de los períodos.

Para guardar los valores de nuestro elemento primero debemos presionar en “Aplicar” y luego en “Grabar”. Así se ha completado el elemento “Encuesta 1” con los valores de cada serie y como el Valor Real se ubica entre la Alarma y el Objetivo el elemento va a estar en amarillo, mostrando que aún se puede mejorar:

Mejorar el servicio al cliente			6,50	7,00	40 %	-7,14 %	Pt.	30/06/2009	Client
Encuestas de satisfacción			10,00	10,00	35 %	0,00 %	Pt.	30/06/2009	Client
Encuesta 1			8,00	10,00		-20,00 %	Fck	31/12/2008	Client

Indicadores, Factores Críticos y Cumplimiento General: Una vez que haya completado la configuración de los Datos, es necesario seguir configurando los valores de los niveles superiores (Indicadores, Factores Críticos, Cumplimiento General).

En la metodología de nuestro Tablero todo Indicador, Factor Crítico o Cumplimiento General *se valora dentro de un rango de 0 a 10 puntos*.

Al definir las Fórmulas en ese rango es posible unificar los Datos en un sistema de puntajes, aún cuando las Magnitudes originales de cada uno de ellos sean diferentes. Entonces por www.sixtinagroup.com

ejemplo, mientras unos tengan Dólares, otros Puntos y otros Feedback, se los va a poder juntar determinando así el desempeño del elemento superior o “Padre”.

Las cotas (límites) que determinan las zonas verde, amarilla y roja son 7 puntos (Objetivo) y 4 puntos (Alarma).

→ Para un Elemento Indicador utilizaremos los tipos de captura de datos “Formula” y “Excel”. Primero nos dirigimos a la solapa “Valores” que hayamos creado, en el tercer sector seleccionamos la opción “Excel” y presionamos en “Convertir todas”. Esta opción la utilizaremos para las series Alarma y Objetivo. Luego generamos los períodos (es conveniente para no perderse al principio respetar en todos los elementos la misma cantidad de períodos, por eso generaremos 12).

A continuación presionamos en el botón “Excel” y guardamos la planilla Excel en nuestro ordenador. Y vamos a completar solamente las series Alarma y Objetivo, con los valores 4 y 7 respectivamente (dependiendo siempre de la operación). Luego la guardamos, la subimos al elemento (acuérdesse de seleccionar la opción “Incluir todas las series”) y hacemos click en “Aplicar”.

El siguiente paso es definir el tipo de serie Valor Real (en forma particular), para ello presionamos el botón “Definir captura datos” y seleccionamos en *origen de datos* la opción “fórmula”, se nos desplegará la siguiente ventana:

Nombre	Puntaje	Peso
Rotación del personal	Promedio	30
Accidentes laborales	Promedio	20
Puntualidad y Presentismo	Promedio	50
		100%

Origen de datos: Fórmula

- Manual
- Excel
- Fórmula
- Data Warehouse
- Gantt

Luego definimos los porcentajes que sirven para asignar el **peso ponderado** (peso de importancia) que cada elemento inferior o “Hijo” tiene en el nivel superior. Esto es así porque muchas veces, se considera más importante un “Hijo” que otro, o simplemente se cree que uno es **"más causal que otro"**. Seleccionamos en Puntaje tipo *Promedio*. Finalmente hacemos click en “Grabar” y luego en “Establecer”. Devuelta en la ventana de Valores presionamos en “Aplicar” para que aparezcan los datos calculados en la serie Valor Real y después hacemos click en “Grabar” para terminar de cargar.

El Indicador con sus Hijos nos queda así:

<i>Gestión de Procesos Internos</i>	ST	T	Valor real	Objetivo	PP
☰ ☘ C.G. Gestión de Procesos Internos	■	🏠	5,32	7,00	
☰ ☘ Desempeño del Personal	⬡	🏠	4,01	7,00	50 %
☰ ☘ Calidad de RRHH	■	🏠	4,53	7,00	20 %
☰ ☘ Accidentes laborales	●	🏠	0,55	0,55	20 %
☘ Puntualidad y Presentismo	■	🏠	70,00	100,00	50 %
☰ ☘ Rotación del personal	●	🏠	6,05	4,00	30 %


Ahora utilizaremos con los elementos **Factores Críticos** los tipos de captura “Formula y Manual”. Para ello nos dirigimos a la solapa “Valores” de un Factor Crítico y en el tercer sector seleccionamos la opción “Manual” y hacemos click en “Convertir todas”. Luego generamos los períodos (seguimos con 12) y se nos aparece la ventana con los períodos generados, pero vamos a notar que la ventana no es igual a cuando seleccionamos la opción “Excel”, ahora vamos a poder ingresar los valores manualmente:

Período	Valor	
martes, 01 de enero de 2008		✖
viernes, 01 de febrero de 2008		✖
sábado, 01 de marzo de 2008		✖
martes, 01 de abril de 2008		✖
jueves, 01 de mayo de 2008		✖
domingo, 01 de junio de 2008		✖
martes, 01 de julio de 2008		✖
viernes, 01 de agosto de 2008		✖
lunes, 01 de septiembre de 2008		✖
miércoles, 01 de octubre de 2008		✖
sábado, 01 de noviembre de 2008		✖
lunes, 01 de diciembre de 2008		✖

Período	Valor	
martes, 01 de enero de 2008	7	✖
viernes, 01 de febrero de 2008	7	✖
sábado, 01 de marzo de 2008	7	✖
martes, 01 de abril de 2008	7	✖
jueves, 01 de mayo de 2008	7	✖
domingo, 01 de junio de 2008	7	✖
martes, 01 de julio de 2008	7	✖
viernes, 01 de agosto de 2008		✖
lunes, 01 de septiembre de 2008		✖
miércoles, 01 de octubre de 2008		✖
sábado, 01 de noviembre de 2008		✖
lunes, 01 de diciembre de 2008		✖

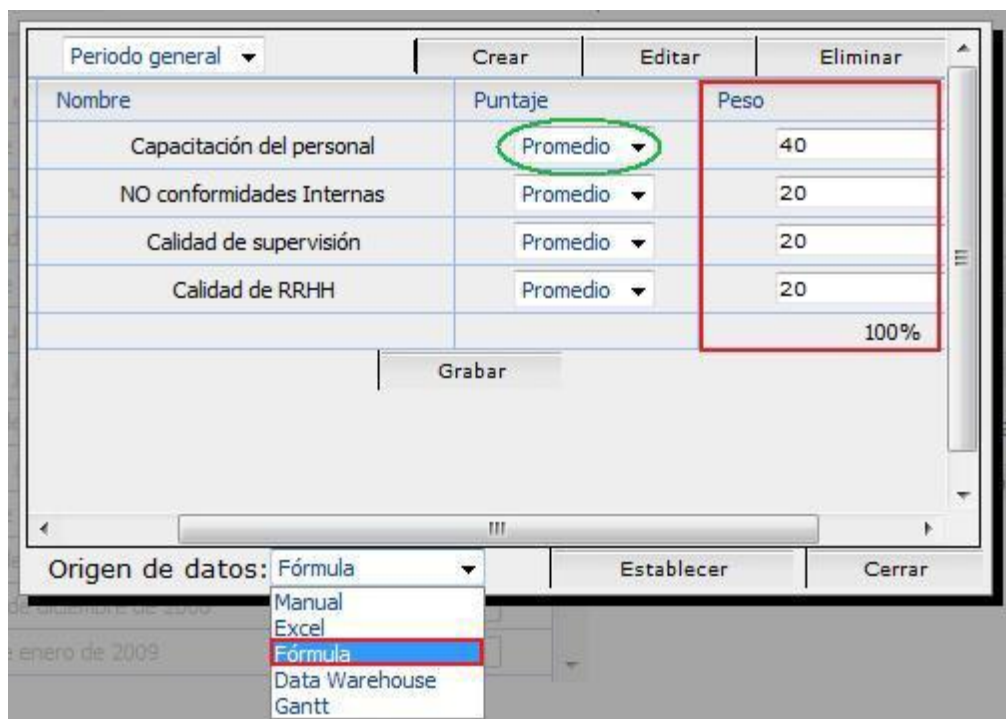
Seleccione la serie Objetivo y proceda a registrar los valores correspondientes para ello:

1. Nos posicionamos en las celdas Valor de los períodos y registramos el valor 7 (dependiendo de la **operación**).

2. Hacemos click sobre los símbolos , de esta manera quedará registrado el valor. (Si desea eliminar el valor realice un clic sobre el símbolo **X**. Si desea editar el valor posicione sobre el valor de y modifíquelo, luego presione nuevamente el símbolo de grabar).

Realizamos el mismo procedimiento para la serie Alarma con la excepción de que el valor será el 4 (dependiendo siempre de la **operación**).

El siguiente paso es convertir la serie Valor Real en tipo de captura “Formula” al igual que lo hicimos para el elemento Indicador. Seleccionamos la serie, presionamos en “Definir captura de datos”, elegimos la opción “Formula” y le damos el peso ponderado a cada elemento inferior o “Hijo” (en Puntaje seleccionamos “Promedio”):



Finalmente, hacemos click en “Grabar”, luego “Establecer”, en la ventana de Valores hacemos click primero en “Aplicar” y luego en “Grabar”, para guardar los cambios. El

elemento Factor Crítico con sus elementos Hijos nos queda así en nuestro Mapa Estratégico:

<i>Gestión de Procesos Internos</i>	ST	T	Valor real	Objetivo	PP
[-] C.G. Gestión de Procesos Internos	■	▲	5,32	7,00	
[-] Desempeño del Personal	●	▲	4,01	7,00	50 %
[+] Calidad de RRHH	■	▲	4,53	7,00	20 %
Calidad de supervisión	■	▲	7,00	10,00	20 %
Capacitación del personal	■	▲	8,00	10,00	40 %
NO conformidades Internas	■	▲	20,00	10,00	20 %

Nos queda configurar el último elemento de nuestro tablero el Cumplimiento General. Los pasos a seguir son similares a los de los Factores Críticos, para ello primero convertimos las series Alarma y Objetivo en “Manual” y generamos los períodos (seguimos con 12). Completamos manualmente los períodos con los valores 4 y 7 para las series Alarma y Objetivo (acá no importa la operación ya que el CG siempre tiene la de Maximizar). La serie Valor Real, por el contrario solo puede utilizar la captura de datos por “Formula”, entonces le damos los pesos ponderados de sus Hijos seleccionando la opción “Promedio” en Puntaje:

Nombre	Puntaje	Peso
Mejorar el servicio al cliente	Promedio	40
Desempeño del Personal	Promedio	50
Optimización de hs trabajadas	Promedio	10
		100%

Origen de datos: Fórmula

Para guardar el elemento con sus cambios hacemos click en “Grabar”, luego “Establecer” y en la ventana de Valores hacemos click primero en “Aplicar” y luego en “Grabar”. El Cumplimiento General nos queda así:

<i>Gestión de Procesos Internos</i>		ST	T	Valor real	Objetivo	PP
[-] [icono] C.G. Gestión de Procesos Internos	[icono]	[icono]	[icono]	5,32	7,00	
[+] [icono] Desempeño del Personal	[icono]	[icono]	[icono]	4,01	7,00	50 %
[+] [icono] Mejorar el servicio al cliente	[icono]	[icono]	[icono]	6,50	7,00	40 %
[+] [icono] Optimización de hs trabajadas	[icono]	[icono]	[icono]	4,67	5,00	10 %

Comentarios Adicionales:

La **Función Promedio** distribuye al Valor Real en las cotas definidas. Ejemplo: Si las Cotas entre la Alarma y Objetivo oscilan de 4 a 7, cualquier valor real entre las cotas arrojaría un rendimiento amarillo. En realidad no es lo mismo obtener un 4 que obtener un 6,9. La función promedio realiza un cálculo aritmético que permite ajustar el rendimiento a la cota.

Por último, puede hacer uso de la **Función Rango**. Esta es usada para indicadores netamente estratégicos y es útil para unificar indicadores con distintos puntajes y definiciones.

Consejos útiles para la configuración de valores:

- Para la carga de datos, Ud. cuenta con gran flexibilidad para usar distintas magnitudes y distintas escalas. El método más usado para el ingreso de datos es la importación de planillas Excel para las series **REAL, ALARMA, OBJETIVO**.
- Para Factores Críticos e Indicadores que contienen información a tomar de los Datos, es necesario detenerse a analizar:

Si la información contenida tiene la misma operación. Ejemplo: Todos los gastos financieros se querrán minimizar. Pero en muchos casos, no suele definirse de esta manera. Imaginémos que un indicador contiene tres datos. Uno de ellos a **maximizar** y dos de ellos a **minimizar**. En ese caso la fórmula "**Promedio**" es la más adecuada para unificar la serie Valor Real, y la importación de **planillas Excel** para las series Alarma y Objetivo.

- Al no estar familiarizado con el sistema, es común cometer errores al dar rendimiento a los indicadores. Por ejemplo, podemos encontrarnos con un indicador superior en "**Verde**" y los indicadores inferiores que producen el efecto se encuentran en "**Rojo**". ¿Es lógico que esto suceda?.... Desde luego que no. De todas maneras, podemos arreglar esta omisión de manera rápida y sencilla.

Relación entre Estrategias y Factores Críticos.

Como ya dijimos, la definición de la Estrategia es un aspecto fundamental del Balanced Scorecard (BSC). Como vimos también una vez creada la Estrategia y antes de crearse la Táctica, primero deben crearse los Elementos de nuestro BSC y en concreto deben crearse el Cumplimiento General (Balanced Scorecard) y los Factores Críticos. Ya que estos son Elementos esenciales para que se pueda configurar la Táctica. Hemos elegido que así sea porque un Factor Crítico puede encabezar un Sub-Mapa Estratégico, algo que no puede hacer un Indicador o un Dato.

Cuando creamos los Elementos, elegimos las Tácticas como si ya hubieran sido creadas, en realidad cuando se construye un Mapa primero vamos a tener que crear los Factores Críticos y el Tablero de Comando.







Entonces los pasos son los siguientes: Primero creamos la Estrategia para ubicar nuestras metas y objetivos, luego creamos el Balanced Scorecard con todos sus Elementos, seguidamente creamos las Tácticas relacionándolas con los Factores Críticos (a donde remitimos), y finalmente, volvemos a nuestros Elementos y en la ventana de Edición, solapa Definición, relacionamos el Elemento (ya sea Indicador, Factor Crítico, Dato o Cumplimiento General) con la Táctica creada:

1. Creamos la Estrategia:

Estrategias

Nombre	<input type="text" value="Fidelidad de clientes"/>
Descripción	<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; min-height: 100px;">Esta estrategia busca por objetivo mantener a nuestros clientes contentos con un servicio de calidad y precios competitivos</div>
<input type="button" value="Grabar"/> <input type="button" value="Cancelar"/>	

Estrategias

<u>Nombre</u>	<u>Descripción</u>	
Estrategia de marketing	Esta estrategia tiene como objetivo el m...	 
Estrategia de ventas	Esta estrategia tiene como objetivo aume...	 
Fidelidad de clientes	Esta estrategia busca por objetivo manen...	 

2. Creamos los Elementos:

Desempeño del Personal

Definición Período Responsable Valores Alertas

Nombre:	<input type="text" value="Desempeño del Personal"/>	OPT9478
Objetivo estratégico:	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">Lograr que el personal se desempeñe y realice su tareas en su mejor performace</div>	
Métrica:	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">puntaje</div>	
Meta:	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">puntaje igual o superior a 7</div>	
Descripción:	<div style="border: 1px solid gray; padding: 2px;">Medir la calidad del personal</div>	

Operación:

Unidad de medida:

Tipo de magnitud:

Perspectiva:

Táctica:

Valor por defecto

Valor del periodo analizado Ultimo valor registrado

Adjunto

3. Creamos las Tácticas:

Tableros de comando: Gestión de Procesos Internos

Elementos: Desempeño del personal

Nombre: Prolijidad del personal

Descripción: Invertir parte del presupuesto en la mantención de la imagen que dan los empleados como la la cara de la empresa frente a los clientes

Insertar Cancelar

4. Relacionamos el Elemento con la Táctica:

Desempeño del Personal

Definición | Período | Responsable | Valores | Alertas

Nombre: Desempeño del Personal OPT9478

Objetivo estratégico: Lograr que el personal se desempeñe y realice su tareas en su mejor performace

Métrica: puntaje

Meta: puntaje igual o superior a 7

Descripción: Medir la calidad del personal

Operación: Maximizar

Unidad de medida: FC

Tipo de magnitud: Puntos

Perspectiva: Recursos Humanos

Táctica: Prolijidad del personal

Valor por defecto

Valor del periodo analizado Ultimo valor registrado

Adjunto

Examinar... Subir Eliminar

Grabar Cancelar Aplicar

Finalmente han quedado relacionados los Elementos con las Tácticas de las Estrategias. Entonces el Factor Crítico será la Métrica que representará a la Táctica, o sea como ésta

pasa de ser teórica a ser práctica, llevándose realmente a cabo. El Factor Crítico va a ser la forma de medir la Táctica. Es sumamente importante saber planear las Tácticas y saber ejecutarlas a través de los Factores Críticos que creemos.

Efecto Cascada.

La importancia del Efecto Cascada y la Alineación:

Uno de los mayores desafíos cuando se construye un Balanced Scorecard es alcanzar una fuerte consistencia y coherencia entre la definición de las Unidades de Medida (Factor Crítico, Indicador, etc.). Este concepto es conocido como “Efecto Cascada” y tiene como objetivo alcanzar la alineación de los Indicadores estratégicos a través de toda organización. El desafío es importante porque usualmente los Departamentos o Unidades de Negocios en que está dividida la organización tienen una naturaleza dispar y sus objetivos suelen diferir.

Cuando el Balanced Scorecard se implementa a lo largo de toda la organización se ofrece la oportunidad de alinear el trabajo individual cotidiano de cada empleado con los objetivos globales de la organización obteniendo una poderosa efectividad que se traduce en mayores ganancias para la empresa.

El Balanced Scorecard vincula las actividades “de todos los días” con los objetivos estratégicos de largo plazo y esto lo hace introduciendo la Medición en los Procesos Estratégicos de la organización. Además, y tal vez lo más importante, el Balanced Scorecard es una poderosa herramienta de comunicación que señala a todo miembro de la organización cuáles son las Mediciones para alcanzar los objetivos y cómo pueden influenciar en ellas con su trabajo personal.

Según **Kaplan** y **Norton**, un Balanced Scorecard bien construido relata la estrategia de la organización a través de una serie o Mapa de Relaciones Causales que son inherentes a las Unidades de Medida seleccionadas.

¿Cómo instrumentar el Efecto Cascada?:

Existen distintas metodologías para iniciar el Efecto Cascada dentro de la empresa; por ejemplo puede comenzar a implementarse como una prueba piloto en un sector de la

organización o comprender a toda ésta. En estos casos el alcance de cada proyecto es una cuestión de disponibilidad de tiempo.

Otra metodología es estructurar el Balanced Scorecard según el Organigrama de la empresa y buscar la alineación y cohesión de Unidades de Medida y Objetivos según esta arquitectura.

¿Cómo asegurarse el Efecto Cascada y la Alineación?

La comunicación y revisión continua de estrategias e indicadores es la mejor metodología para asegurarse el **Efecto Cascada** y la **Alineación**. Los Objetivos corporativos deben seleccionarse cuidadosamente para que representen las Estrategias elegidas. También deben ser correctamente comunicados a los responsables de subunidades, por ejemplo de las Áreas de Administración, Producción o Comercial de una organización. Esta clasificación también puede ser geográfica, por plantas, por sucursales, etc.

Cada una de estas subunidades o Balanced Scorecard subsidiarios se deben hacer la siguiente pregunta al definir la arquitectura de su Balanced Scorecard: ¿Qué podemos hacer dentro de nuestro nivel para alcanzar los objetivos de la empresa? Los Balanced Scorecard de unidades subsidiarias deberán alinearse con el Balanced Scorecard corporativo pero no necesariamente tendrán los mismos Indicadores. Esto es clave. Cada área de la empresa podrá disponer de diferentes Indicadores y ofrecer propuestas de valor para que la empresa alcance los objetivos.