

UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR
DE LOJA.

**DIPLOMADO SUPERIOR EN GESTION DE
FINANZAS.**

TRABAJO FINAL:

ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN EMPRESARIAL, PREVIO A LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "PADRE JULIAN LORENTE" LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA. PROPUESTA ALTERNATIVA.

Elaborado por: Iván Guarnizo Torres.
Esteban Sarmiento Jaramillo.

Fecha: 29 de Noviembre de 2008

LOJA - ECUADOR



2. INDICE:

2.	INDICE:.....	2
3.	RESUMEN DEL PROYECTO:	3
4.	INTRODUCCION:	5
a.	Área de implementación:	5
b.	Tema:	5
c.	Antecedentes y Justificación:.....	5
d.	Objetivos.....	6
e.	Hipotesis:	7
5.	CAPITULOS DEL TRABAJO:.....	7
a.	Descripción del proyecto:	7
i.	Análisis y Definición de Indicadores de Gestión:	7
ii.	Concepto de indicador:	8
iii.	Indicadores de Gestión:.....	9
iv.	Características de los Indicadores:	10
v.	Funciones básicas de los indicadores:	10
vi.	Dimensiones de los Indicadores:	10
vii.	Representación de los Indicadores:	10
viii.	Propiedades de los indicadores:	11
ix.	Aspectos metodológicos a tener en cuenta al formular indicadores:.....	11
x.	Aplicación de los indicadores:	12
xi.	Implementación del Balanced Score Card:.....	17
b.	Cronograma de implementación:	21
c.	Presupuesto:	22
d.	Sistema de evaluación y seguimiento:.....	24
6.	CONCLUSIONES:.....	25
7.	RECOMENDACIONES:	26
8.	BIBLIOGRAFIA:	27
a.	Libros:.....	27
b.	Sitios Internet:	28



3. RESUMEN DEL PROYECTO:

En la actualidad, el mundo de la empresa está cambiando de forma permanente. En los últimos años esos cambios están presentes en todo el entorno empresarial dando lugar a procesos de liberalización, a la incorporación de nuevos competidores, a tendencias a la integración en algunos sectores y a la desintegración en otros, a la profusión de acuerdos de cooperación, fusiones y alianzas, al surgimiento de bloques comerciales claramente identificados, a unas mayores demandas de calidad y servicio por los clientes, a grandes saltos tecnológicos de la mano de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, a una liberalización del comercio internacional, a la creación de una estructura global de los mercados, etc. Ante estos cambios que afectan a todas las empresas en mayor o menor medida, éstas no se quedan impasibles y ellas mismas son objeto de procesos de transformación más o menos dirigidos por sus directivos. Surgen nuevas estrategias empresariales, nuevas formas de administración y dirección, nuevas formas de enfrentarse a las distintas problemáticas de la producción, del financiamiento o del marketing, se gestiona de forma distinta la mano de obra, la información pasa a jugar un papel fundamental y, en definitiva, esto supone importantes cambios internos de toda índole.

En este contexto, en el cual la competencia juega un papel preponderante y los criterios de selección de los clientes son más exigentes, es cuando la empresa debe mirar *hacia adentro* sin descuidar su entorno competitivo. Esta *mirada* no es más que un auto-análisis, llamado también auto- diagnóstico o auto-evaluación; examen tan necesario para garantizar la permanencia en el sector de la industria y el crecimiento y captación del mercado.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda. no escapa a esta realidad, pues es una empresa Financiera que enfrenta nuevos e importantes competidores, que cuentan con tecnología de punta, con estructuras organizacionales más flexibles, menos burocráticas, con talentos humanos capacitados y empoderados, en definitiva, con modelos de gestión que apuntan a estándares de calidad internacional.



Por esta razón, y reconociendo la enorme importancia de la evaluación de los procesos de gestión para determinar los niveles de desempeño empresarial que es integral y holístico, es más que la suma del desempeño de las diferentes unidades administrativas que conforman la empresa, además este desempeño debe ser coherente con la misión, visión, objetivos y políticas de la entidad; así como también, debe orientarse por los estándares e indicadores de calidad declarados internacionalmente para el sector Cooperativo, y adaptados a la realidad competitiva de nuestra entidad financiera.

Por los motivos arriba anotados y por que los autores pertenecemos a la institución como Vocal del Consejo de Administración (Economista Esteban Sarmiento Jaramillo) y Jefe de Negocios (Iván Guarnido Torres), nos inclinamos por elegir el tema y por que la Cooperativa se encuentra realizando su planificación estratégica aplicada a la herramienta administrativa y de gestión como es el Balanced Scorecard.

El proyecto se basa fundamentalmente en dotarle a la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda., de los indicadores de gestión, los mismos que se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los síntomas que se derivan del desarrollo normal de los objetivos, metas, actividades, servicios, etc.

La ventaja del uso de indicadores sobre cualquier otro método es que traducen la realidad en cifras cuya interpretación no se presta a discusión y pueden ser un instrumento de primer orden en la planificación de los servicios financieros, en el control de los mismos, en la predicción de sus efectos a mediano y largo plazo o en el impacto de una determinada política sobre los usuarios.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.



4. INTRODUCCION:

a. Área de implementación:

El presente trabajo se lo realizó buscando la correspondiente utilidad tanto para la Cooperativa como para los autores en vista de que es un tema nuevo para nuestro medio y se lo ha aplicado a una herramienta básica para toda institución como es la planificación estratégica, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda., ha venido realizando la herramienta desde hace varios años, pero no ha tenido una forma técnica de controlar el cumplimiento y medir su efectividad, por lo que se ha visto en la necesidad de utilizar instrumentos modernos y útiles que permitan agilidad y eficiencia en la toma de decisiones, razón suficiente para estudiar presente tema.

b. Tema:

Análisis y definición de Indicadores de Gestión Empresarial, previo a la implementación del *Balanced Scorecard* en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julian Lorente Ltda” de la ciudad de Loja. Propuesta alternativa

c. Antecedentes y Justificación:

El proyecto se justifica en el ámbito social, financiero y económico por cuanto contribuirá a elevar el nivel de eficacia, eficiencia y productividad en la gestión de la institución. Esto es, que al contar con información pertinente, los miembros del Consejo de Administración de la Cooperativa podrán reorientar su accionar, basándose en la declaración de indicadores de gestión para alcanzar mayor cobertura y calidad en los servicios de financieros que se ofertan a la comunidad de de cobertura.

El establecimiento de esta herramienta de control de la gestión administrativa y de negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente Ltda.”, contribuirá a generar mayor rentabilidad a la misma; la implementación de la herramienta estratégica *BSC*¹, la reorientación de la gestión empresarial, así como el

¹ Balanced ScoreCard, BSC, adaptada en función de las características empresariales de la Coac. Padre Julián Lorente Ltda.



control, seguimiento y evaluación de los procesos en función de los indicadores de gestión, beneficiarán también a los clientes y usuarios de la Cooperativa, mismos que gozarán de mayores beneficios en los servicios utilizados.

La Universidad Técnica Particular de Loja en su afán de formar profesionales con calidad teórica y práctica enmarcada en la realidad económica, social y cultural, fomenta el desarrollo de la investigación en relación a los aprendizajes adquiridos, en este específico caso, en el programa de Diplomados, para lograr un crecimiento intelectual enfocado en cada una de las problemáticas que se han de plantear.

El trabajo investigativo es la mejor oportunidad para analizar la teoría y la práctica en la implementación y gestión de una empresa durante nuestro proceso de formación profesional.

Además, la realización de esta investigación se constituye en la cristalización de la función universitaria denominada *Vinculación con la Comunidad*, cuya finalidad es involucrar a sus egresados en las diferentes problemáticas sociales de acuerdo a la especialidad de sus estudios, y en función de su formación profesional, capacidad intelectual y creatividad, plantear las alternativas de solución apropiadas que permitan cambiar o transformar esta realidad problemática.

d. Objetivos

General:

Determinar si la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda., cuenta con informes de evaluación de desempeño empresarial.

Específicos:

- Determinar si los proyectos empresariales de las diferentes unidades administrativas y de negocios cuentan con planes de seguimiento permanente,
- Determinar si la Cooperativa cuenta con indicadores de gestión institucionalizados para cada área administrativa,



- Determinar la pertinencia de la implementación del Balanced ScoreCard en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda., y diseñar la propuesta.

e. Hipotesis:

La aplicación de la herramienta administrativa y de Gestión financiera Balanced Scorecard basada en indicadores financieros y no financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda., permitirá incrementar sus rendimientos.

5. CAPITULOS DEL TRABAJO:

a. Descripción del proyecto:

La planificación estratégica se la ha trabajado de acuerdo a los procesos tradicionales, es decir realizando en primera instancia un diagnóstico interno y externo de la Cooperativa y comparando el cumplimiento de las actividades señaladas en los planes operativos anuales tomando nota de las actividades relevantes no cumplidas, posteriormente se ha realizado el análisis económico apoyados en los presupuestos y estados financieros para concluir con la comparación del cumplimiento de lo presupuestado versus lo obtenido realmente, el paso siguiente ha sido la elaboración de la Misión y Visión en acuerdo con los participantes, para elaborar los objetivos estratégicos se nos hemos valido de varias herramientas como el análisis FODA, EL DIAMANTE DE PORTER etc.

Para aplicar los objetivos estratégicos al instrumento B.S.C. teníamos que saber identificar los indicadores de gestión correspondientes para cada una de las perspectivas del modelo, y realizamos las correspondientes investigaciones para poder determinarlos.

i. Análisis y Definición de Indicadores de Gestión:

La necesidad de las unidades de información de tener información confiable y significativa, que ayude a saber en qué situación se encuentra la unidad de información,



que nos permita la toma de decisiones y que garanticen el monitoreo de las funciones de gestión, etc., tiene cada vez mayor relevancia en el tema de los indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los síntomas que se derivan del desarrollo normal de los objetivos, metas, actividades, servicios, etc.

Se deben seleccionar un mínimo número de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como la efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, etc., todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización. Hoy día se ha comprobado que hacer mucho no es lo mismo que hacer lo que se requiere y hacerlo correctamente.

ii. Concepto de indicador:

Existen una serie de conceptos de indicador; no obstante, el concepto de indicador varía de unos autores a otros. Para unos cumple una función informativa, para otros es un instrumento en la toma de decisiones, o bien cumple una función de evaluación.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), *indicador*: "Que indica o sirve para indicar."; e *indicar*: "Mostrar o significar algo con indicios y señales." ²

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2000) define el término *indicador* como un "parámetro o el valor resultante de un conjunto de parámetros, que ofrece información sobre un fenómeno, con un significado más amplio que el directamente asociado a la configuración del parámetro"

La definición más simple de indicador corresponde a la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad, situación o evolución del mismo. De su tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de un fenómeno estudiado.

² Real Academia Española, Madrid (2001). Diccionario de la lengua española. 22a. ed. Madrid : RAE.



Constituye un instrumento que pueden permitir evaluar de manera objetiva aspectos particulares del proceso de ejecución o de los resultados de un programa ó proyecto a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo.

El concepto de *indicador* suele coincidir con el concepto matemático de *variable*. Aunque no todas las variables puedan ser indicadores, hay veces en que la *variable* puede utilizarse como indicador.

Sin embargo, hay plena coincidencia en que el indicador debe tomar *valores numéricos*, independientemente de la forma que adopte (tasas, índices, frecuencias o valores de una variable); y que puede referirse a la *situación* existente en un período de tiempo concreto (por ejemplo, la tasa de actividad anual de las áreas de una unidad de información) o a su *evolución* en el tiempo (la misma tasa de actividad anterior a lo largo de un período de tiempo determinado).

La ventaja del uso de indicadores sobre cualquier otro método es que traducen la realidad en cifras cuya interpretación no se presta a discusión y pueden ser un instrumento de primer orden en la planificación de los servicios bibliotecarios, en el control de los mismos, en la predicción de sus efectos a medio y largo plazo o en el impacto de una determinada política bibliotecaria sobre los usuarios.

El indicador es un signo que ofrece información, es una medida de la parte observable del fenómeno, que permite valorar. El indicador ha de permitir una lectura sucinta, comprensible y válida del fenómeno a estudiar. Los indicadores son imágenes de un atributo, las cuales son definidas en términos de un procedimiento de medida u observación determinado.

iii. Indicadores de Gestión:

Los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial que permiten medir y evaluar el desempeño de la unidad de información frente a sus objetivos, actividades, metas, estrategias y responsabilidades con los grupos de referencia.



iv. Características de los Indicadores:

Para definir un buen **Indicador**, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua, ya que el seguimiento tiene un alto costo cuando no está soportado por un verdadero beneficio. Para esto se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro (4) preguntas básicas:

1. ¿Es fácil de medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
4. ¿Se grafica fácilmente?

v. Funciones básicas de los indicadores:

- Simplificación
- Cuantificaron
- Comunicación

vi. Dimensiones de los Indicadores:

- Cualitativas: Descripción de la variable
- Cuantitativas: Expresión porcentual, numérica, promedio, número absoluto

vii. Representación de los Indicadores:

- Cifra absoluta: Refleja características particulares en un momento dado (Por ejemplo: número de usuarios de nivel primario)
- Porcentajes: Se refiere fundamentalmente a aspectos de distribución (Por ejemplo: Porcentaje usuarios que no acceden a los servicios del total de la población)
- Promedios y Otras Medidas estadísticas: Representa comportamientos típicos (Por ejemplo: Libros per-cápita).



Los indicadores requieren ser contruidos tomando en consideración el espacio, el contexto, la especificidad, etc. Pueden ser:

- Simples: Cuando se refieren a una sola variable.
- Complejos: Cuando se refieren a una relación de dos o más variables.

viii. Propiedades de los indicadores:

Las cualidades más representativas son las siguientes:

- Validez: Deben reflejar y medir los efectos y resultados.
- Pertinencia: Deben guardar correspondencia con los objetivos y la naturaleza de la unidad de información, así como las condiciones del contexto (Medio social) en donde se gestiona.
- Sensibilidad: Deben reflejar el cambio de la variable en el tiempo; es decir, debe cambiar efectiva y en forma persistente a lo largo del periodo de análisis.
- Relevancia: Deben servir efectivamente a la unidad de información para la toma de decisiones. Es decir, deben captar un aspecto esencial de la realidad que busca expresar, en términos cualitativos o de su dimensión temporal.
- Representatividad: Deben expresar efectivamente el significado que los factores le otorgan a determinada variable.
- Confiabilidad: Las mediciones que se hagan por diferentes personas deben arrojar los mismos resultados.
- Demostrables: Deben evidenciar los cambios buscados.
- Fácticos: Deben ser objetivamente verificable.
- Eficientes: Deben ser exactos al expresar el fenómeno.
- Suficientes: Por sí mismos deben expresar el fenómeno con otros indicadores, sin ser redundantes.
- Flexibles: Con la virtud de adecuarse a la realidad de lo que se pretende medir y a la disponibilidad y confiabilidad de la información.

ix. Aspectos metodológicos a tener en cuenta al formular indicadores:

Para construir los indicadores se requiere:



- Identificar las variables que se encuentran subyacentes en los objetivos de la unidad de información o proyecto, en sus metas y en sus resultados, identificando los “conceptos claves”.
- Construir un significado colectivo de la variable.
- Desglosar las variables a través de un proceso de deducción lógica, en indicadores que representan ámbitos específicos de las variables.
- Diseñar todos los indicadores que sean necesarios para expresar cada dimensión de una variable.
- Priorizar y seleccionar los indicadores. Se requiere que la unidad de información identifique un conjunto de criterios de ponderación y selección de indicadores de acuerdo con las características de la unidad de información específicas del programa.

Los criterios podrían ser los siguientes:

- Fácil acceso a la información del indicador.
- Relevancia para el responsable directo de la unidad de información.
- Número y tipo de usuarios del indicador.
- Representatividad frente a los resultados.

De acuerdo a la unidad de información, a los objetivos de la misma, a las metas, a los servicios, a las actividades, etc., y la disponibilidad de la información, se seleccionan los indicadores. Una vez que se cuenta con la información de fuentes directas o indirectas se obtiene el respectivo cálculo, que se realiza dependiendo del tipo de indicador seleccionado (Cifra absoluta, Tasa, Promedio, etc.) y de su estructura (simple o compleja).

x. Aplicación de los indicadores:

La aplicación general de los indicadores podría ser la siguiente:

Indicadores de diagnóstico:

Los indicadores de diagnóstico son la base para el plan estratégico de la unidad de información pues permiten establecer en que situación se encuentra.



El análisis de estos indicadores permiten definir y precisar las necesidades y prioridades en las diferentes áreas de la unidad de información lo cual, a su vez orienta la asignación de los recursos.

Indicadores de seguimiento:

La ejecución de las actividades programas y proyectos requiere contar con indicadores que aporten información relacionada con el comportamiento de las variables que intervienen en dicha ejecución.

Estos indicadores pueden ser útiles para asegurar conducir la ejecución, pero también sirven como insumo para preparar y ejecutar nuevas actividades y proyectos, porque informan sobre áreas críticas que pueden llegar a presentarse durante la ejecución de las mismas y sobre las cuales es posible tomar medidas de prevención.

Los principales indicadores de seguimiento a la ejecución física de los proyectos pueden ser:

Indicadores de Eficiencia: Relacionan la cantidad de la actividad específica con el tiempo de su desarrollo. Se miden en porcentaje de ejecución en diferentes periodos de tiempo.

Estos indicadores deberán compararse con lo programado en el cronograma de actividades y con base en esta comparación se determina la necesidad de ajuste o la continuación en iguales condiciones.

Indicadores de Calidad: Miden el cumplimiento de las especificaciones técnicas de cada una de las actividades del proyecto. Se obtienen mediante los informes de avance que presenta el supervisor del proyecto.

Indicadores de operación y resultados: Permiten verificar el cumplimiento de los objetivos de las actividades y proyectos y su contribución al cumplimiento de los objetivos de la unidad de información. Para su definición, se deberá tener en cuenta las principales variables que determinan la operación, la producción y el efecto. Expresan de diferentes maneras el grado de obtención de los beneficios previstos con la actividad



o el proyecto, además, suministran información para la obtención de parámetros de operación necesarios para la preparación de nuevas actividades y proyectos.

Los principales indicadores de operación y resultados pueden ser:

Indicadores de Eficiencia: Relacionan los costos del producto/servicio de la actividad o proyecto con el tiempo invertido en la producción. Deben compararse con las proyecciones y en general con los supuestos que tuvieron en cuenta en la evaluación preliminar de la actividad o proyecto en la cual se definió una producción mínima, a un costo por periodo de tiempo.

Indicadores de Cobertura: Relaciona el número de usuarios o beneficiarios de la actividad o proyecto en un periodo de tiempo determinado. Al igual que los anteriores indicadores deben compararse con la población objetivo y las proyecciones de incorporación en el tiempo.

Indicadores de calidad: Relaciona las características de los bienes o servicios producidos por la unidad de información, en términos de calidad, de acuerdo con la aceptación por parte de los usuarios. Se obtiene a través de encuestas o de sistemas de recepción de sugerencias, quejas o reclamos por parte de los usuarios. Se expresan como buena, regular o mala calidad, de acuerdo con el contenido de dichos sistemas y las ponderaciones definidas para cada variable que mida la calidad.

Indicadores de Impacto: Miden la contribución de la actividad o proyecto al cambio en los indicadores de diagnóstico como resultado de su operación. Todas las actividades o proyectos se relacionan con el mejoramiento de las condiciones por las actividades o los proyectos afectan de alguna manera a los indicadores de diagnóstico.

Van House, Weil y McClure (1999) agrupan los indicadores de la siguiente manera:

Indicadores de inputs: Recursos introducidos en el sistema de personal, infraestructura, equipamiento, presupuesto, colecciones, información digital, etc.)



Indicadores de procesos: Las actividades que transforman los recursos en productos (ingreso, registro, clasificación, catalogación, indización, bases de datos, etc.)

Indicadores de actividad. Son los productos y servicios generados a partir de los procesos realizados (todos los servicios, el acceso a la información, catálogos, bases de datos).

Indicadores de resultados o de impacto: Los cambios ocurridos a partir de la intervención de los servicios y productos en los usuarios.

Por ejemplo el Colegio de Bibliotecarios Documentalistas de Cataluña (1995) orienta los indicadores con la toma de decisiones de la siguiente manera:

INDICADORES	TOMA DE DECISIONES
Indicadores de rendimiento operacional - Número de registros catalogados por hora - Costo de cada registro catalogado	Asignación de recursos
Indicadores de eficacia - % de la colección usado - Satisfacción del usuario con el préstamo	El servicio a los usuarios Rendimiento de las áreas
Indicadores de costo-eficacia (eficiencia) - Costo total por usuarios - Costo por préstamo	Resultados deseables
Indicadores de impacto - Número de usuarios reales - Libros per capita	Nivel de éxito de la unidad de información % Cobertura de usuarios Demanda del servicio/producto

Ejemplos de indicadores asociados a los factores de éxito de la gestión:

Eficacia: Capacidad de hacer las cosas ciertas, de generar alternativas creativas e innovadoras para aumentar el nivel de logro de los objetivos deseados y la sustentabilidad de la institución. (distancia recursos/resultados/pertinencia).- Hacer bien y más, con menos, las cosas correctas.

Mide el grado porcentual de satisfacción del cliente y del grupo en general, con respecto a la cantidad de alumnos atendidos.



Total usuarios satisfechos (50) x 100

Satisfacción del usuario = ----- = 83.33%

Total usuarios atendidos (60)

Horas equipos de disponibles efectiva x 100

Disponibilidad de equipos = -----

Total horas equipo disponibles

Eficiencia: Capacidad de hacer las cosas bien, de resolver los problemas y de cumplir con lo programado, utilizando la cantidad precisa de recursos y esfuerzos. Hacer bien y más, con menos.

Mide el grado porcentual de cumplimiento, de cada profesional o técnico y del grupo en general, con respecto a la cantidad semanal de horas atendidas, con respecto a horas atendidas programadas.

Horas profesional ejecutadas (30) x 100

Horas-profesional = ----- = 100%

Horas profesional programadas (30)

Efectividad: Capacidad de aumentar el alcance de los objetivos mayores que justifican la existencia de la organización, en su ciudad, estado o país (distancia resultados/misión).- Hacer bien y más, con menos, las cosas correctas dirigidas a la misión

Mide porcentualmente la relación entre eficacia y eficiencia.

EFICACIA X EFICIENCIA

EFFECTIVIDAD = -----

100



Meta semanal por profesional o técnico:

$$\text{EFECTIVIDAD} = 83.33 \times 100 = 83.33\%$$

xi. Implementación del Balanced Score Card:

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Norton y Kaplan introdujeron a principios de los años 90 el concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI), que complementa las mediciones financieras tradicionales con otros criterios que miden el desempeño desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos de negocios internos y aprendizaje y crecimiento. Este concepto ha ayudado a muchas organizaciones a hacer un seguimiento de sus resultados financieros y operacionales monitoreando simultáneamente la evolución del crecimiento de las capacidades y la adquisición de conocimiento de los activos intangibles que necesitarían para el futuro crecimiento.

En años posteriores, Norton y Kaplan observaron que algunas organizaciones habían extendido el concepto de BALANCED SCORECARD más allá de su uso como una herramienta de control de gestión. Estas organizaciones lo estaban utilizando además como una pieza importante de su sistema de gestión estratégica. Usando de esta manera, el BALANCED SCORECARD aborda una deficiencia importante de los sistemas de gestión tradicionales: su inhabilidad para conectar los objetivos estratégicos de largo plazo de la organización con sus acciones de corto plazo.

Los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones son construidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no “accionar” los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones



colocan en sus objetivos financieros de corto plazo generan una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

El uso de BALANCED SCORECARD impide que solamente se usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. El BALANCED SCORECARD permite introducir cuatro procesos de gestión que separadamente, y en conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo.

El BALANCED SCORECARD permite contemplar y proporciona información de la empresa sobre cuatro ángulos diferentes e importantes:

Perspectiva del Cliente o Consumidor: ¿qué esperan de la empresa?

El buen servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado competido. Es probable que la misión destaque sobre este particular. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

Perspectiva Interna: ¿en qué podemos destacarnos?

¿Qué hacer dentro de la empresas para cumplir con las expectativas de los clientes? Los procesos de la empresa deben estudiarse y evaluarse para conseguir la satisfacción de los consumidores.

Perspectiva de la innovación o aprendizaje: ¿Qué se debe continuar mejorando?

La competencia es feroz en este nuevo milenio, por ello la empresa debe ser apta para innovar y mejorar. Los productos cumplen su ciclo de vida y es necesario disponer de unos nuevos, con capacidades mayores y atractivas.

Perspectiva Financiera: ¿Qué esperan los accionistas?

Quienes invierten su dinero esperan, en forma legítima un rendimiento adecuado. Si esto no se complace, es probable que inviertan su dinero en una empresa diferente.

Proceso General de Construcción de un BALANCED SCORECARD y aplicabilidad

La construcción de un BSC, tal como se mencionó es el resultado de un análisis detallado de la organización y de una definición estratégica clara y coherente.



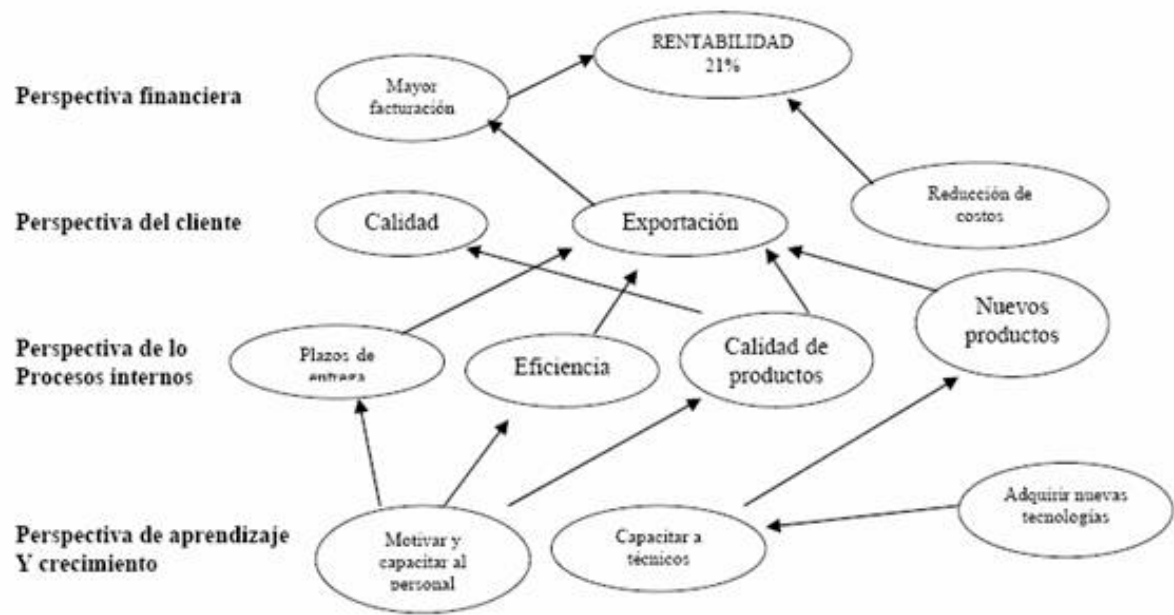
El Profesional responsable de su aplicación no puede partir de la definición “solitaria” de indicadores sin tomar en cuenta la verdadera utilidad y conexión con los objetivos organizacionales de la compañía ó viceversa.

La metodología general para construir un **BALANCED SCORECARD** parte de la definición de la **VISION** y **MISIÓN** de la Empresa; resaltando que para ello es recomendable realizar un diagnostico interno y de su entorno de mercado previos. Con estas definiciones claras los estrategas definen los **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**, a los cuales se les determina de periodo y metas.

Sobre dichos **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES** se plantean las **ESTRATEGIAS** que conducirán al logro de los mismos.

A cada una de estas **ESTRATEGIAS** y **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES** se les plantean los **INDICADORES DE CONTROL** necesarios, y es allí en donde al integrarlos mediante un Cuadro de Mando, se construye y ajusta el definitivo Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

El **BALANCED SCORECARD** pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Además, y esta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos. Por tanto, se trata de obtener información relevante sobre los principales factores que pueden llevar a la consecución de los objetivos de las empresas. También es muy útil para comunicar la estrategia a todos los miembros que componen la empresa y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia organización. Otras aportaciones del **BALANCED SCORECARD** que se han resaltado tienen que ver con su potencial como instrumento de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia. Con todo ello, se puede contribuir a mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad de las empresas.





b. Cronograma de implementación:

TIEMPO		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO							
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1			
1	CAPITULO 1: ETAPA DE DIAGNOSTICO <ul style="list-style-type: none"> • Indagación de archivos y estadísticas • Diseño de encuestas y entrevistas. • Aplicación de encuestas • Realización de entrevistas • Tabulación de los datos • Sistematización de la información 	█	█	█	█	█	█	█	█																								
2	CAPITULO 2: ETAPA DE ANALISIS Y DEFINICION DE INDICADORES. <ul style="list-style-type: none"> • Mapa estratégico • Objetivos e indicadores: Perspectiva Financiera • Objetivos e indicadores: Perspectiva Clientes • Objetivos e indicadores: Perspectiva Procesos • Objetivos e indicadores: Perspectiva Crecimiento 					█	█	█	█	█	█	█	█																				
3	CAPITULO 3: DISEÑO DE LA PROPUESTA <ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de simulación • Plan de Implementación 													█	█	█	█	█	█	█	█												
4	Reproducción y encuadernación de documentos																					█	█										
5	Presentación de ejemplares																						█	█									
6	Realización de correcciones																							█	█	█	█	█					
7	Trámites legales para aplicación																											█	█				
8	Presentación al Consejo de Administración																														█		

**c. Presupuesto:****Recursos****Humanos:**

- Dos Investigadores.
- Un Director de Tesina.

Técnicos:

- Una computadora.
- Una impresora.
- Una grabadora.
- Un scanner.
- Un proyector Infocus.

Materiales y presupuesto:

Detalle	Valor aproximado
<i>Materiales de oficina</i>	65.0
Hojas de papel bond	20.0
Esferográficos	5.0
Lápices	5.0
CD-RW	10.0
Varios	25.0
<i>Textos y reproducción</i>	385.0
Encuestas	35.0
Copias Xerox varias	100.0
Comunicados/convocatorias	20.0
Digitación e Impresión de original (200h)	70.0
Impresión	50.0
Copias de ejemplares (4)	25.0
Anillados	35.0
Empastado (5)	50.0
<i>Material de Consulta</i>	240.0



Bibliografía (textos)	150.0
Bibliografía (Internet)	30.0
Uso de Internet	60.0
<i>Varios</i>	575.0
Cintas para grabación	25.0
Levantamiento de información	250.0
Asesoramiento	150.0
Movilización	70.0
Alquiler de Infocus	80.0
<i>Imprevistos (10%)</i>	126.50
TOTAL	\$ 1.391,50



d. Sistema de evaluación y seguimiento:

MATRIZ DE CONSISTENCIA LÓGICA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN				
TEMA	PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	RESULTADOS
Análisis y definición de indicadores de gestión empresarial, previo a la implementación del <i>balanced scorecard</i> en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “padre julian Lorente Ltda.” de la ciudad de Loja. Propuesta alternativa	<p>Principal:</p> <p>¿Se evalúa en forma sistemática y permanente el desempeño Cooperativa de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda.?</p>	<p>General:</p> <p>Determinar si la Cooperativa cuenta con informes de evaluación de desempeño.</p>	<p>General:</p> <p>La aplicación de la herramienta administrativa y de Gestión financiera <i>Balanced Scorecard</i> basada en indicadores financieros y no financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda., permitirá incrementar sus rendimientos.</p>	Al concluir la investigación se podrá conocer la forma en que Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda., realiza la evaluación de desempeño y se aportará con el diseño de una propuesta pertinente que permita la implementación de una moderna herramienta de evaluación, basada en indicadores de gestión para cada departamento.
	<p>Derivados:</p> <p>¿Se realiza seguimiento permanente a los proyectos de los diferentes departamentos de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda.?</p> <p>¿Se cuenta con indicadores de gestión declarados institucionalmente que permitan la comparación de los niveles de desempeño reales con los esperados?</p>	<p>Específicos:</p> <p>Determinar si los proyectos de los diferentes departamentos cuentan con planes de seguimiento permanente.</p> <p>Determinar si la Cooperativa cuenta con indicadores de gestión institucionalizados para cada área administrativa.</p>	<p>Específicas:</p> <p>Los proyectos que ejecutan los diferentes departamentos, carecen de un plan de seguimiento permanente.</p> <p>Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda., cuenta con Indicadores de Gestión institucionalizados para cada departamento.</p>	
CATEGORÍAS: (para Marco Teórico)	<p>1. Evaluación de desempeño Cooperativa.</p> <p>2. Análisis y definición de indicadores de gestión.</p>			



6. CONCLUSIONES:

1. En el actual contexto, en el que la competencia juega un papel preponderante y los criterios de selección de los clientes son más exigentes, las empresas deben mirar *hacia adentro* sin descuidar su entorno competitivo,
2. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente” Ltda. no escapa a la realidad de enfrentar a nuevos e importantes competidores, que cuentan con modelos de gestión que apuntan a estándares de calidad internacional,
3. El proyecto en análisis y presentación se basa fundamentalmente en dotarle a la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente Ltda.” de los indicadores de gestión, los mismos que se convierten en los “signos vitales” de la organización,
4. La ventaja del uso de indicadores de gestión sobre cualquier otro método es que traducen la realidad en cifras cuya interpretación no se presta a discusión y pueden ser un instrumento de primer orden en la planificación de los servicios financieros,
5. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.
6. El proyecto se justifica en el ámbito social, financiero y económico por cuanto contribuirá a elevar el nivel de eficacia, eficiencia y productividad en la gestión de la institución,



7. El establecimiento de esta herramienta de control de la gestión administrativa y de negocios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente Ltda.”, contribuirá a generar mayor rentabilidad a la misma,
8. La implementación de la herramienta estratégica Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, la reorientación de la gestión empresarial, así como el control, seguimiento y evaluación de los procesos en función de los indicadores de gestión, beneficiarán también a los socios y clientes de la Cooperativa, mismos que gozarán de mayores beneficios en los servicios utilizados.

7. RECOMENDACIONES:

1. Nuestra Cooperativa como empresa financiera, deberá privilegiar su gestión de *hacia adentro*, sin descuidar siempre el entorno competitivo externo,
2. La Cooperativa para enfrentar a la realidad y enfrentar nuevos competidores en el ámbito financiero, tendrá que implementar nuevos modelos de gestión que apunten a estándares de calidad internacional,
3. Para efectos de dotar pilares fuertes a la Planificación Estratégica, la Julian Lorente Ltda., desarrollará Indicadores de Gestión, los mismos que se conviertan en “signos vitales” de su funcionamiento,
4. Como una ventaja sobre cualquier otro método, la entidad implementará el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, en primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permitirá visualizar tendencias y emanar políticas estratégicas preactivas; y en segundo lugar, porque ofrecerá un método estructurado para seleccionar los indicadores guía para la dirección de la misma,
5. Bajo las consideraciones arriba anotadas, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Padre Julián Lorente Ltda., deberá en todo momento propender a la



reorientación de la gestión empresarial, así como el control, seguimiento y evaluación de los procesos en función de los indicadores de gestión, lo que redundará en beneficio de los socios y clientes de la Cooperativa, mismos que gozarán de mayores beneficios en los servicios utilizados, siempre amparados en los principios universales del Cooperativismo.

8. BIBLIOGRAFIA:

a. Libros:

1. Bueno, Eduardo, “Medición de resultados en la empresa actual: Una orientación a la creación de valor,” Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, pp. 6-8.
2. Dávila, Antonio, “El Cuadro de Mando Integral,” Revista de Antiguos IESE, Septiembre 1999.
3. García del Junco, Julio; Casanueva Rocha, Cristóbal, Fundamentos de gestión empresarial, Ediciones Pirámide, 2005, Madrid-España.
4. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996b. (También en español editado por Gestión 2000)
5. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Strategy-focused organization, Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.
6. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, “Linking the Balanced Scorecard to Strategy,” California Management Review, Vol. 39, No. 1, Fall 1996, pp. 53-79.
7. Moreno, Julio y José M. Ortiz, Cuadro de Mando Integral: Una herramienta para conseguir que las estrategias diseñadas se implanten realmente, Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, pp. pp. 24-28.
8. Norton, David, “Cuadro de Mando Integral,” Excelencia, Vol. 24, Julio 1999, pp. 12-15.



9. Olve, Nils-Göran, Jan Roy and Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999. (También en español editado por Gestión 2000)
10. Paez, T., Estrategia Empresarial y Calidad de Gestión. Ed. Konrad-Adenauer, Caracas, 1994
11. Sponsor Management Consulting, “El Balanced Scorecard: Un nuevo enfoque de implantación estratégica.”
12. Trullenque, Francisco, “Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica,” *Estrategia Financiera*, No. 162, Mayo 2000, pp. 4-14.

b. Sitios Internet:

1. <http://www.cuadrodemandando.ws>
2. <http://www.agrobit.com/gestion/GE000047ge.htm>
3. <http://www.ciberconta.unizar.es/leccION/cgcrite/Criterio.doc>
4. <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp>
5. <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>
6. <http://es.wikipedia.org/wiki/BSC>
7. <http://www.cuadrodemandointegral.org/>