

UNIVERSIDAD GERARDO BARRIOS
FACULTAD DE POSTGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA
MAESTRIA EN DIRECCION ESTRATEGICA DE EMPRESAS



TRABAJO PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
DE EMPRESAS.

“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ASOCIACIÓN
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE MICROEMPRESARIOS Y
AGRICULTORES DEL NORTE DE MORAZÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(ACOMAM DE R.L.)”

PRESENTADO POR:

LIC. ABRAHAM GUEVARA PORTILLO.
LIC. OSCAR MAURICIO REYES AMAYA.
ING. RONALD SIFREDO AMAYA.

ASESOR:

LIC. MS. JAIME ANTONIO RIVERA.

EL SALVADOR, SAN MIGUEL, SEPTIEMBRE DE 2017.

GENERALIDADES.

**DR. RAUL RIVAS QUINTANILLA.
RECTOR.**

**MASTER SIRHAN RAUL RIVAS FLORES.
VICE- RECTOR.**

**MASTER NAPOLEON ALBERTO RIOS LAZO ROMERO.
FISCAL.**

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios que tuvo la suerte de descansar el séptimo día; a mis compañeros con quienes descansamos un poco más, a todas y todos aquellos que no tuvieron séptimo día durante nuestra carrera; a quienes nos dieron de comer, a quienes desvelamos sin culpa en nuestras noches de trabajo, a quienes nos esperaron siempre con una sonrisa en el rostro; a quienes nos motivaron a seguir y cargaron con nosotros las cruces que no les tocaba.

Agradezco a todas y todos los maestros y amigos que aportaron cada quien su átomo de sabiduría en el proceso.

Y también, a todas y todos los anónimos que no leerán estos agradecimientos pero que pusieron la materia prima para que éste cometido llegara a su final.

A los pobres árboles que sacrificaron su vida por nuestros borrones, a los miles de seres vivos que les hemos robado un poco de su aire.

Dedico ésta tesis a todos los "anónimos" que la leerán y a los que no la leerán, porque para ellos se hizo, con la intención de que descubran que siempre se pueden hacer mejor las cosas

Abraham Guevara.

En primer lugar a Dios por haberme dado la oportunidad y su guía, en todo mi proceso académico a lo largo de estos tres años en los que culmine mi Maestría, en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia, especialmente a mi tía y mi abuela, por siempre estar pendiente de mí y por haberme apoyado en lo que estuvo a su alcance, en tercer lugar a mi novia por haberme brindado su apoyo incondicional y desinteresado, y por ultimo pero no menos importante a mis compañeros de tesis Ronald y Abraham que sin dudarlo, sin su ayuda no hubiera sido posible culminar este proceso.

Oscar Mauricio Reyes Amaya

Agradezco en primer lugar a Dios porque a pesar de dificultades me ha dado los medios, la fortaleza y la sabiduría para salir adelante en esta y todas las etapas de mi vida.

A mi familia, a mi hermana, abuela y tíos que de una u otra manera me han apoyado y ayudado siempre, pero muy especialmente a mi mamá que además de su ayuda y apoyo de distintas maneras, siempre me ha mantenido en sus oraciones y a estado para darme ánimos, consejos y ejemplo de lucha y superación.

A mi novia, Keyri por su enorme apoyo, ayuda, comprensión, y compañía en este proceso y en todo lo demás aspectos de mi vida donde ella siempre ha sido un pilar fundamental.

A mis compañeros de tesis con quien emprendimos este reto con actitud positiva y que logramos mantener hasta el final, obteniendo muchos conocimientos y una gran experiencia profesional, y también al resto de mis compañeros de maestría de quienes aprendí mucho.

Y en fin, a todos mis amigos y personas que de una u otra manera han contribuido, no solo a la culminación de este proceso, si no también, a mi crecimiento personal y profesional.

Ronald Sifredo Amaya.

INDICE

INTRODUCCIÓN.	i
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	1
1.1 Situación problemática.	1
1.2 Delimitación.	4
1.3 Enunciado del problema.	5
1.4 Justificación.	5
1.5 Objetivos.	6
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	8
2.1 Tipo de estudio.	8
2.2 Método.	8
2.3 Población y muestra.	8
2.4 Técnicas e instrumentos.	12
2.5 Etapas de la investigación.	13
2.6 Procedimiento de análisis e interpretación de resultados.	14
CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.	15
3.1 Antecedentes históricos.	15
3.2 Fundamentos teóricos.	22
3.3 Definición y operacionalización de términos básicos.	62
3.4 Sistema de hipótesis.	64
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.	68

4.1 Resultados de las encuestas	68
4.2 Resumen de las entrevistas	83
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
5.1 Conclusiones.....	87
5.2 Recomendaciones.	88
CAPITULO VI: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE MICROEMPRESARIOS Y AGRICULTORES DEL NORTE DE MORAZÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOMAM DE R.L.)	90
6.1 Introducción.....	91
6.2 Objetivos.....	92
6.3 Diagnostico del plan estratégico 2013 – 2017.	93
6.4 cuadro comparativo de tasas de la competencia.....	97
6.5 Pensamiento estrategico.	98
6.6 Desarrollo del cuadro de mando integral.....	104
6.7 Fichas de objetivos.	111
6.8 Mapa estratégico.....	122
6.9 Metodologia de sensibilización e implementación	123
GLOSARIO.....	132
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	135

INTRODUCCIÓN.

En los turbulentos contextos sociales, políticos, económicos y tecnológicos actuales, la única constante sobre la que se puede tener certeza es el cambio; en este escenario, la administración de las empresas se vuelve una tarea cada vez más compleja. Si la dirección pretende conducir su empresa al éxito, requiere de una estrategia explícita que, además, pueda comunicarse, ser entendida e implementada por toda la organización, que logre ser medible y de cuyos resultados se obtenga retroalimentación y formación estratégica.

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán, se desempeña en estos entornos, que, aun siendo locales, no están exentos de los efectos de la corriente global de cambios constantes, y debido a ello, requieren la formulación de estrategias que logren implementarse de forma efectiva en las operaciones, y que, además, enfoquen a toda la organización en el logro de los objetivos propuestos.

Es por lo anterior, que el fin principal de este estudio fue el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la estrategia de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán, que pretende contribuir al esfuerzo de la gerencia para trasladar el pensamiento estratégico, de un plano teórico a términos operativos en la práctica y que facilitará a los directivos la gestión de la cooperativa en un entorno marcado por la incertidumbre, el cambio y la competencia.

Este anteproyecto de tesis está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo I: Problema de investigación, este capítulo, está compuesto por la situación problemática, delimitación de la investigación, enunciado del problema, justificación y los objetivos de la investigación.

Capítulo II: Metodología de investigación, que está integrada por el tipo de estudio, el método que se utilizó, la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos que se aplicaron y las etapas de la investigación.

Capítulo III: Marco Teórico, está conformado por los antecedentes históricos, elementos teóricos, definición y operacionalización de términos básicos hasta concluir con el sistema de hipótesis.

Capítulo IV: Hallazgos en la investigación, donde se presentan los resultados y análisis de las encuestas y los resúmenes de entrevistas.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones, capítulo donde se exponen las conclusiones y las conclusiones del trabajo de investigación.

Capítulo VI: Diseño de un Cuadro de Mando Integral Para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del norte de Morazán de responsabilidad Limitada, En este capítulo es donde se desarrolla la propuesta del trabajo de investigación.

El desarrollo de este estudio consistió en la aplicación de conceptos teóricos y la revisión de casos reales documentos sobre la temática, para realizar el diseño de una herramienta basada en el Cuadro de Mando Integral que facilitará la gestión de la estrategia a través de un modelo equilibrado entre los resultados e indicadores de corto y largo alcance, internos y externos; y medidas previsionales e históricas.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.

Las empresas actuales se desempeñan en un entorno mundial muy complejo y turbulento; constantes cambios socio culturales, económicos, políticos y tecnológicos son generadores de efectos en el ambiente global de negocios que tienen profundas implicaciones dentro de las empresas en todos los niveles, ubicándolas en un marco competitivo globalizado con condiciones donde la única constante es el cambio, y que es altamente diversificado y demandante de calidad e innovación. Como consecuencia de todos estos cambios las empresas se enfrentan constantemente a nuevos desafíos, los que deben no solo identificar, sino también responder adaptándose a las condiciones.

La tarea de la dirección de la empresa actual en los entornos antes descritos es cada vez más desafiante, los gerentes y directores ven a sus organizaciones frecuentemente enfrentarse a situaciones de oportunidades y amenazas derivadas de los cambios continuos del entorno; si la empresa quiere tomar una ventaja competitiva, resulta necesario el aprovechamiento de estas oportunidades y mitigación de los efectos de las amenazas, para ello, la empresa necesita desarrollar sistemas que guíen a su dirección en la toma de decisiones trascendentales, cuyos resultados tengan la capacidad de encaminar a la empresa hacia la rentabilidad actual y sostenibilidad en el futuro.

En este contexto, la planeación estratégica ha supuesto una de las herramientas más útiles y efectivas para lograr la competitividad, rentabilidad, sostenibilidad, y consecuentemente, el éxito de las empresas en el dinámico ambiente actual. La planeación estratégica, en su concepto más simple, radica en proyectar una direccionalidad explicita para la empresa, normalmente expresada a través de una visión y misión con perspectiva de largo plazo, y en cuyo enunciado podemos encontrar un plan de ruta, que nos ayude a orientar la toma de decisiones importantes y dirigir las acciones de la organización, con el fin de que estas sean concordantes con el logro de las metas y objetivos; tomando en consideración para su formulación, las debilidades y fortalezas de la empresa, en el ámbito interno y sus amenazas y oportunidades en el ámbito externo.

Sin embargo, y dado el ámbito eminentemente teórico de la planeación estratégica, su sola formulación no basta para generar en la práctica las condiciones deseadas. La correcta conformación de la estrategia es una de las etapas fundamentales en el proceso administrativo, siendo su base, su importancia resulta determinante pero no absoluta para lograr los objetivos propuestos. Para que la empresa consiga alcanzar la visión estratégica que se ha trazado, resulta indispensable que se desarrolle un lenguaje común, que sea capaz de traducir la visión estratégica, originada en el pensamiento de los líderes en la alta gerencia, en una visión compartida por la organización en todos sus niveles, de manera tal, que se creen sinergias que logren canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento específico de cada miembro de la organización, en un esfuerzo común, enfocado en la consecución de los objetivos de largo plazo.

Un problema recurrente en muchas empresas, sobre todo en las consideradas pequeñas, es que, a pesar de realizar algún tipo de planeación estratégica, esta no se ve traducida en términos operacionales. Las empresas necesitan no solo diseñar sus estrategias, si no también, ejecutarlas y administrarlas para alcanzar sus objetivos de largo plazo; muchas empresas realizan procesos de reflexión estratégica y adoptan declaraciones de visión y misión estratégica realistas, muy inspiradoras, que identifican claramente mercados objetivos y productos fundamentales y que adrede pueden considerarse correctas, sin embargo, suelen quedarse hasta ahí, y no desarrollan los procesos para que la estrategia pueda ser comunicada, entendida y compartida por toda la organización, no se identifican o comprenden los causales del éxito futuro de la empresa y la actuación operativa es encaminada en una ruta divergente a la planeada.

La pequeña empresa en El Salvador, que muchas veces cuenta con una dirección empírica, tradicional y centrada excesivamente en las operaciones, no suele prestar demasiada atención a la importancia planeación estratégica, o cuando menos, no de forma integral, limitándose en mayoría de los casos, a la sola formulación de una visión y misión como un mero requisito o moda empresarial. El más grave de los efectos generados de la no implementación y correcta administración de la planeación estratégica, es una perspectiva excesivamente cortoplacista, desequilibrada e incoherente de la administración del negocio, que coloca en serio riesgo las posibilidades de éxito y la continuidad de la empresa en el futuro.

La gerencia de La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán (ACOMAM, de R.L.), en conjunto con el consejo de administración, tienen entre sus funciones la realización periódica de un proceso de reflexión estratégica, con el objetivo de identificar los elementos que les permitan fijar la dirección deseada a largo plazo; este proceso básicamente consiste en revisar la visión, misión y proyectar los objetivos de la cooperativa para los siguientes cinco años. A pesar de ser una práctica constante desde su fundación en el año 2006, ninguno de los procesos de reflexión estratégica ha incluido el desarrollo de una metodología o herramienta de administración de la estrategia, que ayude a la clarificación, comunicación, implementación y medición de lo que se ha planeado.

Lo antes descrito, supone una problemática importante dentro de la cooperativa, es una situación que ha obstaculizado el pleno logro de los objetivos propuestos. Al no ser comunicada y entendida la estrategia, el personal no es consciente de los causales del éxito de la organización y por lo tanto, no necesariamente su actuación contribuye al logro de los objetivos, además, al medir los resultados de la estrategia casi exclusivamente desde un enfoque contable, a pesar ser una institución de vocación financiera, la cooperativa corre el riesgo de tomar decisiones excesivamente a corto plazo que limiten la creación de valor en el futuro, especialmente en lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales que generan crecimiento a largo plazo; por otro lado, una medición tan limitada no proporciona la suficiente retroalimentación sobre la estrategia, esto dificulta que la gerencia pueda comprobar las hipótesis sobre las que esta se basa, esto es importante sobre todo porque la planeación estratégica, al ser una proyección hacia el futuro, tiene parte de su base en la incertidumbre.

Teniendo en cuenta la importancia y los problemas relacionados a la gestión de la estrategia, resalta la relevancia de la utilización de un Cuadro de Mando Integral en la cooperativa. A pesar que fue concebido inicialmente como un sistema de medición de indicadores asociados a objetivos estratégicos, su potencial lo ha llevado a evolucionar hasta convertirse en un gestor integral de la estrategia, proponiendo una metodología práctica, para que, empresas de todos los tamaños, logren trasladar la estrategia de un concepto teórico de la alta gerencia, a medidas de actuación operativas; enfocando a toda la organización en el alcance de la visión y que además, incorpora un sistema de medición de resultados equilibrado en cuatro perspectiva fundamentales.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la estrategia de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán, dará una estructura para que la estrategia pueda ser organizada y descrita a todo el personal, a través de un mapa estratégico que de forma gráfica muestra la relación de causa y efecto entre los objetivos, por otra parte, incorporará indicadores que más que evaluar y controlar la actuación pasada, serán una herramienta para identificar y exponer a los empleados los causales de éxito y así, coordinar y alinear las iniciativas individuales y de los departamentos en un esfuerzo común, a fin de alcanzar los objetivos que la cooperativa se ha propuesto.

El Cuadro de Mando Integral en la cooperativa, dio una herramienta que enfoca a la organización en la estrategia, mostrándole al personal no solo hacia donde se dirigen, sino también, que deben hacer para llegar ahí. El Cuadro de Mando Integral, a través de sus cuatro perspectivas, da a la cooperativa un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras y subjetivas más suaves.

1.2 DELIMITACIÓN.

Espacio: La investigación se desarrolló en las oficinas de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada, ubicadas en la colonia San Luis II, Caserío San Luis, Meanguera, Morazán.



Tiempo: La investigación se realizó de enero a julio de 2017

Temática: La temática abordada fue Cuadro de Mando Integral, ya que, a través de los conceptos relacionados con ella, se analizaron los elementos que se tuvieron en cuenta en el diseño del sistema de gestión de la estrategia de la cooperativa.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.

A partir de lo expuesto se enuncia el problema de la siguiente forma:

¿De qué manera el diseño de un Cuadro de Mando Integral contribuye en la gestión de la estrategia de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada?

1.4 JUSTIFICACIÓN.

La gestión de la estrategia constituye un factor clave para el logro del éxito empresarial, las organizaciones deben realizar planeación estratégica, pero, además, deben encontrar la forma de alinear sus recursos y sus acciones para que contribuyan al logro de la visión; enfocarse en su estrategia es una necesidad real de las empresas actuales y en ese sentido, destaca el uso del Cuadro de Mando Integral como una alternativa para la gestión de la estrategia en organizaciones de todos los tamaños.

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán, ha realizado y revisado planes estratégicos desde su fundación, sin embargo, carecen de una herramienta para garantizar que la actuación de la organización y el uso de los recursos está orientada al logro de los objetivos propuestos en sus planes. Por otra parte, La cooperativa realiza mediciones de resultado basados exclusivamente en indicadores financieros, sin embargo, y sin restarle importancia a estos indicadores, es necesario que logren complementarse con otros, que equilibren los resultados concretos, obtenidos actualmente y la forma en que se está creando valor para la organización en el futuro.

Es por ello, que el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la estrategia de la cooperativa resultó en una herramienta de gran importancia para clarificar y traducir

la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos con otras mediciones concretas a nivel operativo y para aumentar la retroalimentación y formación estratégica, a través de la medición multidimensional y equilibrada del desempeño del negocio. Todo esto, influirá positivamente en el logro de los planes estratégicos de la cooperativa, trasladando la visión y los objetivos enunciados teóricamente en el plan, en un anhelo real sobre el cual toda la organización centrará su esfuerzo.

Ya que la dirección de la cooperativa ha desarrollado planes estratégicos en periodos anteriores y reconoce la problemática ocasionada por la ausencia de un sistema para gestionar la estrategia, además de la disponibilidad de una amplia base teórica y casos prácticos reales sobre la cual se fundamentó el estudio, resultó viable diseñar un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la estrategia de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada.

Lo anterior describe los resultados más importantes de la realización del estudio y expone a la vez, los beneficios directos obtenidos por la cooperativa, sin embargo, el desarrollo del estudio, también representó una significativa experiencia crecimiento profesional para el equipo investigador al lograr aplicar los conceptos tomados de la teoría de la temática elegida, en un caso práctico real en el entorno local.

1.5 OBJETIVOS.

General:

Diseñar un Cuadro de Mando Integral que permita la gestión estratégica de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAM DE RL).

Específicos:

- Realizar un diagnóstico sobre el plan estratégico 2013-2017 de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAM DE RL).

- Definir los indicadores de la propuesta del Cuadro de Mando Integral de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada.
- Diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta que facilite la ejecución, evaluación y control del plan estratégico.
- Establecer la metodología para la sensibilización sobre la importancia de la implementación del Cuadro de Mando Integral en la Asociación Cooperativa.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 TIPO DE ESTUDIO.

La investigación se realizó de manera descriptiva.

- **Descriptiva:** Se realizó una descripción mediante un diagnóstico organizacional que permitió analizar la situación actual de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAM DE R. L.); así como identificar las capacidades y debilidades para incorporarlas al diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de la estrategia empresarial, de tal manera que el diseño se basó en una aplicación sustentada en las perspectivas financieras, clientes, procesos y capacidades estratégicas.

2.2 MÉTODO.

Se utilizó como guía el método científico en su tipo descriptivo y propositivo, que permitió aplicar una metodología cualitativa y cuantitativa, porque se analizaron los hallazgos más importantes que contiene el Plan Estratégico de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAM DE R. L.).

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población objeto de estudio, tuvo un carácter finito, ya que la constituyen todos los colaboradores de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAM DE R. L.); desde sus directores, hasta su personal operativo. En total, son 30 personas.

TABLA 1: POBLACIÓN.

DEPARTAMENTOS DE LA ASOCIACIÓN	MIEMBROS
Junta de Vigilancia	5
Consejo de Administración	6
Oficial de Cumplimiento	1
Comité de Crédito	3
Comité de Educación	2
Gerencia General	1
Contabilidad	2
Negocios/Atención al cliente	1
Asesores de créditos	5
Operaciones	2
Servicios Generales	2
TOTAL	30

Fuente: Información proporcionada por ACOMAM de R.L.

TABLA 2: MUESTRA.

DEPARTAMENTOS	DESCRIPCIÓN	MIEMBROS
Junta de Vigilancia	Fiscalización. Mantener personería jurídica, credenciales vigentes, cumplimiento del marco normativo. Modificación de estatutos.	5
Consejo de Administración	Toma de decisiones administrativas y operativas.	6
Oficial de Cumplimiento	Prevención de lavado de dinero y activos, o cualquier otro delito que se pueda cometer.	1
Comité de Crédito	Aprobación o denegación de solicitudes crediticias, cuentas de ahorros, afiliación, entre otras.	3
Comité de Educación	Transmitir conocimiento acerca de los valores y principios cooperativistas.	2
Gerencia General	Administración. Recursos Humanos. Toma de decisiones administrativas y operativas.	1
Contabilidad	Procedimiento contable. Estados financieros. Indicadores financieros.	2
Negocios/Atención al cliente	Ahorros y servicios diversificados.	1
Créditos/Asesores	Cartera de clientes vigentes. Estado de la mora. Reserva de saneamiento.	5
Operaciones	Ahorros y pago de remesas	2
Servicios Generales	Higiene de las instalaciones y seguridad.	2
TOTAL		30

Fuente: Información proporcionada por ACOMAM de R.L.

Dado que dicha población es finita, la muestra la constituirá la misma población y no hubo selecciones aleatorias.

TABLA 4: MUESTRA PARA ENCUESTADOS.

DEPARTAMENTO	DESCRIPCIÓN	UNIDADES DE ANÁLISIS
Todos los departamentos de la asociación: - Junta de Vigilancia - Consejo de Administración - Oficial de Cumplimiento - Comité de Crédito - Comité de Educación - Gerencia General - Contabilidad - Negocios/Atención al cliente - Créditos/Asesores - Operaciones - Servicios Generales	Para tener una mejor recolección de datos, ya que la muestra es un número finito, se encuestarán todos los departamentos que incluyen la asociación, y en todos los niveles, de esta manera se obtuvieron todos los puntos de vista requeridos desde cada uno de los puestos que conforman la asociación.	30

Fuente: Información proporcionada por ACOMAM de R.L.

Todos los colaboradores de la asociación cooperativa fueron los responsables de brindar la mayor parte de la información, para el Diseño de Cuadro de Mando Integral.

TABLA 5: MUESTRA PARA ENTREVISTADOS.

DEPARTAMENTO/ FUNCIÓN	DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE UNIDADES DE ANÁLISIS
Área económica y gestión empresarial	Son los encargados de gestionar la reserva legal, donaciones, excedentes, aportaciones, ahorros, patrimonio, capitalizaciones de dividendos, gestión de créditos.	5

Fuente: Información proporcionada por ACOMAN de R.L.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.

A.- Técnicas.

- **Entrevista:** Se aplicó el instrumento donde se conoció e identificó las perspectivas de los miembros del área económica y gestión empresarial de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAM DE R. L.).
- **Encuesta:** Se conoció los diferentes puntos de vistas de los colaboradores y jefaturas de la asociación, en relación a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

B.- Instrumentos.

- **Guía de Entrevista:** Contenía una serie de ítems diseñados para recopilar información desde el punto de vista de los miembros del área económica y gestión empresarial de la Asociación Cooperativa.
- **Guía de Encuesta:** Contenía una serie de ítems diseñados para recopilar información desde el punto de vista de los colaboradores y jefaturas de la Asociación Cooperativa.

2.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN.

Etapa I: Revisión de literatura: Se revisaron textos, libros, manuales, revistas, documentales on-line sobre Cuadro de Mando Integral.

Etapa II: Diseño del proyecto: Se elaboraron instrumentos como guía de encuesta y pauta de entrevista, los cuales permitieron hacer una serie de procedimientos que fueron una herramienta sustancial, para la recolección de la información necesaria para el diseño de Cuadro de Mando Integral.

Etapa III: Trabajo de campo: En esta fase se visitó la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAM DE R. L.); para conocer de primera mano el funcionamiento administrativo y operativo de la misma y obtener los insumos para la elaboración de la propuesta.

Etapa IV: Procesamiento de la información recabada en trabajo de campo: Se elaboraron tablas y graficas las cuales permitieron procesar la información obtenida por medio de los instrumentos elaborados.

Etapa V: Análisis e Interpretación de la Información recabada en trabajo de campo: En este apartado se examinó e interpreto detalladamente cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, tomando en cuenta el trabajo de campo realizado.

Etapa VI: Elaboración de conclusiones: Luego de haber procesado los datos con la información obtenida, se elaboraron las conclusiones de lo que los colaboradores y jefaturas manifestaron.

Etapa VII: Diseño de Cuadro de Mando Integral: Tomando como base el diagnóstico del plan estratégico, las conclusiones y la información obtenida en el trabajo de campo, se retomaron las mejores opciones para la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

Etapa VIII: Presentación de Informe Final: Después de todas las etapas anteriores se presentó el trabajo final en el cual estará detallado y elaborado todo el Diseño de Cuadro de Mando Integral.

2.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Para el proceso de análisis, se utilizaron instrumentos determinantes en la recolección de información a través de las encuestas y entrevistas, las cuales permitieron ordenar y sistematizar la información por medio de tabulaciones y elaborar los cuadros estadísticos, que posteriormente fueron traducidas a gráficas, tablas, esquemas y descripciones con el fin de facilitar su comprensión e interpretación.

CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO.

3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

3.1.1 Antecedentes históricos del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Desde finales de los años setentas tanto en los ambientes empresariales como los académicos ha ido emergiendo un creciente cuestionamiento a la utilidad de la contabilidad de gestión tradicional, excesivamente centrada en los aspectos contables y financieros.

En las décadas anteriores a los años ochenta, la contabilidad de gestión se había desarrollado en un entorno estable y con una reducida presión competitiva, con la estructura jerárquica y centralizada, con productos de ciclo de vida de largo plazo y con un alto componente de mano de obras y gastos de fabricación.¹

El Cuadro de Mando Integral (CMI), fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co., Que pretendía explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores.

Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando Multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las investigaciones condujeron a una expansión del “Cuadro de Mando Integral” o “Balance Scorecard” (BSC), organizado en cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la de procesos interno y la de formación y aprendizaje.

El cuadro de mando, como herramienta de gestión había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el nombre de “Tableau de Bord”.

Durante los años sesenta, se puso de moda utilizar la herramienta llamada “Tableau de Bord”. El tablero de mando incorporaba en un documento diversas mediciones para el

¹ Kaplan Y Norton, (2009), *El Cuadro de Mando integral*, Barcelona, España, Gestión 2000.

control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el CMI.

En Estados Unidos y también en la década de los setenta, General Electric, desarrollo un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa, que incluye el tema como rentabilidad, cuota de mercado y formación por responsabilidad pública; General Electric definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de los objetivos tanto a corto y largo plazo. El CMI también recoge la idea de utilizar indicadores que realicen un seguimiento de la estrategia de una empresa.

El CMI actual recoge idea que ya existía alrededor del concepto de tablero de control. Pero superar esos conceptos.²

Ya en términos académicos, el cuadro de mando integral se fue desarrollando a partir de 1992 el primer artículo del que se tiene referencia en el cual se mencionó por primera vez el concepto fue el “el cuadro de mando integral” o “Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance”, en inglés, escrito por Robert Kaplan y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton para el “Harvard Business Review”, en Enero de 1992³ (con base a un trabajo realizado para la empresa ya citada “Analog Devices Inc.” de semiconductores), el cual trató sobre la necesidad de usar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño Organizacional y ser más competitivo. Se constituyó como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo. Su objetivo era introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionando a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

A continuación, iremos desglosando las distintas fases de evolución del concepto del Cuadro de Mando Integral.⁴

² Dávila Antonio, (2009), *Nuevas Herramientas de control: Cuadro de Mando Integral*, España, IESE

³ Kaplan Y Norton, (2009), *El Cuadro de Mando integral*, Barcelona, España, Gestión 2000.

⁴ Lasanta, Ines, junio 2016, *IEDGE – Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI)*, (entrada en blog), recuperado de <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>

- A partir de los años ochenta, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.
- En 1993 la idea del artículo titulado “Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando integral” o “Putting the Balanced Scorecard to Work” que publicaron fue explicar que el CMI no es sólo un sistema de medidas del desempeño, sino un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo. Aquí se describe la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico, estableciendo como parámetro entre 20 ó 25 indicadores entre las cuatro respectivas, para ayudar a poner en práctica una sola estrategia.
- Ya en 1996 publicaron los artículos “La utilización del cuadro de mando integral como un sistema de gestión estratégica” ó “Using the balanced scorecard as a strategic management system”, donde se explicaba que el CMI permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo y “Vincula el Cuadro De Mando Integral con la Estrategia” o “linking the balanced scorecard to strategy” en que se comprobaba que el CMI no es realmente una herramienta de formulación estratégica, sino que se pueden implementar los indicadores del CMI cuando la estrategia está bien implementada a la empresa.
- Desde 1996, la preocupación es la conexión de la estrategia con la acción. Sin estrategia, lo demás fracasa: los indicadores no logran diagnosticar nada si los fines a los que sirven no expresan las dimensiones y a su vez la visión y misión empresarial como una totalidad organizacional. En esta misma línea, este mismo año escribieron el libro con el nombre de “Traduciendo la estrategia en Acción” o “translating strategy into action”.
- En el año 2000, en su artículo ¿Tiene problemas con su estrategia? having trouble with your strategy? veíamos que para poder implementar la estrategia primero debía comprenderse. Por ello se construyen mapas estratégicos que han sido utilizados

como mapas mentales o ideas funcionando para la comprensión de la estrategia “one-view strategy”.

- Cuatro años más tarde, en su artículo “Medir la preparación estratégica de los activos intangibles” o “measuring the strategic readiness of intangible assets” nos mostraban que las soluciones CMI certificadas facilitan la apropiación de los intangibles en la cadena de valor y en el “strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes” se concretaba la cadena de valor, como la de menor valor para el cliente y el menor coste para la empresa lográndose el criterio de la “selección objetiva” más allá de lo jurídico.
- En 2005, a través de su artículo “the office of strategy management” veíamos cómo la planificación e implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no desarrollan sus planes iniciales.
- Uno de sus últimos artículos, en 2006, con el título “how to implement a new strategy without disrupting your organization” nos habla de los consejos sobre las reacciones de las unidades de negocio y su incidencia en la estrategia. Y el libro publicado este mismo año (Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies) nos sugiere que el alineamiento propio de una empresa con alineamiento externo incide en las cadenas de valor.

Kaplan y Norton divisaron un sistema balanceado en el Cuadro de Mando Integral – un conjunto de mediciones claves que les proveían a los gerentes una visión rápida, pero comprensiva del desempeño de todo el negocio. Kaplan y Norton, aportaron la solución a este problema, ya que, de acuerdo con sus observaciones, ningún tipo de medición por sí sola, provee a los gerentes de toda la información necesaria para tomar decisiones y focalizar esfuerzos en las áreas críticas del negocio. Los gerentes necesitan un sistema balanceado de ambas, mediciones operativas y financieras.

Con el transcurso del tiempo, y cuanto más las organizaciones utilizaron el CMI, este se concentró hacia la creación de una organización enfocada en la estrategia, balanceando tanto el “qué” y el “cómo” de la estrategia, cambiando de un sistema de medición del

desempeño, hacia un sistema de administración de la Organización centrado en la estrategia.

Esta herramienta nació como un simple tablero de comandos cuyo objetivo se basaba solamente en el diagnóstico de funciones sencillas. Ha ido evolucionando hasta convertirse en una herramienta sólida de dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas.

Hoy en día, no todos los cuadros de mando integral están basados en los principios de Kaplan y Norton, aunque sí influenciados en alguna medida por ellos. Por este motivo, se suele emplear con cierta frecuencia el término dashboard, que relaja algunas características teóricas del cuadro de mando. Genéricamente, un dashboard engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs (key performance indicator).

3.1.2 Antecedentes históricos del cooperativismo en el salvador.

En El Salvador el movimiento cooperativo se remonta al año 1896 cuando la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de El Salvador, implantó una cátedra obligatoria de cooperativismo.⁵

En 1904, se introducen Reformas al Código de Comercio, entre ellas, las primeras regulaciones sobre aspectos cooperativos en el capítulo IV, del mismo, titulado: "De las Cooperativas Conceptualizadas como Sociedades Mercantiles", lo cual no dio origen de inmediato a Instituciones Cooperativas, sino hasta 1914 cuando se organiza la Cooperativa de Zapateros, en la cuesta del Palo Verde; la que no se logró consolidar por el poco desarrollo industrial y su composición artesanal, pero más que todo a que fue combatida y liquidada por sus enemigos de derecha que vieron en este movimiento la liberación económica obrera .

En 1917 se constituyó la Cooperativa Sociedad de Obreros de El Salvador Federados, con fines de ayuda mutua, ahorro, moralidad, educación y beneficencia y en el año de 1935 la Cooperativa de Paneleros de Cojutepeque y del Valle de Jiboa, de las cuales sólo se sabe

⁵ Villacorta M y Moreno M, (2009), *Factores limitantes al desarrollo del cooperativismo de ahorro y crédito en El Salvador, San Salvador, El Salvador, (tesis), UES.*

que los fondos captados se perdieron en manos de gerentes, impuestos éstos, por disposiciones gubernamentales.

En 1940 se organiza la Cooperativa Algodonera Salvadoreña Limitada; se funda además la Primera Caja de Crédito Corporativa, que tenía como finalidad constituir una fuente de crédito para el financiamiento de pequeños y medianos agricultores, así como comerciantes en pequeño, a un interés razonable. Para 1943 se integra la Federación de Cajas de Crédito, amparada por la Ley de Crédito Rural donde se manifestaba que era deber del Estado fomentar el desarrollo de Sociedades Cooperativas y las Instituciones de Crédito, para evitar la usura. En 1948 se fundó la Cooperativa Azucarera y Cooperativa de Pescadores de Acajutla.

Entre 1950 y 1969 adquiere mayor importancia la promoción del cooperativismo, el Estado pasa a ser intervencionista, donde la promoción de las mismas toma carácter legal en la Constitución Política de la República de El Salvador de 1950. El Gobierno asume el papel de promotor del desarrollo económico y social de las cooperativas, comportamiento que coincide con la actitud de los Estados Unidos de Norteamérica, ante la Revolución Cubana, con el programa Alianza para el Progreso.

El 11 de junio de 1966 se funda la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de Responsabilidad Limitada, FEDECACES de RL, una organización cooperativa de segundo piso.

En 1969 se promulga la Ley de Asociaciones Cooperativas. Según Decreto Legislativo N° 560, de fecha veinticinco de diciembre de mil novecientos sesenta y nueve; se crea el INSAFOCOOP (Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo) con la finalidad de centralizar en una sola institución especializada la función de dirigir y coordinar las actividades Cooperativas.

En el mes de enero de 1993 se funda COLATINO. El periódico Diario Latino, uno de los más antiguos de El salvador se convierte en cooperativa y con ello el primer medio de comunicación masiva del país de propiedad de los trabajadores, conducido en forma autogestionaria.

3.1.3 Las cooperativas de ahorro y crédito en el salvador.

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito en El Salvador tienen su origen en las Cajas de Crédito Rural, que comenzaron a funcionar desde el veinte de octubre de 1940, inspiradas en las Cajas Raiffesen y los Bancos Populares Schulz-Delitzch. ⁶

3.1.4 Antecedentes históricos Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAM DE RL).

ACOMAN DE RL es una cooperativa que brinda servicios financieros, fue promovida, organizada y legalizada a iniciativa de la Fundación “Segundo Montes” y se constituyó el día 04 de noviembre de dos mil cinco, legalizada el día 09 de enero de dos mil seis y publicada el día 19 de enero de dos mil seis. ⁷

La cooperativa, hoy en día, se encuentra ubicada en el Caserío San Luis, Cantón La Joya, del municipio de Meanguera, departamento de Morazán; Durante los primeros años de funcionamiento, la cooperativa estaba ubicada en las oficinas de Fundación “Segundo Montes”.

Los asociados y asociadas fundadores fueron 22, entre los que destacan El Presidente Actual de Consejo de Administración Señor Juan Rosa Amaya⁸, nuestra Oficial de Créditos Elba Delia Martínez de Romero y los asociados/as José Abelino Márquez, Francisca Auxiliadora Carrillo, Wilber Lorenzo, Gabriela Beatriz Hernández y Delcita Celina Díaz de Ruíz al día en sus aportaciones.

La orientación de nuestros objetivos fundamentales es: “Fomentar el mejoramiento socio – económico de nuestros asociados y asociadas mediante el otorgamiento de créditos para el fortalecimiento y creación de unidades productivas”; “Estimular el ahorro sistemático por medio de aportaciones”; “Conceder préstamos a intereses razonables y de preferencia menores o igual a los que establece la competencia”, “Acompañar en procesos de

⁶ Villacorta M y Moreno M, (2009), *Factores limitantes al desarrollo del cooperativismo de ahorro y crédito en El Salvador*, San Salvador, El Salvador, (tesis), UES.

⁷ ACOMAMDE RL, *Plan Estratégico 2013 - 2017*

⁸ Hoy presidente de Junta de Vigilancia.

formación empresarial, asistencia técnica puntual y productiva a los asociados y asociadas”; etc.

Nuestras líneas de crédito son agrícolas, pecuarios, agroindustria, pequeña industria y artesanías, comercio, servicios, vivienda, personales y automáticos.

Al cierre del año 2016, la cooperativa contaba con 1402 asociados con unas aportaciones de \$ 389,539.31, un patrimonio de \$964,273.31, cartera de créditos de \$1, 585,623.67, ahorros \$941,035.53.⁹

3.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS.

3.2.1 Introducción al Cuadro de Mando Integral

En las economías industriales dominadas por los activos tangibles los indicadores financieros eran los adecuados para registrar las inversiones en existencias, propiedades instalaciones y equipamiento en los balances de la empresa, en la economía actual en la que los activos intangibles son la fuente más importante de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que los describen, basados en el conocimiento y la estrategia de creación de valor que estos activos hacen posible.¹⁰

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento de las capacidades y las relaciones intangibles creada por los empleados que la de inversión en activos fijos.

La aplicación de la estrategia requiere por lo tanto que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo estén alineadas y vincula la estrategia.

En el momento en que se introduce el Cuadro de Mando Integral en 1992 como un instrumento de medir resultados no como herramienta para aplicar una estrategia, partían de la premisa de que, basarse exclusivamente en indicadores financieros llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores.

⁹ ACOMAM DE RL Memoria de labores 2006

¹⁰ Martínez P. y Milla A., (2012), *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de Mando Integral*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Los indicadores financieros son datos tardíos ya que informan de resultados obtenidos como consecuencias de las acciones pasadas, la confianza exclusivamente en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por la obsesión en conseguir rentabilidad inmediata

El Cuadro de Mando Integral mantenía los indicadores de los resultados financieros, los indicadores tardíos, pero los complementaba con la medida de los indicadores anticipados; La pregunta que se plantearon era ¿cuáles eran los indicadores apropiados de los resultados futuros? la respuesta resultó obvia, se tenía que medir la estrategia. En consecuencia, todos los objetivos y todos los indicadores del CMI, financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización, de este modo el CMI se convirtió en una herramienta para gestionar la estrategia.

3.2.2 Limitaciones de las medidas financieras tradicionales

Las medidas financieras tradicionales para medir el rendimiento de las organizaciones han sido criticadas desde diferentes enfoques a continuación se presentan algunas de estas críticas: ¹¹

- 1- No son compatibles con la realidad empresarial de hoy en día. Las actividades empresariales que actualmente crea un valor no se reflejaron en los activos fijos intangibles de la empresa. En su lugar, el valor está en las ideas que tienen las personas distribuidas por toda la empresa, en relaciones con clientes y proveedores, en las bases de datos con información clave y en las culturas de innovación y calidad.
- 2- Conducir guiándose por el retrovisor. Las medidas financieras proporcionan un excelente repaso a los resultados anteriores y lo sucedido en la empresa, pero esa detallada visión financiera no tiene completamente el poder de predicción para el futuro.
- 3- Sacrificio del pensamiento a largo plazo. Muchos proyectos de cambio en las empresas pasan por programas de reducción de costos, que pueden tener un efecto muy positivo en los estados financieros de la empresa a corto

¹¹ Martínez P. y Milla A., (2012), *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de Mando Integral*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

plazo. Sin embargo, estos resultados frecuentemente tienen como objetivo la reducción de costos de actividades que generan valor a largo plazo, tales como investigación y desarrollo, etc.

- 4- Las medidas financieras no son las adecuadas para muchos niveles de la empresa. Los empleados de todos los niveles de la empresa necesitan datos sobre resultados con los que se pueden trabajar. Es una información que debe tener gran relevancia para sus actividades diarias.

En conclusión, los estados financieros seguirán siendo herramientas importantes para las empresas, dado que determinan si las mejoras en la satisfacción de los clientes, la calidad, las entregas puntuales, y la innovación dan lugar a mejores resultados financieros y a la creación de valor para los accionistas. Pero necesitamos un método para equilibrar la exactitud y la integridad de las medidas financieras como los impulsores de los futuros resultados: Cuadro de Mando Integral.

3.2.3 Concepto y beneficios del CMI

Concepto.

El Cuadro de Mando Integral es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos.

Desde la perspectiva desarrollada por Kaplan y Norton (2001), el CMI tiene como objetivo fundamental “convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados” a través de la alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos internos, clientes y capacidades estratégicas.¹²

¹² Martínez P. y Milla A., (2012), *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de Mando Integral*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Beneficios del CMI.

En resumen, se puede decir que el CMI aportara los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

- 1- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- 2- Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- 3- Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
- 4- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- 5- Orientación hacia la creación de valor.
- 6- Integración de la información de las diferentes áreas del negocio.
- 7- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

3.2.4 Problemas que trata de resolver el CMI.

Como resumen de los aportes anteriores podemos concluir que el CMI trata de resolver los siguientes problemas comunes a muchas organizaciones:

- 1- El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
- 2- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- 3- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.
- 4- Ausencia del nexo entre la estrategia de la empresa y la acción, lo que implica ausencia de resultados y logro de metas.
- 5- Carencia de claridad en las relaciones causa - efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- 6- Visión a corto plazo.
- 7- Excesiva concentración en indicadores financieros.

Pero el CMI no se queda en tratar de resolver los problemas anteriores, sino que, trata de dar respuesta a muchos de los retos actuales que se plantean los responsables de la mayor parte de compañías:

- ¿Cómo medir los activos intangibles claves para mi negocio?
- ¿Cómo hacer operativa la visión de mi estrategia?

- ¿Cómo medir los aspectos relevantes para el éxito de mi negocio desde una perspectiva integral?
- ¿Cómo involucrar a todo el equipo directivo y alinearlos con nuestra estrategia?
- ¿Cómo organizarme y asignar responsabilidades estratégicas?
- ¿Cómo gestionar más recursos desde un punto de vista estratégico?
- ¿Cómo facilitar el alineamiento estratégico de las personas claves de mi organización?

No cabe duda de que estas preguntas, en el entorno actual, donde el cambio y la adaptación a nuevas situaciones son críticos para la supervivencia, requieren respuesta, y el Cuadro de Mando Integral se constituye como el modelo de gestión que más puede ayudar a las organizaciones a conseguir la implementación de sus estrategias de una forma eficiente.

3.2.5 Causas del fracaso en la implementación de la estrategia

En el estudio de Kaplan y Norton (1992) que dio lugar a las metodologías del Cuadro de Mando Integral, se extraían las siguientes conclusiones sobre un análisis de diversas empresas norteamericanas:¹³

- El 90% de las compañías opina que una verdadera comprensión de la estrategia orientada en la acción podría influir significativamente en el éxito de la empresa.
- Sin embargo, menos del 60% de los directivos y menos del 10% del personal total creía tener una comprensión clara de la estrategia.
- Además, de ese 60% de altos directivos, menos del 30%, consideraba que la estrategia se había implementado eficientemente.

Las causas que según el Sponsor Management Consulting (2000) explican el fracaso de la implementación de la estrategia son las siguientes:

- No es suficiente con una visión estratégica clara; para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la compañía y debe ser comprendida por todos sus miembros.
- Cuándo se define una visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas, normalmente

¹³ Martínez P. y Milla A., (2012), *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de Mando Integral*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

hay poca vinculación y una importante distancia entre la estrategia y las operaciones.

- Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el plan estratégico, el plan estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.
- Las compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos.

¿Cuáles son, por tanto, las barreras para la ejecución de la estrategia?

La barrera de la visión: Una amplia mayoría de los empleados no comprenden la estrategia de la empresa. Si la estructura impide que los empleados comprendan la estrategia y que actúen en consecuencia, ¿cómo se puede esperar que tomen decisiones eficaces para alcanzar los objetivos fijados?

La barrera de las personas: Casi todos los sistemas proporcionan recompensas por el logro de los objetivos financieros a corto plazo, no por iniciativas estratégicas a largo plazo. Recuerde que "lo que se mide se hace", cuando la meta es alcanzar objetivos financieros a corto plazo, los empleados inteligentes harán lo que haga falta para que esa meta se cumpla, algo que a menudo va en contra de la creación de valor a largo plazo para la empresa.

La barrera de los recursos: El 60% de las empresas no vinculan los presupuestos con la estrategia, pero esto no debería sorprendernos, dado que casi todas las empresas tienen procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia.

La barrera de la dirección: La mayoría de directivos dedican gran parte del tiempo a analizar los resultados financieros y en buscar remedio a las "desviaciones que aparecen cuando los resultados no concuerdan con las expectativas presupuestarias".

Todas estas barreras deben ser eliminadas a través de un proceso guiado por la implementación del Cuadro de Mando integral.

3.2.6 Elementos básicos del CMI ¹⁴

Descripción del CMI

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia necesitamos un modelo general que nos sirva de base. El CMI ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear valor. La estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena que lleva a una empresa desde una declaración de una visión de alto nivel hacia el trabajo realizado por los empleados en cualquier nivel de la organización. El marco del CMI se circunscribe en un conjunto de elementos más amplio que desarrolla el proceso estratégico de una empresa, de acuerdo con el siguiente esquema propuesto por Kaplan y Norton:



Fuente: Elementos básicos del CMI, Martínez P. y Milla A.

¹⁴ Martínez P. y Milla A., (2012), *Elementos básicos del cuadro de Mando Integral*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

El propósito estratégico (visión, misión, objetivos)

La misión general de la empresa proporciona punto de partida definiendo el porqué de la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocio dentro de una estructura corporativa más amplia. La misión y los valores fundamentales que la acompañan permanecen bastante estable en el tiempo.

La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa. Además, la visión pone a la empresa en marcha, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es el siguiente paso en la cadena. La estrategia se desarrolla y evolucionan el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno y de las capacidades internas.

Elementos del CMI

Mapas estratégicos: Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implementación de la estrategia.

Perspectivas: Corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos. La metodología distingue dos grandes tipos de perspectivas, externas e internas.

Objetivos estratégicos: Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

Establecer los objetivos de forma que reproduzcan la estrategia de la compañía es la clave para que después el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implementación de la estrategia.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implementación de su estrategia tanto a corto como largo plazo. La fijación de los objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones de causa efecto nos permiten explicar la "historia" de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxito financiero y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos y en las capacidades estratégicas.

Un buen mapa estratégico con los objetivos bien definidos debe explicarnos porque a partir de las personas, habilidades, sistemas, vamos a ser excelentes en las actividades internas clave que permiten ofrecer un valor superior a nuestros clientes y nos permiten conseguir el éxito financieros, alcanzando en conjunto la visión de la compañía.

Indicadores: Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

En General, existen dos tipos de indicadores:

- Inductores, que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo (por ejemplo, inversión en tecnología);
- Y de resultado, que miden precisamente el grado de obtención de resultados (por ejemplo, número de fallos de los sistemas de información).

El proceso de selección de indicadores es complejo, ya que un indicador mal seleccionado implica un comportamiento no deseado, que puede hacer que la organización se desvíe del cumplimiento de su estrategia.

Metas: Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia fundamental en el proceso de implementación del CMI, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables

de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y de control de gestión.

Responsables: Uno de los elementos claves de la metodología en la asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del CMI a diferentes personas de la organización, que de esta manera se comprometen de forma personal con el cumplimiento de la estrategia.

Proyectos estratégicos: Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones, de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas. Los proyectos que contribuyen de forma específica en la consecución de estos objetivos tienen un proceso de selección, priorización y asignación de recursos específicos y que es una parte fundamental de la metodología CMI.

3.2.7 Las perspectivas del CMI

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, como los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y en las medidas objetivas duras y las subjetivas más suaves.

La perspectiva financiera. El CMI retiene la perspectiva financiera, los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de acción financiera indican sí la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.¹⁵

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, en los ingresos de rotación, los rendimientos del capital empleado, y más recientemente por el valor añadido económico.

Perspectiva del cliente. En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en lo que convertirá la unidad de negocio, y la medida de actuación

¹⁵ Kaplan Y Norton, (2009), *El Cuadro de Mando integral*, Barcelona, España, Gestión 2000.

de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Perspectiva del proceso interno. En esta perspectiva, los ejecutivos identifican procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelentes. El proceso real de la unidad de negocio:

- Las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos del mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelente rendimiento financiero de los accionistas.

Perspectiva de formación y crecimiento. La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral identifica a la infraestructura que la empresa deberá incluir para crear una mejora de crecimiento a largo plazo. La perspectiva del cliente y de los procesos internos identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de las fuentes principales: las personas, los sistemas los procedimientos de la organización.

3.2.8 Como construir la perspectiva financiera ¹⁶

La perspectiva financiera debe responder a la pregunta de “que objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas”. La estrategia financiera se basa en un principio muy simple: sólo se puede ganar más dinero vendiendo más o gastando menos, o una combinación de ambas. Cualquier iniciativa, plan de acción, etc. Sólo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa debe mejorarse a través de dos enfoques básico: crecimiento o productividad.

¹⁶ Martínez P. y Milla A., (2012), *Como Construir la perspectiva financiera*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Estrategia de crecimiento.

La empresa puede generar un crecimiento de su ingreso a partir de dos vías:

- 1- Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos: nuevos productos, nuevos clientes, nuevos mercados, etc.
- 2- Aumentando la fidelización de los clientes actuales con el fin de conseguir incrementar sus ventas hacia ellos, mediante planes de fidelización, ventas cruzadas, etc.

Estrategia de productividad.

Y la segunda vía de mejora de las perspectivas financiera también puede conseguirse de dos formas:

- 1- Mediante la mejora de la estructura de costes se consigue la reducción de los gastos de la empresa, de modo que, manteniendo la cifra de negocio, cualquier reducción de los costes de materiales, personal, suministros, etc. Provoca la mejora de los resultados de la empresa.
- 2- También se puede conseguir esta mejora de productividad a través de una mejor utilización de los activos. La mejora de la eficacia en la gestión de activos permite reducir el nivel de activos circulantes y fijos necesarios para un nivel determinado de cifras de negocio.

Equilibrio entre las estrategias.

El problema de la estrategia financiera es conseguir el adecuado equilibrio entre las estrategias de crecimiento (que tardan más tiempo en consolidarse, motivo por el cual suelen considerarse estrategia a largo plazo) y la estrategia de productividad (más fáciles de conseguir en el corto plazo) ya que esta estrategia representa, a veces, objetivos contradictorios.

3.2.9 Como construir la perspectiva de clientes¹⁷

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos elementos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores claves sobre los clientes como fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad con los segmentos de clientes de mercado seleccionados.

La segmentación del mercado.

En General, los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos, tienen referencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategias que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos del mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio, la calidad, funcionalidad con la imagen, prestigio, relaciones servicios.

Indicadores centrales de clientes.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organización un estado de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Selección de clientes.
- Perjuicio de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

¹⁷ Kaplan Y Norton, (2009), *El Cuadro de Mando integral*, Barcelona, España, Gestión 2000.

TABLA 6: INDICADORES CENTRALES DE CLIENTES.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Cuota de mercado	Reflejar la proporción de ventas, en un mercado dado (en el terreno el número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos, la tasa en que la unidad de negocio atrae nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente: Desarrollada por el equipo investigador.

3.2.10 Como construir la perspectiva de procesos internos

Las empresas gestionan sus procesos y sus capacidades humanas, tecnológicas y organizativas para generar la propuesta de valor diferenciadora de su estrategia. Un rendimiento excelente de estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia.

Los procesos describen dos conceptos fundamentales de la estrategia de una empresa:

- 1- Los procesos producen y entregan la proposición de valor a sus clientes.
- 2- La mejora de procesos reduce costes para el componente de productividad de la perspectiva financiera.

Los procesos internos se pueden organizar en cuatro grupos:

TABLA 7: CLASIFICACIÓN DE PROCESOS INTERNOS.

ÁREA	PROCESOS
Gestión operativa	• Adquisición de materias primas a proveedores. • Conversión de las materias primas en productos terminados. • Distribución de los productos terminados a los clientes. • Gestión de riesgo.
Gestión de clientes	• Selección de clientes objetivo. • Adquisición de cliente objetivo. • Mantenimiento del cliente objetivo. • Aumentar los negocios con los clientes (fidelización).
Gestión de innovación	• Identificar oportunidades para nuevos productos y servicios. • Gestionar la cartera de investigación y desarrollo. • Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios. • Lanzar los nuevos productos y servicios al mercado.
Procesos Reguladores y sociales	• Medioambiental. • Seguridad y Salud. • Prácticas de empleo. • Inversiones en la comunidad.

Fuente: Como construir la perspectiva de capacidades estratégicas, Martínez P. y Milla A.

Procesos de gestión operativa.

Los procesos de gestión operativa son aquellos procesos primarios por los cuales las empresas producen sus productos y servicios y lo entregan a los clientes. Aunque la excelencia operativa no es una estrategia en sí misma, la gestión de operaciones sigue siendo una prioridad para cualquier empresa.

Podemos distinguir cuatro procesos de gestión operativa:

- 1- Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores.
- 2- Producir bienes y servicios.
- 3- Distribuir bienes y servicios.
- 4- Gestionar el riesgo.

Procesos de gestión de clientes.

En las últimas décadas el enfoque basado en el producto (a través de innovación y la excelencia operativa creo que proporcionaban productos a precios competitivos, con una alta calidad y un elevado cumplimiento en los compromisos con los clientes) ha ido dejando paso al enfoque basado en el cliente.

Los procesos de gestión de clientes “deben ayudar a la empresa a adquirir, sostener y aumentar unas relaciones duraderas y rentables con los clientes objetivos”. En la siguiente lista podemos observar los cuatro procesos en la gestión de clientes:

Podemos identificar cuatro procesos básicos de gestión de clientes:

- 1- **Seleccionar clientes.** Identificar los segmentos de clientes atractivos para la empresa, dar forma a la proposición de valor que llame la atención de estos segmentos y crear una imagen de marca que atraiga clientes de estos segmentos a consumir los productos y servicios de la empresa.
- 2- **Adquirir clientes.** Comunicar el mensaje al mercado, asegurar clientes potenciales y convertirlos en fijos.
- 3- **Retener clientes.** Asegurar la calidad corregir problemas y transformar a los clientes en descriptores de los productos y servicios de nuestra empresa.
- 4- **Establecer relaciones con los clientes.** Llegar a conocer a los clientes, construir relaciones con ellos y aumentar la cuota de la empresa en el volumen de compras totales de los clientes objetivo.

Procesos de innovación.

Mantener la ventaja competitiva de la empresa requiere que se innove continuamente para crear nuevos productos, servicios y procesos. Las innovaciones conducen a incrementar los ingresos y aumentar la rentabilidad por la vía de la productividad. Si no existe la innovación permanente la empresa se ve abocada a una lucha contra la competencia en base a precios.

Podemos identificar cuatro procesos básicos de gestión de la innovación:

- 1- Identificar oportunidades de nuevos productos y servicios.
- 2- Gestionar la cartera de investigación y desarrollo.
- 3- Diseñar y desarrollar los nuevos productos y servicios.
- 4- Lanzarlos nuevo producto y servicios mercado.

Procesos reguladores sociales.

Las normativas nacionales e internacionales sobre el medio ambiente, la seguridad, la higiene en el trabajo y sobre la contratación de trabajadores, imponen unos requisitos que cualquier empresa debe observar y cumplir. Sin embargo, muchas empresas no se limitan a cumplir los niveles mínimos marcados por la normativa legal, sino que realizan verdaderos esfuerzos en sobrepasar esos mínimos. Los motivos pueden ser diversos y podríamos citar los siguientes:

- Conseguir un reconocimiento de la buena imagen de la empresa.
- Una buena reputación de cumplimiento con la legalidad vigente sirve para que las empresas atraigan y retener empleados de alta calidad, con lo que sus procesos se vuelven más eficaces y eficientes.
- La reducción de accidentes medioambientales y las mejoras en las condiciones de seguridad e higiene de los trabajadores también puede elevar la productividad y rebajar los costes de explotación.

Podemos distinguir cuatro procesos básicos reguladores y sociales:

- 1- Medio ambiente
- 2- Seguridad y salud
- 3- Empleo.
- 4- Inversión en la comunidad.

3.2.11 Como construir la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La base sobre la que se sustenta el Cuadro de Mando Integral permite la consecución de los objetivos de las perspectivas financieras, de clientes y procesos, reside en las capacidades estratégicas.¹⁸

Los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor; existen tres grandes componentes de activos intangibles que deben estar perfectamente alineados con la estrategia para conseguir el éxito en la ejecución de la misma, estos tres componentes son:

- El capital humano
- El capital de información
- El capital organizativo

Los objetivos de estos tres componentes deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados unos con otros.

Los activos intangibles se han definido como el “conocimiento que existe en una empresa para crear una ventaja competitiva diferencial” o “las capacidades de los empleados de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes”. Engloban aspectos como las patentes, derechos de autor, conocimientos de los trabajadores, liderazgo, sistemas de información y procesos de trabajo.

Los activos intangibles no se deben medir por la cantidad de dinero gastada para desarrollarlos. El valor de los activos intangibles proviene de lo bien que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, no por lo que cuesta crearlos o lo que valen por separado.

En general, los seis objetivos más comunes que parecen en la construcción de los mapas estratégicos son los siguientes:

¹⁸ Martínez P. y Milla A., (2012), *Como Construir la perspectiva de capacidades estratégicas*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

COMPONENTE	OBJETIVO
Capital humano	1- Competencias estratégicas: habilidades, talento y <i>know-how</i> para realizar las actividades requeridas por la estrategia. (Capital humano)
Capital de información	2- Información estratégica: sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesario para dar soporte a la estrategia.
Capital organizativo	3- Cultura: concienciación e internalización de la misión, la visión y los valores de la empresa. 4- Liderazgo: disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y cumplimiento de la estrategia. 5- Alineamiento: alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa. 6- Trabajo en equipo: compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.

3.2.12 Como implementar el cuadro de mando integral

La implementación del CMI

La implementación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguran la correcta formulación e implementación del mismo. Para ello, debemos dividir el proceso implementación del CMI en una serie de pasos:¹⁹

Planificación. En esa fase previa de planificación deben establecerse los siguientes aspectos:

- El equipo de trabajo que va a intervenir. Aunque se dice que la estrategia debe convertirse en el trabajo de todos, es habitual iniciar el proceso de reflexión a través

¹⁹ Martínez P. y Milla A., (2012), *Implantación del Cuadro de Mando Integral*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

del equipo directivo, para después proceder al despliegue de objetivos a través del resto de la organización.

- El calendario de fecha del proyecto. Si no se fijan hitos y fecha intermedios este tipo de proyecto se convierte en tareas inalcanzables.
- El sistema de organización del proyecto. Para ello se establecerán diversas técnicas: reuniones grupales, reuniones individuales, lluvia de ideas etc.
- El sistema de documentación del proyecto. Las conclusiones que se vayan obteniendo en cada una de las fases se deben ir documentando con el fin de estar al alcance de todos los participantes del proyecto.

Proceso de reflexión estratégica: Aunque el CMI tiene como objetivo describir la estrategia de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad ningún proceso formal de planificación estratégica, motivo por el cual se deberá reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La misión (por que existimos), visión (que queremos ser), valores (que es importante para nosotros).
- La estrategia corporativa (en que negocios queremos estar)
- La estrategia competitiva en cada uno de los negocios (excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente)
- La estrategia operativa (que funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia)

El desarrollo del mapa estratégico. El mapa estratégico describe estrategia de la empresa de una manera clara o comprensible y debe contener los siguientes elementos:

- Las perspectivas de análisis:
 - Financiera (como maximizar la creación de valor para los accionistas)
 - Clientes (cuál es la proposición de valor a los clientes).
 - Procesos (en que procesos debemos ser excelentes).
 - Capacidades estratégicas (con que el capital humano, de información y organizativo contamos para ejecutar la estrategia).
- Los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas (fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión)

- Los indicadores son las reglas del cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la historia de la estrategia de la empresa.
- Las metas (Valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado)
- Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones, de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas.



Fuente: Implantación del CMI, Martínez P. y Milla A.

Implementación. Una vez confeccionado el mapa estratégico corporativo se debe proceder a comunicar y traslado del mismo a toda la organización, siendo los objetivos en esta fase los siguientes:

- Trasladar la estrategia a la gestión operativa a través del recorrido por el mapa estratégico. Solo que se puede describir de un modo sencillo se comprenderá por parte de toda la organización.
- Alineamiento de las diferentes partes de la organización con la estrategia. Esta es una de las tareas fundamentales de los líderes de cualquier empresa
- Motivación así el comportamiento estratégico.

En la economía industrial, la fuerza de trabajo no necesitaba conocer la estrategia de la empresa, sin embargo, en la economía actual esto no es cierto. Es fundamental que la organización conozca la estrategia, convirtiéndose en el trabajo diario de todo el mundo para ello es necesario actuar del siguiente modo.

- 1- Comunicar lo que es importante.
- 2- Establecer metas de mejora en los procesos.
- 3- Tratar de construir mapas individuales, de modo que cada persona puede entender como contribuye con su trabajo a los objetivos estratégicos de la organización.
- 4- Establecer un sistema de incentivos de recompensas que premie la realización de trabajo excelentes que contribuye al éxito de la estrategia de la empresa.

Resulta necesario convertir la estrategia en un proceso continuo vinculado con el sistema presupuestario, y vinculando los objetivos inmediatos con los de largo plazo, esto permite la revisión permanente de la estrategia empresarial; de la misma manera, se debe provocar un proceso de cambio a través del liderazgo, esto implica nuevos clientes, nuevos productos, nuevas actitudes, una nueva cultura de la organización. Dicho de otro modo, todo debe cambiar.

Otro detalle que no se puede pasar por alto es que, tras la finalización del mapa estratégico corporativo se debe proceder a realizar en detalle el mapa estratégico de las diferentes unidades estratégicas del negocio (finanzas, compras, marketing, etc.).

Control y seguimiento. Formular la estrategia no es suficiente. Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en las acciones desarrolladas para alcanzar nuestra estrategia.

Además, este proceso de control permanente debe permitir la comunicación de los resultados a la organización, ya que si no tienen. Intermedios de control no sabrán anticipadamente si están realizando correctamente sus tareas y si estas repercuten en el éxito de la estrategia de la empresa.

3.2.13 Aplicación en cascada del CMI.

El desarrollo de un CMI corporativo no es suficiente para lograr el éxito de la estrategia, sino somos capaces de dar a conocer el mismo en todos los niveles de la organización, de poco nos servirá, y lo que es más importante, si no somos capaces de desplegar el CMI corporativo en cuadros de mando alineados desde la cúspide hasta el nivel más bajo de la empresa, nuestros esfuerzos no conseguirán los resultados deseados: la puesta en marcha de la estrategia de la empresa.

Con este fin debemos realizar una aplicación en cascada del CMI, que “supone el proceso de desarrollar cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa”. Estos cuadros de mando están en línea con el CMI corporativo porque identifican los objetivos de indicadores estratégicos que los departamentos y grupos de nivel inferior usarán para controlar su progreso en la contribución hacia los objetivos generales de la empresa.

Aunque algunos indicadores pueden ser los mismos a lo largo de toda la empresa, en la mayoría de los casos los cuadros de mando de nivel inferior incluyen medidas que reflejan las oportunidades y los retos específicos de su propio nivel.

El proceso de aplicación en cascada sigue una secuencia del siguiente tipo:

- 1- El CMI corporativo (el que se usa para toda la empresa) es el punto de partida de la aplicación en cascada.
- 2- Los objetivos e indicadores de ese CMI corporativo se aplican luego al nivel siguiente, que normalmente contiene unidades de negocio e individuales.

- 3- En el tercer nivel de la aplicación en cascada, los departamentos y grupo específicos desarrollan cuadros de mando integral basándose en los cuadros de mando que tiene “delante” del suyo, o sea, en este caso, el cuadro de mando integral de la unidad de negocio.

La pregunta clave que deben responder los integrantes de un departamento es la siguiente: ¿qué podemos hacer en nuestro nivel para ayudar a la empresa alcanzar sus metas?

- 4- El último nivel de aplicación en cascada el de los cuadros de mando de equipo y persona.

3.2.14 Las diez claves del éxito para la implementación del CMI.

Existen aspectos clave que pueden asegurar, en la medida de lo posible, el aportar un proceso de reflexión estratégica a través del CMI con amplias posibilidades de éxito en su implementación y que, por lo tanto, asegure la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Estas diez claves se resumen a continuación:

- 1. Ideas claras en los comienzos del CMI.** Para abordar con éxito el progreso del CMI es necesario que la dirección de la empresa tenga las ideas claras respecto a lo que es y los beneficios que aporta. Comunicar y trasladar a toda la organización los beneficios del CMI nos permitirá ganar adeptos en el proceso de implementación.
- 2. Apoyo de la dirección.** Ninguna iniciativa respecto al CMI tendrá posibilidades de supervivencia sino tiene el apoyo total e incondicional de la dirección de la empresa. Y este apoyo debe ser comunicado eficazmente a través de reuniones, intranet, comunicados, etc.
- 3. Un equipo de implementación competente.** La filosofía del CMI parte de la base de hacer partícipe a todo el personal de la organización, pero pretender afrontar el inicio de este proceso en organizaciones de un número de empleados elevado es muy costoso e interminable. Por este motivo, la elección de un equipo del CMI consistente se convierte en un factor clave.
- 4. El líder del CMI.** Una revisión de la implementación del CMI en diversas organizaciones ha puesto de manifiesto que la mayor parte de los que han tenido éxito, el consejero delegado ha tenido un socio del proyecto, una persona que ha liderado el proceso de cambio que ha supuesto la introducción del CMI en la organización. Este líder del CMI

debe ser la persona que quiere el proceso de implementación del CMI, debe tener grandes dotes de comunicador y debe involucrarse con toda la organización para conseguir el máximo apoyo en el proyecto.

5. **Formación y educación.** La formación previa y durante el proceso de desarrollo del CMI se constituye en un instrumento fundamental para el éxito del mismo. Aunque el CMI transmite la idea de simplicidad y claridad, esto no debe confundirse con que el proceso de desarrollo también lo será. Además, en dicho proceso debemos hacer participar a muchas personas con diferentes objetivos e intereses. De este modo, la formación a cada uno de los participantes será una garantía de comprensión de los objetivos perseguidos y un facilitador del proceso de desarrollo.
6. **El quid de la cuestión:** el mapa estratégico. En la elaboración del mapa estratégico nos jugamos mucho del éxito del proceso de implementación del CMI. El mapa estratégico debe ser capaz de “contarnos la historia de la estrategia de la empresa”.
7. **Obtenga información lo más pronto posible.** La mejor manera de conocer si el avance del proyecto es correcto es obtener retroalimentación de los objetivos e indicadores establecidos a través del control de los resultados reales frente a las metas que ya se estén establecidas.
8. **Realice en la aplicación en cascada del CMI.** La aplicación en cascada del CMI supone el despliegue del mismo a todos los niveles de la organización, pasando del CM y corporativo al cuadro de mando de las unidades estratégicas del negocio, los Cuadros de Mando por departamentos diarias, finalizando en los cuadros de mando personales.
9. **Vincule el CMI a la gestión operativa del negocio.** Sólo la correcta vinculación de los objetivos del CMI (la visión, lo que queremos ser), con los objetivos del día a día de la empresa no asegurará que el esfuerzo de todo el personal en la consecución de los mismos no decaiga.
10. **Haga del CMI una parte de su organización.** No piense en el CMI como un proyecto que se debe iniciar y finalizará. El CMI no tiene fin ya que, dado un primer modelo de CMI, este se irá modificando con el paso del tiempo, bien porque se encuentran objetivos más ajustados a la estrategia de la empresa, o quizás los indicadores seleccionados no muestren correctamente lo que pretendíamos y se decide modificar, etc.

Convierta el CMI en el trabajo diario de su organización y conseguirá una “organización centrada en la estrategia, altamente motivada y con grandes expectativas de consecución de los objetivos establecidos”.

3.2.15 El diagnostico estratégico

El CMI como motor del cambio estratégico.

El presente y el futuro inmediato del CMI pasa por convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones.

En definitiva, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto.

Algunos de estos imperativos estratégicos que tienen cabida y se refuerzan en el CMI son los siguientes.

- 1- **Creación sostenible de valor.** El CMI posibilita la creación sostenible de valor, facilitando la visión a mediano y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, los resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo. Sobre todo, la perspectiva de “capacidades estratégicas” es la que nos permite definir los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.
- 2- **Crecimiento.** La mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en reducir costes e incrementar la productividad. El crecimiento requiere plantearse que quieren nuestros clientes y que podemos ofrecerles nosotros (propuesta de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.
- 3- **Alineamiento.** Permite analizar todos los recursos (humanas, materiales, de información y proyectos, entre otros) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.
- 4- **Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos.** Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implementan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales, para ello es necesario que sepan cual es la estrategia y como les afecta, y el CMI permite de una manera

estructurada y sencilla cumplir la estrategia y traducirla en elementos claves de la actuación diaria mediante la creación de Cuadros de Mando para departamento, equipo e incluso personas.

- 5- **Cambio.** El CMI es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno mas competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos de forma que los cambios derivados de la estrategia se sumen como propios y no impuestos.

Diagnostico estratégico

La última gran faceta del análisis estratégico consiste en identificar cuáles son los aspectos clave que se derivan del análisis del entorno y análisis interno. Sólo en esta etapa es posible determinar claramente cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles actuaciones futuras.²⁰

Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades)

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, entre otras.

El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y debilidades del negocio, aspecto sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.

²⁰ Martínez P. y Milla A., (2012), *Diagnostico Estratégico*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen un poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir la debilidad en fortaleza y las amenazas en oportunidades.

El procedimiento para llevar a cabo en el análisis DAFO es el siguiente:

- 1- Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el análisis del entorno general y competitivo.
- 2- Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrita en el análisis interno.
- 3- Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
- 4- Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.

Limitaciones del análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de análisis estratégico probada y real, se utiliza regularmente en los negocios para evaluar inicialmente las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Pero el análisis DAFO tiene sus limitaciones, es un primer paso en el inicio de una discusión estratégica, el DAFO aporta la materia prima necesaria para iniciar un análisis estratégico más profundo.

No deben hacer del análisis DAFO un fin en sí mismo, alcanzando temporalmente conocimientos sobre importantes cuestiones, pero fracasando a la hora de conducir a la clase de acciones necesarias para realizar el cambio estratégico.

Principales limitaciones del análisis DAFO:

- Las fortalezas pueden no conducir a una ventaja. Las fortalezas y capacidades de una empresa aún si son únicas o importantes, pueden no ser capaces de conseguir

una ventaja competitiva en el mercado. Si una empresa basa su estrategia en una capacidad que no puede crear por sí misma valor o en una ventaja competitiva que no puede sustentar, el uso de recursos supone prácticamente un derroche.

- El enfoque del DAFO o el entorno es demasiado estrecho. Las estrategias que confían en las definiciones tradicionales de su entorno sectorial y competitivo a menudo tienen miras demasiado estrechas sobre los clientes, las tecnologías y los competidores actuales. Por eso no consiguen percibir importantes cambios en la periferia de su entorno que pueden provocar la necesidad de redefinir las fronteras de su sector y de identificar una nueva serie completa de relaciones competitivas.
- El DAFO aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante. Una debilidad clave del DAFO es el que se trata de un análisis estático. Se presta demasiado la atención de la empresa en un momento concreto, sin embargo, la competencia entre empresas se juega a través del tiempo. Como las circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian, las técnicas de análisis estático no revelan las dimensiones del entorno competitivo.
- El DAFO sobredimensiona una única faceta de la estrategia. A veces las empresas se preocupan en una única fortaleza o característica clave del producto que están ofreciendo e ignoran otros factores necesarios para el éxito competitivo.

El análisis DAFO tiene mucho que ofrecer, pero sólo como punto de partida, por si sólo raramente ayudará a una empresa desarrollar ventajas competitivas que puedan ser sostenibles a lo largo del tiempo.

Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar)

Conocer las principales puntos fuertes y débiles de la sociedad, dentro del entorno general, mediante la matriz DAFO, permite avanzar en el primer paso de la estrategia, en el que se propone el tipo de estrategias dependiendo de estos puntos fuertes más débiles del diagnóstico. Por lo tanto, en análisis CAME pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades.

Las oportunidades y amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos al evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro.

Por el contrario, las fortalezas y debilidades (análisis internos) son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planeamiento del proyecto y juegan generalmente a presente.

DAFO	CAME
Debilidades	Cambiar
Amenazas	Afrontar
Fortalezas	Mantener
Oportunidades	Explotar

Fuente: Elaborada por el equipo investigador

Esta reflexión debe ayudar a enfocar la estrategia del negocio, especialmente la reflexión sobre la necesaria combinación oportunidad-fortaleza, o pueden establecerse estrategias que tiendan a corregir las debilidades o defenderse de las amenazas.

Las empresas deben escoger las siguientes alternativas de estrategias de acuerdo al resultado del análisis DAFO.

- Estrategias defensivas: cuando se producen amenazas del entorno teniendo en cuenta las fortalezas de la empresa.
- Estrategias ofensivas: cuando existen oportunidades del entorno, junto a los puntos fuertes de la empresa.
- Estrategias de supervivencia: es el caso contrario el anterior, en el que tenemos amenazas del entorno y debilidades de la empresa.
- Estrategias de reorientación: se producen cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades.

De la definición a la implementación de la estratégica²¹

El proceso de reflexión estratégica nos permite la definición de una estrategia para la empresa. Pero ¿nos asegura esta definición la implementación práctica de la estrategia?

No debemos confundir la definición de la estrategia con la implementación de la misma. Muchas veces, la dirección de las organizaciones cree que sus procesos estratégicos finalizan en el momento en que han sido capaces de establecer los objetivos estratégicos, sin tener en cuenta que dichos objetivos deben ser comunicados a toda la organización, ya que son los responsables de su implementación.

Algunas causas del fracaso en la implementación de la estrategia son las siguientes:

- 1- La visión estratégica no es suficiente, debe ser comunicada y comprendida por toda la organización.
- 2- Falta de vinculación entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos de las áreas o departamento funcionales.
- 3- Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el plan estratégico: el plan estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.
- 4- No existe un seguimiento sistemático del cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico.

¿Cómo rompemos estas barreras con el fin de lograr la implementación efectiva de la estrategia?

Los instrumentos fundamentales para asegurar la efectiva implementación de la estrategia se concretan básicamente en tres: la existencia de una adecuada estructura organizativa, la definición de planes de acción que concreten los objetivos estratégicos, y la puesta en marcha de un sistema de monitorización de la estrategia a través del Cuadro de Mando Integral.

²¹ Martínez P. y Milla A., (2012), *Implantación de la estrategia*, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Planes de acción:

La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia de importancia.

Las decisiones estratégicas es probable que den lugar a importantes cambios, por tanto, resulta esencial analizar qué tipo de cambio y cómo se puede controlar, así como la arquitectura estratégica que hay que crear para garantizar el éxito.

Arquitectura de los planes de acción

Los planes de acción deben cumplir una serie de requisitos para acometer el logro de los objetivos estratégicos.

El primer paso en la elaboración de un plan de acción es la definición de proyectos, acciones e iniciativas a acometer. En esta fase deben designarse a los responsables de cada objetivo estratégico con el fin de que estos propongan una serie de acciones y proyectos relacionados con la obtención de las metas fijadas para el cumplimiento del mismo. El equipo de trabajo debe recopilar toda esta información y realizar un primer trabajo, de agrupación de diferentes iniciativas en proyectos corporativos. Al final de este trabajo quedará una lista de proyectos estratégicos que la compañía quiere acometer en los próximos años, todos ellos vinculados. Con el objetivo de concretar más en los planes de acción determinados y que se su compensación no se convierta en una ardua tarea a emprender en el horizonte temporal excesivamente amplio, los responsables de cada objetivo pueden marcar hitos intermediarios que harán del plan de acción una realidad más cotidiana.

La segunda fase, una vez identificadas la acciones para acometer para conseguir el logro de los objetivos estratégicos, es el establecimiento de fechas de consecución, para ellos los responsables del proyecto deben emprender un ejercicio de priorización de proyectos.

La tercera fase consiste en hacer una definición detallada de las acciones a adoptar; en una plantilla similar deberemos recoger los aspectos mencionados referentes a la misma.

Por último, el plan de acción requiere un control y seguimiento, analizando sus resultados o las causas que lo provocan. Además, debe hacerse un seguimiento del mismo porque en el entorno cambiante en el que se desarrolla la actividad de la empresa pueden cambiar las circunstancias contempladas en el momento en el que se establecieron los objetivos estratégicos.

Debe, adicionalmente, establecerse un control del cumplimiento del plan, no como sistema de inspección, verificación o investigación de lo ocurrido, sino como método para poder comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones.

3.2.16 La estrategia empresarial.

Planificación estratégica versus cuadro de mando integral

La planeación se define como el “Análisis de la información más relevante de la empresa pasada y presente, junto con una previsión o estimación de la evolución futura, en base a la cual se puede establecer un plan de acción que conduzca a lograr los objetivos”.²²

Por otra parte, la estrategia puede definirse como aquel comportamiento empresarial que da respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno (necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, nuevos mercados, etc.), para adaptarse y adquirir mayores ventajas competitivas.

Por tanto, la planificación estratégica se basa en establecer los objetivos por parte de los responsables de las empresas y desarrollar las políticas necesarias para su cumplimiento teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las pertinentes prioridades de actuación.

²² Centro Europeo de empresas e innovación, (2009) Plan estratégico e implantación del Cuadro de Mando Integral, España 2009.

Se trata pues de un instrumento que recoge todo el proceso de desarrollo realizado en una empresa de manera formalizada y estructurada.



Fuente: Elaborada por el equipo investigador

A la hora de definir la estrategia a llevar a cabo en una empresa existen, básicamente, dos opciones: optar por una de las ya conocidas, que se han desarrollado anteriormente con sus correspondientes modificaciones, o crear una nueva, adaptándola totalmente a las necesidades de la empresa pasando por las siguientes etapas:



Fuente: Elaborada por el equipo investigador

Tras el pertinente análisis empresarial, el siguiente paso será la definición de objetivos, estos se definen a partir de una jerarquía en la que los objetivos de orden inferior son desarrollados a partir de los de orden superior:

- Objetivos generales
- Objetivos específicos
- Objetivos funcionales

Los objetivos generales son aquellos basados en la visión y misión de la empresa, parten de la alta dirección, afectan a la empresa en su conjunto y tienen un horizonte temporal a largo plazo (3-5 años).

A partir de estos objetivos generales se establecen los específicos, que con un horizonte temporal a corto plazo y girando en torno a los ejes estratégicos, se delimitan a dos niveles:

- Objetivos funcionales: se definen por áreas departamentales
- Objetivos operativos: se centran en operaciones concretas

Cabe señalar que todos ellos pueden ser cuantitativos o cualitativos, pero siempre se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- Fijación de un horizonte temporal.
- Coherencia entre sí.
- Facilidad de medida para poder cuantificar los resultados.

Una vez establecidos los objetivos y puesto en marcha el plan será aconsejable conocer en todo momento el grado de consecución de los mismos a fin de subsanar aquellas desviaciones difíciles de corregir si no se detectan a tiempo.

Es aquí donde entra en juego el CMI como la herramienta de gestión y control que dispone de una serie de indicadores a través de los cuales se puede saber si la empresa está cumpliendo las metas previstas en la estrategia.

Se trata en definitiva de un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia que proporciona a los administradores una mirada que abarca las prestaciones fundamentales del negocio, es decir, una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia, o dicho de otra forma, un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir con los planes estratégicos empresariales.

El proceso a seguir para la implementación del CMI a partir de la estrategia empresarial podría resumirse en los siguientes pasos:

- 1- Reflexión estratégica
- 2- Diseño del mapa estratégico
- 3- Definición de indicadores y metas
- 4- Plan de acción
- 5- Revisión y seguimiento
- 6- Comunicación

3.2.17 Situación actual del sector cooperativo en el salvador.

Las cooperativas de ahorro y crédito

Son asociaciones de personas que se organizan en forma de cooperativas para facilitar servicios de ahorro y préstamos, sus principales características son:

- Intereses razonables para sus asociados, así como rapidez en el trámite del préstamo.
- Fomento del hábito del ahorro sistemático y el establecimiento de lazos de unión y confianza con sus asociados.
- El elemento social y humano, predomina sobre la resolución de los problemas en el uso del crédito.
- Utilización de los intereses de los asociados como capital para actividades productivas de los mismos.

Características y dimensiones del sistema cooperativo:

- El fomento del hábito del ahorro en sus asociados a través de sus aportaciones.
- El constituir una fuente de financiamiento para sus asociados, principalmente cuando quieren invertir en actividades productivas, de comercio o de consumo.
- El interés que los asociados pagare en concepto de préstamos es menor que el requerido por la banca comercial.

Además, poseen características generales aplicadas a la mayoría de cooperativas:

- Independientemente del monto de capital aportado el voto de representatividad es igual para todos.
- De la ganancia de las cooperativas, generalmente se establecen rubro destinados a usos propios como reservas para educación, entre otras. Y una parte de las utilidades que distribuirá entre sus asociados.
- En términos generales, una cooperativa se establece para fomentar el apoyo y ayuda mutua entre sus asociados.

3.2.18 Indicadores de gestión

¿Qué es un KPI?

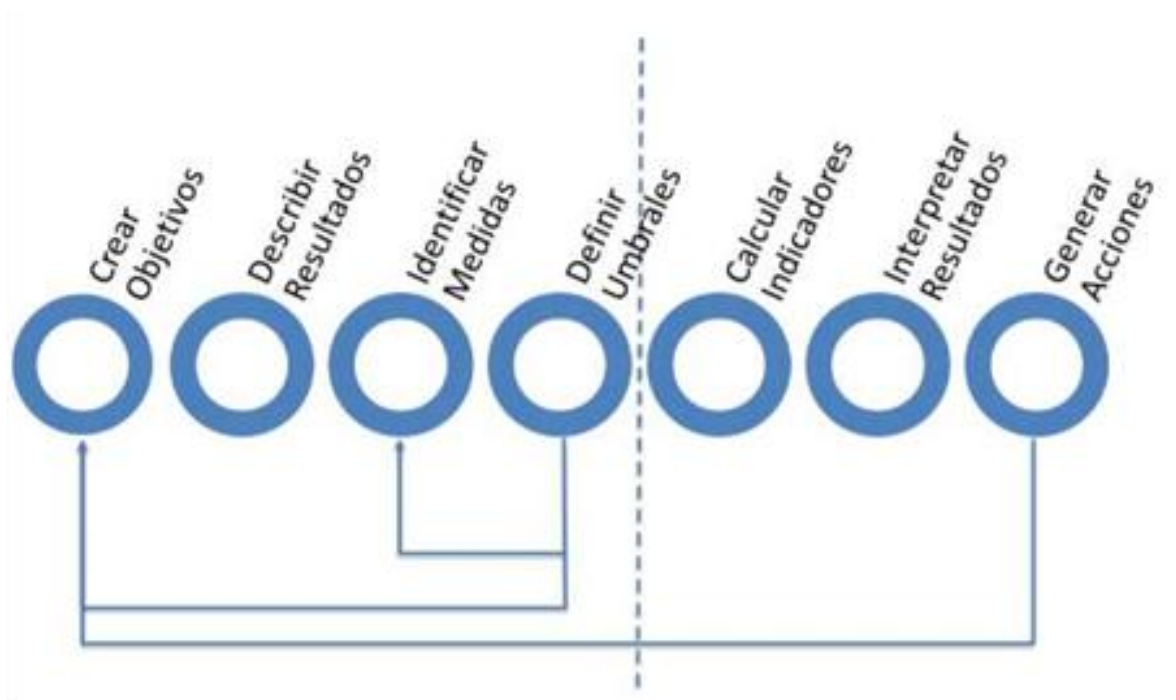
Es algo que puede ser contado y comparado; provee evidencia del grado en que se está cumpliendo con un objetivo durante un periodo de tiempo determinado²³, las siguientes son algunas características de los KPI's:

- Contado: significa que se le puede asignar una cantidad, por ejemplo: un número un porcentaje, etc.
- Comparado: un Valor se vuelve interesante cuando se puede comparar con otro valor considerado óptimo, aceptable o inaceptable.
- Evidencia: debe ser clara y con un significado específico, de manera que pueda ser observada de la misma manera por todos los actores involucrados.
- Objetivo: un indicador sólo tiene sentido cuando contribuye al logro de un objetivo. Si no hay un objetivo, es importante preguntarse ¿por qué se está midiendo el indicador?
- Tiempo: el progreso hacia el cumplimiento de un objetivo y por lo tanto a la estrategia debe ser medido durante un periodo específico de tiempo.

²³ Universidad de los Andes, (2015), *Definición de indicadores de desempeño*, Dirección de planeación y evaluación.

Metodología para establecer KPI

En la siguiente imagen se presentan los pasos para definir los KPI que apoyen una estrategia o la evaluación de procesos. Se deben tener metas y definir el responsable de obtenerlas, así como proveer evidencia de si se están cumpliendo o no. Finalmente, se muestran de una manera que permita una precisa interpretación.



Fuente: Universidad de los Andes

Crear Objetivos

Regla de Oro: Los KPI están basados en los objetivos.

Para evaluarlos objetivos, se pueden tener distintas perspectivas. En el caso, se pueden utilizar las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, o las que la organización considere pertinentes.

Es importante ser preciso en la identificación de los indicadores, ya que el siguiente paso es depurar. Sin embargo, es conveniente revisar la siguiente lista para validar si se cumple con cada uno de los puntos y en caso de ser necesario afinar la definición del objetivo:

¿Contribuye con la estrategia de la unidad?

¿Es importante y marca una diferencia?

¿Se tiene un grado de control/influencia sobre el resultado?

¿Se puede medir?

Si cumple estas características se puede proceder a la descripción de los resultados, identificar las medidas o tipos de indicadores utilizar. Teniendo en cuenta que estos deben servir para el logro de los objetivos.

Metodologías para la sensibilización:

Una vez que se ha desarrollado el CMI, es necesario ejercer algún tipo de incidencia para que todos los miembros de la organización comprendan la importancia de la implementación del CMI, y la manera en que cada uno podrá aportar al logro de los objetivos de la empresa a través del logro de sus propios objetivos de área, departamento o incluso personales.

La implementación de un CMI no debería abordarse como el desarrollo de cualquiera de los elementos técnicos que conformen el Sistema de Gestión, un CMI es una herramienta de gestión que va a implicar, en la mayoría de los casos, un cambio tanto en la cultura empresarial, como en los responsables de la misma. Por lo tanto es necesario que se sigan algunos procesos que permitan la sensibilización sobre la importancia y trascendencia del CMI.

Estos procesos deben incluir aspectos como:²⁴

- **Tarea 1 Desarrollar un plan de implementación del Cuadro de Mando integral** (deberá ser sometido, como cualquier acción preventiva, a la consulta y participación de los trabajadores).

²⁴ Foment del Treball Nacional (AT-0136/2014), *Guía para la implementación del Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España, Anglofort.

- **Tarea 2 Comunicación:** Un CMI va a implicar la participación de diversas personas en las organizaciones, relacionadas, tanto directa como indirectamente en la gestión del mismo, por lo que los procesos de comunicación necesariamente asociados al CMI van a cobrar una importancia tremenda si se quiere garantizar un proceso de implementación dinámico y efectivo. Estos procesos de comunicación van a cumplir un doble objetivo, por un lado, sensibilizar a la organización sobre la bondad del CMI alineándolos con la estrategia y el objetivo con el mismo y, por otro lado, mantener, de manera constante, la motivación de las personas participantes tanto directa como indirectamente.

Dependiendo del tipo de organización en la que se presten servicios, se deberá desarrollar, solicitar, participar, etc. un plan de comunicación interna (y externa en los casos en los que se determine oportuno) que consiga, al menos:

- Explicar el qué y porqué del CMI haciendo hincapié en que se trata de un modelo de gestión que ayudará a la organización a mejorar en su desempeño, no a buscar “culpables” de resultados no esperados.
 - Solventar cualquier duda que pueda haber del proceso (tanto técnica como motivacional).
 - Alinear a todos los miembros posibles de la organización, y/o partes interesadas externas, con el CMI.
 - Mantener informado a los trabajadores de la empresa, con la periodicidad e información pertinente, de los resultados obtenidos.
- **Tarea 3 capacitación de las personas involucradas en el CMI:** Conseguir que los trabajadores sean competentes y tomen la conciencia adecuada sobre el proceso gestionado, cubriendo tanto los necesarios aspectos técnico-legales como los restantes (relativos al desempeño de una función), va a requerir, pues, que el arquitecto del CMI lleve a cabo un previo análisis de los requisitos necesarios para las diferentes personas involucradas directa o indirectamente en el CMI, requisitos, ligados tanto a competencias funcionales para el desempeño de las tareas asignadas, como transversales y/o personales en su caso. A posteriori y vehiculizado a través de las consiguientes acciones formativas (teóricas y/o prácticas) e informativas, el arquitecto del CMI, deberá asegurar que se alcanzan. Se deberá trabajar, al menos en la consecución de las siguientes competencias de los trabajadores involucrados en la gestión del CMI:

- CMI: concepto, objetivo, fases, acciones a desarrollar en el caso de desviaciones de los resultados, etc.
- EMPRESA: definición, visión, misión, valores, mercado, estrategia, etc.
- HABILIDADES TRANSVERSALES (liderazgo, trabajo en equipo, comerciales, etc.).
- PERSONALES (autoconfianza, superación de adversidades, etc.).

3.3 DEFINICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

A continuación, se presenta una lista de los términos básicos utilizados en la presente investigación, con su respectiva interpretación:

Estrategia:

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Estrategia de la empresa:

Un programa de actuación a largo plazo, que determina los objetivos estratégicos de desarrollo de la empresa y que muestra cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

En el contexto del CMI, es el conjunto de objetivos vinculados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, el cómo se alcanzará la visión de la organización.

Cuadro de mando integral (CMI):

También conocido como Balanced Scorecard (BSC), por sus siglas en inglés, es una herramienta eficaz que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia para

convertirlas en acción, a partir de cuatro perspectivas: financiera de clientes de procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento.²⁵

Dashboards:

Es una representación gráfica de los principales indicadores (KPI) que intervienen en la consecución de los objetivos del negocio, y que está orientada a la toma de decisiones para optimizar la estrategia de la empresa. EL Dashboards debe transformar los datos e información y está en conocimiento para el negocio.

Genéricamente, un Dashboards engloba a varias herramientas que muestran información relevante para la empresa a través de una serie de indicadores de rendimiento, también denominados KPIs. La diferencia entre éste y el CMI es que el CMI está diseñado para implementar la estrategia de la empresa y el Dashboards es un tablero de control operativo.

Planes estratégicos:

La planeación estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurar de que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.

Perspectivas:

Son aquellas dimensiones planteadas para ver el desempeño estratégico de la organización, en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos y, crecimiento y aprendizaje.

Indicadores:

Son instrumentos o mecanismos que sirven para poder evaluar en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos propuestos. La naturaleza de un indicador puede ser dado en términos cuantitativos y cualitativos.

²⁵ Glosario de términos recuperado de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/822203_1_VIRTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/ADA%203/ADA_3.1.pdf

Modelo causa y efecto:

Sirva para describir paso a paso una estrategia y su expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa-efecto, estas relaciones son de carácter hipotético

Objetivos estratégicos:

Sólo aquellos propósitos muy específicos a dónde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan estratégico, traducido del modelo causa efecto.

Metas:

Representa el resultado o valores, deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico.

Factores claves de éxito:

Conocido también como factores críticos de éxito, sólo aquellos logros realizados y a realizarse de tal forma que garantice los objetivos específicos.

Feedback:

Es un proceso que recoge datos de la actuación sobre la estrategia y permite comprobar las hipótesis con respecto a las interrelaciones entre los objetivos e iniciativas estratégicas.

3.4 SISTEMA DE HIPÓTESIS**3.4.1 Objetivo General**

Diseñar un cuadro de mando integral como herramienta que facilitara la gestión y control de la estrategia empresarial para la Asociación Cooperativa de Ahorro y crédito de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán (ACOMAM DE RL).

3.4.2 Hipótesis General:

El diseño de un Cuadro de Mando Integral facilitará la gestión y el control de la estrategia empresarial de la Asociación cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y agricultores del Norte de Morazán (ACOMAM DE RL)

3.4.3 Operacionalización:

SISTEMAS DE VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	VALUACIÓN
V.I Cuadro de Mando Integral	Herramienta eficaz que permite a las organizaciones clarificar su visión y estrategia para convertirlas en acción, a partir de cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y, la del aprendizaje y crecimiento	El CMI formula, implanta, controla y gestiona la estrategia de una organización, vinculando efectivamente la planificación estratégica, la gestión operativa y la evaluación del desempeño grupal e individual.	- Antecedentes - Definiciones - Evolución - Perspectivas - Indicadores - Aplicación	Proceso de reflexión estratégica y elaboración de mapas estratégicos.
V.D Gestión y control de la estrategia empresarial	Gestión estratégica Proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo	Se refiere al proceso administrativo que consiste en la planeación o definición de los objetivos estratégicos de una empresa, basados en su visión, y la implementación los planes de acción que ayudarán a la consecución de dichos objetivos. Este proceso, finaliza	- Estrategia empresarial - Tipos de estrategias - Elementos de la estrategia - Proceso administrativo - Gestión de la estrategia	Plan estratégico 2013 – 2017.

	Control estratégico . Proceso de observación y medida, consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar. De esta manera se ven las diferencias, es decir, las desviaciones, y se estudia por qué han existido y cómo se pueden solucionar.	con el control de dichas acciones y la aplicación de acciones correctivas en casos de desviación de lo planificado.	- Control de la estrategia	
--	---	--	-----------------------------------	--

HIPÓTESIS GENERAL:

“El diseño de un Cuadro de Mando Integral facilitará la gestión y el control de la estrategia empresarial de la Asociación cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y agricultores”

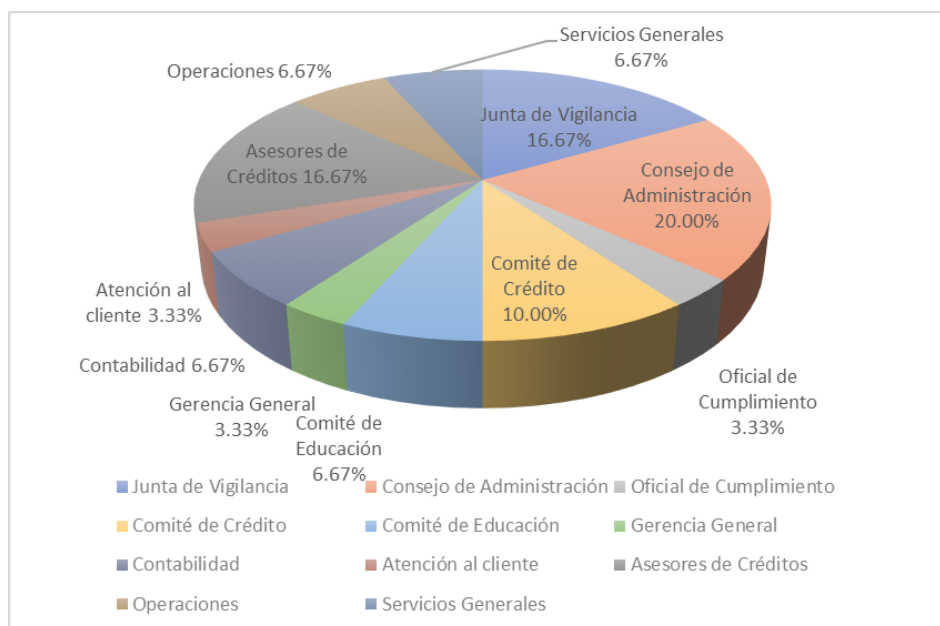
CAPÍTULO IV: HALLAZGOS EN LA INVESTIGACIÓN.

4.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

Pregunta N° 1:

Departamento en el que labora.

Repuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Junta de Vigilancia	5	16.67%
Consejo de Administración	6	20.00%
Oficial de Cumplimiento	1	3.33%
Comité de Crédito	3	10.00%
Comité de Educación	2	6.67%
Gerencia General	1	3.33%
Contabilidad	2	6.67%
Atención al cliente	1	3.33%
Asesores de Créditos	5	16.67%
Operaciones	2	6.67%
Servicios Generales	2	6.67%
TOTAL	30	100.00%



Análisis:

De los 30 colaboradores directos que existen en ACOMAM DE RL la mayoría están concentrados en las estructuras de dirección y los asesores de créditos, representando el Consejo de Administración un 20%, Junta de Vigilancia 17%, Asesores de crédito 17%, Comité de crédito 10%, el resto están distribuidos en proporciones pequeñas en el resto de áreas.

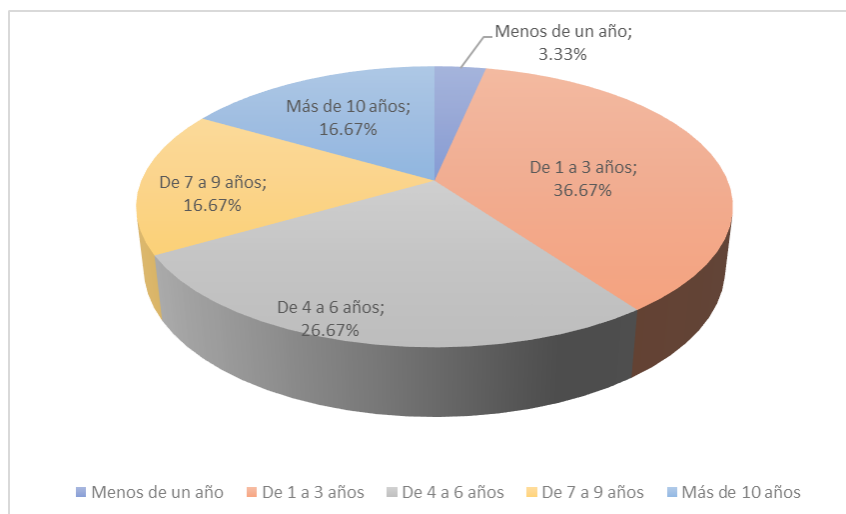
Interpretación:

Se puede identificar que la mayoría de los colaboradores directos de ACOMAN DE RL pertenecen a las estructuras de dirección, Consejo de Administración y Junta de vigilancia, así como los asesores de crédito, esto se debe a que el giro principal de la cooperativa es de ahorro y crédito.

Pregunta N° 2:

Años que posee de trabajar en ACOMAM de R.L.

Repuestas	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Menos de un año	1	3.33%
De 1 a 3 años	11	36.67%
De 4 a 6 años	8	26.67%
De 7 a 9 años	5	16.67%
Más de 10 años	5	16.67%
TOTAL	30	100.00%



Análisis:

El 11 de los 30 colaboradores de ACOMAM DE RL poseen entre uno y tres años de trabajar en la cooperativa y representan el 37 %, 8 personas poseen de cuatro a seis años, representando el 27%, 10 personas poseen más de 7 años de trabajar en la cooperativa, estos representan el 34% y solamente el 3% poseen menos de un año de trabajar en la cooperativa.

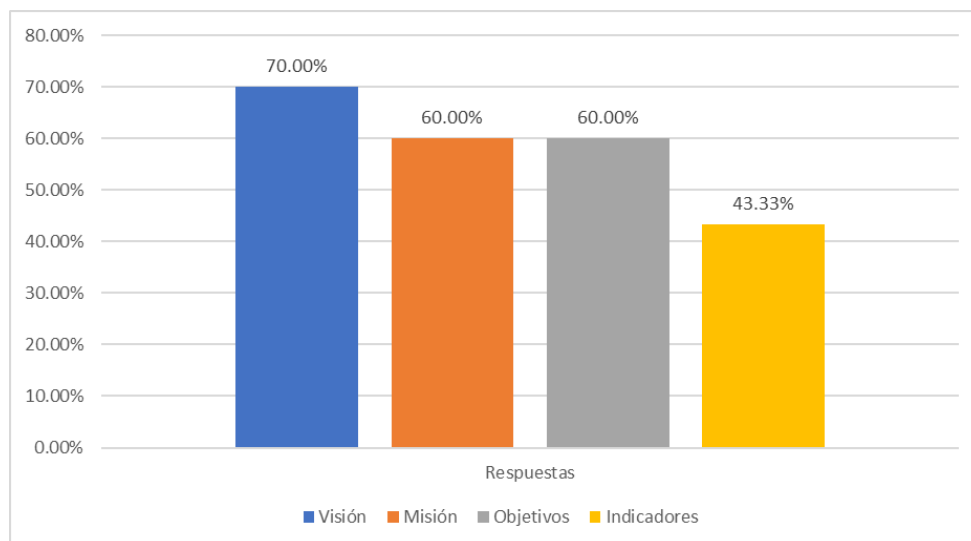
Interpretación:

Se puede apreciar que la mayoría de colaboradores de ACOMAM DE RL poseen bastante experiencia en la cooperativa ya que existen un buen porcentaje (34%) que poseen más de 7 años de trabajar en ella, y si a estos sumamos las personas que poseen entre cuatro y seis años de trabajar en la cooperativa, tenemos que un 61% han trabajado más de 4 años en ella, lo que significa que deben tener buena experiencia sobre el trabajo de la cooperativa.

Pregunta N° 3:

¿Qué elementos conoce del plan estratégico de ACOMAM de R.L.?

Repuesta	Frecuencia relativa	Porcentaje
Visión	21	70.00%
Misión	18	60.00%
Objetivos	18	60.00%
Indicadores	13	43.33%



Análisis:

Veintiún personas conocen la visión de ACOMAM DE RL, la misión y los objetivos son conocidos por 18 personas y los indicadores estratégicos solamente son conocidos por 13 de los 30 colaboradores de ACOMAM DE RL.

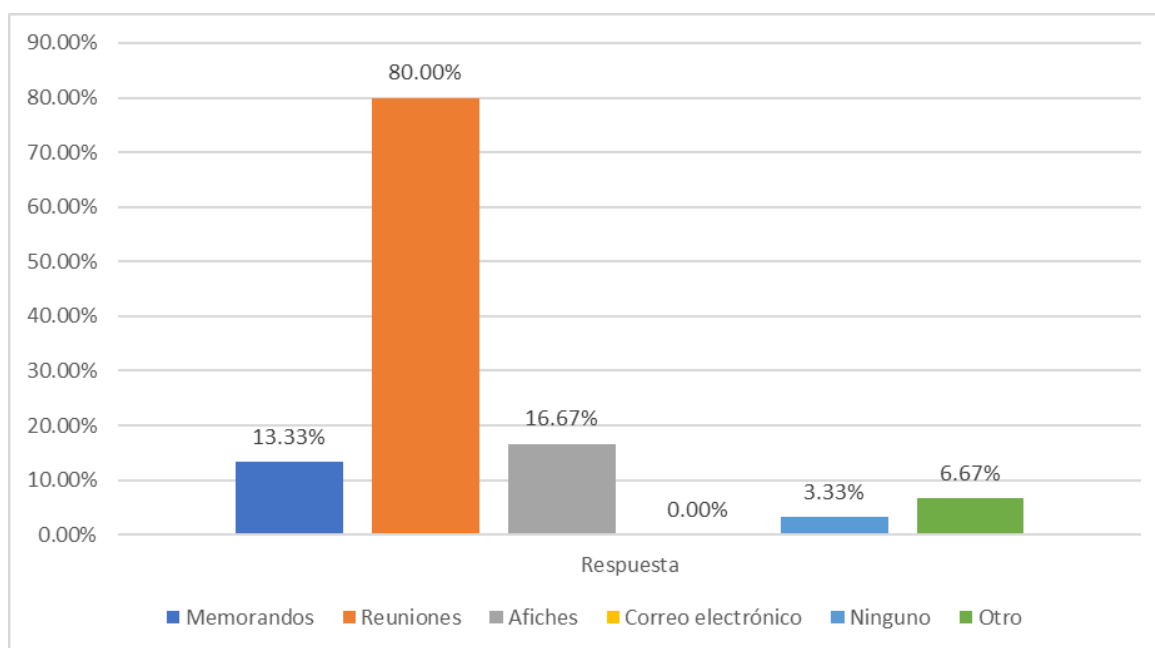
Interpretación:

De los datos se puede deducir que el elemento más conocidos del plan estratégico de ACOMAM DE RL es la visión, seguido de la misión y los objetivos, y el elemento menos conocidos por los colaboradores de ACOMAM DE RL son los indicadores estratégicos.

Pregunta N° 4:

¿Por qué medios se le ha comunicado acerca del contenido de la visión, misión y objetivos estratégicos?

Repuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Memorandos	4	13.33%
Reuniones	24	80.00%
Afiches	5	16.67%
Correo electrónico	0	0.00%
Ninguno	1	3.33%
Otro	2	6.67%



Análisis:

24 de los treinta colaboradores de ACOMAM DE RL han sido informados del contenido del plan estratégico a través de reuniones, y 5 colaboradores han sido informados a través de afiches, 4 a través de memorandos, un colaborador dice no haber sido informado.

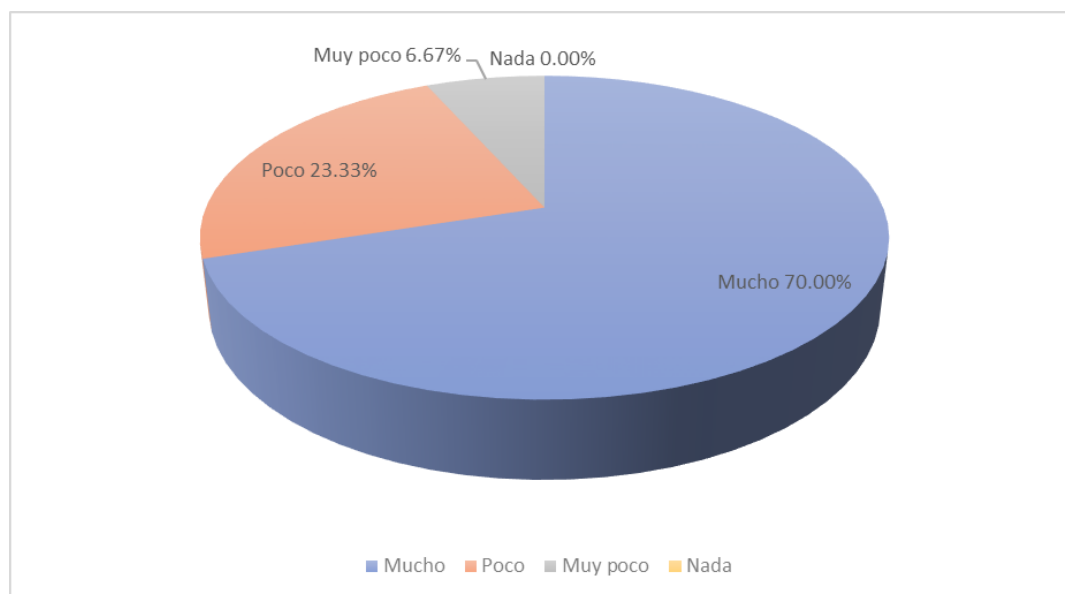
Interpretación:

El medio más a utilizado para informar sobre el plan estratégico han sido las reuniones, los afiches y los memorandos.

Pregunta N° 5:

¿Tiene conocimiento sobre cuáles son las metas que posee su departamento?

Repuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mucho	21	70.00%
Poco	7	23.33%
Muy poco	2	6.67%
Nada	0	0.00%
TOTAL	30	100.00%



Análisis:

El 70% de los colaboradores de ACOMAM DE RL dicen conocer mucho sobre las metas de su departamento, 23% conoce poco sus metas y el 7% conoce muy poco sobre las metas de sus departamentos.

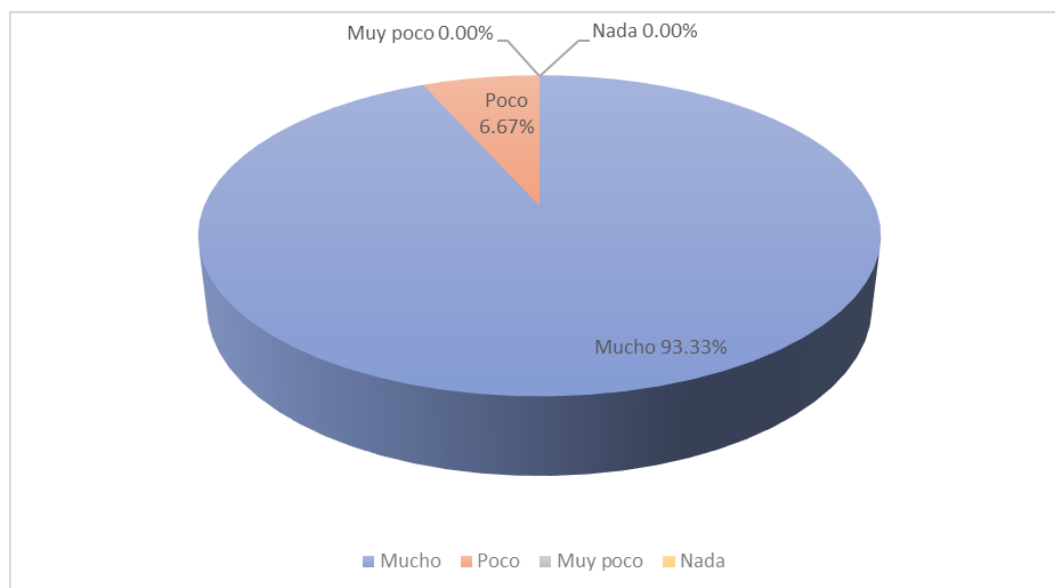
Interpretación.

Se puede observar que la mayoría de los trabajadores y miembros de los comités y órganos directivos de ACOMAM DE RL conocen mucho las metas de sus áreas o departamentos

Pregunta N° 6:

¿Considera que el cumplimiento de las metas de su departamento contribuyen directamente para que la cooperativa sea una empresa líder y eficiente en la prestación de servicios financieros a los asociados?

Repuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mucho	28	93.33%
Poco	2	6.67%
Muy poco	0	0.00%
Nada	0	0.00%
TOTAL	30	100.00%



Análisis.

93% de los colaboradores de ACOMAM DE RL consideran que cumpliendo las metas de sus departamentos contribuyen directamente para que la cooperativa sea una empresa líder y eficiente en la prestación de servicios financieros, el otro 7% considera que contribuye poco.

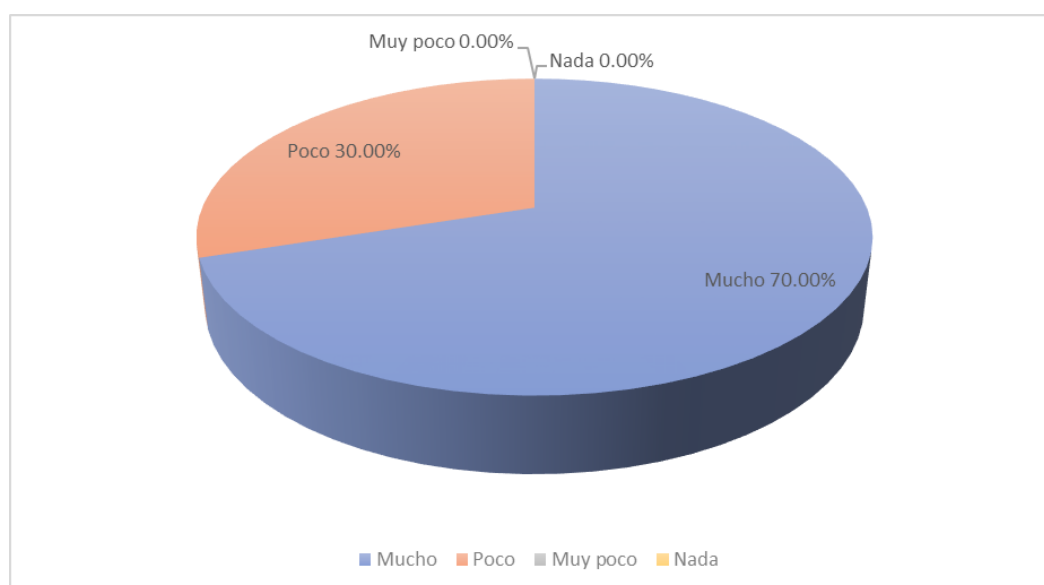
Interpretación.

La mayoría de los colaboradores de ACOMAM DE RL consideran que cumpliendo las metas de sus departamentos contribuyen directamente para que la cooperativa sea una empresa líder y eficiente en la prestación de servicios financieros a sus asociados.

Pregunta N° 7:

¿Considera que la cooperativa brinda servicios financieros de manera ágil, oportuna y eficiente?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mucho	21	70.00%
Poco	9	30.00%
Muy poco	0	0.00%
Nada	0	0.00%
TOTAL	30	100.00%



Análisis

El 70% de los colaboradores de ACOMAM DE RL consideran que la cooperativa brinda servicios financieros de manera ágil, oportuna y eficiente, y el 30% considera que los servicios brindados son poco eficientes.

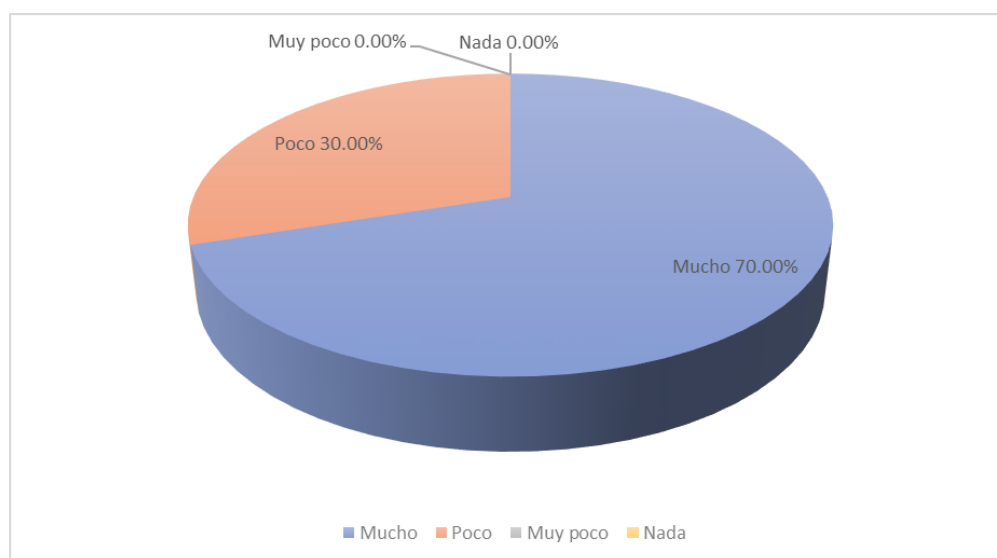
Interpretación

La mayoría de los colaboradores de ACOMAM DE RL tienen una buena percepción sobre la agilidad, oportunidad y eficiencia de los servicios que brinda la cooperativa.

Pregunta N° 8:

¿Considera que los servicios financieros que presta la cooperativa contribuyen al desarrollo socio económico de los sectores productivos de la zona oriental?

Repuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mucho	21	70.00%
Poco	9	30.00%
Muy poco	0	0.00%
Nada	0	0.00%
TOTAL	30	100.00%



Análisis

De los 30 colaboradores encuestados, un 70% considera que los servicios financieros que presta la Asociación Cooperativa contribuyen al desarrollo socio económico de los sectores productivos de la zona oriental, pero un tercio de los encuestados consideran que no se logra la finalidad de la estrategia de la Asociación Cooperativa.

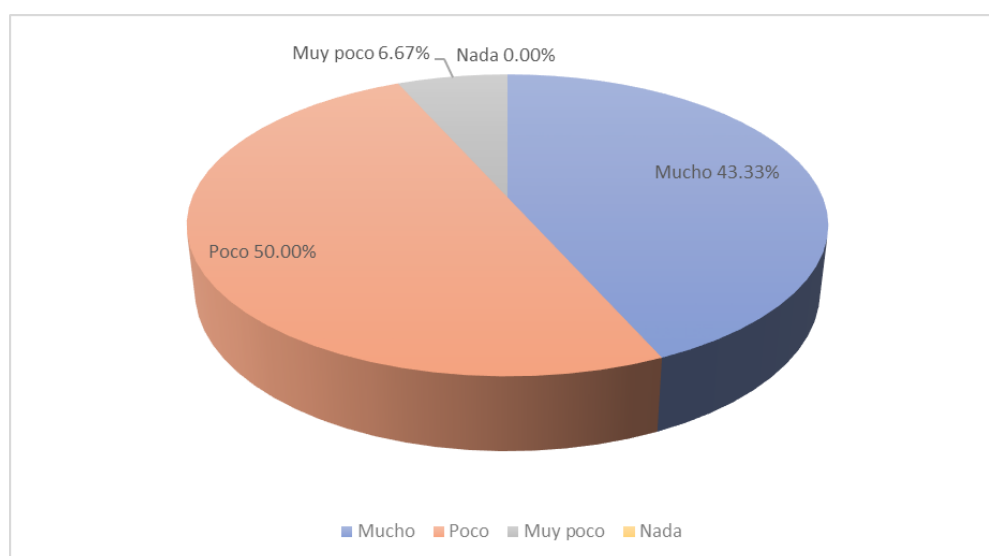
Interpretación

Se logra identificar que la mayor parte de los colaboradores consideran que los servicios financieros que ofrecen ayudan a los sectores productivos de la zona oriental de nuestro país.

Pregunta N° 9:

¿Considera que la cooperativa desarrolla procesos de mejora continua del recurso humano, financiero y tecnológico?

Repuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mucho	13	43.33%
Poco	15	50.00%
Muy poco	2	6.67%
Nada	0	0.00%
TOTAL	30	100.00%



Análisis

En esta interrogante el 50% de los encuestados consideran que dentro de la Asociación Cooperativa se desarrolla poco la continua mejora de los recursos humanos, financieros y tecnológicos; pero el 43% menciona que la organización cumple mucho ese papel.

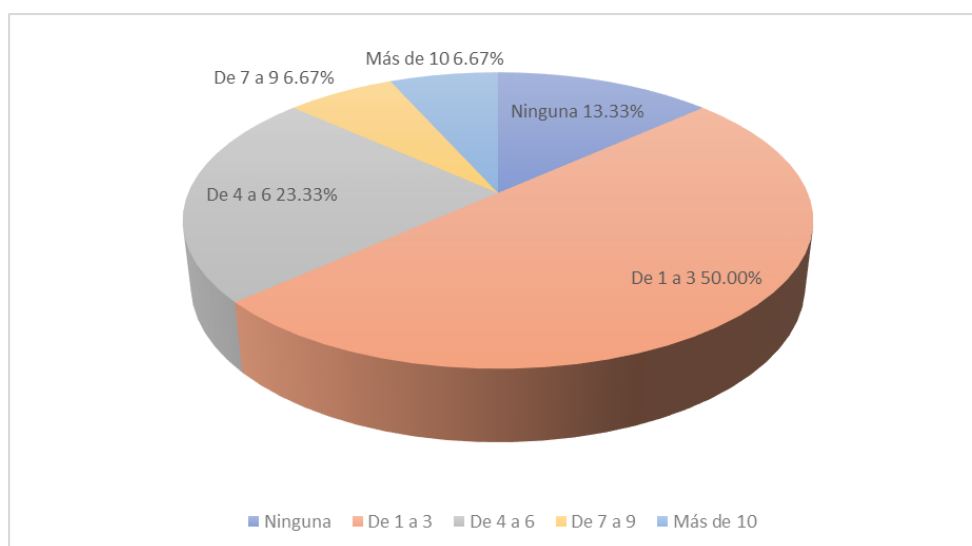
Interpretación

En esta parte los colaboradores encuestados identifican que en su mayoría su organización no desempeña de manera satisfactoria su mejora continua, por consiguiente, este es un elemento que debe considerarse a mejorar.

Pregunta N° 10:

¿A Cuántas capacitaciones promovidas por la cooperativa ha asistido en los últimos dos años?

Repuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Ninguna	4	13.33%
De 1 a 3	15	50.00%
De 4 a 6	7	23.33%
De 7 a 9	2	6.67%
Más de 10	2	6.67%
TOTAL	30	100.00%



Análisis

El 50% de los interrogados a asistido en promedio de 1 a 3 capacitaciones en los últimos dos años, un 23% de 4 a 6 capacitaciones, 14% a más de 7 capacitaciones y solo un 13% a ninguna.

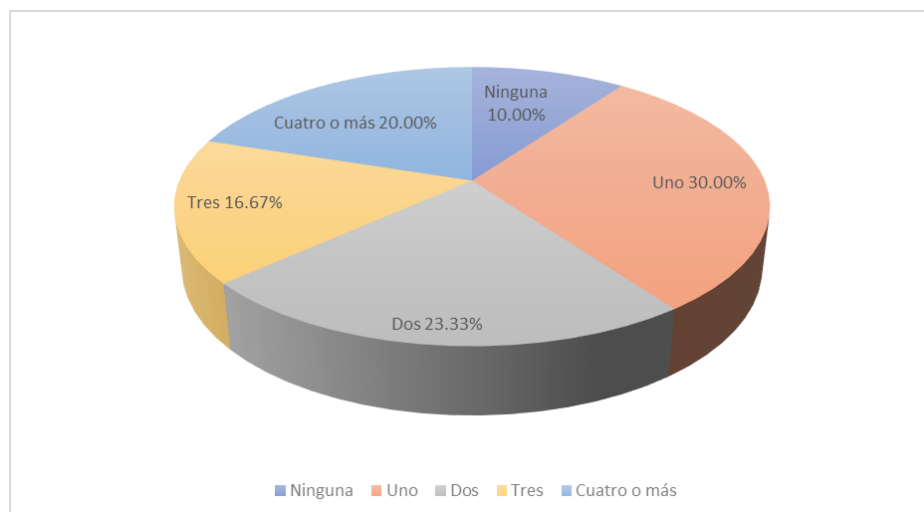
Interpretación.

Estos datos atienden en términos generales al tiempo que llevan laborando en la Asociación Cooperativa, ya que los más antiguos de trabajar en ella han asistido a más capacitaciones; asimismo los empleados operativos han asistido a más capacitaciones, ya que ellos se reúnen a menudo para informarse sobre los cambios que surgen en el sistema financiero y en cuestiones legales de las Cooperativas.

Pregunta N° 11:

¿Cuántos programas o proyectos de mejora de los procesos de otorgamiento de crédito y captación de fondos se han realizado en los últimos dos años?

Repuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Ninguna	3	10.00%
Uno	9	30.00%
Dos	7	23.33%
Tres	5	16.67%
Cuatro o más	6	20.00%
TOTAL	30	100.00%



Análisis

En esta interrogante los datos arrojados son muy dispares, ya que el 30% de los encuestados consideran que la Asociación Cooperativa ha realizado un programa o proyecto de mejora en los procesos de otorgamiento de créditos y captación de fondo en los últimos dos años, un 23% dos, un 17% tres, un 20% cuatro o más y un 10% ninguno.

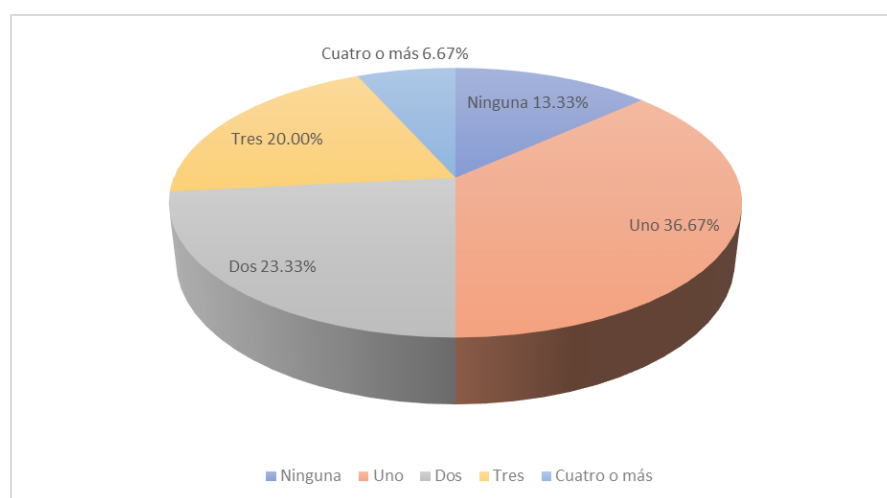
Interpretación

Los resultados arriba descritos tienen una explicación que consiste en el cargo que desempeñan dentro de la Cooperativa, ya que los que tienen mayor conocimiento del tema son los encargados de créditos y los cuerpos directivos.

Pregunta No 12:

¿Cuántos programas o proyectos de mejora tecnológica se han realizado en los últimos dos años?

Repuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Ninguna	4	13.33%
Uno	11	36.67%
Dos	7	23.33%
Tres	6	20.00%
Cuatro o más	2	6.67%
TOTAL	30	100.00%



Análisis.

De la totalidad de encuestados un 37% dice que uno ha sido uno los programas o proyectos de mejora tecnológica, un 23% dos, un 20% tres un 13% ninguno y un 7% cuatro o más.

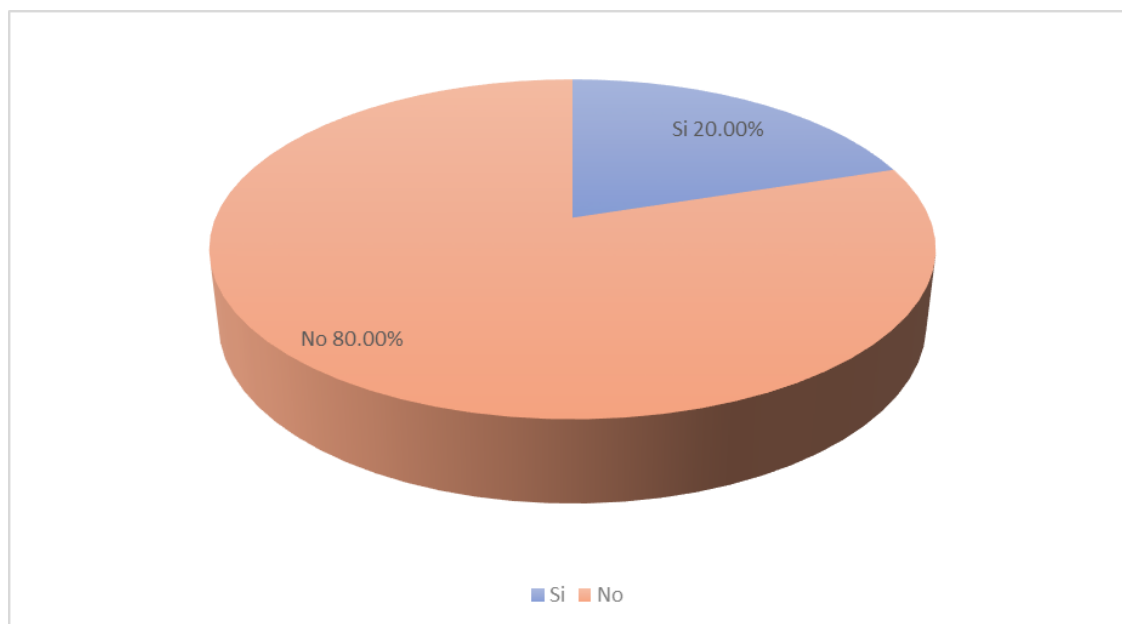
Interpretación.

En su mayoría consideran que la Asociación Cooperativa solo ha llevado a cabo un proyecto en mejora tecnológica, esto reside en los cambios que han sufrido en su sistema informático interno, en la misma línea los que consideran que son dos se refieren a la compra de equipo de oficina e informático.

Pregunta No 13:

¿La cooperativa cuenta con algún mecanismo, herramienta o programa para medir la satisfacción del cliente respecto a los servicios financieros?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	6	20.00%
No	24	80.00%
TOTAL	30	100.00%



Análisis

Un 20% considera que la Asociación Cooperativa cuenta con un mecanismo o herramienta para medir la satisfacción del cliente frente a un 80% que consideran que no.

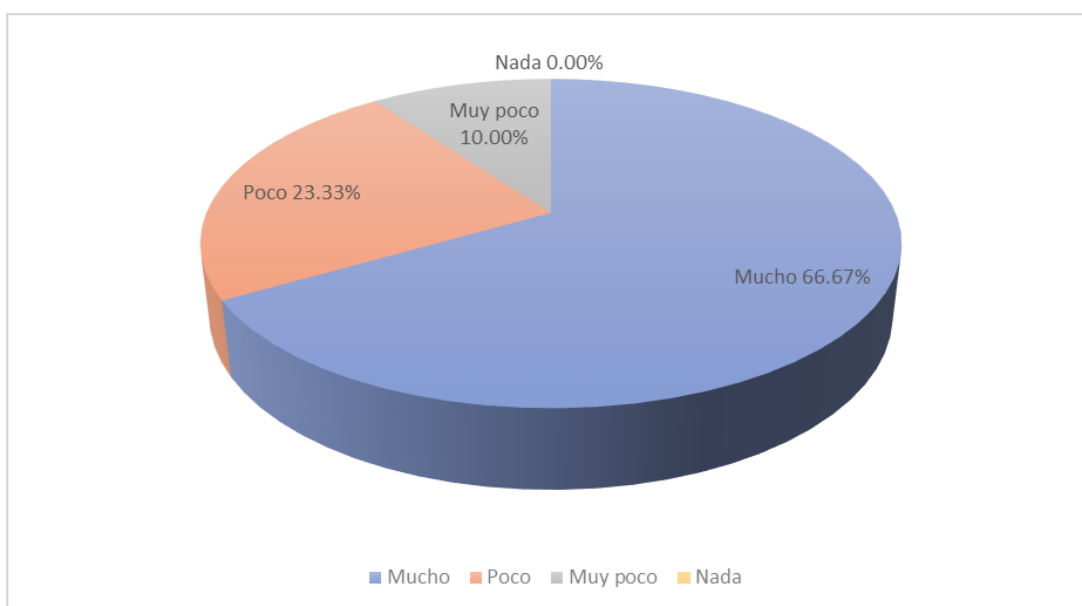
Interpretación.

la mayoría están claros que la Asociación Cooperativa no cuenta con una herramienta que mida la satisfacción del cliente y es que de hecho que no la tienen, es ahí donde surge la necesidad de crear una herramienta que si lo haga.

Pregunta No 14:

¿Considerará útil para desempeñar eficiente y eficazmente su trabajo, comprender mejor la visión, misión y objetivos de la cooperativa?

Repuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mucho	20	66.67%
Poco	7	23.33%
Muy poco	3	10.00%
Nada	0	0.00%
TOTAL	30	100.00%



Análisis

Muchos (67%) consideran útil para desempeñar eficiente y eficazmente su trabajo, comprender la visión, misión y objetivos de la Asociación Cooperativa, un 23% poco, un 10% muy poco.

Interpretación

El conocer y comprender, la visión, misión y objetivos de la Cooperativa es un elemento intrínseco de cada colaborador que si se comprende puede haber un mejor desempeño dentro de la organización.

4.2 RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS

PREGUNTA	Rene Mejía Hernández Gerente general	Ahira Anaí Argueta Hernández Auditoria interna	Delmy Lusmilda Martínez Ramírez Jefe de créditos	Juan Rosa Amaya Presidente consejo de administración	Henry Noel Chicas Presidente del consejo de administración
¿Por qué es importante que la cooperativa cuente con un Plan Estratégico?	• Marca el camino a seguir en un periodo de tiempo. • La prolongación y traslape entre los otros planes y periodos. • Define la visión, el camino y los objetivos	• Se establecen las metas. • Hacia dónde queremos ir.	• Le permite proyectarse a largo plazo.	• Para dar rumbo a las acciones que se van hacer. Y tener enmarcado lo que queremos dentro de cinco años.	• La guía hacia donde nos queremos proyectar en cinco años. • A dónde queremos llegar.
¿Ha cumplido la función el plan estratégico?	• Los planes por áreas complementan el plan estratégico, pero a la mayoría no les gusta planear, nos ha tocado con Anaí hacer la misión y objetivos. • Hemos logrado los objetivos en un 95%, hay cosas que no se han logrado.	• Nos guiamos más por el plan operativo, el cual está hecho en base al estratégico. • No podría decir si se está cumpliendo exactamente lo que dice el plan estratégico.	• En algunos indicadores sí. • Creo que no lo hemos cumplido al cien por ciento, sobre todo en cuanto al número de asociados.	• No se cumple al cien por ciento, pero al menos en un 80 u 85%.	• Realmente si. Nos trazamos las metas de crecimiento. • Se ha ido cumpliendo la mayoría datos.

¿Considera que todos conocen y comprenden el contenido del plan estratégico?	• No, tenemos debilidad en la formación de los compañeros. • Por más que se les ha hablado del tema no lo comprenden aún. • El punto débil es la cultura organizacional	• Si lo conocen. Pero no sé si lo comprenden.	• La forma en que nos lo han mostrado es incomprensible. • El plan es muy grande y no nos centramos en las cosas esenciales de cada área. • De tantos indicadores se vuelve aburrido.	• Mas que todos los órganos de dirección si lo conocen. • No todos los empleados, algunos no se interesan tanto. • Y a veces no se ha hecho tan público. • Cada área se basa más en el POA.	• Literalmente no. Pero si entienden que la cooperativa debe ir en crecimiento sostenido en el tiempo. • La información del plan estratégico se comparte a través de los POA que se comparte con todo el personal.
¿Qué indicadores financieros suelen utilizar, y como obtienen esa información?	• IAT indicadores de alerta temprana, la herramienta es muy ágil. • La información proviene de contabilidad	• Solvencia de crédito. • Indicadores de alerta temprana. • Concentración de ahorro y crédito y mora. • Crecimiento de activos • Crecimiento de cartera.	• Estados financieros, ingresos, egresos, ganancias. • Indicadores de alerta temprano. • Información de contabilidad.	• Tasas de bancos. • Medios técnicos FEDECACES y auditoria.	• Plan financiero. • Liquidez • Cartera • Colocación • Recuperación • Se revisa cada mes. • Aportaciones

¿Que apreciación tienen los asociados sobre la cooperativa, como obtiene la información?	• se hace lo que se puede. • No se tienen indicadores	• Los clientes están satisfechos. • Se les han acercado más servicios de colecturía. • La información se obtiene de lo que escuchamos.	• La afiliación de FEDECACES • Ven que estamos creciendo. • Hay gente que asocia la cooperativa con un banco de la zona que quebró. • La gente siente que los créditos son ágiles. • No hay indicadores. ni una herramienta concreta de medición	• Hay un sector que le tiene amor y creen que es una buena herramienta. • Hay otros que solo llegan por la necesidad de crédito. • Tenemos el indicador de cuantos asociados tenemos en cada municipio.	• La ven como una de las instituciones más sobresalientes de la zona. • Tiene buena percepción. • No se posee ningún método de medición.
¿Procesos o actividades claves de la cooperativa?	• Créditos • Capitaciones. • Servicios de colecturía. • Planificación.	• Ahorro. • Crédito.	• Nuestras actividades fuertes son el ahorro y el crédito. • Servicios de colecturía.	• Los servicios a los asociados, ahorros y créditos. • Colecturías para el público.	• Ahorro y créditos
¿Acciones que han realizado para mejorar?	• Planificación • Reuniones de cuerpos de dirección • Mejoras en equipos informático.	• Se han mejorado las tasas de interés para captación • Para crédito la promoción de los compañeros de campo.	• Actualización de políticas • Sistema informativo se ha mejorado. • A futuro esperamos captar ahorro y colocar a una tasa más baja.	• Se hacen evaluaciones • Se actualizan las políticas constantemente.	• Se ha mejorado en el ahorro, todos los controles. • Hemos abierto los servicios de colecturía. • Se ha mejorado todos los equipos.

¿Cómo la cooperativa contribuye a mejorar las capacidades de sus colaboradores?	• Las pocas capacitaciones que se pueden aprovechar de FEDECACES y el permiso que le damos a los trabajadores para que puedan estudiar	• A través de capacitaciones. • Todos los años se están dando capacitaciones en el área en que uno se desea.	• Capacitación interna. • Pero las capacitaciones se ven como un gasto. • Nos dan una hora para ir a estudiar	• Depende del grado de estudio de cada uno • Se capacita a cada empleado en su área • No se les niega permiso para estudiar • Pienso que los trabajadores están satisfechos	• Cada personal recibe al menos dos capacitaciones al año • Se está actualizando día con día al personal. • Sobre todo, en temas de regulaciones legales.
¿Que procesos de innovación ha realizado la cooperativa en los servicios que presta?	• Los IAT es un software de innovación. • Afiliarse a FEDECACES	• La infraestructura • El sistema • Equipos nuevos • El aire acondicionado • Todo se ha mejorado	• Innovamos el sistema para brindar mejores servicios • El pago de colecturías es una innovación en la cooperativa.	• Estamos implementando un sistema nuevo el ABANK • En la parte tecnología es donde más se está innovando.	• El local se ha mejorado, es una innovación • Sistema ABANK Para agilizar los procesos • Nuevo sistema para prevención de lavado de dinero

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

Después de haber desarrollado una investigación, mediante el diseño y administración de una encuesta con el objetivo de conocer el nivel de comprensión y ejecución de la estratégica por parte de los colaboradores de la Asociación Cooperativa de Ahorro y crédito de Microempresarios y Agricultores del norte de Morazán (ACOMAM DE R.L.); y de la realización de entrevistas dirigidas a los líderes de la cooperativa y del estudio del plan estratégico 2013-2018, se pueden sacar las siguientes conclusiones:

- Que a pesar de que ACOMAM DE R.L. realiza planes estratégicos desde su fundación, y que, la mayoría de los cuerpos de dirección reconocen teóricamente su función e importancia dentro de la organización, en la práctica, estos planes no se logran implementar dentro de la cooperativa, generando una actuación operativa que conduce en una dirección divergente a lo planeado.
- Que el desarrollo de las actividades operativas de las áreas de negocios, equipos de personas y colaboradores no está en sincronía con la ruta estratégica planeada, haciendo que el esfuerzo por el logro de metas departamentales o individuales no incida necesaria e intencionalmente en el logro de los objetivos estratégicos de largo plazo.
- Que ha existido deficiencias críticas en la comunicación de la estrategia, en el empoderamiento de la filosofía y en la exposición de los causales del éxito de la organización, que no han permitido que la vinculación causa y efecto en las operaciones sea explícita para todos los colaboradores.
- Que se realiza un excelente seguimiento contable y financiero de la cooperativa, contando con un sistema de indicadores robusto que proporciona información útil de forma ágil.
- Que, y sin perjuicio a lo expresado en el punto anterior, la exclusividad en el uso de indicadores financieros como medida del desempeño de la cooperativa ha ocasionado que se descuiden aspectos relevantes para la sostenibilidad del modelo de negocios, como la satisfacción del cliente, la mejora de las habilidades de los colaboradores y la inversión en innovación de productos, servicios y procesos.

- Que todas las áreas de la cooperativa se han visto afectadas y presentan deficiencias en la ejecución de la estrategia, problemas que se originan en la propia formulación del plan actual al sobredimensionar sus alcances y no tener coherencia con la posición competitiva y recursos disponibles en la cooperativa, y que continua con un esfuerzo parcial o nulo por llevar a la práctica las acciones propuestas por los planes.
- Que una propuesta de Cuadro de Mando Integral podría ayudar a la cooperativa a eficientizar la implementación administración de su estrategia.

5.2 RECOMENDACIONES.

Para contar con una herramienta de Cuadro de Mando integral que ayude a eficientizar la administración de la estrategia de la Asociación cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAN DE RL) se establecen las siguientes recomendaciones:

- Que se constituya un equipo multidisciplinario de reflexión estratégica para rediseñar el plan para los próximos tres años, el equipo debería conformarse por la gerencia e incluir a los jefes de área y consejo de administración y representación de las demás estructuras de administración.
- Que en la formulación de objetivos estratégicos se tenga en cuenta que cumplan características como: desafiantes pero viables, realistas, medibles y acotados en el tiempo; como requisitos mínimos que estos deben presentar.
- Que se aproveche la multidimensionalidad propuesta por el Cuadro de Mando Integral para abordar de forma consiente aspectos relevantes y definitorios del éxito futuro de la cooperativa que históricamente han sido marginados a segundos planos, como la atención al cliente, la aplicación del marketing al modelo de negocios, el desarrollo de nuevos productos y servicios, el aprovechamiento de las tecnologías y el desarrollo de las capacidades de los colaboradores.
- Que se determinen los indicadores estratégicos para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, incluyendo los indicadores financieros y no financieros.

- Que se defina una metodología de sensibilización e implementación del Cuadro de Mando Integral, que incorpore la comunicación de la estrategia, la implementación y seguimiento de la estrategia.
- Que se ponga en marcha la metodología propuesta para la implementación de la estrategia en la organización, sobre todo en los relacionado a la comunicación, implementación en cascada del CMI, la medición constante y la obtención de retroalimentación estratégica.
- Que se tenga en cuenta que la flexibilidad es una característica de la planeación estratégica, haciendo posible que en base a la retroalimentación obtenida a través de las mediciones del CMI se puedan realizar ajustes a nuestra estrategia con el fin de lograr los objetivos de largo plazo.

**CAPITULO VI: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
DE MICROEMPRESARIOS Y AGRICULTORES DEL NORTE DE
MORAZÁN DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (ACOMAM DE R.L.)**

6.1 INTRODUCCIÓN.

“La capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la estrategia en sí” (Kaplan y Norton 2001)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión e implementación de la estrategia empresarial, que permite alinear los objetivos estratégicos de la cooperativa con los objetivos operativos de cada uno de los colaboradores de la misma, estableciendo los indicadores estratégicos que se deben monitorear permanentemente para evaluar la efectividad en la ejecución de la estrategia empresarial.

La Propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y Agricultores del norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAM DE RL) pretende coadyuvar a eficientizar la implementación del Plan Estratégico 2018-2020, proporcionando una metodología de gestión que integra tanto los indicadores financieros tradicionales como indicadores no financieros que también son trascendentales para el desarrollo de la cooperativa, en este sentido, la presente propuesta consta de cinco componentes: en primer lugar se establecen los objetivos de la propuesta, en segundo lugar se desarrolla un diagnóstico del Plan Estratégico 2013-2018 en el cual se analizan los elementos que componen el plan y a través de un proceso de reflexión estratégica que permite adecuar el propósito estratégico (visión, visión, valores) a la realidad y capacidades actuales de la cooperativa, dichos elementos se constituyen en la base del desarrollo del Cuadro de Mando integral; en tercer lugar se presenta la adaptación del pensamiento estratégico el cual se inicia con un análisis de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la cooperativa, continuando con la propuesta de la nueva Visión, Misión, y los valores cooperativos. En cuarto lugar, encontramos el desarrollo en sí del Cuadro de Mando integral, en el cual se definen las cuatro perspectivas de la metodología, los objetivos estratégicos por cada una de las perspectivas, el mapa estratégico y una ficha por cada uno de los objetivos estratégicos, ficha en la cual se establece la importancia del objetivo, los indicadores y la fórmula de medición, así como las acciones estrategias a desarrollar para la consecución de los mismos. Por último, encontramos la metodología de implementación y sensibilización, la

cual consta de una introducción, sus objetivos y el desarrollo de la misma en tres ejes fundamentales que son: 1) La comunicación de la herramienta Cuadro de Mando integral, 2) La organización del equipo de gestión e implementación, y 3) El seguimiento y control.

El presente documento solo constituye una propuesta de Cuadro de Mando Integral que podría ayudar a eficientizar la ejecución de la estrategia de la cooperativa, sin embargo, la implementación o no del mismo, es una decisión y responsabilidad del Consejo de Administración y demás estructuras de dirección de la Cooperativa.

6.2 OBJETIVOS

Objetivo general.

Proporcionar una herramienta de gestión estratégica que ayude a eficientizar la ejecución del plan estratégico de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Microempresarios y agricultores del norte de Morazán de Responsabilidad limitada (ACOMAM DE RL).

Objetivos específicos.

- Proporcionar información oportuna y relevante que permita a las estructuras de dirección de la cooperativa tomar decisiones efectivas para el buen desempeño de la misma.
- Determinar los indicadores claves que se deben medir permanentemente para conocer el grado de efectividad en la ejecución de la estrategia empresarial y el logro de los objetivos planteados.
- Desarrollar una cultura de gestión donde la estrategia de la cooperativa esté integrada en las acciones concretas que cada uno de los colaboradores desarrolla cotidianamente, conociendo así la forma en que sus acciones individuales ayudan al logro de la estrategia general de la cooperativa

6.3 DIAGNOSTICO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013 – 2017.

El presente diagnostico estratégico tiene como finalidad determinar la situación actual del Plan estratégico 2013-2018 de la Asociación Cooperativa de Ahorro y crédito de microempresarios y agricultores del norte de Morazán de responsabilidad limitada (ACOMAM DE RL), en él se presenta un análisis de las características esenciales de un plan estratégico, el proceso de desarrollo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, todo esto, para culminar con la determinación de los puntos fuertes y débiles del presente plan y establecer las posibilidades de mejora para el plan 2018-2020.

6.3.1 Objetivo.

Identificar el estado de ejecución y cumplimiento del actual Plan Estratégico correspondiente al periodo 2013-2018 de la Asociación Cooperativa de Ahorro y crédito de Microempresarios y Agricultores del norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAM DE RL), con el propósito de descubrir los elementos susceptibles de mejoramiento para el desarrollo del pensamiento estratégico que conducirán a la cooperativa en el periodo 2018-2020, y que se llevaría a cabo con la implementación del Cuadro de Mando integral.

6.3.2 Alcance.

El presente diagnostico solamente servirá para identificar los aspectos que se pueden mejorar para el próximo periodo y que se utilizarán como insumos para el desarrollo tanto de la visión y los objetivos estratégicos que serán la base de la propuesta de Cuadro de Mando Integral que se presentara a la Cooperativa. Éste, no incluye la elaboración completa del plan Estratégico 2018-2020.

6.3.2 Análisis del plan estratégico 2013 -2017

Análisis de contenido de plan estratégico

El Plan estratégico 2013 -2018 de la Asociación Cooperativa de ahorro y crédito de microempresarios y agricultores del norte de Morazán de Responsabilidad Limitada (ACOMAM DE RL), está constituido por los siguientes elementos:

- 1- Introducción

- 2- Antecedentes de la institución
- 3- Diagnostico institucional
- 4- Objetivos estratégicos
- 5- Estrategias de ejecución
- 6- Recursos necesarios
- 7- Programación financiera
- 8- Seguimiento y evaluación del plan
- 9- Matrices de operación

Se puede observar que el plan estratégico cuenta con los elementos básicos que según la teoría de la Planeación estratégica debe contener.

6.3.3 Elementos de pensamiento estratégico.

Visión.

“Ser una empresa líder y eficiente en la prestación de servicios financieros a los y las asociados en la zona oriental del país”.

En el proceso de reflexión estratégica, en cuanto a la visión de la cooperativa hicieron las siguientes valoraciones:

- Que la visión no estaba bien definida en el tiempo
- Que las aspiraciones de liderazgo no eran acordes con las condiciones actuales de la cooperativa.
- Que el ámbito geográfico de acción definido no se estaba alcanzando porque supera las capacidades actuales de la cooperativa.
- Que no había empoderamiento o suficiente identificación de los colaboradores con la visión de la cooperativa.
- Y que esta no representaba una imagen fiel de lo que se quiere ser en el futuro.

Misión.

“Brindar servicios financieros a nuestros asociados-as de manera eficiente, ágil y oportuna; con el fin de contribuir al desarrollo socio económico de los sectores productivos de la zona oriental del país, a través de procesos de mejora continua del recurso humano, financiero y tecnológico”.

En cuanto a la misión, se determinó que cumple con las características básicas que debe tener, y que solamente era necesario cambiarle algunos pequeños detalles para alinearla fielmente a la visión de la cooperativa.

Valores.

Democracia, solidaridad, igualdad, equidad, trabajo en equipo y responsabilidad.

Los valores de la cooperativa se consideran idóneos ya que además de expresar los principios que rigen la forma de proceder de los colaboradores, son coherentes con la filosofía y las aspiraciones del cooperativismo

Objetivos del plan estratégico.

- Fomentar el mejoramiento socio – económico de los asociados-as mediante el otorgamiento de créditos y la implementación de otros servicios complementarios.
- Implementar las alternativas de solución a la problemática identificada, planificar las actividades, gestionar recursos, ejecutar planes operativos congruentes y evaluar los resultados, para establecer el crecimiento o decrecimiento económico y financiero de ACOMAM DE R.L. en un período de tiempo.
- Fortalecer capacidades, habilidades y destrezas en niveles directivos y operativos para el cumplimiento de funciones, objetivos y metas planificados.
- Desarrollar un clima organizacional agradable, eficiente y motivacional
- Promover la estabilidad laboral basados en el respeto a creencias, ideologías

Por último, se revisaron los objetivos estratégicos de la cooperativa en los cuales se realizaron las siguientes observaciones:

- Los objetivos no están definidos en el tiempo
- No son medibles concretamente.
- Y requieren una redefinición para convertirlos en objetivos estratégicos para el próximo periodo de tres años.

6.3.4 Resultados del diagnóstico: puntos fuertes y puntos de mejora.

Puntos débiles.

- Diagnostico institucional centrado exclusivamente es aspectos financieros y contables.
- Fuera de contexto en tiempo, recursos y capacidades.
- Ambicioso pero inviable en muchos aspectos.
- Ausencia de una herramienta de gestión para su implementación.
- Poca difusión, comprensión y empoderamiento de los colaboradores.
- Marginado a un segundo en la dirección de la cooperativa.
- Divergencia entre objetivos y visión estratégica.
- Objetivos poco claros y no cuantificables.

Puntos fuertes:

- Construido por líderes de la cooperativa.
- La mayoría de proyecciones financieras se alcanzaron.
- Misión describe de manera comprensible la razón de ser de la cooperativa y es coherente y práctica.
- Valores institucionales vinculados a los valores del cooperativismo.
- Posee los elementos esenciales de un plan estratégico.

6.4 CUADRO COMPARATIVO DE TASAS DE LA COMPETENCIA.

				 ACOMI DE R.L. <i>Cooperativa Líder en la Zona Oriental</i>					
Depósitos a plazos	Tasa de interés anual	Depósitos a plazo	Tasa de interés anual	Tiempo y Monto	Tasas	Monto		Plazo Mínimo	Tasa de interés
				90 a 180 días	Porcentaje	Desde	Hasta		
90 días	3.50%	90 días	Desde 3.00%	<=\$5,000.00	4.00%	\$1,000.00	\$2,000.00	6 meses	2.00%
120 días	3.75%	180 días	Desde 5.00%	\$5,000.01 <=\$10,000.00	4.25%	\$2,001.00	\$5,000.00	6 meses	2.50%
150 días	4.00%	365 días	Desde 6.00%	\$10,000.01 <=\$25,000.00	4.50%	\$5,001.00	\$10,000.00	6 meses	3.00%
180 días	4.25%	720 días	Desde 7.00%	\$25,000.01 <=\$50,000.00	5.00%	\$5,001.00	\$10,000.00	12 meses	3.50%
270 días	4.50%	1095 días	Desde 8.00%	<=\$50,000.01	5.50%	\$10,001.00	\$25,000.00	12 meses	4.00%
360 días	4.75%			210 a 360 días	Porcentaje	\$10,001.00	\$25,000.00	18 meses	4.25%
				<=\$5,000.00	5.00%	\$10,001.00	\$25,000.00	24 meses	4.50%
				\$5,000.01 <=\$10,000.00	5.25%	\$25,001.00	\$50,000.00	12 meses	5.00-6.00%
				\$10,000.01 <=\$25,000.00	5.50%	\$25,001.00	\$50,000.00	18 meses	6.00-6.50%
				\$25,000.01 <=\$50,000.00	6.00%	\$50,001.00	\$100,000.00	18 meses	6.50-7.00%
						\$100,001.00	\$200,000.00	24 meses	7.00-7.50%

6.5 PENSAMIENTO ESTRATEGICO.

6.5.1 FODA.



6.5.2 Análisis CAME

1	DEBILIDADES	CORREGIR
1.1	Alta tasa pasiva	• Desarrollo de política de obtención de financiamiento. • Conformación de equipo gestor de fondos.
1.2	Deficiencia de campañas publicitarias	• Campañas de promoción de servicios cooperativos. • Campaña de promoción de valores cooperativos. • Desarrollo de un plan de marketing estratégico.
1.3	No contar con sistema de respaldo de energía eléctrica.	• Adquisición de un generador eléctrico de respaldo.
1.4	Cumplimiento parcial de las normativas internas.	• Desarrollar un programa integral de capacitaciones anuales, de acuerdo con el área de trabajo.
1.5	Falta de empoderamiento de los asociados y estructuras.	• Fortalecimiento de las escuelas de formación cooperativa.
1.6	Falta de especialización del personal en el área de trabajo.	• Desarrollar un programa integral de capacitaciones anuales, de acuerdo con el área de trabajo.
1.7	Enlace de internet deficiente.	• Adquisición de un enlace de internet dedicado.
1.8	Falta de fidelidad de los asociados	• Programa de evaluación de la fidelidad y satisfacción del cliente asociado.
1.9	Falta de capacitación del personal y cuerpo de dirección.	• Desarrollar un programa integral de capacitaciones anuales, de acuerdo con el área de trabajo.

2	AMENAZAS	AFRONTAR
2.1	Mercado altamente competitivo	• Programa de incentivos por referencias de nuevos asociados. • Desarrollo de un plan de marketing estratégico.
2.2	Factores macroeconómicos inestables	• Desarrollo de nuevos productos y servicios
2.3	Proyecto de regulación de la Superintendencia del Sistema Financiero.	• Actualizaciones anuales de políticas. • Cumplimiento del marco de autorregulación.
2.4	Efecto del cambio climático.	• Desarrollar una política de responsabilidad social
2.5	Efectos de la disminución de las remesas por políticas del Gobierno de Estados Unidos.	• Creación de grupos de ahorro. • Creación de nuevas líneas de ahorro.
2.6	Delincuencia	• Desarrollar una política de responsabilidad social.

3	FORTALEZAS	MANTENER
3.1	Exentos de impuestos.	Continuar respetando el marco regulatorio legal.
3.2	Buena imagen y confianza de nuestros asociados.	Programas de beneficios de valor agregado para asociados.
3.3	Buenas relaciones institucionales.	Desarrollar una política anual de alianzas estrategias.
3.4	Estructura y cuerpos directivos funcionales.	Desarrollar un programa integral de capacitaciones anuales, de acuerdo con el área de trabajo.
3.5	Estabilidad y buen clima laboral.	Formular una política de gestión del clima laboral.
3.6	Control financiero y contable al día	Desarrollar un programa integral de capacitaciones anuales, de acuerdo con el área de trabajo.
3.7	Marco normativo actualizado.	Actualizaciones anuales de políticas de la cooperativa.
3.8	Afiliados a FEDECASES.	Cumplimiento de los convenios y compromisos adquiridos.

4	OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
4.1	Capacitación de los colaboradores.	• Desarrollar un programa integral de capacitaciones anuales, de acuerdo con el área de trabajo.
4.2	Afiliación a seguros futuro.	• Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.
4.3	Expansión territorial	• Ampliación y búsqueda de mercados a través de la apertura de 2 nuevas sucursales.
4.4	Acceso a financiamiento FEDECASES	• Cumplir con las obligaciones y convenios
4.5	Gestión de financiamiento de bajo interés.	• Conformación de equipo gestor de fondos.
4.6	Regulación de FEDECASES e INSAFOCOOP	• Cumplir con las obligaciones y convenios

6.5.3 Visión.

Consolidar nuestro crecimiento brindando servicios financieros incluyentes que generen valor y desarrollo para nuestros asociados, colaboradores y las comunidades.

6.5.4 Misión

Brindar servicios financieros a nuestros a nuestros asociados y asociadas de manera eficiente, oportuna e incluyente; agregando valor y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de los sectores productivos y las comunidades a través de procesos de mejora continua del recurso humano, financiero y tecnológico.

6.5.5 Valores

- Honestidad.
- Transparencia.
- Solidaridad.
- Responsabilidad.
- Igualdad.

6.6 DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

6.6.1 Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	INICIATIVAS	TIEMPO DE EJECUCION	
					INICIO	FIN
Financiera	Mantener un retorno sobre la inversión del 10% anual durante los próximos 3 años.	Retorno sobre la inversión (ROI)	Contador	11.4.1 Seguimiento y monitoreo permanente de todas las acciones estratégicas y corregir oportunamente las desviaciones.	ene-18	dic-20
				11.4.2 Establecer una política de ahorro y uso eficiente de todos los recursos de la cooperativa.	ene-18	dic-20
				11.4.3 Desarrollo de una cultura de planificación y ejecución presupuestaria con énfasis en la austeridad.	ene-18	dic-20
Asociados.	Alcanzar una membresía de 3000 asociados en los próximos 3 años.	Membresía	Gerente General	9.4.1 Programas de beneficios de valor agregado para asociados.	ene-18	dic-20
				9.4.2 Campañas de promoción de servicios cooperativo	ene-18	dic-20
				9.4.3 Campaña de promoción de valores cooperativos.	ene-18	dic-20
				9.4.4 Aperturas de nuevos mercados.	ene-18	dic-20
				9.4.5 Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.	ene-18	dic-20
	Aumentar la fidelidad de los asociados.	Índice de promotores netos (NPS)	Encargado de Negocios	10.4.1 Programa de evaluación de la fidelidad y satisfacción del cliente asociado.	ene-18	dic-20

				10.4.2 Fortalecimiento de las escuelas de formación cooperativa.	ene-18	dic-20
				10.4.3 Programa de incentivos por referencias de nuevos asociados.	ene-18	dic-20
				10.4.4 Establecimientos de protocolos estandarizados de atención al cliente.	ene-18	dic-20
				10.4.5 Desarrollo de un plan de marketing estratégico.	jul-18	dic-20
Procesos internos	Alcanzar una cartera de créditos de 5.5 millones de dólares en 3 años.	Cartera de créditos	Encargado de creditos	4.4.1 Actualizaciones anuales de políticas de otorgamiento de crédito.	ene-18	dic-20
				4.4.2 Promoción de la colocación de microcréditos.	ene-18	dic-20
				4.4.3 Ampliación y búsqueda de mercados a través de la apertura de 2 nuevas sucursales.	ene-18	dic-20
				4.4.5 Programa de otorgamiento de beneficio por créditos.	jul-18	dic-20
	Alcanzar una cartera de ahorro de 3.5 millones de dólares en 3 años.	Cartera de ahorros	Encargada de ahorros	5.4.1 Creación de grupos de ahorro. Que incluya, pero no se limite a:- Estudiantil. Comunitario-Social.	jul-18	dic-20
				5.4.2 Creación de nuevas líneas de ahorro. Que incluya, pero no se limite a: - Ahorro programado para educación. - Ahorro programado para colaboradores. - Ahorro programado sueño	ene-18	dic-20

			emprendedor. - Ahorro de hermano lejano.		
			5.4.3 Campañas de promoción de ahorro. Que incluya, pero no se limite a: - Promoción de líneas ahorro. - Promoción de educación financiera.	ene-18	dic-20
	Reducir la tasa pasiva a un 8%	Tasa pasiva	6.4.1 Desarrollo de política de obtención de financiamiento.	ene-18	jun-18
			6.4.2 Conformación de equipo gestor de fondos.	jul-18	jul-18
			6.4.3 Actualización de políticas de interés y cuentas ahorro a plazo. - Revisión de las tasas que se están pagando en productos de ahorro, tomando en cuenta la tasa referencial y la competencia. - Revisión de montos mínimos de apertura de cuentas de ahorro a plazo.	ene-18	jun-18

	Desarrollar 9 alianzas estratégicas con actores claves en 3 durante los próximos 3 años.	Alianzas estratégicas.	Gerente General	7.4.1. Desarrollar una política anual de alianzas estrategias Que incluya, pero no se limite - Identificaron de actores claves y empresas que se dirigen al mismo mercado objetivo sin ser competencia directa. - Productos o servicios complementarios - Promoción cruzada. - Eventos conjuntos. - Desarrollo de un equipo gestor de alianzas. - Asignación presupuestaria.	ene-18	dic-20
	Desarrollar 6 proyectos de responsabilidad social en las comunidades de influencia durante los próximos 3 años.	Proyectos de responsabilidad social.	Gerente general	8.4.1 desarrollar una política de responsabilidad social Que incluya, pero no se limite - Mapeo de necesidades de la comunidad en el entorno de la cooperativa. - Identificación de organismos relacionados con las necesidades y problemas de la comunidad. - Apoyos materiales y financieros - Impartir capacitaciones y asistencias técnicas. - Subvenciones a eventos culturales y deportivos. - Subvención de proyectos medioambientales - Programas de concursos para acceder a financiamientos de	ene-18	dic-20

				proyectos de responsabilidad social.		
Aprendizaje y crecimiento				1.4.1 Desarrollar un programa integral de capacitaciones anuales, de acuerdo al área de trabajo. Que incluya, pero no se limite a: - Diagnostico de necesidades de formación. - Capacitación interna y externa. - Fomento de la autoformación. - Aprovechamiento de alianzas (FEDECASES, INSAFORP).	ene-18	feb-19

	Mejorar las habilidades y competencias de nuestros colaboradores.	Porcentaje de colaboradores con educación superior	Gerente General	1.4.2 Desarrollar un programa de becas universitarias para colaboradores. Que incluya, pero no se limite a: - Asignación presupuestaria. - Política de fomento de la formación. - Desarrollar alianzas con instituciones de educación superior.	ene-18	dic-18
	Mejorar el clima laboral.	Encuestas de clima laboral	Gerente General	2.4.1 Formular una política de gestión del clima laboral. Que incluya, pero no se limite a: - Medición periódica del clima laboral. - Resolución de conflictos laborales. - Adecuación de recursos y herramientas de trabajo. - Toma de decisiones.	ene-18	dic-18
				2.4.2 Desarrollo de Política de promoción y ascenso. Que incluya, pero no se limite a: - Mecanismo de comunicación interna de plazas vacantes. - Priorización de reclutamiento interno. - Transferencias interdepartamentales.	ene-18	dic-18

	Lograr un desempeño laboral de 95%	Metas alcanzadas	Gerente General	3.4.1 Formular e implementar un programa de incentivos. Que incluya, pero no se limite a: - Comisiones por logro de metas. - Bonos. - Beneficios para colaboradores.	ene-18	dic-20
				3.4.2 Promover la actualización de sistemas informáticos.	ene-18	dic-20
				3.4.3 Promover la planificación de las actividades periódicas de los trabajadores.	ene-18	dic-20
				3.4.4 Promover la comunicación estratégica y el trabajo en equipo.	ene-18	dic-20

6.7 FICHAS DE OBJETIVOS.

FICHA DE OBJETIVO		
1. Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento.		
1.1 Objetivo: Mejorar las habilidades y competencias de nuestros colaboradores.		
1.2 Relevancia: Contar con colaboradores competentes nos permitirá alcanzar eficientemente los objetivos y metas.		
1.3 Indicadores claves de desempeño		
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Responsable.
1.3.1 Porcentaje de colaboradores con educación superior	$\frac{\text{Colaboradores con o en formación académica.}}{\text{Total de colaboradores}}$	Gerente general.
1.3.2 Horas de capacitaciones por colaborador.	$\frac{\text{Total acumulado de horas de capacitación}}{\text{Total de colaboradores}}$	Gerente General
1.4 Iniciativas estratégicas		Fin
1.4.1 Desarrollar un programa integral de capacitaciones anuales, de acuerdo al área de trabajo. Que incluya, pero no se limite a: - Diagnostico de necesidades de formación. - Capacitación interna y externa. - Fomento de la autoformación. - Aprovechamiento de alianzas (FEDECASES, INSAFORP).	Enero 2018	Febrero 2018
	Enero 2019	Febrero 2019
	Enero 2020	Febrero 2020
1.4.2 Desarrollar un programa de becas universitarias para colaboradores. Que incluya, pero no se limite a: - Asignación presupuestaria. - Política de fomento de la formación. - Desarrollar alianzas con instrucciones de educación superior.	Enero 2018	Diciembre 2018

FICHA DE OBJETIVO		
2. Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento.		
2.1 Objetivo: Mejorar el clima laboral.		
2.2 Relevancia: Las relaciones armoniosas, las condiciones idóneas y la disponibilidad de recursos para realizar las actividades laborales son fundamentales para la consecución de los objetivos.		
2.3 Indicadores claves de desempeño		
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Responsable.
2.3.1 Clima laboral	Resultado encuesta clima laboral	Gerente general.
2.4 Iniciativas estratégicas		Fin
2.4.1 Formular una política de gestión del clima laboral. Que incluya, pero no se limite a: - Medición periódica del clima laboral. - Resolución de conflictos laborales. - Adecuación de recursos y herramientas de trabajo. - Toma de decisiones.		Inicio Enero 2018 Diciembre 2018
2.4.2 Desarrollo de Política de promoción y ascenso. Que incluya, pero no se limite a: - Mecanismo de comunicación interna de plazas vacantes. - Priorización de reclutamiento interno. - Transferencias interdepartamentales.		Inicio Enero 2018 Diciembre 2018

FICHA DE OBJETIVO		
3. Perspectiva: Aprendizaje y crecimiento.		
3.1 Objetivo: Lograr un desempeño laboral de 95%		
3.2 Relevancia: El logro de las metas departamentales está directamente relacionado con el alcance de los objetivos estratégicos y consecuentemente con el cumplimiento de la visión.		
3.3 Indicadores claves de desempeño		
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Responsable.
3.3.1 Desempeño laboral	$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas formuladas}}$	Gerente general.
3.4 Iniciativas estratégicas	Inicio	Fin
3.4.1 Formular e implementar un programa de incentivos. Que incluya, pero no se limite a: - Comisiones por logro de metas. - Bonos. - Beneficios para colaboradores.	Enero 2018	Diciembre 2020
3.4.2 Promover la actualización de sistemas informáticos.	Enero 2018	Diciembre 2020
3.4.3 Promover la planificación de las actividades periódicas de los trabajadores.	Enero 2018	Diciembre 2020
3.4.4 Promover la comunicación estratégica y el trabajo en equipo.	Enero 2018	Diciembre 2020

FICHA DE OBJETIVO		
4. Perspectiva: Procesos internos.		
4.1 Objetivo: Alcanzar una cartera de créditos de 5.5 millones de dólares en 3 años.		
4.2 Relevancia: La colocación de créditos es una de actividades fundamentales de nuestra cooperativa y está ligada a la generación de beneficios y consolidación de nuestro crecimiento.		
4.3 Indicadores claves de desempeño		
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Responsable.
4.3.1 Cartera de créditos.	Monto de cartera de créditos.	Encargada de créditos
4.4 Iniciativas estratégicas		Fin
4.4.1 Actualizaciones anuales de políticas de otorgamiento de crédito.	Enero 2018	Diciembre 2020
4.4.2 Promoción de la colocación de microcréditos.	Enero 2018	Diciembre 2020
4.4.3 Ampliación y búsqueda de mercados a través de la apertura de 2 nuevas sucursales.	Enero 2018	Diciembre 2018
	Enero 2020	Diciembre 2020
4.4.5 Programa de otorgamiento de beneficio por créditos.	Julio 2018	Diciembre 2020

FICHA DE OBJETIVO		
5. Perspectiva: Procesos internos.		
5.1 Objetivo: Alcanzar una cartera de ahorro de 3.5 millones de dólares en 3 años.		
5.2 Relevancia: La captación de ahorros es el segundo proceso más importante, nos permite obtener disponibilidad de fondos para la colocación de créditos.		
5.3 Indicadores claves de desempeño		
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Responsable.
5.3.1 Cartera de ahorros	Monto de la cartera de ahorros.	Encargada de ahorros
5.4 Iniciativas estratégicas		Fin
5.4.1 Creación de grupos de ahorro. Que incluya, pero no se limite a: - Estudiantil. - Comunitario. - Social.		Inicio Julio 2018 Fin Diciembre 2020
5.4.2 Creación de nuevas líneas de ahorro. Que incluya, pero no se limite a: - Ahorro programado para educación. - Ahorro programado para colaboradores. - Ahorro programado sueño emprendedor. - Ahorro de hermano lejano.		Inicio Enero 2018 Fin Diciembre 2020
5.4.3 Campañas de promoción de ahorro. Que incluya, pero no se limite a: - Promoción de líneas ahorro. - Promoción de educación financiera.		Inicio Enero 2018 Fin Diciembre 2020

FICHA DE OBJETIVO		
6. Perspectiva: Procesos internos.		
6.1 Objetivo: Reducir la tasa pasiva a un 8%		
6.2 Relevancia: La reducción de los intereses pagados a los acreedores resultará en un incremento beneficios obtenidos por las actividades de intermediación.		
6.3 Indicadores claves de desempeño		
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Responsable.
6.3.1 Tasa pasiva.	$\frac{\text{Sumas de tasas pasivas}}{\text{Numero Fuentes de financiamiento}}$	Contador
6.4 Iniciativas estratégicas		Fin
6.4.1 Desarrollo de política de obtención de financiamiento.		Enero 2018
6.4.2 Conformación de equipo gestor de fondos.		Julio 2018
6.4.3 Actualización de políticas de interés y cuentas ahorro a plazo. - Revisión de las tasas que se están pagando en productos de ahorro, tomando en cuenta la tasa referencial y la competencia. - Revisión de montos mínimos de apertura de cuentas de ahorro a plazo.		Enero 2018
		Junio 2018

FICHA DE OBJETIVO		
7. Perspectiva: Procesos internos.		
7.1 Objetivo: Desarrollar 9 alianzas estratégicas con actores claves.		
7.2 Relevancia: Los beneficios obtenidos a través de las alianzas que se desarrollen con autores claves en nuestro entorno nos permitirán generar valor agregado para nuestros asociados.		
7.3 Indicadores claves de desempeño		
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Responsable.
7.3.1 Alianzas estratégicas	Cantidad de Alianzas estratégicas	Gerente general
7.4 Iniciativas estratégicas		Fin
7.4.1. Desarrollar una política anual de alianzas estratégicas Que incluya, pero no se limite - Identificaron de actores claves y empresas que se dirigen al mismo mercado objetivo sin ser competencia directa. - Productos o servicios complementarios - Promoción cruzada. - Eventos conjuntos. - Desarrollo de un equipo gestor de alianzas. - Asignación presupuestaria.		Inicio Enero 2018 Diciembre 2020

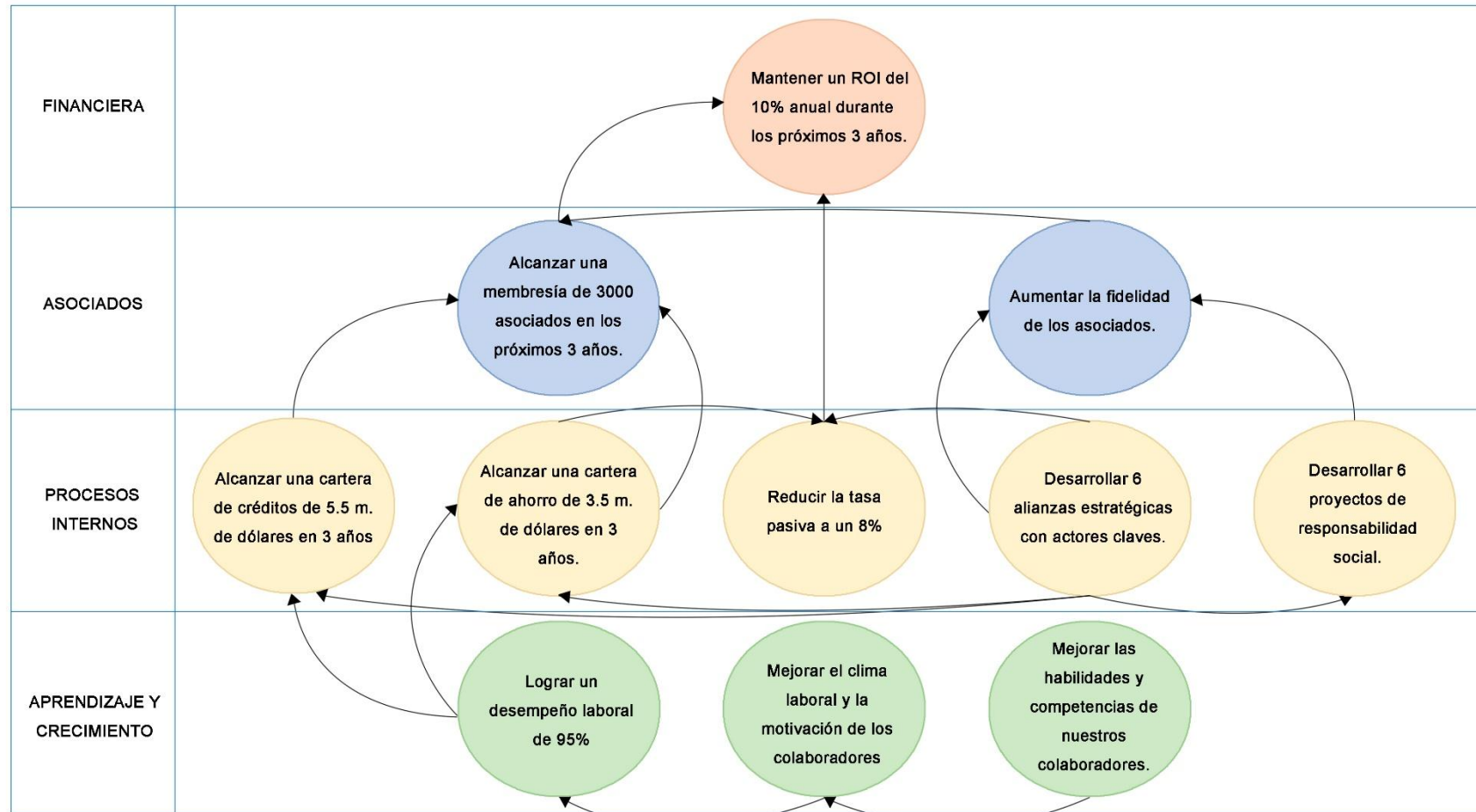
FICHA DE OBJETIVO		
8. Perspectiva: Procesos internos.		
8.1 Objetivo: Desarrollar 6 proyectos de responsabilidad social en las comunidades de influencia.		
8.2 Relevancia: La imagen que se proyecte hacia la sociedad y los beneficios que las comunidades reciban de nuestra cooperativa contribuirá a la fidelización de los asociados y el cumplimiento del fin social del cooperativismo.		
8.3 Indicadores claves de desempeño		
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Responsable.
8.3.1 Proyectos de responsabilidad social.	Cantidad de proyectos de responsabilidad social.	Gerente General
8.4 Iniciativas estratégicas		Fin
8.4.1 desarrollar una política de responsabilidad social Que incluya, pero no se limite - Mapeo de necesidades de la comunidad en el entorno de la cooperativa. - Identificación de organismos relacionados con las necesidades y problemas de la comunidad. - Apoyos materiales y financieros - Impartir capacitaciones y asistencias técnicas. - Subvenciones a eventos culturales y deportivos. - Subvención de proyectos medioambientales - Programas de concursos para acceder a financiamientos de proyectos de responsabilidad social.		Inicio Enero 2018 Diciembre 2020

FICHA DE OBJETIVO		
9. Perspectiva: Asociados		
9.1 Objetivo: Alcanzar una membresía de 3000 asociados en los próximos 3 años.		
9.2 Relevancia: La incorporación de nuevos asociados es fundamental para asegurar el crecimiento integral de nuestra cooperativa, por ellos es importante generar iniciativas para atraer nuevos socios.		
9.3 Indicadores claves de desempeño		
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Responsable.
9.3.1 Membresía	Total de membresías.	Gerente general
9.4 Iniciativas estratégicas		Fin
9.4.1 Programas de beneficios de valor agregado para asociados.		Enero 2018 Diciembre 2020
9.4.2 Campañas de promoción de servicios cooperativos.		Enero 2018 Diciembre 2020
9.4.3 Campaña de promoción de valores cooperativos.		Enero 2018 Diciembre 2020
9.4.4 Aperturas de nuevos mercados.		Enero 2018 Diciembre 2020
9.4.5 Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros.		Enero 2018 Diciembre 2020

FICHA DE OBJETIVO		
10. Perspectiva: Asociados		
10.1 Objetivo: Aumentar la fidelidad de los asociados.		
10.1 Relevancia: Que los asociados se sientan identificados y satisfechos con los servicios y su participación en la cooperativa es trascendental para lograr su retención y el crecimiento.		
10.3 Indicadores claves de desempeño		
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Responsable.
10.3.1 Índice de promotores netos (NPS).	Porcentaje de promotores - Porcentaje de detractores.	Encargada de negocios
1.4 Iniciativas estratégicas	Inicio	Fin
10.4.1 Programa de evaluación de la fidelidad y satisfacción del cliente asociado.	Enero 2018	Diciembre 2020
10.4.2 Fortalecimiento de las escuelas de formación cooperativa.	Enero 2018	Diciembre 2020
10.4.3 Programa de incentivos por referencias de nuevos asociados.	Enero 2018	Diciembre 2019
10.4.4 Establecimientos de protocolos estandarizados de atención al cliente.	Enero 2018	Junio 2018
10.4.5 Desarrollo de un plan de marketing estratégico.	Julio 2018	Diciembre 2018

FICHA DE OBJETIVO		
11. Perspectiva: FINANCIERA		
11.1 Objetivo: Mantener un retorno sobre la inversión del 10% anual durante los próximos 3 años.		
11.2 Relevancia: El fin principal de la cooperativa es lograr el desarrollo integral de sus asociados, para ello es imprescindible lograr mantener niveles de rentabilidad razonables para la cooperativa.		
11.3 Indicadores claves de desempeño		
Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Responsable.
11.3.1 Retorno sobre la inversión (ROI)	$\frac{\text{Excedente del ejercicio}}{\text{Patrimonio de los asociados}}$	Contador.
1.4 Iniciativas estratégicas		Fin
11.4.1 Seguimiento y monitoreo permanente de todas las acciones estratégicas y corregir oportunamente las desviaciones.	Enero 2018	Diciembre 2020
11.4.2 Establecer una política de ahorro y uso eficiente de todos los recursos de la cooperativa.	Enero 2018	Diciembre 2020
11.4.3 Desarrollo de una cultura de planificación y ejecución presupuestaria con énfasis en la austeridad.	Enero 2018	Diciembre 2020

6.8 MAPA ESTRATÉGICO.



6.9 METODOLOGIA DE SENSIBILIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN

6.9.1 Introducción.

Esta metodología ha sido concebida para apoyar el trabajo desarrollado en la propuesta de Cuadro de Mando Integral de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Micro empresarios y Agricultores del Norte de Morazán, en iniciativas que promueven la sensibilización e implementación del mismo. Es una propuesta diseñada para el trabajo de los colaboradores y cuerpos directivos de la Asociación Cooperativa. A continuación, se propone una guía metodológica para abordar los temas contenidos en la propuesta de Cuadro de Mando Integral.

La metodología es participativa y está pensada para generar un proceso que promueva, por un lado, la sensibilización de las personas participantes y, por otro, la capacitación para la aplicación práctica de las herramientas conceptuales y técnicas. Está formulada de la forma siguiente:

Comunicación de la herramienta Cuadro de mando integral, que está compuesta de la forma siguiente: 1) Exposición de la herramienta del cuadro de mando integral y su importancia en la gestión estratégica y 2) Exposición de Cuadro de Mando Integral y su vinculación con el logro de la visión y los objetivos estratégicos de ACOMAN de RL.

Organización del equipo gestión e implementación, que se constituye de la forma siguiente: 1) Organización del equipo y gestión de recursos, 2) Capacitación del equipo, y 3) Implementación que contiene: Socialización y sensibilización del cuadro de mando integral con todos los colaboradores, Traslado de la estrategia a la gestión operativa, Alineamiento estratégico. (Implementación en cascada) y Motivación hacia el comportamiento estratégico.

Seguimiento y control, que se integra de la forma siguiente: 1) Revisión periódica de indicadores, 2) Obtención de feedback estratégico y 3) Proceso de reflexión estratégico continuo.

6.9.2 Objetivos.

General

Sensibilizar a los colaboradores sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito de Micro empresarios y Agricultores del Norte de Morazán.

Específicos

- Comunicar la herramienta del Cuadro de Mando Integral.
- Organizar un equipo de gestión e implementación del Cuadro de Mando Integral.
- Dar seguimiento y control periódico del Cuadro de Mando Integral.

6.9.3 Metodología.

6.9.3.1 Comunicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral.

Es sumamente importante comunicar la Estrategia y el Cuadro de Mando Integral a la totalidad de los colaboradores de la Asociación Cooperativa, con el fin de lograr el compromiso de todos para la consecución de los objetivos. Esta comunicación tiene muchos efectos positivos para los trabajadores que podemos resumir en los siguientes:

- El colaborador se siente parte de la estrategia.
- Es motivador para los colaboradores.
- La alineación del empleado con la estrategia le hará sentir los objetivos y logros de la empresa como propios.

6.9.3.2 Exposición de la herramienta del cuadro de mando integral y su importancia en la gestión estratégica.

Se debe aplicar el Cuadro de Mando Integral en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas según las necesidades. Por tanto, la base fundamental está en la expresión

de la estrategia empresarial en un conjunto de indicadores o elementos objetivos que describen situaciones específicas y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso.

El éxito de su implementación se basa en dos pilares fundamentales:

a) La Dirección apuesta firmemente por esta herramienta, para lo cual debe haber hecho primeramente un proceso de reflexión estratégica.

b) El equipo humano aporta los datos de una manera fiable y periódica. Para ello, además de fácil de usar, ha de suministrar información que los mandos intermedios aprecien y les sea útil para mejorar en el trabajo diario.

6.9.3.3 Exposición de Cuadro de Mando Integral y su vinculación con el logro de la visión y los objetivos estratégicos de ACOMAM de RL.

No olvidemos que como en cualquier Asociación Cooperativa sometida a un mercado competitivo, los tiempos son siempre escasos y más si se han de reunir las personas que toman decisiones alrededor de una mesa para pensar que es lo realmente útil en términos de información y consensuar unas pocas variables. El Gerente General y los cuerpos directivos, entenderán como más importantes las relacionadas con los ahorros y los créditos. Por todo ello, y a modo de resumen, puede afirmarse que el cometido básico de un cuadro de mando integral es:

- Describir la misión de la Asociación Cooperativa, cuál es su actividad, cómo se lleva a cabo y qué la diferencia de las demás.
- Definir unos valores que consoliden las creencias de la organización y la mantenga unida.
- Desarrollar una visión de futuro en la que se tenga en cuenta el entorno empresarial, innovación, mercado, entre otros.
- Identificar factores que aseguren el éxito de la empresa.
- Plantear objetivos reales factibles de poder cumplir.
- Establecer unos indicadores que ayuden a medir los objetivos planteados.
- Marcar unas metas.
- Desarrollar planes de actuación para alcanzar los objetivos.

6.9.3.4 Organización del equipo gestión e implementación.

Una vez definidas las cuatro perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral, debe tenerse en cuenta que la implementación del mismo supone dotar a la Asociación Cooperativa de un equipo de gestión y un sistema abierto donde continuamente puedan introducirse cambios y mejoras.

6.9.3.5 Organización del equipo y gestión de recursos

Dentro del Organigrama y el manual de funciones de la Asociación Cooperativa, debe incorporarse un equipo multidisciplinario de colaboradores y cuerpos directivos, que se encarguen de gestionar recursos humanos, financieros, o de cualquier otra índole; sean estos internos o externos para la sensibilización e implementación del Cuadro de Mando Integral.

6.9.3.6 Capacitación del equipo.

En este apartado será necesaria la voluntad y disposición de tiempos de los intervinientes, donde se realizarán las actividades siguientes:

- La presentación del programa, donde se explica las etapas y características de la metodología a utilizar.
- La planeación estratégica de la capacitación en la organización.
- Análisis de la situación de la capacitación.
- Los objetivos de la capacitación.
- La programación de la capacitación, incluyendo la calendarización, participantes, instructores, responsable de la coordinación operativa, costos, y presupuesto.
- Los medios adecuados para la conducción y evaluación del proceso de instrucción.

6.9.4 Implementación.

6.9.4.1 Socialización y sensibilización del cuadro de mando integral con todos los colaboradores.

En esta etapa se tomarán en cuenta los colaboradores y cuerpos directivos, para que se empoderen de la filosofía institucional y la estrategia de la misma, para que conozcan los elementos fundamentales que integran el Cuadro de Mando Integral, la funcionalidad y la finalidad del mismo; todo ello para la consecución de los objetivos de su Organización.

6.9.4.2 Traslado de la estrategia a la gestión operativa.

En la misma línea la estrategia cooperativa debe ser trasladada al capital humano que se encarga de las tareas y procesos enfocados a la mejora de la organización interna, con la finalidad de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos.

6.9.4.3 Alineamiento estratégico. (Implementación en cascada).

Esto permitirá que exista una congruencia entre la estrategia de la Cooperativa planteada por los cuerpos directivos y los colaboradores. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Que según la lógica del diseño del Cuadro de Mando Integral debe descender desde la Visión de la Asociación Cooperativa hasta el último de los colaboradores, que dicta el Organigrama Institucional.

6.9.4.4 Motivación hacia el comportamiento estratégico.

Los colaboradores y por supuesto los cuerpos directivos, deben estar conscientes del comportamiento estratégico, ya que este constituye la manera de afrontar la exigencia de crear y defender posiciones competitivas, referidas al contexto básicamente sectorial, que están definidas por:

- El producto es decir como diferenciar y bajar costos de producción
- Al mercado es decir buscar objetivos amplios o segmentar los mismos.

Estas Las distintas combinaciones de estas opciones de producto y mercado dan lugar a comportamientos típicos. La exploración de su existencia y eventual predominio en el sector financiero de la zona norte de Morazán.

6.9.5 Seguimiento y control.

Una vez puesto en marcha el proceso de sensibilización e implementación será necesario llevar a cabo un seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos, a través de los resultados que ofrezcan los indicadores para proponer ajustes o modificaciones en el caso de que sea necesario. En cuanto a las principales aportaciones y beneficios que supone el Cuadro de Mando Integral para la Asociación Cooperativa, están:

- Facilitar la implementación de la estrategia innovadora traduciendo los objetivos marcados en acciones y resultados.
- Equilibrar y alinear los objetivos entre los diferentes responsables, departamentos, áreas.
- Aportar las bases o indicadores para el futuro, lo que es fundamental en momentos de cambio.
- Incluir información relacionada con el entorno de la empresa.
- Resumir la información en cuadros sintéticos para centrarse en los aspectos más vitales de la empresa.
- Servir como base de predicción mediante los indicadores para prever los efectos en el futuro.
- Actuar como elemento motivador de los empleados.
- Promover un estilo de gestión claro y eficaz.

6.9.5.1 Revisión periódica de indicadores.

En este apartado las personas encargadas de darle seguimientos a los indicadores de cada área de la Asociación Cooperativa contarán con una serie de fichas que le servirán como herramienta de seguimiento de la estrategia.

6.9.5.2 Obtención de feedback estratégico.

Este debe estar diseñado con el objetivo de comprobar, validar y modificar las hipótesis de una estrategia de unidad de negocio. Las relaciones de causa y efecto encarnadas en un Cuadro de Mando Integral permitirán a los cuerpos directivos establecer unas metas a corto plazo que reflejan sus mejores previsiones sobre los retrasos y los impactos entre cambios en los inductores de la actuación y los cambios asociados en uno más indicadores de los resultados.

6.9.5.3 Proceso de reflexión estratégico continuo.

Este proceso sirve para determinar de qué forma la Asociación Cooperativa será capaz de conseguir los objetivos fijados. Es muy difícil llegar donde tenemos previsto, si no pensamos la forma de conseguirlo.

El objetivo principal de este proceso es conseguir una ventaja competitiva respecto de la competencia, y, por lo tanto, una posición de privilegio dentro del mercado.

Las características básicas a tener en cuenta a la hora de construir esta estrategia son.

- *General:* Contempla una visión global en la que nadie se sienta excluido.
- *Básico:* Toma de decisiones correctas implica aspectos como hacerse preguntas, pensar y reflexionar.
- *Visión compartida:* Se inicia por los cuerpos directivos, pero es necesario conseguir la implicación de toda la empresa.
- *Compromiso personal:* Lo conseguiremos si nos hemos esforzado en cumplir con el punto anterior.
- *Identificación con el proyecto y sentimiento profundo de autoría:* Este hecho hará que cualquier pequeño o gran cambio de rumbo sea asumido por toda la empresa sin dificultades.

6.9.6 Anexos metodología de sensibilización e implementación.

Cronograma de actividades.

NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	ENERO					FEBRERO			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9
Comunicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral.									
Exposición de la herramienta del cuadro de mando integral y su importancia en la gestión estratégica									
Exposición de Cuadro de Mando Integral y su vinculación con el logro de la visión y los objetivos estratégicos de ACOMAN de RL.									
Organización del equipo gestión e implementación.									
Organización del equipo y gestión de recursos									
Capacitación del equipo									
Implementación									

Matriz de seguimiento de evolución de indicadores.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	VALOR ACTUAL	AVANCE / VARIACION	OBSERVACIONES
FINANCIERA	Mantener un retorno sobre la inversión del 10% anual durante los próximos 3 años.	Retorno sobre la inversión (ROI)	10% MINIMO			
ASOCIADOS	Alcanzar una membresía de 3000 asociados en los próximos 3 años.	Membresía	3000 ASOCIADOS			
	Aumentar la fidelidad de los asociados.	Índice de promotores netos (NPS)				
PROCESOS INTERNOS	Alcanzar una cartera de créditos de 5.5 millones de dólares en 3 años.	Cartera de créditos	5.5 MLL DE DOLARES			
	Alcanzar una cartera de ahorro de 3.5 millones de dólares en 3 años.	Cartera de ahorros	3.5 MLL DE DOLARES			
	Reducir la tasa pasiva a un 8%	Tasa pasiva	8%			
	Desarrollar 9 alianzas estratégicas con actores claves en 3 durante los próximos 3 años.	Alianzas estratégicas.	9 ALIANZAS			
	Desarrollar 6 proyectos de responsabilidad social en las comunidades de influencia durante los próximos 3 años.	Proyectos de responsabilidad social.	6 PROYECTOS			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las habilidades y competencias de nuestros colaboradores.	Porcentaje de colaboradores con educación superior				
		Horas de capacitaciones por colaborador.				
	Mejorar el clima laboral.	Clima Laboral				
	Lograr un desempeño laboral de 95%	Desempeño laboral				

GLOSARIO.

Estrategia:

Conjunto de acciones encaminadas a lograr objetivos propuestas por una organización.

Cuadro de mando integral (CMI):

Sistema o herramienta de gestión para el seguimiento de la estrategia.

Plan estratégico:

Documento en el cual se fijan la visión, misión, valor y líneas de acción a desarrollar en una determinada organización.

Perspectivas:

Son las extensiones estratégicas de la organización.

Indicadores:

Estos nos sirven para medir el avance o retroceso de la estrategia empresarial.

Objetivos estratégicos:

Es el punto de llegada que pretende alcanzar la organización.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS:

Dávila Antonio, (2009), Nuevas Herramientas de control: Cuadro de Mando Integral, España, IESE

Foment del Treball Nacional (AT-0136/2014), Guía para la implementación del Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España, Anglofort.

Kaplan Y Norton, (2009), El Cuadro de Mando integral, Barcelona, España, Gestión 2000.

Martínez P. y Milla A., (2012), Como Construir la perspectiva de capacidades estratégicas, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Martínez P. y Milla A., (2012), Como Construir la perspectiva financiera, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Martínez P. y Milla A., (2012), Diagnostico Estratégico, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Martínez P. y Milla A., (2012), Elementos básicos del cuadro de Mando Integral, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Martínez P. y Milla A., (2012), Implantación de la estrategia, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Martínez P. y Milla A., (2012), Implantación del Cuadro de Mando Integral, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Martínez P. y Milla A., (2012), La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de Mando Integral, Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos.

Universidad de los Andes, (2015), Definición de indicadores de desempeño, Dirección de planeación y evaluación.

TESIS:

Villacorta M y Moreno M, (2009), Factores limitantes al desarrollo del cooperativismo de ahorro y crédito en El Salvador, San Salvador, El Salvador, (tesis), UES.

DOCUMENTO OFICIALES:

ACOMAM DE RL Memoria de labores 2006

ACOMAMDE RL, Plan Estratégico 2013 - 2017

REFERENCIAS VIRTUALES:

Glosario de términos recuperado de https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/822203_1_VIRTUAL/Objetos_de_Aprendizaje/Descargables/ADA%203/ADA_3.1.pdf

Lasanta, Ines, junio 2016, IEDGE – Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI), (entrada en blog), recuperado de <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>

ANEXOS.

PLAN ESTRATÉGICO

2013-2017



Elaborado por: ACOMAM DE R.L.

INDICE

I- Introducción

II- Antecedentes

III- Diagnóstico institucional

- Visión
- Misión
- Valores y/o principios

IV-Objetivos del Plan Estratégico

- Objetivo General
- Objetivo Especifico

V- Estrategias de Ejecución del Plan Estratégico

VI-Recursos Necesarios

VII- Programación Financiera

VIII- Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico

I. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a la toma de decisiones para implementar el rumbo empresarial. Es una herramienta participativa, basada en el plan estratégico anterior y el plan Operativo 2,013 que debe permitir el ordenamiento y priorización de las acciones estratégicas, definición y gestión de recursos necesarios para un plan de expansión a mediano y largo plazo.

Servirá de guía a la cooperativa para el quinquenio 2013 – 2017; Indica cómo y cuándo gestionar recursos financieros, coordinar con las instituciones microfinancieras, que trabajan en el oriente del país (Usulután, San Miguel, Morazán y La Unión) y las federaciones a nivel nacional, para construir alianzas estratégicas, que le ayuden a fortalecer y cumplir los objetivos y metas planteados en este período para el desarrollo económico de la cooperativa y sus asociados/as.

El Plan Estratégico además pretende aprovechar al máximo los recursos humanos, materiales y financieros, con que cuenta la cooperativa, el cual servirá para la puesta en marcha de proyectos productivos, iniciativas de negocios y diversificación de los servicios.

Facilitará el seguimiento y evaluación del proceso, nivel de crecimiento y dará respuesta a las necesidades sentidas por las mujeres y hombres; así como de las/los jóvenes mujeres y hombres asociados y asociadas.

II. ANTECEDENTES DE LA ASOCIACIÓN

Nuestra cooperativa fue promovida, organizada y legalizada a iniciativa de la Fundación “Segundo Montes” y se constituyó el día 04 de noviembre de dos mil cinco, legalizada el día 09 de enero de dos mil seis y publicada el día 19 de enero de dos mil seis.

Los asociados y asociadas fundadores fueron 22, entre los que destacan El Presidente

Actual del Consejo de Administración Señor Juan Rosa Amaya, nuestra Oficial de Créditos Elba Delia Martínez de Romero y los asociados/as José Abelino Márquez, Francisca Auxiliadora Carrillo, Wilber Lorenzo, Gabriela Beatriz Hernández y Delcita Celina Díaz de Ruíz al día en sus aportaciones.

La orientación de nuestros objetivos fundamentales es: “Fomentar el mejoramiento socio – económico de nuestros asociados y asociadas mediante el otorgamiento de créditos para el fortalecimiento y creación de unidades productivas”; “Estimular el ahorro sistemático por medio de aportaciones”; “Conceder préstamos a intereses razonables y de preferencia menores o igual a los que establece la competencia”, “Acompañar en procesos de formación empresarial, asistencia técnica puntual y productiva a los asociados y asociadas”; etc.

Nuestras líneas de crédito son agrícolas, pecuarios, agroindustria, pequeña industria y artesanías, comercio, servicios, vivienda, personales y automáticos.

El piso de nuestros montos es de \$30.00 y el techo de \$20,000.00.

Nuestro segmento de mercado son los productores-as agropecuarios y microempresarios del departamento de Morazán. Nuestra mayor demanda son las líneas de Vivienda, Comercio, Producción y Servicios.

III.- DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Mercado Financiero:

- Ingresos Financieros: Enero a octubre 2012: \$114,921.06
- Gastos: Enero a octubre 2012: \$86,096.65
- Utilidades: Enero a octubre 2012: \$ 28,824.41
- Cartera de préstamos: 568 créditos por \$ 663,879.22 a octubre 2,012.
- Cartera en mora: 5.20%. \$ 34,521.49
- **Indicadores de productividad:**

INDICADOR	CANTIDAD
Monto otorgado	\$ 628, 161.11
Cartera	\$ 663,879.22
Cartera promedio por oficial de créditos	\$221,293.00
Promedio de créditos por oficial de créd.	189
Crédito promedio	\$1,169.00
Plazos Corto plazo	100

Largo plazo	468
Asociados-as	840
Hombres	454
Mujeres	386
Metodología de créditos:	568
Individual	0
Grupal	0
Asociativo	0
Oficiales de créditos	3
Oficiales de negocios	0
Personal total	8
Productividad por oficial de créditos	189
Productividad por Oficial de negocios	0
Productividad del personal	77
Oficiales de créditos / personal total	38%
Oficiales de negocios /personal total	0

- El Mercado: El microcrédito es patrimonio de las micro financieras que manejan una cartera global de \$50,000,000.00 repartidas en todo el departamento de Morazán. El bastión de ACOMAM DE R.L. son los municipios al norte de Morazán, especialmente Meanguera, Jocoaitique y Perquín, donde se debe mejorar la administración de cartera y proyectar un crecimiento del 100% para los próximos 5 años. Municipios potenciales como Arambala, Joateca, Cacaopera, Corinto deben aportar un 30% en el mismo período. El resto de municipios de Morazán y parte de San Miguel, se atenderá proyectando un crecimiento sostenido del 10% anual o sea

50% en los próximos 5 años. Además, se espera en 2013 diversificar los servicios financieros con la promoción de seguros de vida, de salud, ahorros, remesas y pago de otros servicios como subsidio del gas y electricidad.

- **La Competencia:** PADECOMS, AMC, FUNDACAMPO, INTEGRAL, CAJA DE CREDITO, BFA, AZTECA, PROCREDIT, etc.

La mayor competencia para ACOMAM DE R.L. es PADECOMS, AMC, INTEGRAL Y FUNDACAMPOS en el orden, por lo tanto, es necesario elaborar un **estudio de la competencia y de mercado micro financiero**.

- **La Expansión:** Primer punto de servicios a abrir debe ser Perquín, luego continuar con San Francisco Gotera, Osicala, Cacaopera o Corinto, Santa Rosa de Lima, Anamorós, Concepción de Oriente, etc. Todo basado en un estudio de mercado, tendencias del usuario y análisis de la competencia.
- **La integración:** La cooperativa tiene vínculos con FEDECACES, ASOMI Y FUNDAMICRO. Se tiene proyectado afiliarse en 2013 a FEDECACES que es una federación que está afiliada a COLAC y en el país tiene a 33 cooperativas afiliadas. El objetivo principal es asegurar una fuente de financiamiento, diversificación de servicios y ser parte de un sistema cooperativa nacional y regional, que nos permita un crecimiento sostenido del 15% anual para el próximo quinquenio.

Área Legal/Organizativa

- Personería jurídica y credenciales vigentes
- Número de asociados-as: 800. Activos 350.
- Participación de la mujer en un 44% y 56% hombres.
- Las estructuras de dirección son: Consejo de Administración y Junta de Vigilancia. Además, se cuenta con Comité de Educación y Comité de Créditos. Quienes funcionan en base a lo establecido en los Estatutos.
- Se cuenta con un perfil que define las cualificaciones de asociados y asociadas para servir en las estructuras de dirección y comités de apoyo.

- El consejo se reúne, de forma ordinaria una vez al mes y extraordinaria, las veces que sean necesarias.
- Libros legales actualizados, excepto el de asociados-as
- Capacidad y experiencia para implementar los procesos administrativos: Es una empresa cooperativa joven con un gran potencial de crecimiento y capacidad para implementar procesos administrativos, contables y crediticios a pesar que la estructura administrativa no está completa.
- Registro de aportaciones sistematizadas y actualizadas
- Se cuenta con Manual de Funciones, Reglamento Interno, manual de procedimientos, etc.
- La Junta de Vigilancia da seguimiento a los acuerdos tomados, hace observaciones y recomendaciones pertinentes.
- Se cuenta con plan de capacitación para las estructuras de dirección, Comités de apoyo, Personal Administrativo y Asociados-as para fortalecer y desarrollar habilidades, destrezas y capacidades que permitan alcanzar los objetivos y metas propuestos en cada período de ejecución.

Área Económica y Gestión Empresarial (al 30 de junio de 2012)

- Reserva legal: \$ 8,495.17
- Reserva de saneamiento: \$ 40,433.12
- Donaciones: \$233,756.65
- Excedentes: \$ 14,496.67
- Aportaciones: \$133,383.29
- Patrimonio al 30 de junio de 2012: \$ 417,187.21
- Capitalización de dividendos para compra de terreno y construcción de local: \$22,375.32
- Gestión de créditos en FEDECACES: \$100,000.00

Área Contable y financiera:

- Catálogo de cuentas autorizado y actualizado por INSAFOCOOP
- Sistema contable mecanizado: X-CONTAC, SIM Y VSF
- Procedimiento contable: Autorizado e Implementado

- Estados financieros: Actualizados y auditados
- Indicadores financieros: Endeudamiento: 10% corto plazo y 28% largo plazo
- Auditoría externa: Informes de auditoría actualizados. Basados en las normas de contabilidad internacionales.
- Recarga de trabajo en el área contable

Área de Créditos y Recuperaciones:

- Cartera Vigente: \$ 663,879.22
- Estado de la mora: 5.20 % promedio acumulado en el año 2012.
- Reserva de saneamiento: \$ 40,433.12
- Carga de trabajo: Normal. Sin jefatura actual ni asistente administrativo.

Área de Negocios. (Ahorros y servicios diversificados:

- Tipos de ahorros: Se cuenta con los siguientes tipos de ahorros: A la vista o corriente, programado, navideño, infantil y a plazo fijo. Se tienen 45 ahorrantes por un monto de \$ 56,325.06
- Situación actual: La meta para 2012 es de \$60,000.00. La cual se debe incrementar en forma exponencial en los próximos años porque es una de las formas más baratas de financiamiento y crecimiento en cartera de créditos, tomando en cuenta la capacidad de endeudamiento y el manejo de liquidez.
- Pago de remesas a través de Western: El promedio actual es de \$25,000.00 y se pretende incrementar un 15% anual a partir de 2013.

Área Recursos Naturales y Medio Ambiente.

- Se cuenta con política ambiental actualizada y vigente.
- Comité de gestión ambiental: No se tiene
- No se participa en acciones ambientales coordinadas

Género como eje transversal (participación activa de mujeres)

- Comité de Género: No se tiene

- Desigualdades: Los montos de créditos aprobados a las mujeres son menores que los montos aprobados a los hombres. En este quinquenio se debe trabajar a corto plazo y revertir esta desigualdad.
- Visión del concepto de género como eje transversal: La apertura laboral y crediticia. la participación activa en todas las estructuras de dirección, comités de apoyo y personal administrativo es el apoyo al desarrollo de jóvenes y comunidad a quien servimos. Se debe participar en mesas de diálogo y escuchar las propuestas de los jóvenes a fin de acompañarlos en su formación e integración social y laboral.

Misión de la Organización

“Brindar servicios financieros a nuestros asociados-as de manera eficiente, ágil y oportuna; con el fin de contribuir al desarrollo socio económico de los sectores productivos de la zona oriental del país, a través de procesos de mejora continua del recurso humano, financiero y tecnológico”

Visión de la organización

“Ser una empresa líder y eficiente en la prestación de servicios financieros a los-as asociados-as en la zona oriental del país”

Valores

Democracia, Solidaridad, Igualdad, Equidad, Ayuda Mutua y Responsabilidad.

Principios de la organización

La Asociación Cooperativa de Ahorro y Créditos de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán, se fundamenta en los siguientes principios:

Principios y Valores que rigen a La Asociación Cooperativa de Ahorro y Créditos de Microempresarios y Agricultores del Norte de Morazán, ACOMAM DE R.L	
Membresía abierta y voluntaria	HONESTIDAD

Control democrático de los asociados-as	TRANSPARENCIA
Participación económica de los asociados-as	SOLIDARIDAD
Autonomía e independencia	RESPONSABILIDAD
Educación, entrenamiento e información	IGUALDAD
Cooperación entre cooperativas	
Compromiso con la comunidad	

IV.- Objetivos del Plan Estratégico

Objetivo General:

- Fomentar el mejoramiento socio – económico de los asociados-as mediante el otorgamiento de créditos y la implementación de otros servicios complementarios.
- Implementar las alternativas de solución a la problemática identificada, planificar las actividades, gestionar recursos, ejecutar planes operativos congruentes y evaluar los resultados, para establecer el crecimiento o decrecimiento económico y financiero de ACOMAM DE R.L. en un período de tiempo.

Objetivos Específicos:

Área Administrativa/Organización cooperativa:

- Fortalecer capacidades, habilidades y destrezas en niveles directivos y operativos para el cumplimiento de funciones, objetivos y metas planificados.
- Desarrollar un clima organizacional agradable, eficiente y motivacional
- Promover la estabilidad laboral basados en el respeto a creencias, ideologías

V.- ESTRATEGIAS DE EJECUCION:

Son actividades integradas que buscan ventajas competitivas y comparativas, con marca institucional que se definen como el estandarte de ACOMAM para su posicionamiento en

el mercado del sector micro financiero.

- Elaborar el Plan que ordene las acciones a realizar en función del crecimiento sostenido de ACOMAM DE R.L.
- Concientizar a toda la organización sobre la formación de valores como: DEMOCRACIA, IGUALDAD, SOLIDARIDAD, AYUDA MUTUA Y EQUIDAD para buscar la identidad cooperativa de nuestra membresía.
- Fortalecer las capacidades organizativas de los cuerpos directivos a través de procesos de capacitación continua a fin de crear potencial para los cuadros técnicos de dirección.
- Mejorar incentivos para la captación de aportaciones y ahorros
- Brindar productos y servicios financieros accesibles para todos-as los asociados-as
- Diversificación de los productos y servicios financieros
- Buscar y establecer alianzas estratégicas para el crecimiento sostenido
- Organizar y capacitar a la base productiva
- Campañas intensivas de mercadeo basada en demanda de servicios, disponibilidad de recursos y metas establecidas.
- Gestión permanente de recursos financieros. Establecer cooperantes, líneas y montos a corto, mediano y largo plazo.
- Búsqueda de la mejora continua, basados en la superación de nuestras debilidades, aprendiendo a aprender e inversión de la mirada.

Área legal y organizativa:

- Mantener Personería jurídica, credenciales vigentes, cumplimiento de marco normativo legal (Leyes fiscales, laborales, ambientales, etc.).
- Modificación de estatutos para aumentar cuota de ingreso y cuota de aportación.
- Número de asociados-as: 150 asociados-as nuevos por año. 1,050 asociados-as activos para 2,017.
- Fortalecer la afiliación comprometida y el debido proceso de ingreso y formación cooperativa para desarrollar la identidad cooperativa.
- Participación activa de la mujer en todas las estructuras y acceso a créditos de un 50 % respecto a los hombres.

- Las estructuras de dirección: Consejo de Administración y Junta de Vigilancia coordinan, planifican e integran acciones complementarias. Cuentan con Comité de Educación, Comité de Créditos, Comité femenino y Comité de apoyo a la juventud.
- Se Implementa el perfil y procedimiento para fortalecer la capacidad de asociados y asociadas para servir en las estructuras de dirección y comités de apoyo.
- Crear la Unidad legal o departamento jurídico
- Capacidad y experiencia para implementar los procesos administrativos: Al completar la estructura administrativa básica se debe aprovechar el potencial de crecimiento y capacidad para implementar procesos administrativos, contables y crediticios integrados.
- Registro de Asociados-as sistematizadas con reportes actualizados de activos, inactivos, hábiles, inhábiles, etc.
- Se cuenta con las siguientes herramientas actualizadas e implementadas: Manual de Funciones, Reglamento Interno, Manual de procedimientos contables, Manual de procedimientos crediticios, Política de créditos, Política de ahorros, Política de liquidez, Política, Política de cobranza, recuperaciones y saneamiento de cartera, Política de Dietas y viáticos, Política de Afiliación, etc.
- Junta de Vigilancia Elabora Plan operativo anual, seguimiento y cumplimiento de acuerdos fiscaliza procedimientos, señala observaciones y recomendaciones pertinentes.
- Se implementa plan de capacitación para las estructuras de dirección, comités de apoyo, Personal Administrativo y Asociados-as que fortalece y desarrolla habilidades, destrezas y capacidades para alcanzar los objetivos y metas propuestos en cada período de ejecución.

Área Económica y gestión empresarial:

- Reserva legal: Se cumple con las reservas legales requeridas y normas establecidas en la política de recuperación y saneamiento de cartera. La reserva legal no debe exceder del 20% del patrimonio y la de saneamiento no debe exceder el 10% de la cartera vigente.
- Donaciones: Se hará una propuesta de gestión de donación por año a cooperantes como FIA, KIVA, BUFFET, OXFAN, HORIZONT 2,000, AID, etc.

- Excedentes: El mínimo de Excedentes a distribuir debe ser el 20 % de las utilidades netas o fijar una tasa de interés mínima del 7% anual
- Aportaciones: Se debe crecer un 30% anual sobre la base actual
- Ahorros: Se debe crecer exponencialmente en los diferentes tipos de ahorros con énfasis en ahorro a plazo fijo, ahorro programado y ahorro educativo.
- Patrimonio: Se debe proyectar un 30% anual sobre cambios en el patrimonio.
- Capitalización de dividendos para compra de terreno y construcción de local: Se debe establecer la capitalización anual del 50% de las utilidades netas.
- Gestión de créditos en FEDECACES: \$200,000.00 para el 2013.
- Gestionar línea de vivienda en FONAVIPO por \$300,000.00 para 2014 al 6%
- Gestionar en BANDESAL para diferentes líneas \$300,000.00 para 2015 al 6%

Área Contable y financiera:

- Sistema contable mecanizado: X-CONTAC, SIM Y VSF. Se integrará VSF con SIM. A futuro, cualquier sistema, debe integrar todas las áreas, departamentos o unidades en un sistema capaz de generar todos los reportes en base a todos los planes operativos. El sistema actual de FEDECASES es el ABANKS.
- Procedimiento contable: actualizado e implementado
- Tardanza en la información contable y estados financieros
- Estados financieros: Actualizados y auditados internamente y externamente.
- Indicadores financieros: Endeudamiento: 20% corto plazo y 70 % largo plazo.
- Implementar numerario en reserva acorde a la política de liquidez
- Recarga de trabajo en el área contable. Se necesita un auxiliar contable, auditor interno y oficial de fiel cumplimiento.
- Implementar procedimiento de formación/capacitación en aspectos financieros/contables que garanticen el control de la ejecución financiera, para la toma de decisiones en base a indicadores y análisis financieros.
- A la gerencia se deberá fortalecer y desarrollar las capacidades de administración en base a objetivos y garantizar la transparencia y eficiencia en el uso de los recursos financieros.
- La planilla de salarios no debe superar 50 % de los costos y gastos totales.

Área Créditos y Recuperaciones:

- Crecimiento de Cartera: sobre la base de \$700,000.00 se debe crecer un mínimo del 10% anual y un promedio del 20% en los próximos 5 años. De tal forma que en 2017 se maneje una cartera vigente de \$1,150,000.00
- Estado de la mora: 5.20 % promedio acumulado en el año 2012. El promedio de la mora para el próximo quinquenio debe ser en promedio del 5.50 %
- Reserva de saneamiento: El promedio de reserva de saneamiento para créditos incobrables no debe exceder del 10% de la cartera vigente.
- Carga de trabajo: Normal. Sin jefatura actual ni asistente administrativo en el área. Cada Oficial de créditos debe manejar en promedio 250 créditos y una cartera promedio de \$ 250,000.00
- Desarrollar conocimientos para la implementación de servicios y productos financieros con demanda en San Francisco Gotera, Osicala, Ciudad Barrios, San Miguel, etc.
- Penetrar y permanecer en el Mercado micro financiero de municipios grandes como San Francisco Gotera, Osicala, Ciudad Barrios, San Miguel, Meanguera, Perquín, etc.
- En el área de recuperaciones se implementará la política de recuperaciones, la cual debe establecer claramente los niveles de responsabilidad en base a la antigüedad de la mora y los procedimientos claramente definidos.
- Se debe contar con personal clave y cualificado en la estructura administrativa para registrar, controlar, analizar y evaluar la información financiera de la Cooperativa.

Área de Negocios (Ahorros y servicios diversificados):

- Tipos de ahorros: Se fortalecerá los siguientes tipos de ahorros: Programado, a plazo fijo, educativo, etc. Se promoverá activamente el ahorro entre los asociados-as activos de tal forma que al menos el 50% de asociados-as hábiles tengan cuentas de ahorro.
- Proyección: La meta para 2012 es de \$60,000.00. La cual se debe incrementar en forma exponencial en los próximos años porque es una de las formas más baratas de financiamiento y crecimiento en cartera de créditos, tomando en cuenta la capacidad de endeudamiento y el manejo de liquidez. Se propone la captación de ahorros de \$100,000.00 por año para el próximo quinquenio.

- Pago de remesas a través de Western: El promedio actual es de \$25,000.00 y se pretende incrementar un 25% anual a partir de 2013. Para lo cual se debe firmar convenios respectivos con FEDECACES para pagos de remesas como Vigo, Ría, etc.
- A partir de 2013 se deben implementar otros servicios a nuestros asociados como: pago de subsidio del gas propano, pago de tigo, claro.
- Se debe evaluar la conveniencia de implementar la venta de otros productos como venta de seguros de vehículo, de vida, de salud, tarjetas de crédito, débito, etc.

Área de Recursos Naturales y Medio Ambiente:

- Formación de un comité de medio ambiente que involucre a miembros de los cuerpos directivos y jóvenes comprometidos a gestionar y coordinar con actores locales, para la protección del medio ambiente y con ello las mejoras que hombres, mujeres y jóvenes puedan tener al interior de las comunidades.
- Capacitación al comité en la elaboración de perfiles de proyectos, en la recolección de información sobre entidades que apoyan proyectos dirigidos a la protección del medio ambiente y sus habitantes.
- Acompañamiento al Comité en la gestión, coordinación y ejecución de acciones integradas para potenciar habilidades, destrezas y capacidades locales.

Género como eje transversal:

- Para potenciar la equidad de género en la organización, se deberá solicitar apoyo a instancias que promuevan acciones en el área de organización y género o también realizar coordinación con instituciones.
- Visión del concepto de género como eje transversal: La apertura laboral y crediticia.
- Creación de Comité de Género, facilitando que hombres, mujeres y jóvenes en la membresía refuercen conocimientos y habilidades para asumir cargos directivos o de apoyo.
- Los montos de créditos aprobados a mujeres son menores que los aprobados a hombres. En este quinquenio se debe trabajar a corto plazo y revertir esta desigualdad.

- Se elaborará un Plan de Intervención para la equidad de género el cual deberá reflejar una serie de acciones orientadas a disminuir inequidades de género incluyendo entre esas acciones las siguientes:
 - La capacitación en género y liderazgo orientada a la sensibilización de hombres y mujeres.
 - Realizar giras y convivios con mujeres para conocer las experiencias exitosas que permitan retomarlas para su propia experiencia.
 - Acciones orientadas a la atención de la salud reproductiva
 - Acciones tendientes a disminuir la carga doméstica
 - Prevención de la violencia intrafamiliar

VI.- Recursos Necesarios:

Recursos Humanos

Gerencia:

- **Gerente General**

Personal necesario en el área de Créditos y cobros

- Jefe-a de Créditos y cobros
- Asistente administrativo
- 4 oficiales de créditos
- 1 recuperador

Creación del Departamento jurídico

- 1 abogado a tiempo parcial
- 1 asistente jurídico

Para el área de Gestión de Negocios

- 2 oficiales de negocios

Área de Contabilidad

- Jefe-a de Contabilidad
- Auxiliar contable
- Cajera
- Auditor interno
- Oficial de fiel cumplimiento

Servicios Administrativos

- Atención al cliente
- 2 agentes de seguridad

Mobiliario y Equipo

Mobiliario y Equipo de oficina: 12 computadoras, una laptop, proyector, otro vehículo y dos motocicletas.

Infraestructura:

- Local propio

Adecuación de local: Mejorar los módulos para cada área, sala de reuniones y equipamiento para cuerpos directivos.

Recursos Financieros

Se hará uso de recursos Propios, de captación de ahorros y se gestionarán recursos externos en FEDECACES, FOPEPRO-ACEROLA, FIA, KIVA, FONAVIPO, BANDESAL, etc.

VII- PROGRAMACION FINANCIERA

Ver matrices elaboradas

VIII- SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATEGICO

Este será el instrumento que ayudará a los miembros de los cuerpos directivos de la cooperativa para ejecutar las evaluaciones periódicamente y tomar decisiones oportunas que sirvan en función del crecimiento sostenido de ACOMAM DE R.L.

Fotografías sesiones de reflexión estratégica.



