

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PROPUESTA DE CUADRO MANDO INTEGRAL PARA LA
COOPERATIVA UNIVERSITARIA DE AHORRO Y
CRÉDITO COOPEUNA R.L.**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y
Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en
Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia

JOSÉ E. MORA CASTRO

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio
2013

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia”

MBA. Roque Rodríguez
Profesor Guía

MsC. Rodolfo Arce P.
Lector

Mag. Cristian Valverde C.
Lector

Dr. Aníbal Barquero
Director, Programa de Posgrado

José E. Mora Castro
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	iii
RESUMEN	vi
LISTA DE TABLAS	vii
LISTA DE FIGURAS.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: Descripción de la filosofía del cooperativismo en Costa Rica y su expansión en el país.	2
1.1 Conceptualización del movimiento del cooperativismo	2
1.1.1 Concepto del cooperativismo.....	2
1.1.2 Surgimiento del cooperativismo a nivel mundial	3
1.1.3 Origen del cooperativismo en Costa Rica.....	4
1.1.4 Doctrina cooperativa.....	5
1.1.4.1 Valores cooperativos.....	5
1.1.4.2 Principios cooperativos.....	6
1.1.5 Estructura del cooperativismo en Costa Rica	7
1.1.6 Clasificación de las cooperativas por modelos	9
1.1.7 Evolución de las Cooperativas y su actividad económica.	10
1.2 Perspectivas teóricas	13
1.2.1 Administración estratégica	13
1.2.2 Declaración de la Misión	13
1.2.3 Declaración de la Visión.....	14
1.2.4 Valores Esenciales	15
1.2.5 Objetivos Empresariales	16
1.2.6 Análisis del entorno de la empresa	16
1.2.6.1 Macroentorno de la empresa.....	16
1.2.6.2 Microentorno de la empresa	17
1.2.7 Cuadro de Mando Integral	17
1.2.7.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral	17
1.2.7.2 Aportes del Cuadro de Mando Integral.....	18
1.2.7.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	19
1.2.7.4 Factores claves del éxito.	20
1.2.7.5 Claves en la implantación de un CMI.....	21

CAPÍTULO 2: Situación actual de CoopeUna R.L. y la dinámica del mercado	22
2.1 Reseña histórica de la empresa	22
2.2 Marco Estratégico de CoopeUna R.L.	23
2.2.1 Declaración de la misión.....	24
2.2.2 Declaración de la visión.....	24
2.2.3 Valores esenciales.....	24
2.2.4 Objetivos empresariales	25
2.3 Estructura organizacional	25
2.4 Portafolio de Productos/Servicios.....	27
2.5 Descripción del macroentorno de la compañía.....	29
2.5.1 Factores Político-Legales.....	29
2.5.2 Factores Económicos	31
2.5.3 Factores Tecnológicos	32
2.5.4 Factores Socio-demográficos.....	33
2.6 Descripción del Microentorno de la compañía	33
2.6.1 Competidores [19]	33
2.6.2 Clientes [19].....	35
2.6.3 Proveedores [19]	36
2.6.4 Productos sustitutos [19].....	36
2.7 Descripción de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	37
2.7.1 Perspectiva financiera	37
2.7.2 Perspectiva orientada al cliente.....	38
2.7.3 Perspectiva de procesos internos	39
2.7.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	40
CAPÍTULO 3: Análisis de la situación actual de la empresa.....	42
3.1 Justificación de la Investigación	42
3.2 Metodología de la investigación	42
3.3 Análisis de la planificación estratégica de CoopeUNA R.L.	44
3.3.1 Misión de CoopeUNA R.L.	44
3.3.2 Visión de CoopeUNA R.L.....	45
3.4 Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	46
3.4.1 Perspectiva financiera	46
3.4.2 Perspectiva orientada al cliente.....	53
3.4.3 Perspectiva de procesos internos	62
3.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	66

3.5	Matriz FODA	75
3.5.1	Fortalezas	75
3.5.2	Debilidades	75
3.5.3	Oportunidades	76
3.5.4	Amenazas	76
CAPÍTULO 4: Propuesta de Cuadro de Mando Integral.....		77
4.1	Justificación de la Propuesta.....	77
4.2	Objetivos de la Propuesta	77
4.3	Planificación Estratégica.....	78
4.4	Cuadro de Mando Integral	80
4.4.1	Perspectiva Financiera	80
4.4.2	Perspectiva Orientada al Cliente.....	85
4.4.3	Perspectiva de Procesos Internos	88
4.4.4	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	91
4.5	Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral	94
4.6	CONCLUSIONES	96
4.7	RECOMENDACIONES.....	98
BIBLIOGRAFÍA		99
ANEXOS		101
Anexo 1 - Cuestionario aplicado a los Colaboradores de la Empresa.....		101
Anexo 2 - Cuestionario aplicado a los Asociados de la Empresa		104

RESUMEN

El objetivo general de este Trabajo Final de Investigación Aplicada fue elaborar una propuesta de Cuadro Mando Integral para la Cooperativa Universitaria de Ahorro y Crédito.

Se efectuó una contextualización del movimiento del cooperativismo en Costa Rica, así como los conceptos teóricos necesarios para elaborar la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

Se describió posteriormente la situación actual de CoopeUna R.L., su estrategia de negocios y las principales características del entorno mediante la realimentación de los colaboradores de la Cooperativa.

Con base en el diagnóstico y mediante una investigación, se analizó la gestión actual de la organización a partir de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Además, se vincularon las principales fuerzas del entorno tanto internas como externas de acuerdo con la perspectiva de Michael Porter.

Se desarrolló finalmente una propuesta de Cuadro de Mando Integral para CoopeUNA R.L., para lo cual se replanteó la Misión, Visión y objetivos estratégicos, mismos alineados a las necesidades y exigencias del entorno.

La propuesta realizada debe ser revisada periódicamente y ajustada según sea el caso. El cumplimiento de los objetivos estratégicos dependerá del compromiso y de la adecuada ejecución de la propuesta por parte de los altos mandos y colaboradores de la Cooperativa.

LISTA DE TABLAS

Tabla 1-1 Distribución de las cooperativas a nivel nacional según modelo	10
Tabla 1-2 Principal actividad económica de las cooperativas	12
Tabla 1-3 Matriz de Evaluación de la Declaración de la Misión.....	14
Tabla 1-4 Matriz de Evaluación de la Declaración de la Visión	15
Tabla 1-5 Ejemplo de factores claves de éxito	21
Tabla 3-1 Metodología de Investigación	43
Tabla 3-2 Evaluación de la Declaración de la Visión de CoopeUNA R.L.....	45
Tabla 3-3 Estructura de Activos de la Industria de Cooperativas de Ahorro y Crédito	48
Tabla 3-4 Estructura de Pasivos de la Industria de Cooperativas de Ahorro y Crédito	50
Tabla 3-5 Estimación del Riesgo en CoopeUNA R.L.	52
Tabla 3-6 Edad de los asociados de CoopeUNA R.L vrs funcionarios UNA.	54
Tabla 3-7 Comparación entre CoopeUNA R.L. y sus competidores.....	61
Tabla 3-8 Comportamiento base asociativa CoopeUNA R.L.....	65
Tabla 4-1 Recomendaciones respecto a los indicadores dictados por la SUGEF.	82
Tabla 4-2 Objetivos estratégicos y la perspectiva financiera.	83
Tabla 4-3 Indicadores de la perspectiva financiera	84
Tabla 4-4 Objetivos estratégicos y la perspectiva clientes del Cuadro de Mando Integral. .	86
Tabla 4-5 Indicadores de la perspectiva orientada al cliente	87
Tabla 4-6 Objetivos estratégicos y la perspectiva de Procesos Internos del CMI.....	89
Tabla 4-7 Indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	90
Tabla 4-8 Objetivos estratégicos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI. .	92
Tabla 4-9 Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1 Estructura básica de las Cooperativas (Fuente Propia).....	9
Figura 1-2 Evolución de las cooperativas desde 1963 [7]	10
Figura 1-3 Evolución del número de asociados a las cooperativas [7].....	11
Figura 1-4 Distribución de las cooperativas por provincia [7]	11
Figura 1-5 Análisis del microentorno [12]	17
Figura 2-1 Estructura organizacional de CoopeUna R.L. [18]	26
Figura 3-1 Estructura de Activos de CoopeUNA R.L desde el 2008	47
Figura 3-2 Estructura de Pasivos de CoopeUNA R.L desde el 2008	49
Figura 3-3 Compromiso Patrimonial de CoopeUNA R.L e industria desde el 2008	51
Figura 3-4 Rentabilidad e industria desde el 2008	52
Figura 3-5 Distribución de edad de la base asociativa de CoopeUNA R.L.....	55
Figura 3-6 Razones principales para asociarse a CoopeUNA R.L	56
Figura 3-7 Grado de utilización de los productos/servicios de CoopeUNA R.L.	57
Figura 3-8 Nivel de importancia/funcionalidad de los servicios de CoopeUNA R.L.	58
Figura 3-9 Evaluación de servicios potencias.....	59
Figura 3-10 Evaluación del servicio al cliente.....	60
Figura 3-11 Evaluación de la imagen y percepción respecto a CoopeUNA R.L.	62
Figura 3-12 Evaluación de los procesos internos en CoopeUNA R.L.	63
Figura 3-13 Evolución de la base asociativa	65
Figura 3-14 Tiempo laborado de los colaboradores en CoopeUNA R.L	67
Figura 3-15 Análisis de factores del Capital Humano	68
Figura 3-16 Claridad de las funciones y responsabilidades de los colaboradores	69
Figura 3-17 Calidad de las capacitaciones recibidas	70
Figura 3-18 Análisis del Capital de Información.....	71
Figura 3-19 Conocimiento de la Cultura Organizacional	72
Figura 3-20 Análisis del Capital Organizacional	73
Figura 4-1 Mapa estratégico propuesto para CoopeUNA R.L.	94

INTRODUCCIÓN

Todas las organizaciones están orientadas a la búsqueda del crecimiento económico, donde en un mundo globalizado y cada vez más exigente como el actual, ya no solo ha aumentado la competitividad del mercado, sino que cada vez se está inmersos para satisfacer necesidades cada vez más rigurosas con gustos y preferencias que varían en el día a día, debido a lo anterior, nace la necesidad de implementar estrategias que permitan realizar una buena gestión a nivel gerencial para cumplir con la visión y misión empresarial.

Toda administración desea establecer lineamientos que le permitan reaccionar rápidamente ante un entorno lleno de cambios, mismos que deben estar acompañados con una debida planificación estratégica.

En la actualidad se utiliza el Cuadro de Mando Integral como una de las principales herramientas estrategias de las empresas, el cual tiene como principal objetivo el describir y comunicar la estrategia de la empresa de forma coherente y clara que hace que dicha planificación se materialice en acciones concretas.

En los últimos años CoopeUNA R.L. no ha sido ajena a cambios, donde, cada vez ha sido más difícil el lograr un crecimiento sostenido al estar inmersa en mercado altamente competitivo que incluye incluso nuevos participantes.

Nació la necesidad de revisar la estrategia de negocios de CoopeUNA R.L. y elaborar una propuesta de Cuadro Mando Integral que facilite la implementación de la estrategia de la empresa a toda la organización.

El proyecto pretendió describir y comunicar la estrategia de la empresa de forma coherente y clara, convirtiéndose en una herramienta entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de los planes estratégicos.

CAPÍTULO 1: Descripción de la filosofía del cooperativismo en Costa Rica y su expansión en el país.

1.1 Conceptualización del movimiento del cooperativismo

1.1.1 Concepto del cooperativismo

Acorde con la Ley de Asociaciones Cooperativas No 4179, las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente, con el fin de llenar sus necesidades o promover su mejoramiento económico y social, en las cuales el motivo del trabajo, de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro [1].

La Declaración de Identidad Cooperativa adoptada por la ACI en 1995, define a la cooperativa como una asociación autónoma de personas, agrupadas voluntariamente para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales comunes, por medio de una empresa que se posee en conjunto y se controla democráticamente.

Se reconoce que los asociados de la cooperativa están involucrados de distintas formas y que deben tener cierta libertad al organizar sus tareas, recalcando las siguientes características de la cooperativa:

- **La Cooperativa es autónoma:** Es tan independiente del gobierno y las empresas privadas, como sea posible.
- **La Cooperativa es una asociación de personas:** El reconocimiento al carácter fundamental de la persona humana, debe significar que las cooperativas se comprometen con mucho respeto y servicio a sus asociados, quienes constituyen la razón principal de su existencia [2].

1.1.2 Surgimiento del cooperativismo a nivel mundial

La Revolución Industrial fue un fenómeno histórico que marcó cambios en la vida económica y social de Europa. Durante el siglo XVIII se inició el paso de una economía agraria y artesanal a otra dominada por la industria y la mecanización.

El hecho anterior trae consigo una transformación profunda en los sistemas de trabajo y en la estructura social. Los campesinos dejan sus campos, se trasladan a las grandes ciudades y surge la clase profesional. Un elemento fundamental que marca el desarrollo de este acto es la creación de grandes fábricas, en lugar de los antiguos talleres con unos cuantos operarios.

Esta revolución que, sin lugar a dudas, inicia un evidente progreso para la humanidad, contiene el principio de una época de dificultades para la clase trabajadora y marca sustancialmente, el crecimiento de las desigualdades sociales. Los trabajadores de estas emergentes fábricas sufrían los embates de la explotación, al trabajar largas jornadas diarias, con remuneraciones injustas y en ocasiones, su pago se les daba en productos con altos precios. Aparte de ello, hubo desempleo por la sustitución de la mano de obra que producía la industrialización y aumentó la delincuencia.

En Inglaterra, ante serios problemas de los obreros, algunas personas, entre ellos Robert Owen y Charles Furier -dos ideólogos de la época- generaron el pensamiento que proponía que la unión de sus esfuerzos los podría convertir en sus propios proveedores. Se originan así, las cooperativas de consumo. Asimismo, los trabajadores se organizaron en cooperativas de producción y trabajo asociado.

En la ciudad de Rochdale de Inglaterra, dedicada principalmente a la industria textil, se formó la sociedad de los pioneros de Rochdale, donde sus asociados se unieron. De esta forma, los pioneros adoptaron un sistema de principios que les aseguró la conducción de la organización en beneficio de todos sus miembros.

En el proceso de desarrollo del Cooperativismo, se establecieron un sinnúmero de formas de organización. En 1895 se creó en Londres, la Alianza Cooperativa Internacional

(ACI), organización no gubernamental encargada de reunir, representar y servir a las organizaciones cooperativas en el nivel mundial.

La ACI, cuyo objetivo es promover y fortalecer cooperativas autónomas en todo el mundo, en su II Asamblea General, realizada en la ciudad de Manchester (Inglaterra) en el mes de septiembre de 1995, adoptó la nueva Declaración de Identidad Cooperativa. Esta naciente formulación contiene la esencia de los valores y principios que fueron adoptados por los pioneros hace más de 162 años y que han dado pie al fortalecimiento del Cooperativismo en todo el mundo [3].

1.1.3 Origen del cooperativismo en Costa Rica

En Costa Rica el cooperativismo nació a fines del siglo XIX, como alternativa a las necesidades y dificultades de los sectores laborales afectados por las tendencias económicas y laborales que les afectaba.

Los primeros intentos de organización de cooperativas surgieron con las iniciativas de productores y trabajadores agrícolas, tales como la Cooperativa Agrícola Costarricense de Cultivos y Colonización Interior y la Sociedad Cooperativa de Artesanos de Heredia.

En 1907 fue creada la Sociedad Obrera Cooperativa para satisfacer la necesidad de organizar a los trabajadores artesanos, así como para defender los intereses de los consumidores. En 1917 los obreros del Taller de Obras Públicas crearon la Cooperativa de Consumo, Ahorro y Socorros Mutuos.

En 1918 la Sociedad Cooperativa Cafetalera promovió la integración de pequeños productores de café que eran explotados por los grandes productores. Las tensiones sociales y laborales y el desempleo ocasionado por la crisis que vivía Costa Rica en 1918, motivaron al gobierno a proponer acciones mediante la opción cooperativa.

Surge la participación política estatal en el cooperativismo costarricense. En 1920 la Confederación General de Trabajadores propuso la creación de una Sociedad Cooperativa Industrial. En 1921 la Confederación propuso que se resolviera el problema de necesidades

de viviendas económicas para los trabajadores mediante la organización de cooperativas de construcción de casas, las cuales construyeron viviendas por alrededor de 20 años.

Las formas de cooperación y apoyo mutuo entre los trabajadores, así como las ideas y propuestas cooperativas, ayudaron a lidiar con los efectos de la situación laboral ante la crisis social, política y económica que vivía la sociedad costarricense en las primeras décadas del siglo XX. En esta misma época y a partir de la reforma agraria de los años sesenta, se dio un mayor desarrollo del cooperativismo agrícola y otros subsectores en Costa Rica.

El Estado por medio del Instituto de Tierras y Colonización, adquirió grandes fincas para convertirlas en cooperativas en dos modalidades: la primera dividía las fincas en parcelas que eran entregadas a los mismos trabajadores que habían servido de peones, pasando de proletarios a dueños y a su vez asociados a las cooperativas. De acuerdo con la segunda modalidad, las fincas eran entregadas al grupo de asociados en una sola propiedad y ellos la administraban de manera colectiva bajo la modalidad de una empresa cooperativa [4].

1.1.4 Doctrina cooperativa

1.1.4.1 Valores cooperativos

Las cooperativas se basan en los valores de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. De la misma manera, los asociados creen en los valores éticos de la honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás. Estos fueron aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional en 1995 [2].

- **Ayuda mutua:** Los cooperativistas creen que el completo desarrollo individual sólo puede lograrse en asociación con otras personas.
- **Responsabilidad:** Los asociados asumen la responsabilidad hacia su cooperativa, no solo en su creación, sino también en su propio desarrollo y continuidad.

- **Democracia:** La cooperativa es una organización social y económica de carácter democrático, donde los asociados tienen los mismos derechos y obligaciones, como por ejemplo, el mismo derecho a participar en la toma de las decisiones.
- **Igualdad:** Los asociados conforman la unidad básica de la cooperativa. La persona humana como base, es una de las principales características que distingue a la cooperativa de las empresas controladas primordialmente por los intereses de capital. Los asociados tienen derecho a participar, ser informados, ser escuchados y ser involucrados en la toma de decisiones.
- **La equidad:** Se refiere a la forma en la cual se trata a los asociados dentro de la cooperativa. A la hora de retribuirles su participación en la cooperativa, se les debe tratar equitativamente.
- **La solidaridad:** La cooperativa posee la responsabilidad de preocuparse por el interés colectivo de sus asociados, velando por los bienes financieros y sociales que pertenecen al grupo, pues estos bienes constituyen el fruto de la participación y las energías de todos los asociados.

1.1.4.2 Principios cooperativos

Los principios cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica los valores cooperativos [5].

- **Membrecía abierta y voluntaria:** Las cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas para aquellas personas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que conlleva ser asociado sin discriminación de sexo, etnia, clase social, posición política o religiosa.
- **Control democrático de los asociados:** Las cooperativas son organizaciones democráticas, controladas por sus asociados, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.
- **Participación económica de los asociados:** Los asociados contribuyen de manera equitativa y controlan de forma democrática el capital de la cooperativa.

- **Autonomía e independencia:** Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus asociados.
- **Educación, capacitación e información:** Las cooperativas brindan educación y capacitación a sus asociados, a sus dirigentes electos, gerentes y colaboradores, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.
- **Cooperación entre las cooperativas:** Las cooperativas sirven a sus asociados más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo, trabajan de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- **Compromiso con la comunidad:** La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad, por medio de políticas aceptadas por sus asociados.

1.1.5 Estructura del cooperativismo en Costa Rica

La estructura organizacional de la empresa cooperativa es una representación abstracta, que brinda cuerpo normativo y funcional, involucra a todos sus miembros y a las funciones desempeñadas por estos.

En la empresa cooperativa, la estructura se deriva en primera instancia de la filosofía del cooperativismo, plasmada en la legislación cooperativa y en una segunda instancia, de la actividad económica que realiza. La estructura cooperativa se puede dividir en tres niveles [6]:

- **El nivel legislativo:** Este nivel está integrado por la Asamblea General de Asociados o Delegados, según sea el caso. El rol de la Asamblea General consiste en definir las grandes orientaciones de la empresa cooperativa, a través de su Estatuto Social y de los acuerdos que ésta tome.

Las disposiciones emanadas por la Asamblea General, siempre que no contradigan las disposiciones del Estatuto Social y la legislación vigente, obligan a los presentes, a los ausentes y a los disidentes, por ello son aplicables a todos los miembros de la cooperativa.

- **El nivel directivo:** En la empresa cooperativa, este nivel está integrado por el Consejo de Administración y el Comité de Educación y Bienestar Social.

Al Consejo de Administración le corresponde la dirección superior de los negocios de la empresa cooperativa, a través de la definición de las políticas generales, en las cuales debe enmarcar las acciones de la Gerencia.

La empresa cooperativa consta de dos dimensiones. La empresarial cuyo propósito fundamental intenta generar riqueza a través del uso racional de los recursos, con los cuales cuenta la empresa cooperativa. Esta dimensión es dirigida en el nivel superior, por el Consejo de Administración y en el nivel ejecutivo, por la Gerencia.

La segunda dimensión es la asociativa y humana, esta presenta como propósito fundamental, el desarrollo integral de los asociados. Esta dimensión es dirigida por el Comité de Educación y Bienestar Social, enmarcados en las políticas de desarrollo asociativo y humano establecidas por el Consejo de Administración.

- **El nivel ejecutivo:** Este nivel está integrado por la Gerencia, compuesta por el Gerente General. También está integrada por la gerencia media la cual comprende los gerentes de las áreas, de los programas o proyectos y finalmente, el personal operativo. A este nivel le corresponde ejecutar los planes y políticas propuestas por la Asamblea de Asociados y / o el Consejo de Administración.

En términos generales, siguiente la Ley de Asociaciones Cooperativas, la estructura básica de toda cooperativa se muestra en la figura 1-1.

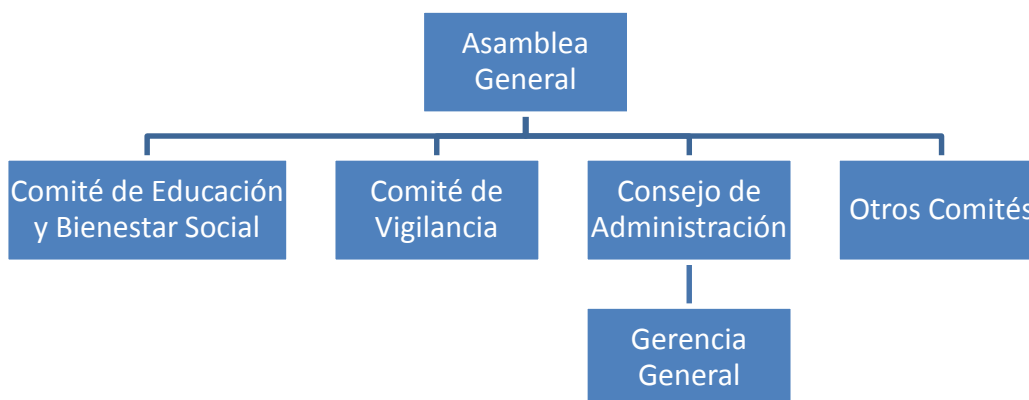


Figura 1-1 Estructura básica de las Cooperativas (Fuente Propia)

1.1.6 Clasificación de las cooperativas por modelos

En Costa Rica se reconocen cuatro modelos de cooperativas: las tradicionales, las de autogestión, las cooperativas de cogestión y las educativas.

- **Las cooperativas de cogestión:** Son aquellas en que los productores se unen a los trabajadores. También se pueden juntar el Estado, los productores y los trabajadores.
- **Las cooperativas de autogestión:** Son esas en las que los trabajadores toman propiedad de los medios de producción, aportan su trabajo directa y personalmente y los excedentes los distribuyen de acuerdo con el trabajo aportado.
- **Las cooperativas tradicionales:** Son aquellas en las que el asociado aporta capital social y recibe a cambio diversos servicios [5].
- **Organismos de integración:** Corresponden a las federaciones, uniones y organismos auxiliares del cooperativismo.

Con base en los resultados del IV Censo Nacional Cooperativo -2012, la distribución actual de las cooperativas según su modelo se muestra en la tabla siguiente. De manera adicional, en el país existen 218 cooperativas escolares y estudiantiles.

Tabla 1-1 Distribución de las cooperativas a nivel nacional según modelo

Modelo	Número de Cooperativas	% Equivalente
Tradicional	236	63%
Autogestión	92	24%
Cogestión	4	1%
Integración	44	12%
Total	376	100%

[7]

1.1.7 Evolución de las Cooperativas y su actividad económica.

El movimiento cooperativo en Costa Rica ha tenido un leve crecimiento desde el 2000 en términos del número de cooperativas en el país. En la figura 1-2 se muestra como se registra un crecimiento de un 5.6% pasando de 318 cooperativas en el 2000 a 376 en el 2012. De la misma manera, este llegó a su valor máximo de 407 cooperativas en 1983 y tuvo que esperar 17 años para experimentar la tendencia alcista antes mencionada.

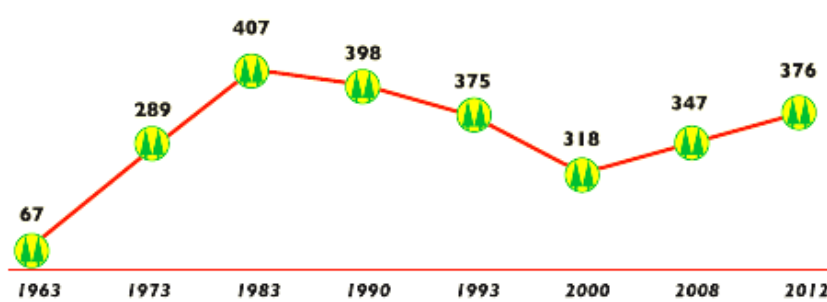


Figura 1-2 Evolución de las cooperativas desde 1963 [7]

A pesar de que el crecimiento del número de cooperativas en el país no ha sido sostenida desde 1963, si lo es el crecimiento en el número de personas asociadas a este

movimiento. Por ejemplo, solo en los últimos 12 años donde se registró un crecimiento del 5.6% en el número de cooperativas, el número de asociados a estas creció un 98.9%.

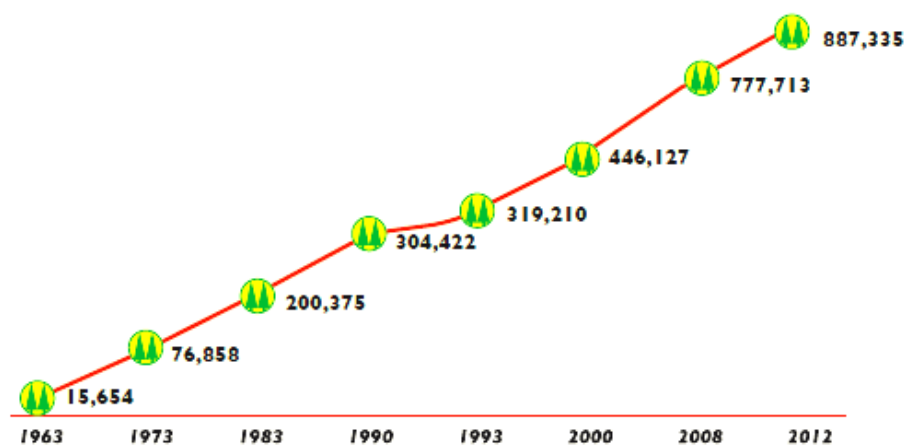


Figura 1-3 Evolución del número de asociados a las cooperativas [7]

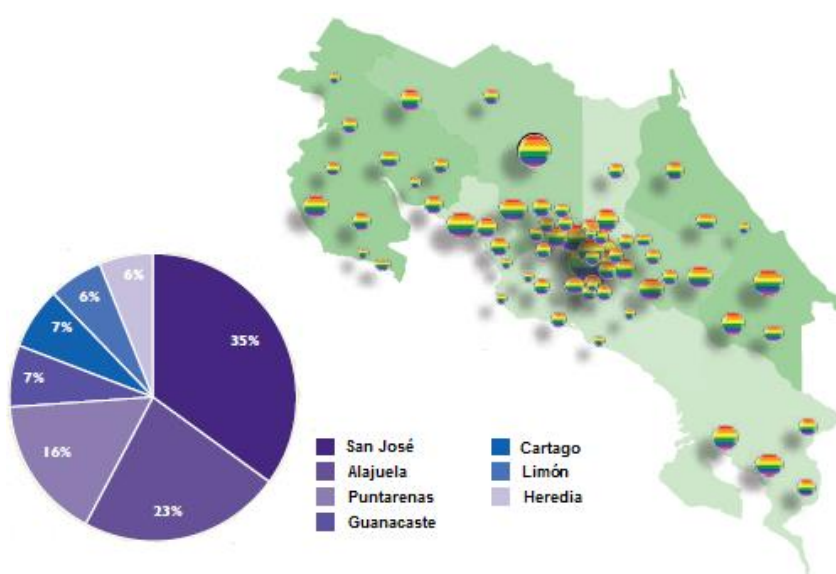


Figura 1-4 Distribución de las cooperativas por provincia [7]

En la figura 1-4 se muestra como las cooperativas están principalmente concentradas en la provincia de San José, Alajuela, Puntarenas y Guanacaste, para un porcentaje del 35%, 23%, 16% y 7% respectivamente. Finalmente, la provincia con menor número de cooperativas es Heredia para un 6%.

Respecto a la principal actividad económica de las cooperativas, el IV Censo Nacional de Cooperativas categoriza a las cooperativas con diferentes niveles de agregación; a nivel de grandes sectores se puede hablar de que existen entre las cooperativas nacionales 3 principalmente:

- Agricultura, Silvicultura y Pesca
- Industrial
- Servicios

Para profundizar en análisis más específicos, puede remitirse también a categorías más desagregadas, tal y como se muestra en la tabla 1-2.

Tabla 1-2 Principal actividad económica de las cooperativas

Actividad Económica	Total	%
Actividades financieras y seguros	84	22.7%
Comercio al por mayor y al detalle	48	13.0%
Industrias manufactureras	46	12.4%
Agricultura, Ganadería, silvicultura y pesca	39	10.5%
Enseñanza, capacitación y asistencia técnica	39	10.5%
Transporte y almacenamiento	34	9.2%
Alojamiento y servicio de comidas	17	4.6%
Actividades de servicios varios a empresas	11	3.0%
Información y comunicaciones	8	2.2%
Otras actividades	44	11.9%

[7]

1.2 Perspectivas teóricas

1.2.1 Administración estratégica

Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones enfrentan tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es la situación actual?
- ¿Hacia dónde se quiere ir?
- ¿Cómo se puede llegar?

La primera pregunta, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa. Posteriormente, se tiene la visión que los administradores tienen de la administración futura de la compañía (qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar satisfacerlos y qué capacidades se requieren para lo anterior). Finalmente, se debe formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía a la dirección deseada.

La estrategia de una empresa consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio. De esta forma, esta plantea:

- ¿Cómo superar a los competidores?
- ¿Cómo responder a las variaciones del entorno?
- ¿Cómo manejar cada parte funcional del negocio?
- ¿Cómo mejorar el desempeño? [8]

1.2.2 Declaración de la Misión

Es la razón de ser o esencia del negocio, debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente, por tanto describe el propósito de la empresa: quiénes son, qué hacen y por qué están aquí. La Misión debe ser entendida por todos y definida claramente sin

ambigüedades, debe ser sencilla y precisa para que proporcione valor agregado [9]. La misión se puede evaluar completando las preguntas detalladas en la tabla 1-3.

Tabla 1-3 Matriz de Evaluación de la Declaración de la Misión

El propósito
¿La declaración describe un propósito inspirador que evite jugar con los intereses egoístas de los dueños?
¿La declaración describe la responsabilidad de la compañía con sus dueños?
Estrategia
¿La declaración define un dominio del negocio y explica por qué es atractiva?
¿La declaración describe el posicionamiento estratégico que la compañía prefiere, de una manera que ayude a alcanzar la clase de ventaja competitiva que busca?
Valores
¿La declaración identifica los valores que se ligan al propósito de la organización y actúa como creencia que los empleados pueden sentirse orgullosos?
¿Los valores están en resonancia y refuerzan la estrategia de la organización?
Normas de conducta
¿La declaración describe los estándares de comportamiento que sirven como faros de la estrategia y de los valores?
¿Se describen los comportamientos estándares de una manera tal, que los empleados pueden juzgar si se han comportado correctamente o no?
Carácter
¿La declaración de la misión da un buen retrato de la compañía?, ¿Captura la cultura de la organización?
¿Es la declaración fácil de leer?

[10]

1.2.3 Declaración de la Visión

Es una visualización de cómo será el futuro de una organización, indica su deseo de ser, define la manera como a través del esfuerzo y compromiso genuino de su gente encaminará todas sus acciones a hacer lo que tiene que hacer en la creación del valor, logrando así su trascendencia.

La Visión sugiere una Misión futura a ser realizada en el sitio donde se quiere estar, es un estado ideal, pero realizable de lo que quiere ser la empresa en un futuro, debe proveer el

camino por seguir para llegar al lugar deseado, generar entusiasmo acerca de esa dirección, generar confianza en el liderazgo y ofrecer criterios claros para el éxito [9]. La visión puede ser evaluada completando las preguntas detalladas en la tabla 1-4.

Tabla 1-4 Matriz de Evaluación de la Declaración de la Visión

¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus participantes?
¿El nivel de detalle de la declaración es lo suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción de la realidad?
¿Es fácil de leer y entender?
¿Hace referencia a un plazo para el logro de ésta?
¿Es reconocida como factible de lograr?
¿Es reconocida como motivante?

[10]

1.2.4 Valores Esenciales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura organizacional. Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, son parte importante, en la definición del éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización, los valores, son el cimiento de la cultura de una empresa.

La importancia del valor radica, en la conversión de este en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

1.2.5 Objetivos Empresariales

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la misión y visión en objetivos de desempeño específicos. Los mismos tienen las siguientes características:

- Son específicos
- Medibles o cuantificables
- Fecha límite para su realización

Los objetivos concretos y medibles son valiosos para la organización debido a tres razones principales:

- Centran esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización
- Sirven como patrones de medidas para rastrear el desempeño y avances de la empresa
- Motivan e inspiran a los colaboradores [8].

1.2.6 Análisis del entorno de la empresa

1.2.6.1 Macroentorno de la empresa

El macroentorno hace referencia al conjunto de factores que tienen una influencia no inmediata, pero que afectan tanto a la actividad económica de la empresa como a otras actividades humanas o sociales. El macroentorno, aunque no depende de quién sea la empresa, puede afectar a su funcionamiento.

La finalidad principal es poder detectar aquellos puntos que pueden afectar de forma directa en la actividad de la empresa y saber aprovecharlos en caso de que sean positivos o poder evitarlo en caso de que sean negativos. Algunos puntos que se analizan dentro del macroentorno son: Demografía, Economía, Medio Ambiente, Tecnología, Político – Legal, Cultura, entre otras.

1.2.6.2 Microentorno de la empresa

El microentorno está formado por las fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, la cual depende según Porter de la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores [11].



Figura 1-5 Análisis del microentorno [12]

1.2.7 Cuadro de Mando Integral

1.2.7.1 Concepto de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión que desea lograr el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas. Al tener en cuenta el CMI tanto indicadores financieros como no-financieros, permite efectuar una evaluación general y relativa a distintos ámbitos organizacionales.

El CMI facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, porque proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

1.2.7.2 Aportes del Cuadro de Mando Integral

Entre los principales aportes de la implementación del CMI en la organización se destacan [13]:

- Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
- Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección general, sino que son locales, pero coordinados con los existentes a nivel superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.

1.2.7.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral reúne cuatro perspectivas para dar seguimiento a la ejecutoria de una estrategia.

- **Perspectiva financiera:** Vincula los objetivos de cada unidad estratégica de negocio con la estrategia de la organización en general. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas. En ella se analizan indicadores como el costo de la producción, los niveles de ingresos, los resultados del ejercicio, las razones económicas financieras, entre otros [14].
- **Perspectiva del cliente:** Contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes [15].

- **Perspectiva de procesos internos:** En esta perspectiva se define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios acorde con sus necesidades. Parte de la determinación de los procesos críticos para cumplir con la estrategia y la visión. Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes. Contiene indicadores como el comportamiento de mermas y deterioro, el comportamiento de la producción defectuosa y el control de las actividades que no añaden valor al producto [14].

- **Perspectiva de formación y crecimiento:** Contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas, los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado [15].

1.2.7.4 Factores claves del éxito.

Cada objetivo estratégico que se proponga debe ser realizable, este es el principio básico de la eficacia. Sin embargo, hay factores que pueden ser críticos para que un objetivo se alcance o no. Esos son los denominados factores claves de éxito. Para identificarlos se debe hacer un ejercicio de análisis y reflexión del entorno a las condiciones que se deben cumplir para lograr el objetivo. Generalmente, los factores de éxito son supuestos que muchas veces se asumen, pero conviene hacerlos explícitos [16].

En la tabla 1-5 se ejemplifican varios factores claves de éxito, los cuales deben corresponder a la naturaleza y al contenido de cada objetivo enunciado.

Tabla 1-5 Ejemplo de factores claves de éxito

Perspectivas	Factores claves del éxito
Financieros	1. Disponibilidad de financiamiento. 2. Manejo adecuado de los flujos de fondos y de caja.
Clientes	1. Existencia de una demanda suficiente para los productos o servicios. 2. El cliente cuenta con información suficiente y clara sobre lo que se le ofrece.
Procesos internos	1. Disponibilidad oportuna de materiales y suministros. 2. Adecuada programación de los recursos y actividades. 3. Calidad inspeccionada en las distintas fases del proceso productivo. 4. Logística: una red de distribución de productos debidamente organizada. 5. Sistema de compensación e incentivos orientado a elevar la calidad y productividad de los trabajadores.
Formación y crecimiento	1. Capacidad de gestión por parte de las autoridades ejecutivas. 2. Conocimiento y destrezas por parte de los trabajadores.

[16]

1.2.7.5 Claves en la implantación de un CMI

Existen al menos diez aspectos claves que pueden asegurar el éxito en la implantación del cuadro de mando integral y por ende asegurar la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa [17].

1. Ideas claras desde el inicio del CMI.
2. Apoyo de la dirección.
3. Un equipo de implantación competente.
4. Un líder adecuado a cargo del CMI.
5. Adecuada formación antes y durante el proceso.
6. El “quid” de la cuestión: El mapa estratégico.
7. Revisión de la realimentación e indicadores lo más rápido posible.
8. Aplicación del CMI en cascada.
9. Vinculación del CMI a la gestión operativa del negocio.
10. Hacer del CMI una parte integral de la organización.

CAPÍTULO 2: Situación actual de CoopeUna R.L. y la dinámica del mercado

El presente capítulo brinda una descripción general de CoopeUna R.L., con el fin de conocer sus principales características y el tipo de negocio en el que se desenvuelve. El mismo está basado en la realimentación de los colaboradores de la cooperativa y sin emitir juicios de valor.

El capítulo inicia con una breve reseña histórica de la empresa, posteriormente se detalla su planificación estratégica, donde se incluye la visión, misión, valores y objetivos empresariales.

Se describe finalmente el entorno tanto interno como externo en el cual está inmersa la cooperativa, así como las estrategias del área financiera, clientes, procesos internos y de formación y desarrollo, para relacionarlos con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

2.1 Reseña histórica de la empresa

Cuando la Universidad Nacional apenas daba sus primeros pasos, surgió la necesidad de propiciar una organización que promoviera el bienestar de todos los trabajadores universitarios.

Se recurrió a la asesoría del INFOCOOP y se decidió que los postulados del cooperativismo eran los que respondían con mayor exactitud a las expectativas de los empleados.

El 17 de diciembre de 1975, un grupo de 146 trabajadores (académicos y administrativos), de la Universidad Nacional se unieron y con un capital social de ¢1.800 crearon la Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Trabajadores de la Universidad Nacional (CoopeUna R.L.).

El nacimiento de la Cooperativa contó con la participación decidida del Sr. Rector Dr. Benjamín Núñez Vargas, el Sindicato de Trabajadores de la UNA (SITUN) y de un grupo de ilustres visionarios del movimiento cooperativo.

Los fundadores de CoopeUna R.L., así como los que han tenido a cargo la dirección de la Cooperativa, durante estos treinta y siete años, han visto en el cooperativismo la

expresión institucionalizada de los procesos de cambio a partir de la unión de voluntades (aportes de capital), permitiendo satisfacer necesidades y promover el mejoramiento económico social y espiritual de los asociados, como medio para superar la condición humana y el desarrollo individual.

El éxito y vigencia de CoopeUna R. L. durante más de treinta y cinco años, en un mundo de constantes cambios, se debe a que los miembros de diferentes cuerpos directivos han sido designados por las asambleas como responsables de una empresa económica-social donde se tienen que aplicar los principios administrativos empresariales, sin que se alejen de la filosofía cooperativa, con el único propósito de lograr el bienestar común de todos los asociados.

Las tendencias al mayor crecimiento y desarrollo de la institución la han llevado a pensar no sólo en resolver las problemas económicas de los asociados, sino en constituir una verdadera alternativa para servir a los asociados por medio del crédito, la inversión y el aporte de capital y sin dejar de lado el principio fundamental de solidaridad que ha caracterizado a CoopeUna R.L. El desarrollo social integral de los asociados es una preocupación verdadera para la cooperativa, por lo que las actividades sociales y de integración son también importantes en el quehacer Mercadológico de la Cooperativa.

En el 2005 CoopeUna R.L. se enfrentó a un nuevo reto al empezar a ser supervisados por la SUGEF, éste se convierte en un proceso que garantiza mayor confianza en los servicios para sus asociados.

2.2 Marco Estratégico de CoopeUna R.L.

El marco estratégico de CoopeUna R.L. está establecido por la alta gerencia de la empresa y contempla la declaración de la misión, visión, valores esenciales y sus objetivos empresariales. A partir de estos, es que los administradores deben definir las metas y objetivos de cada área.

2.2.1 Declaración de la misión

El enunciado de la misión de CoopeUna R.L. es el siguiente:

“Brindar servicios financieros Cooperativos, oportunos y efectivos con un amplio compromiso social para el crecimiento y beneficio familiar, solidario e institucional de sus Asociados y Asociadas”.

2.2.2 Declaración de la visión

El enunciado de la visión de CoopeUna R.L. es el siguiente:

“Se posicionará como una entidad cooperativa de ahorro y crédito ágil, funcional y accesible a servicios financieros y solidarios para la comunidad universitaria del país”.

2.2.3 Valores esenciales

CoopeUna R.L. se rige por diez valores esenciales, los cuales se convierten en pilares de cada uno de los colaboradores de la empresa.

- **Respeto:** Valorar y atender al asociado como la razón de ser de la cooperativa.
- **Innovación:** Idear y proponer permanentemente nuevas y mejores formas de realizar las labores diarias.
- **Creatividad:** Generar ideas de cambio sencillas y prácticas de alto valor agregado.
- **Orden y Control:** Respeto absoluto de los procesos formales y las políticas oficiales de la empresa, así como de las regulaciones externas y de control operativo.
- **Cooperación/Apoyo:** Disposición de servicio al asociado interno y cliente externo.
- **Identificación/Fidelidad:** Del personal, asociados hacia la cooperativa.

- **Liderazgo (competitividad):** Determinación y claridad en la toma de decisiones.
- **Iniciativa:** Deseos de proponer, asumir y dar lo mejor al trabajar.
- **Emprendimiento/Esfuerzo:** Intención de todos los colaboradores de dar lo mejor de su trabajo y alcanzar los ideales institucionales sin importar las limitaciones.
- **Diligencia:** Procurar el mejor logro de metas y objetivos a todo nivel de la organización.

2.2.4 Objetivos empresariales

Las acciones prioritarias consideradas por CoopeUna para cumplir con la misión y visión se listan a continuación:

- Crear un portafolio de servicios competitivos que permita mayor penetración de mercado.
- Campaña de asociación que permita crecer en la base asociativa en la Universidad Nacional.
- Fortalecer la estructura de Comunicación Mercadológica.
- Atraer nuevas fuentes de apalancamiento.
- Revisión y Reforma del Estatuto Social.
- Fortalecer la Educación Cooperativa.
- Fortalecer los programas de Bienestar Social.
- Actualización de Tecnología.
- Capacitación del Recurso Humano.

2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de CoopeUna R.L. se muestra en la figura 2-1. En la misma se muestra como la cooperativa es regida por la Asamblea de General, constituida por todos los asociados de la empresa.

En la Asamblea General, que se realiza de forma anual, se eligen a los cuerpos directivos que conforman el Consejo de Administración, Comité de Vigilancia y finalmente el Comité de Educación y Bienestar Social por un periodo de dos años.



Figura 2-1 Estructura organizacional de CoopeUna R.L. [18]

Los altos mandos de la cooperativa (excluyendo los cuerpos directivos), están conformados por la Gerencia General, los Coordinadores de Área, el Oficial de Cumplimiento y el Auditor Interno. Estos pueden ser clasificados en 3 categorías dependiendo de su grado de experiencia.

La categoría A incluye a los colaboradores con 10 o más años de experiencia en la cooperativa y que por ende tienen un mayor conocimiento del negocio como tal, dentro de esta categoría se tiene al coordinador financiero y al coordinador de informativa.

La categoría B incluye a los colaboradores entre 5 a 10 años de experiencia en la empresa, en la actualidad no se tiene a ningún colaborador dentro de esta clasificación.

La categoría C incluye a los colaboradores con menos de 5 años de laborar en la empresa y que por ende, tienen un conocimiento del negocio bajo o bajo-intermedio. Bajo esta categoría están a los restantes seis colaboradores que conforman los altos mandos.

2.4 Portafolio de Productos/Servicios

Con base en la información brindada por el Departamento de Mercadeo de la empresa, el portafolio de servicios de CoopeUna R.L está constituido por tres grandes grupos:

- **Inversiones:** Constituido por certificados de ahorro a plazos, donde se requiere una inversión mínima de 50 mil colones. Las tasas de interés varían proporcionalmente con el plazo.
- **Ahorro:** Existen diferentes modalidades de ahorro, dependiendo de las necesidades de los asociados, las más importantes se detallan a continuación:
 - **Ahorro Navideño:** El ahorro se realiza de forma mensual y se entrega en la primera semana de diciembre, reconociendo un 10% de interés anual.
 - **Ahorro Educacional:** El ahorro se realiza de forma mensual y se entrega en la última semana de enero, reconociendo un 10% de interés anual.
 - **Ahorro Vacacional:** El ahorro se realiza de forma mensual y puede ser retirado dos veces al año, reconociendo un 10% de interés anual.
 - **Ahorro a la Vista:** El ahorro puede realizarse por medio de depósitos o solicitar un monto fijo deducido directamente del salario, puede retirar los

ahorros cuando se desee. El cálculo del interés es diario y capitaliza quincenalmente, reconociendo un 4% anual.

– **Fondo de Ahorro Complementario (FACO):** Con un plazo mínimo de 2 años hasta 15 años, con una cuota mensual mínima de 20.000 colones, reconoce un rendimiento del 4% + TBP.

- **Créditos:** Existen diferentes modalidades de crédito, dependiendo de las necesidades de los asociados, los más importantes se detallan a continuación:
 - **Crédito Ordinario:** Crédito que se otorga hasta un 100% de los aportes de capital social. La capacidad de pago se considera en un 45% del salario líquido reportado.
 - **Crédito por emergencia:** Se otorga al asociado que sufre pérdidas relevantes a consecuencia de un robo, incendio o a causa de un desastre natural.
 - **Crédito personal:** Para gastos personales donde los aportes de capital social deben ser al menos el 5% del monto solicitado.
 - **Crédito para refundición de deudas:** Se otorga con el fin de cubrir obligaciones crediticias con CoopeUna y otros entes financieros.
 - **Crédito educativo:** Préstamo que se concede anualmente independientemente del mes, para cubrir obligaciones propias de estudio del asociado, su cónyuge y sus hijos, con un máximo de cinco personas.

2.5 Descripción del macroentorno de la compañía

En el macroentorno de CoopeUna R.L. se pueden analizar factores políticos-legales, ambientales, tecnológicos y económicos de la Empresa. A continuación se detalla cómo estos influyen en la compañía con base en la información brindada por el Departamento de Mercadeo, Departamento Financiero y por el Departamento de Tecnologías de Información.

2.5.1 Factores Político-Legales

Desde el punto de vista legal, las cooperativas y entidades financieras del país están sujetas a leyes y normativas establecidas por la Superintendencia General de Entidades Financieras que regulan su funcionamiento.

- **Ley No. 4179-Ley de Asociaciones Cooperativas**

Regula y controla la forma de intermediación financiera de la cooperativa con sus asociados, sus deberes, sus derechos, la constitución de la asamblea, su campo de acción, entre otras.

El ámbito de acción de CoopeUna R.L. está establecido según el artículo 2 de dicha ley, donde se establece que “las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personalidad jurídica, de duración indefinida y de responsabilidad limitada, en las que los individuos se organizan democráticamente con el fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su condición humana y su formación individual y en las cuales el motivo del trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro”.

De la misma manera, en el artículo 3 se establecen los principios y normas generales que la empresa debe acatar de manera obligatoria.

- Libre adhesión y retiro voluntario de los asociados.
- Derecho de voz y un solo voto por asociado.

- Devolución de excedentes y aceptación de pérdidas por parte de los asociados en proporción a las operaciones que realicen con la cooperativa de acuerdo con su participación en el trabajo común.
- Pago de un interés limitado a los aportes hechos al capital social.
- Neutralidad racial, religiosa y política e igualdad de derechos y obligaciones de todos los asociados.
- Fomento de la integración cooperativa.
- Fomento de la educación y del bienestar social y mejoramiento de las condiciones de vida de los asociados y sus familias.
- Duración indefinida, capital variable e ilimitado y número ilimitado de asociados.
- Responsabilidad limitada.
- Irrepartibilidad entre los asociados de las reservas establecidas por ley y de excedentes producidos por las operaciones con personas que, sin ser asociados, hubieran usado los servicios de la cooperativa y de los ingresos no provenientes de la función social de la cooperativa.
- Autonomía en su gobierno y administración con excepción de las limitaciones que establece la presente ley.

- **Superintendencia General de Entidades Financieras - SUGEF**

CoopeUna R.L. está regulada por la SUGEF, dándole solidez y respaldo financiero por las regulaciones que la empresa debe cumplir, pero a su vez, limitando a la compañía en ciertas operaciones de créditos respecto a la competencia, al tener estas que seguir las regulaciones de la SUGEF.

El objetivo de la SUGEF es velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional, con estricto apego a las disposiciones legales y reglamentarias y de conformidad con las normas, directrices y

resoluciones que dicte la propia institución, todo en salvaguarda del interés de la colectividad. Dentro de sus principales funciones se encuentran:

- Velar por la estabilidad, la solidez y el funcionamiento eficiente del sistema financiero nacional.
- Fiscalizar las operaciones y actividades de las entidades bajo su control.
- Dictar las normas generales que sean necesarias para el establecimiento de prácticas bancarias sanas.
- Establecer categorías de intermediarios financieros en función del tipo, tamaño y grado de riesgo.
- Fiscalizar las operaciones de los entes autorizados por el Banco Central de Costa Rica a participar en el mercado cambiario.
- Dictar las normas generales y directrices que estime necesarias para promover la estabilidad, solvencia y transparencia de las operaciones de las entidades fiscalizadas.
- Presentar informes de sus actividades de supervisión y fiscalización al Consejo Nacional de Supervisión del Sistema Financiero.
- Cumplir con cualesquiera otras funciones y atributos que le correspondan, de acuerdo con las leyes, reglamentos y demás disposiciones atinentes.

Desde la óptica política, la estabilidad nacional propicia la llegada al país de nuevos recursos, los cuales generan mayor liquidez y por ende, favorecen las actividades financieras incluidas dentro del portafolio de servicios de la cooperativa.

2.5.2 Factores Económicos

La economía nacional e internacional juega un papel importante para CoopeUna R.L. Donde sí hiciste liquidez la empresa podrá captar recursos bajo condiciones más favorables, repercutiendo directamente en las tasas de interés con que la cooperativa presta recursos a sus asociados.

La empresa tiene la gran ventaja que sus asociados en su mayoría son colaboradores del sector estatal, los cuales cuentan con la estabilidad y respaldo. Esto favorece la obtención de recursos y la gestión de cobro de la cooperativa, en cuanto estos se hacen por medio de un convenio de deducción de planilla automática. A su vez, disminuye en gran medida el nivel de morosidad.

2.5.3 Factores Tecnológicos

Según el Departamento de Mercadeo y el Departamento de Tecnologías de Información, en el ámbito tecnológico, CoopeUna R.L. tiene que brindar servicios alineados con los avances tecnológicos, de tal forma que satisfagan las necesidades de los asociados.

La empresa cuenta y debe contar con plataformas cada vez más seguras y redundantes, que les permite a los asociados tener conexión remota con la empresa para realizar todo tiempo de transacciones desde cualquier punto del país para por ejemplo revisar los estados de cuenta, pagar servicios públicos, realizar transferencias SINPE, consultas en línea (“chat en línea”), entre otros servicios, esto sin necesidad de desplazarse a las oficinas correspondientes.

La tecnología ha sido usada como una herramienta de comunicación de importancia, donde se emplea la mensajería de texto para dar a conocer de forma eficiente servicios y actividades importantes de la empresa. Así mismo, se emplean plataformas de comunicación masivas como el “facebook” por citar un ejemplo.

Con la proliferación de fraudes informáticos, la empresa cuenta con la última tendencia de acceso a las cuentas de los asociados de forma electrónica, donde se utilizan diferentes barreras de autenticación. La segura debe estar en constante revisión, dada la gran cantidad de fraudes informáticos tanto nacional como internacional.

La tecnología en general es usada para garantizar la seguridad de los asociados, tanto para que estos puedan usar de forma virtual los recursos financieros que la empresa pone a su disposición, así como para garantizar la seguridad en las instalaciones físicas de la empresa.

2.5.4 Factores Socio-demográficos

Con base en lo indicado por el Departamento de Mercadeo, las cooperativas a nivel de imagen han sufrido un deterioro importante en los últimos años, lo anterior en cuanto una de las Cooperativas más fuertes a nivel nacional fue cerrada por la SUGEF, por tener un desbalance económico importante dentro de sus finanzas. Esto ha creado un ambiente hostil y de inseguridad en el sector que ha afectado de forma directa a CoopeUna R.L.

El nivel de crecimiento general del movimiento cooperativista ha disminuido a través de los años, donde las nuevas generaciones son más escépticas y ven con más recelo la doctrina cooperativista. Este acontecimiento se complementa con el hecho de que cada año la población nacional se ha ido “envejeciendo”. Estos dos factores se ven claramente reflejados en CoopeUna R.L., donde en la actualidad la edad promedio de los asociados ronda los 50 años de edad, siendo cada año más longeva.

2.6 Descripción del Microentorno de la compañía

En el microentorno de CoopeUNA R.L. se pueden analizar variables como los Proveedores, Productos Sustitutos, Clientes y Competidores de la Empresa. A continuación se detalla cómo estos influyen en la compañía con base en la información brindada por el Departamento de Mercadeo.

2.6.1 Competidores [19]

Entre los principales competidores directos de CoopeUna R.L se encuentran la Asociación Solidarista de Funcionarios de la Universidad Nacional (ASOUNA) y el Fondo de Beneficio Social de los Trabajadores de la Universidad Nacional (FBS).

- **ASOUNA:** Inicia operaciones en el 2007, dentro del ámbito de la acción social y económica para el beneficio de los funcionarios de la universidad, ofreciendo créditos, inversiones, ahorros y administración de la cesantía.
Como Asociación Solidarista su fundamento legal se enmarca en la Ley de Asociaciones Solidaristas No. 6970 del 7 de noviembre de 1984, en sus estatutos se identifican sus fines, dentro de los cuales se destacan los siguientes:
 - Fomentar la armonía, los vínculos de unión y la cooperación solidaria de los funcionarios entre sí y de estos con la Universidad Nacional.
 - Contribuir en el mejoramiento de la calidad integral de vida de sus asociados.
 - Formular, realizar y difundir todo tipo de programas de interés para sus asociados, que contribuyan a fomentar la solidaridad entre éstos y sus familias.
 - Defender los intereses socio-económicos del asociado, con el fin de procurarle un digno nivel de vida, decoroso y que sea partícipe de los servicios y beneficios que brinde la asociación.
 - Desarrollar programas de capacitación y formación en la Universidad Nacional tales como cursos y seminarios, así como editar documentos para los afiliados, sobre las actividades de ASOUNA, del solidarismo y de la doctrina que lo inspira.
 - Promover la cultura de ahorro e inversión, procurando el mejoramiento de la calidad de vida del asociado.

- **FBS:** Es una organización creada por los trabajadores, dirigentes y las autoridades de la Universidad Nacional. Surgió en 1981, en la Segunda Convención Colectiva de Trabajo pactada entre la Universidad Nacional y el Sindicato de Trabajadores de la UNA (SITUN).

Su principal función es administrar los ahorros de los afiliados y ofrecer los siguientes servicios y productos: ahorro, crédito, inversiones, administración de la cesantía. Además de desarrollar y administrar el Centro Infantil de la UNA (CIUNA) y el centro de recreo.

Los competidores indirectos de la cooperativa son todas las entidades financieras del mercado nacional, incluyendo bancos, mutuales, financieras, cooperativas de ahorro y crédito, entre otras.

2.6.2 Clientes [19]

Los clientes (asociados) de CoopeUNA R.L. están definidos en el capítulo III del artículo 8 del Estatuto Social de la Empresa. El mismo establece que el número de asociados de la Cooperativa será ilimitado y podrán ser personas naturales y personas jurídicas sin fines de lucro, activos o jubilados de acuerdo con la Ley, que reúna alguno de los siguientes requisitos:

- Que posean el vínculo común de trabajo en una Universidad Estatal.
- Que laboren para entidades afines a una Universidad o al Sector Educativo Estatal.
- Que sea trabajador de la Cooperativa.
- Que posea el vínculo de consanguinidad o afinidad hasta segundo grado con un asociado de la Cooperativa y labore para una entidad pública o privada.
- Que sean profesionales graduados de una Universidad Estatal o que pertenezcan a un Colegio Profesional y laboren para una entidad pública o privada.
- Para todos los incisos del Artículo 8, se aplique la deducción automática por planilla.

No obstante, su estrategia de captación asociativa se ha concentrado en obtener clientes de la UNA, lugar donde fue fundada.

Actualmente la cooperativa cuenta con aproximadamente 1100 asociados, abarcando menos del 50% del mercado potencial en la UNA. La Universidad Nacional por su parte tiene alrededor de 3500 funcionarios.

2.6.3 Proveedores [19]

Los principales proveedores de la Cooperativa son todos aquellos bancos nacionales e instituciones cooperativas como el INFOCOOP que proporcionan recursos financieros a la empresa, para que luego estos sean colocados en opciones de crédito para los asociados. Dentro de los principales proveedores de CoopeUNA R.L. se destacan:

- Banco Popular
- Banco Nacional
- COOPENAE
- Banco BCT
- Banco de Costa Rica
- Infocoop
- Banco Crédito Agrícola de Cartago

2.6.4 Productos sustitutos [19]

Se consideran productos sustitutos de la cooperativa, todas las entidades no financieras que proporcionan al cliente el servicio o producto directamente y por medio de crédito, de tal forma que estos no deban recurrir a una Entidad Financiera. Ejemplo de lo anterior son las líneas de crédito que ofrecen las empresas proveedoras de línea blanca.

2.7 Descripción de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

A continuación se describen las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de CoopeUNA R.L, considerando la realimentación del Departamento de Mercadeo, Recursos Humanos y del Área Financiera de la cooperativa.

2.7.1 Perspectiva financiera

Desde el punto de vista financiero, CoopeUna R.L., ejecuta estrategias de crecimiento y productividad para aumentar la rentabilidad de los asociados de la empresa. Desde el punto de vista de crecimiento, desea aumentar las fuentes de ingresos y la fidelización. Desde la óptica de productividad, desea mejorar la estructura de costos y lograr una mejor utilización de los activos.

Alineado a los enunciados antes descritos, la empresa tiene el siguiente objetivo estratégico financiero:

Consolidar la estructura financiera óptima de la empresa mediante un modelo equilibrado de fondeo bancario y de captación, en aras de crear ventajas comparativas económicas y solidarias reales para nuestros asociados y sus familias.

De manera específica, se tienen los siguientes objetivos específicos en la perspectiva financiera:

- Revisar el modelo de capitalización vigente, propiciar la captación de mediano y largo plazo y consolidar el fondeo bancario mediante líneas diversificadas por plazo en los principales bancos públicos y privados del país.
- Desarrollar y ofrecer Productos financieros de atención y solución integral a las necesidades de los asociados.
- Reducir el Activo improductivo y bursatilizar los activos fijos de la institución.

- Concretar Alianza de Negocios Financieros que permitan reducir los costos operativos y mejorar el margen de intermediación por costo de recursos y curva de experiencia y volumen, mediante modelo de sindicación de negocios con otras entidades financieras.

Aunque la empresa tiene estrategias específicas concretas desde el punto de vista financiero, no se cuentan con indicadores definidos que permitan de forma periódica darle seguimiento a las mismas y evaluar el impacto (positivo o negativo) que estas tienen dentro de la organización.

2.7.2 Perspectiva orientada al cliente

Desde el punto de vista de la perspectiva de cliente, CoopeUna R.L., ejecuta estrategias orientados a la atención a los clientes y al producto. Desde el punto de la atención a los clientes, desea aumentar la confianza del asociado para con la empresa. Por otro lado, desde la óptica de producto, desea mejorar la calidad de las soluciones financieras que brinda, con el objetivo de satisfacer las necesidades actuales de los asociados.

Desde la perspectiva de clientes, CoopeUNA R.L. tiene el siguiente objetivo estratégico definido:

Propiciar la confianza del asociado, mediante la comunicación efectiva y oportuna de las ventajas comparativas de la Institución dentro del mercado universitario.

Para cumplir con lo anterior, la empresa plantea cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Revisar y minimizar las barreras de entrada del mercado real y actualizar integralmente el portafolio de productos y servicios financieros y solidarios.
- Reorientar la acción de “Marketing” hacia la creación de planes concretos de mitigación de la acción amenazadora de la competencia institucional.

- Concretar Alianza de largo plazo con Instituciones y especialmente con Cooperativas Medianas que permitan syndicar soluciones y aunar esfuerzos competitivos.
- Desarrollar un modelo de Promotor Institucional Permanente (servicio de comunicación y contacto) que incorpore un portafolio de productos de emprendimiento, vivienda y solidarios.

Aunque la empresa tiene estrategias específicas concretas desde el punto de vista de la perspectiva de los clientes, no se cuentan con indicadores claramente definidos en todos los objetivos específicos que permitan darle seguimiento a la consecución de las metas planteadas.

2.7.3 Perspectiva de procesos internos

Desde el punto de vista de procesos internos, CoopeUna R.L., ejecuta estrategias alineadas al control operativo y minimización de riesgos. De esta forma, CoopeUNA R.L. plantea el siguiente objetivo estratégico:

Mejorar los procesos de control operativo y gestión de riesgo con la intención de mantener los niveles de exposición a pérdidas mínimas acorde con los estándares de regulación vigentes y el perfil de riesgo de la entidad.

Para cumplir con lo anterior, la empresa desea cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Garantizar una gestión de calidad en todos los elementos de orden cualitativo conforme a la normativa vigente. Incluye un plan puntual de cumplimiento de Variables de Calificación de deudores y calidad de cartera 100% apegada a la 1-05 y la corrección de observaciones hechas en las visitas de supervisión.

- Consolidar un programa de control y auditoría interna (Énfasis en COSO y Autoevaluación) y gestión de riesgo adecuado a la realidad de la cooperativa. (Alto énfasis en riesgo operativo, legal y tecnológico). Incluir las observaciones remitidas en el último informe remitido por SUGEF con respecto a mejoras en lo que se refiere al cumplimiento de la ley 82-04.
- Dotar a los comités de apoyo de Auditoría y Riesgo de un programa de cumplimiento de mediano plazo fortalecido con la integración de miembros expertos y que incluya como factor clave del éxito la integración del SIG acorde con las recomendaciones emitidas por el ente regulador.
- Revisar integralmente la normativa, reglamentación y resoluciones internas, así como los estatutos, esto en aras de actualizar a los nuevos requerimientos de gestión de riesgos y control interno.

Al igual que con las perspectivas anteriores, no se cuenta con indicadores cuantitativos claramente definidos, con lo cual no se puede medir el alcance de los objetivos trazados respecto a la perspectiva de procesos internos.

2.7.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Desde el punto de vista de Aprendizaje y Crecimiento, la cooperativa centra sus estrategias hacia el capital humano, donde desea potenciar las habilidades, “know-how” y talento de los colaboradores de la empresa en general. De esta manera, se plantea el siguiente objetivo estratégico general:

Estandarizar criterios de mejora en materia de desarrollo y Clima Organizacional de la Cooperativa, sustentado principalmente en la idoneidad y capacidad del personal y de los cuerpos directivos.

Para cumplir con lo anterior, la empresa plantea cumplir con los siguientes objetivos específicos:

- Aplicar los criterios de idoneidad de Cuerpos Directivos (GC) y establecer modelos y cuadros de renovación que propicien el cumplimiento de la estrategia de desarrollo de la cooperativa.
- Desarrollar un estudio de idoneidad y capacidad del personal de la cooperativa en aras de establecer los programas de renovación y actualización de perfiles y de colaboradores según cuadro óptimo.
- Definir y desarrollar un programa de capacitación funcional y operativa de los colaboradores de la cooperativa.
- Crear un programa interno de carrera profesional de los colaboradores y un programa de capacitación, formación y acreditación formal de directivos y postulantes (potenciales directivos).

Dentro de los objetivos no se contemplan estrategias orientadas al capital de la información (sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento) y al capital organizativo (cultura organizacional, liderazgo, trabajo en equipo, etc). A su vez, tampoco se cuentan con indicadores cuantitativos para las estrategias de capital humano planteadas.

En el siguiente capítulo se realiza un análisis de la situación actual de CoopeUNA R.L., donde una vez validada la información mediante la investigación respectiva, se propondrá un Cuadro de Mando Integral para la empresa que esté alineado a sus necesidades estratégicas.

CAPÍTULO 3: Análisis de la situación actual de la empresa

En el presente capítulo se analizó la situación actual de la organización. Para lo anterior, se revisó su planificación estratégica, específicamente la misión y visión de la empresa. Posteriormente, se analizaron las variables financieras, de procesos internos, aprendizaje/desarrollo y clientes que conforman el cuadro de mando integral.

Finalmente, se enlaza lo descrito en el Capítulo 2 con el análisis respectivo de este capítulo mediante una matriz FODA para que todo en conjunto permita elaborar una propuesta de Cuadro de Mando Integral.

3.1 Justificación de la Investigación

Todas las organizaciones están orientadas a la búsqueda del crecimiento económico, donde en un mundo globalizado y cada vez más exigente como el actual, nace la necesidad de implementar estrategias que le permitan a las organizaciones realizar una buena gestión a nivel gerencial, alineadas con la visión y misión de la empresa.

En la actualidad se utiliza el Cuadro de Mando Integral como una de las principales herramientas estratégicas de las empresas, el cual tiene como principal objetivo el describir y comunicar la estrategia de la empresa de forma coherente y clara, haciendo que dicha planificación se materialice en acciones concretas.

Nace la necesidad de analizar la estrategia de negocios de CoopeUNA R.L., así como las perspectivas que conforman el Cuadro de Mando Integral mediante una investigación, para posteriormente elaborar una propuesta que facilite la implementación de las estrategias de la empresa a toda la organización.

3.2 Metodología de la investigación

La investigación realizada está dividida en tres fases. La primera consistió en la validación de la planificación estratégica, para lo cual se realizó una entrevista a profundidad con la Gerencia General de la Cooperativa. La misma tuvo como objetivo la validación de la

misión y visión de la empresa y analizar así, si estos están alineados a las necesidades actuales de la compañía.

La segunda fase consistió en el análisis de los cuatro pilares del Cuadro de Mando Integral. Para esto se utilizaron los siguientes instrumentos: Entrevistas a profundidad a altos mandos de la empresa, aplicación de un cuestionario a todos los colaboradores, análisis y compilación de información relacionada con la base asociativa y finalmente, el análisis y compilación de los indicadores financieros según la SUGEF que aplican para entidades financieras del país. El cuestionario a los funcionarios estuvo dividido en dos partes, la primera realizada de forma digital y privada con preguntas cerradas, la segunda de forma personal y constituida de preguntas abiertas.

Se realizó una matriz FODA con la información de la investigación realizada. La metodología de la investigación se resume en la tabla 3-1.

Tabla 3-1 Metodología de Investigación

<i>Fase</i>	<i>Componentes</i>	<i>Herramientas</i>
Análisis de la Planificación Estratégica	1. Análisis de la Misión 2. Análisis de la Visión	1. Entrevistas de profundidad a Altos Mandos
Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	1. P. Financiera • Estructura de Activos • Estructura de Pasivos • Estructura de Capital • Análisis de Riesgos • Análisis de Rentabilidad	1. Encuestas a clientes. 2. Investigación e información recopilada base asociativa. 3. Investigación e información recopilada indicadores SUGEF.
	2. P. Clientes • Características del Cliente • Características Producto/Servicio • Relación Empresa/Cliente • Imagen Percibida	

<i>Fase</i>	<i>Componentes</i>	<i>Herramientas</i>
Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	3. P. Procesos Internos. • Gestión Operativa • Gestión de Clientes • Gestión de Procesos Sociales	1. Encuestas a colaboradores. 2. Investigación e información recopilada base asociativa.
	4. P. Aprendizaje y Crecimiento • Capital Humano • Capital de Información • Capital Organizativo	
Matriz FODA	1. Fortalezas 2. Oportunidades 3. Debilidades 4. Amenazas	1. Investigación e información recopilada en los puntos anteriores.

3.3 Análisis de la planificación estratégica de CoopeUNA R.L.

El análisis de la planificación estratégica consistió en la revisión del enunciado de la misión y visión actual de la organización.

3.3.1 Misión de CoopeUNA R.L.

El enunciado de la misión debe responder a preguntas estratégicas como: ¿Quiénes son?, ¿Qué hacen?, ¿Por qué lo hacen?, ¿Para quiénes lo hacen?, el cual es el siguiente:

“Brindar servicios financieros cooperativos, oportunos y efectivos con un amplio compromiso social para el crecimiento y beneficio familiar, solidario e institucional de sus Asociados y Asociadas”.

En el caso de CoopeUNA R.L., de su enunciado de misión se puede extraer:

- **¿Quiénes son?:** No está definido
- **¿Qué hacen?:** “Brindar servicios financieros cooperativos, oportunos y efectivos con un amplio compromiso social...”

- **¿Por qué lo hacen?:** “... para el crecimiento y beneficio familiar, solidario e institucional...”
- **¿Para quiénes lo hacen?:** “... Asociados y Asociadas.”

Al no satisfacer todas las preguntas anteriores, se requerirá re-plantear el enunciado de la misión de la empresa. A su vez, se debe corregir un error gramatical, porque la palabra “Asociados” incluye ambos géneros, estando de más incluir “y Asociadas”

3.3.2 Visión de CoopeUNA R.L.

Respecto al enunciado de la visión, este debe retratar un horizonte futuro de negocios y responder la pregunta: ¿Hacia dónde se quiere ir?. Para completar el análisis respectivo se empleó la matriz mostrada en la tabla 3-2, donde cada parámetro evaluado tendrá una ponderación de 0 a 2. El enunciado de la visión de CoopeUNA es el siguiente:

“Se posicionará como una entidad cooperativa de ahorro y crédito ágil, funcional y accesible a servicios financieros y solidarios para la comunidad universitaria del país”.

Tabla 3-2 Evaluación de la Declaración de la Visión de CoopeUNA R.L.

Evaluación	Calificación	Detalle
¿Define la declaración una imagen mental viva de un estado futuro deseable de la Dirección?	0	No expone ninguna meta futura, la misma.
¿Expone la declaración la responsabilidad de la compañía hacia sus participantes?	2	Indica que desea ser ágil, funcional y accesible.
¿Es suficientemente claro de tal forma que facilite su traducción de la realidad?	0	No expone una meta futura que se traduzca en realidad.
¿Es fácil de leer y entender?	2	Se utiliza un lenguaje de fácil comprensión.
¿Hace referencia a un plazo para el logro de ésta?	0	No establece plazos ni metas futuras.
¿Es reconocida como factible de lograr?	0	No establece metas futuras.

Evaluación	Calificación	Detalle
¿Es reconocida como motivante?	0	No motiva a realizar esfuerzos porque no plantea metas.

De la evaluación anterior, el enunciado de la visión obtiene un puntaje de 4 de 14 posibles, con lo que existe la necesidad de replantear la visión de la organizacional.

3.4 Análisis de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

El análisis del Cuadro de Mando Integral contempló sus cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

3.4.1 Perspectiva financiera

El análisis de la perspectiva financiera fue realizado mediante el análisis de los indicadores que especifica la SUGEF para entidades financieras. De esta manera, se analizó la estructura de activos, la estructura de pasivos, indicadores de capital, riesgo y finalmente indicadores de manejo.

- **Estructura de Activos**

La estructura de activos de CoopeUNA R.L de los últimos cinco años se muestra en la figura 3-1. La Relación Activo Productivo/Activo total mide la participación de los activos que generan los principales ingresos, con respecto al total de los activos, de esta forma, mientras mayor sea la participación porcentual, más eficiente será el manejo de los activos por parte de la entidad.

Con excepción al año 2011, para el caso particular de CoopeUNA R.L. dicha relación ha aumentado de manera sostenida porcentualmente desde el 2008 en un 1.49%, 0.76%, -0.16% y 1.03% respectivamente, no obstante, a pesar de dicho crecimiento el indicador se mantiene por debajo de los niveles de la industria, el cual registró un valor del 95.39% en diciembre de 2012.

El Activo Productivo de Intermediación Financiera / Activo Productivo, mide la participación de los activos que generan los principales ingresos de la actividad de intermediación financiera con respecto al activo productivo.

CoopeUNA R.L. registra un indicador perfecto del 100% en los últimos 5 años, es importante resaltar que a mayor proporción de activos productivos de intermediación financiera en relación con el activo productivo, la composición de los activos generadores de recursos es mejor.

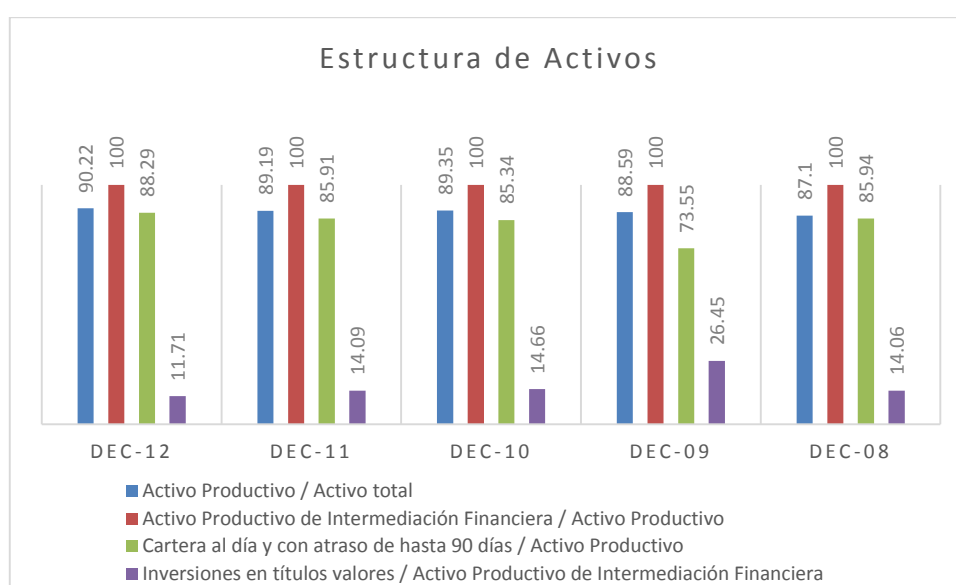


Figura 3-1 Estructura de Activos de CoopeUNA R.L desde el 2008

El indicador Cartera al día / Activo Producto mide la proporción que representan las operaciones de crédito al día y las operaciones con atraso máximo de 90 días, sin considerar las que se encuentran en cobro judicial sobre el activo productivo. Dicho indicador con excepción al año 2009 registró un mejoramiento con respecto al año anterior, el mismo se desea lo más alto posible porque presenta la concentración de la Cartera con poco riesgo de crédito en relación con el activo productivo.

Para todos los años de estudio, CoopeUNA R.L. registró un mejor indicador con respecto a la industria con lo cual se debe mantener el nivel actual registrado en dicho indicador.

La relación Inversiones en títulos valores / Activo Productivo de Intermediación Financiera, presenta la concentración de las inversiones en títulos valores en relación con el activo productivo de intermediación financiera. Entre mayor sea el indicador se espera mayores ingresos por concepto de la colocación de dichos títulos valores, no obstante para el caso de la cooperativa se registra una disminución desde el 2008 con excepción al año 2009. Por otro lado, en todos los años de estudio se registró un valor inferior a la industria.

Tabla 3-3 Estructura de Activos de la Industria de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Indicador	Dec-12	Dec-11	Dec-10	Dec-09	Dec-08
Activo Productivo / Activo total	95.39	95.39	94.83	94.06	94.45
Activo Productivo de Intermediación Financiera / Activo Productivo	99.97	99.94	99.89	99.85	99.72
Cartera al día y con atraso de hasta 90 días / Activo Productivo	71.97	70.88	71.65	75.52	81.82
Inversiones en títulos valores / Activo Productivo de Intermediación Financiera	28.03	29.12	28.35	24.48	18.18

[20]

- **Estructura de Pasivos**

La estructura de pasivos de CoopeUNA R.L de los últimos cinco años se muestra en la figura 3-2. El primer indicador es la relación de Pasivo con Costo / Pasivo Total, el mismo se desea lo menor posible porque mide el grado con que las captaciones y otras obligaciones se generaron a un bajo costo. Para el caso de CoopeUNA R.L. dicho indicador es bastante alto, no obstante, lo anterior es típico para entidades financieras donde la industria registra un valor promedio en el 2012 del 99.9% contra el 96.4% de la empresa, siendo este el segundo mejor valor registrado en los últimos cinco años. Desde el 2008 la proporción del Pasivo con Costo respecto al Pasivo Total ha sido

variable, mismo que ha oscilado entre 96.33% a 98.01%, representando variaciones del 1.41%, -0.75%, -0.93% y 0.1% respectivamente entre el 2008 al 2012.

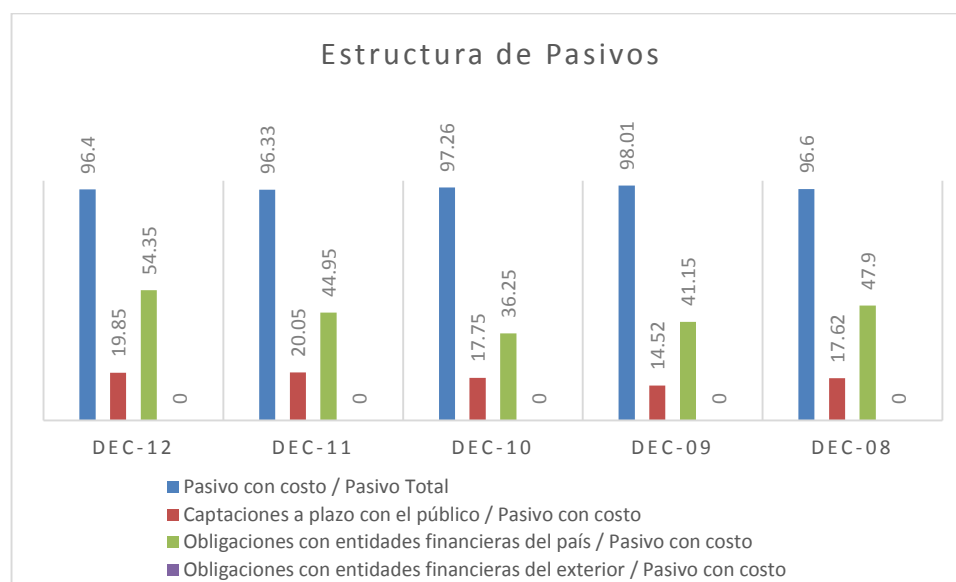


Figura 3-2 Estructura de Pasivos de CoopeUNA R.L desde el 2008

Las Captaciones a plazo con el público / Pasivo con costo, mide la participación dentro del pasivo con costo que corresponde a las captaciones a plazo con el público. El mismo se desea lo más alto posible y a pesar que en el último año se registró el segundo valor más alto de los últimos cinco años, dicho valor está muy lejos de un valor aceptable, lo anterior se ve reflejado en los valores promedios de la industria, donde desde el 2008 se registran valores mayores al 300% respecto a CoopeUNA R.L., por ejemplo, para el año 2012 la industria registró un valor promedio del 63.4% contra el 19.85% de la empresa. A su vez, estos han tenido un comportamiento irregular y no sostenido desde el 2008.

CoopeUNA R.L. debe captar recursos al mejor costo posible y si no lo hace por medio de Captaciones a plazo con el público, debe recurrir a otras entidades financieras del país las cuales son a un mayor costo, generando un menor beneficio. En la figura 3-2, se observa como en el último año se registra el mayor valor de los últimos años,

siendo este más del doble de lo registrado en el promedio de la industria. En la Cooperativa la proporción de las obligaciones con otras entidades financieras respecto al pasivo con costo total es sumamente alto si se compara con la industria, solo en el último año se registró un valor mayor en un 117%.

CoopeUNA R.L. no registra obligaciones con entidades financieras del exterior, lo cual debe ser analizado, en cuanto dichas captaciones podrían pagar menores tasas de interés, reflejándose en mejores tasas al público y a su vez mayor rentabilidad para la organización.

Tabla 3-4 Estructura de Pasivos de la Industria de Cooperativas de Ahorro y Crédito

Indicador	Dec-12	Dec-11	Dec-10	Dec-09	Dec-08
Pasivo con costo / Pasivo Total	92.9	92.96	93.26	93.31	92.61
Captaciones a plazo con el público / Pasivo con costo	63.36	62.62	57.98	56.02	51.58
Obligaciones con entidades financieras del país / Pasivo con costo	24.95	26.04	30.68	33.48	37.96
Obligaciones con entidades financieras del exterior / Pasivo con costo	2.51	0.93	1.01	1	0.97

[20]

- **Análisis del Capital**

El capital de una entidad financiera se mide mediante el Compromiso Patrimonial, el cual determina qué porcentaje del patrimonio no redimible cubre las pérdidas no protegidas por las estimaciones contables. La determinación de las pérdidas estimadas se basa en la calidad y estructura de los activos de los intermediarios financieros. El indicador debe ser menor que 0.

La figura 3-3 muestra el Compromiso Patrimonial de CoopeUNA R.L. e industria desde el 2008, donde se observa que a pesar de que la empresa registra un indicador menor que 0, en el 2012 se registró el peor valor de los últimos cinco años, con lo cual

denota un deterioro del capital de la organización. A su vez, en todos los años la industria registra una mejor sanidad del patrimonio respecto a CoopeUNA.

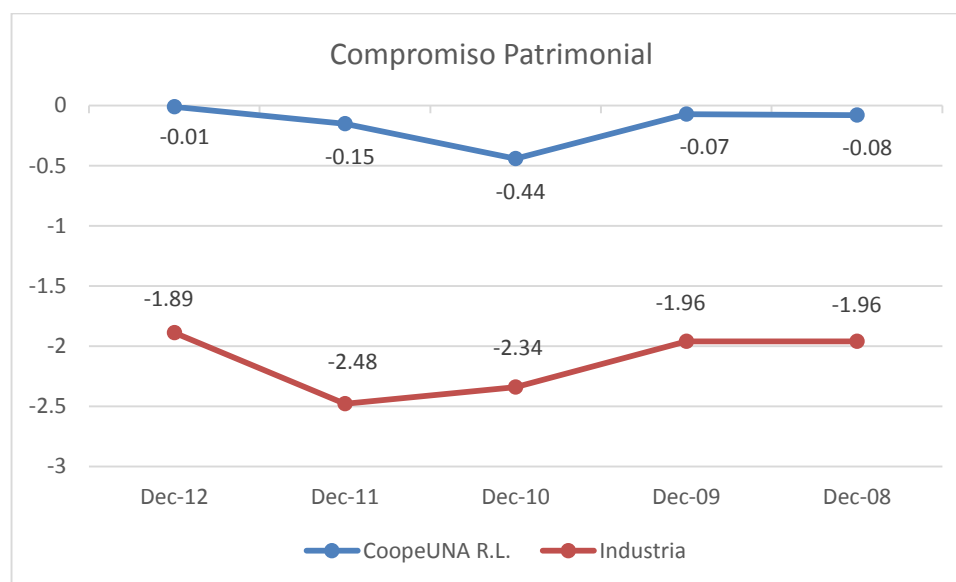


Figura 3-3 Compromiso Patrimonial de CoopeUNA R.L e industria desde el 2008

- **Análisis de Riesgo**

Una de las principales virtudes de la cooperativa es su nivel de morosidad y calidad de la cartera. Dichos indicadores se ilustran en la tabla 3-5, donde se muestra que el nivel de morosidad de la Cooperativa es muy bajo, siendo de los mejores de toda la industria. Comportamiento similar se registra al analizar la cartera, donde su gran mayoría está constituida por clientes tipo A y B. Mientras más alta es la relación es mejor, pues implica que la cartera de crédito se encuentra compuesta, en una mayor proporción, con cartera de menor riesgo.

Cabe resaltar que la industria registró en el 2012, un valor de morosidad de 0.67 contra el 0.03 de la organización, por otro lado, la cartera de la industria cuenta con clientes A y B en un 94.8% contra el 97.02% de la empresa.

Tabla 3-5 Estimación del Riesgo en CoopeUNA R.L.

Indicador	Dec-12	Dec-11	Dec-10	Dec-09	Dec-08
Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial / Cartera Directa	0.03	0.06	0.07	0.02	0
Cartera (A+B) / Cartera Total	97.02	96.85	97.33	97.73	99.45

[20]

- **Análisis de Rentabilidad.**

La rentabilidad de la empresa se mide mediante el nivel de rentabilidad generado por el patrimonio, donde mientras más alta es la relación es mejor, pues implica que la gestión de la entidad le retribuye un mayor beneficio a los asociados.

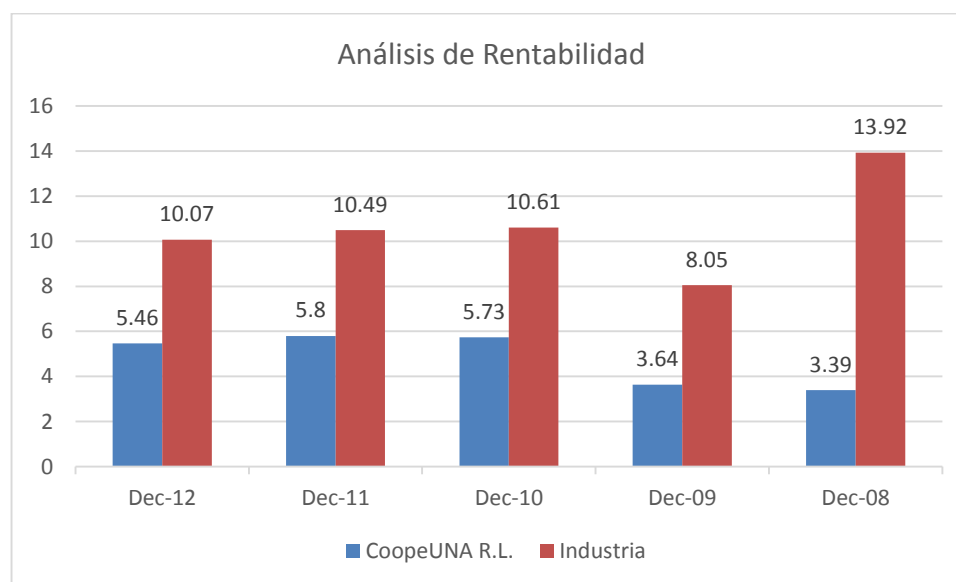


Figura 3-4 Rentabilidad e industria desde el 2008

La figura 3-4 muestra como la rentabilidad de la empresa experimentó un crecimiento no sostenido que se revirtió en el 2012, aunque dicha tendencia fue similar a la experimentada por la industria. A su vez, los rendimientos de la organización han

sido significativamente inferiores a los valores registrados en la industria, existiendo desde el 2008 una brecha incluso del 84.4% en el mejor de los casos.

Se debe evaluar las variables que pueden influir en la rentabilidad, parte de los cuales fueron previamente analizados. De esta forma, se deben incrementar los ingresos mediante recursos frescos con mejores tasas de intermediación, nuevos productos y más atractivos que aumenten la cartera de crédito, por otro lado, se debe reducir los gastos administrativos y operativos de la organización.

3.4.2 Perspectiva orientada al cliente

El análisis de la perspectiva de clientes fue realizado mediante tres instrumentos: la aplicación de un cuestionario a clientes de la empresa, la realimentación de funcionarios de la cooperativa y por último el análisis de la información referente a la base asociativa.

La perspectiva orientada a los clientes se analizó desde cuatro aristas: características generales de los asociados, atributos de los productos/servicios, la relación empresa-clientes y por último la imagen percibida. La perspectiva orientada al cliente está estrechamente relacionada con la Gestión de Clientes descrita en la sección 3.4.3.

- **Características generales del cliente**

A febrero de 2013, la Cooperativa cuenta con una base asociativa de 1081 personas con una edad promedio relativamente alta de 50.7 años y distribuidas en 50.5% de hombres y un 49.5% de mujeres, contra los 3300 funcionarios de la Universidad Nacional distribuidos en 51.4% de hombres y 48.6% de mujeres. De los 1081 asociados, únicamente 569 corresponden a funcionarios activos de la UNA y el restante en su mayoría pensionados de la misma institución.

En la figura 3-5 se observa la distribución de edad de los asociados de la empresa, con una alta concentración entre los 50 - 59 años, con más de un 30% contra el 22% de la UNA.

El segundo rango de edad con mayor concentración está entre los 60 - 69 años con un 23.2% contra solamente un 3.7% de la Universidad Nacional. A su vez, más del 57% de los asociados tienen una edad superior a los 50 años, el doble que la registrada en la UNA.

Tabla 3-6 Edad de los asociados de CoopeUNA R.L vrs funcionarios UNA.

Rango de edad	Asociados de CoopeUNA R.L.			Funcionarios UNA		
	%	% Hombres	% Mujeres	%	% Hombres	% Mujeres
Menos de 29	5.6%	45.9%	54.1%	11.7%	47.3%	52.7%
De 30 a 39	16.5%	46.1%	53.9%	32.4%	48.1%	51.9%
De 40 a 49	19.8%	51.9%	48.1%	29.9%	50.9%	49.1%
De 50 a 59	30.3%	51.8%	48.2%	22.2%	55.7%	44.3%
De 60 a 69	23.2%	51.8%	48.2%	3.7%	71.1%	28.9%
Más de 70	4.2%	51.1%	48.9%	0.2%	60.0%	40.0%
Total	100%	50.5%	49.5%	100%	51.4%	48.6%

Con lo anterior y los datos mostrados en la tabla 3-6, se muestra como la base asociativa de la empresa está altamente concentrada en Asociados mayores de 50 años, mientras que la Universidad Nacional tiene una población principalmente distribuida con colaboradores entre los 30 a 49 años. Se denota al comparar los 50.7 años de la edad promedio de la base asociativa actual de la Cooperativa contra los 41.9 años de la edad promedio de los funcionarios de la UNA.

Parte de las estrategias de la Cooperativa deben estar enfocadas en atraer asociados más jóvenes, sin embargo, lo anterior no es del todo fácil y debe estar en constante revisión y monitoreo, lo anterior debido a que la edad promedio de los funcionarios de la UNA es relativamente alta y se le une las tendencias de “envejecimiento” a nivel general de la población nacional

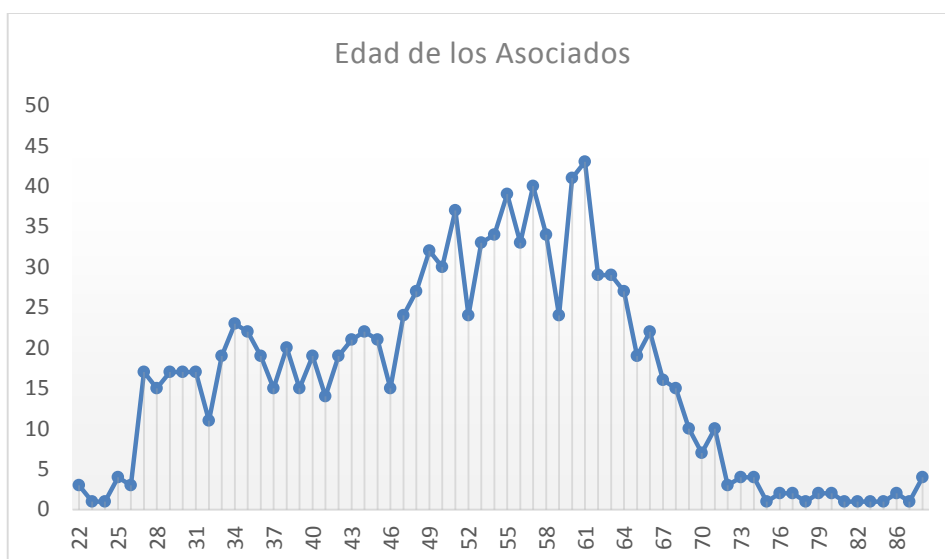


Figura 3-5 Distribución de edad de la base asociativa de CoopeUNA R.L

Se destaca que los asociados menores a los 40 años, son en su mayoría mujeres, dicha tendencia se revierte a partir de los 40 años, registrando una tendencia de 52% de hombres y 48% de mujeres, muy similar a los registrados a nivel general en la UNA.

- **Características del producto/servicio**

Las principales características del producto/servicio son las relacionadas con la calidad y su funcionalidad. Con base en lo mostrado en la figura 3-6, cerca de un 50% y 20% de los asociados considera que la principal razón para asociarse a la Cooperativa son las soluciones de Ahorro y Crédito respectivamente. De la misma manera, solo un 10% de los asociados lo considera por apego con la doctrina del cooperativismo o la identificación con la Universidad Nacional.

Los resultados anteriores son de importancia debido a que de los tres principales servicios, dos fueron mencionados. Con lo anterior, se debe reforzar las Soluciones de

Inversión que permiten a la Empresa colocar servicios con mejores condiciones porque las mismas significan un menor costo para la Cooperativa.

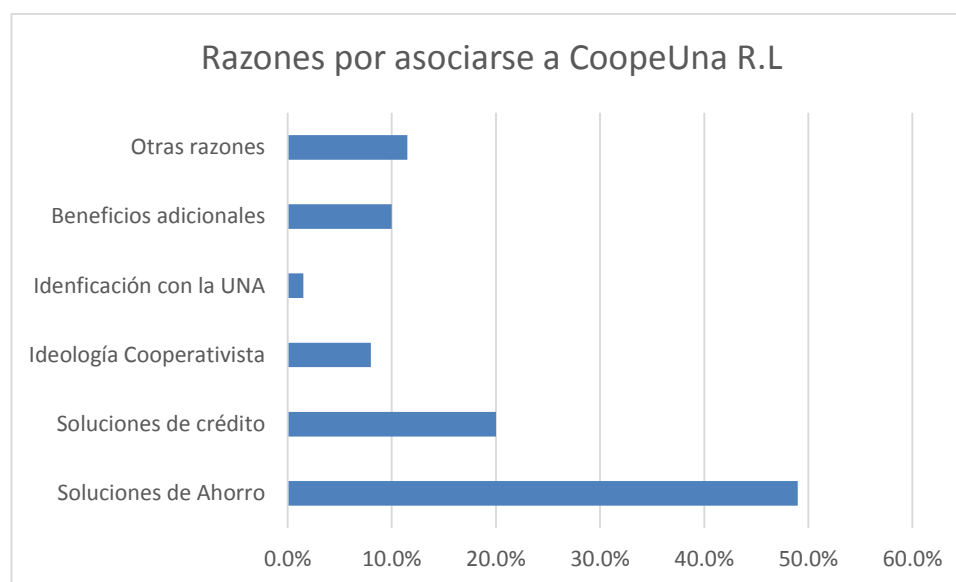


Figura 3-6 Razones principales para asociarse a CoopeUNA R.L

En la figura 3-7 se muestra el porcentaje de utilización de los servicios que brinda la Cooperativa. Destaca que más del 75% de los asociados utiliza soluciones de crédito, seguido por las Soluciones de Ahorro con un 32%. Dicha tendencia revierte lo indicado como las principales razones para asociarse a la empresa y convierte a las soluciones de crédito como el producto más importante y estrella de la organización.

Sobresalen que servicios como las “ayudas” juegan un papel de importancia, en especial las ayudas en Salud con un porcentaje de utilización de más de un 30%. Las “ayudas” como un todo están alineadas a los valores de ayuda mutua y solidaridad del Cooperativismo. Estas en conjunto tienen un importante porcentaje de utilización de aproximadamente el 60%.

Destacan finalmente los convenios comerciales y administración de cesantía como porcentajes de utilización del 25% y 23% respectivamente.

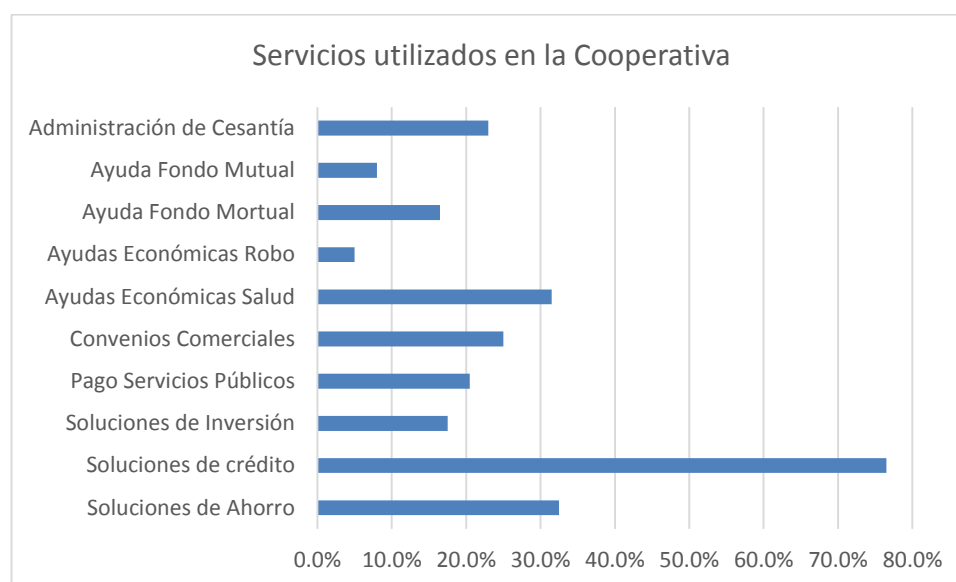


Figura 3-7 Grado de utilización de los productos/servicios de CoopeUNA R.L.

La figura 3-8 ilustra la importancia de los servicios brindados por la organización, nuevamente y en concordancia con lo indicado, las ayudas (salud, mortal, murtual, robo) juegan un papel preponderante dentro de CoopeUNA R.L. y son estos los servicios con mayor calificación de importancia.

Los servicios con mayor calificación a nivel de importancia son las soluciones de crédito y ahorro, con puntuaciones de 9.2 y 9.1 respectivamente. Lo anterior, está alineado con los servicios mayoritariamente utilizados por los asociados de la Cooperativa.

Se debe destacar que todos los servicios evaluados tienen una puntuación respecto a su nivel de importancia relativamente alta, donde los dos servicios con menor calificación son los convenios comerciales y la administración de cesantía, con puntuaciones de 8.4 de 10 posibles.

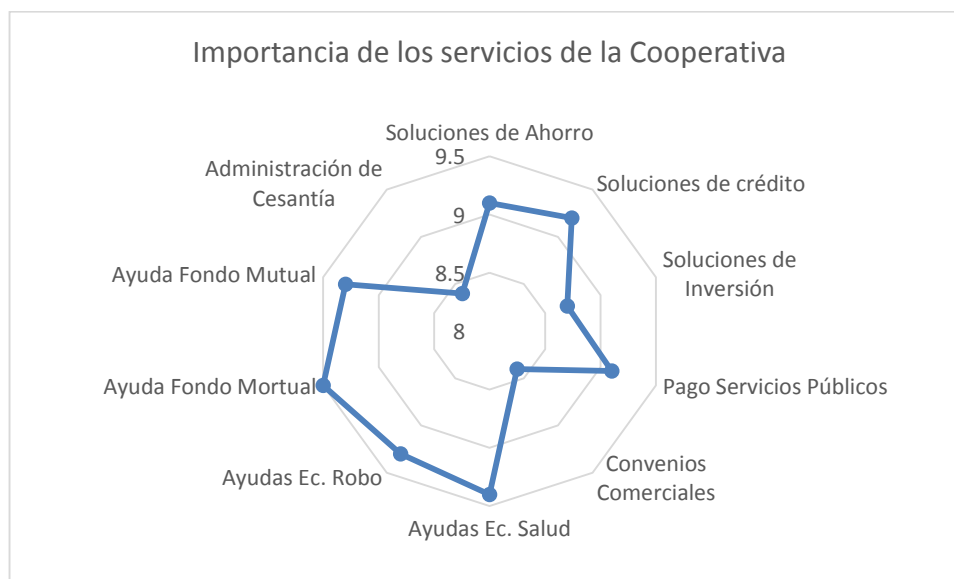


Figura 3-8 Nivel de importancia/funcionalidad de los servicios de CoopeUNA R.L.

En la figura 3-9 se muestran potenciales servicios y su nivel de importancia según los asociados de la Cooperativa. En la propuesta de servicios potenciales se incluyen tres que están estrechamente relacionados con servicios financieros, como lo son tarjetas de crédito, débito y la administración del salario.

Se incluyen tres servicios relacionados con entretenimiento, educación y ventas de servicios no financieros. La evaluación de los seis servicios presentó resultados de aceptación inversos al área de operación de una entidad financiera. Los servicios financieros propuestos presentaron niveles de aceptación bajos, excepto a la incursión de la tarjeta de débito. Este último, tuvo una calificación promedio de 8.2 de 10 posibles.

Los servicios no financieros planteados registraron niveles de aceptación altos, entre el 8.7 – 8.8. Estos deben estudiarse adecuadamente porque hay que visualizarlos como servicios de valor agregado, con el objetivo de aumentar la fidelización y de una u otra manera el grado de satisfacción del cliente.

No debe dejarse de lado la actividad principal de la empresa y su razón de ser, por ejemplo, una empresa proveedora de servicios varios tendría que ser capaz de manejar inventarios, lo cual significaría un costo para la organización.

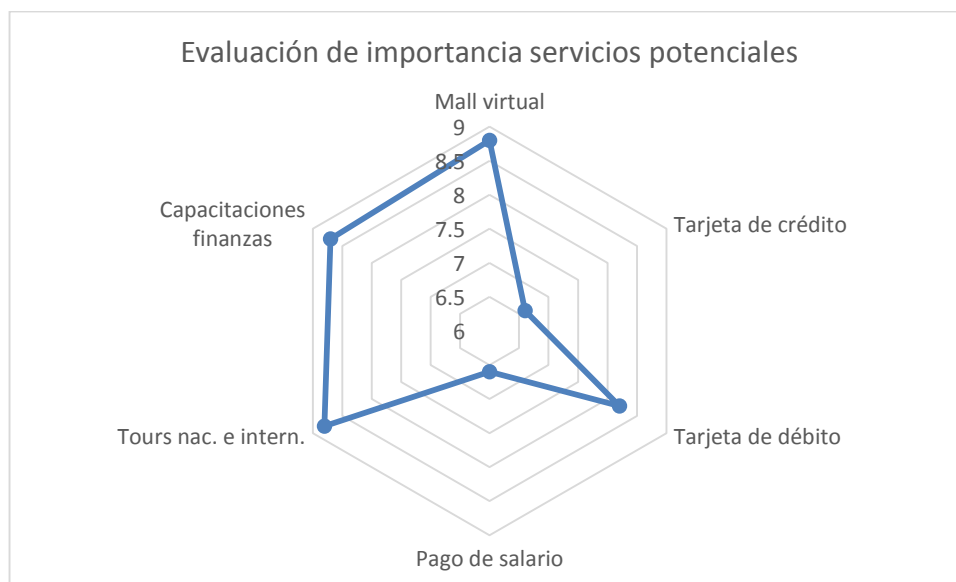


Figura 3-9 Evaluación de servicios potencias

- **Relación empresa-cliente**

La relación empresa-cliente se evalúa por medio del servicio al cliente y por ende su satisfacción. La figura 3-10 muestra diferentes variables del servicio al cliente, donde todos los factores evaluados registraron una alta puntuación dentro de una escala de 1 a 10.

Factores como la asertividad, conocimiento, presentación y rapidez de la atención tienen una ponderación superior a 9.4, bastante buena por el tipo de industria. Entre otros factores bien evaluados están el horario de atención y la limpieza de las instalaciones. El factor donde se debe prestar mayor atención, es la facilidad de parqueo de las instalaciones porque la compañía no cuenta con estacionamiento propio, este rubro registró una ponderación de 5.6, la única evaluada con una calificación menor a 9.0.

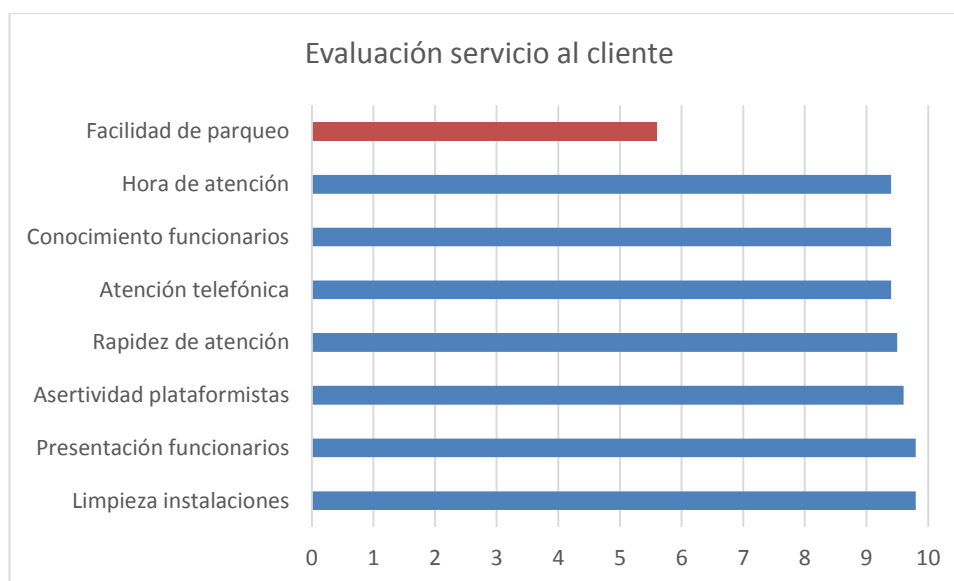


Figura 3-10 Evaluación del servicio al cliente

La relación empresa-cliente también se puede medir mediante su fidelidad. De esta manera, en la tabla 3-7 se muestra como CoopeUNA R.L. es la que tiene menor participación de mercado en la Universidad Nacional con un 17.2% contra 68.2% del FBS, con lo cual todavía tiene mucho potencial de crecimiento.

Destaca como de los asociados actuales que a su vez son funcionarios de la UNA, más de un 97.9% realiza una operación del tipo financiero con la empresa, siendo este mucho mayor respecto a su competencia, con lo cual es claro lo anteriormente dicho de que los Asociados a la Cooperativa buscan soluciones financieras siendo este el principal motivo para afiliarse.

Si se compara el ingreso por afiliado, la Cooperativa registra el menor beneficio, siendo poco mayor a 55000 colones contra los 74000 colones por afiliado del Fondo.

Tabla 3-7 Comparación entre CoopeUNA R.L. y sus competidores.

Empresa	Afiliados	Afiliados con Operaciones F.	Ingresos/Afiliados Operaciones F.	Ingresos/Afiliados Totales
CoopeUNA	17.2%	97.9%	100,555	55,254
ASOUNA	44.5%	63.2%	94,713	60,067
FBS	68.2%	71.1%	97,290	72,406

- **Imagen y percepción de la Cooperativa**

La última variable evaluada es la imagen y percepción de los asociados que tienen de CoopeUNA R.L. Para evaluar lo anterior, se les consultó a los asociados qué les agrada y desagrada más de la Cooperativa, los resultados se encuentran resumidos en la figura 3-11, donde en rojo y azul se ilustran los aspectos que desagradan y agradan a los asociados respectivamente.

Respecto a los factores que más desagradan se destaca que casi un 70% indican que “nada les desagrada” de la empresa, lo anterior es significativamente positivo debido a que denota una alta percepción e imagen.

Un porcentaje pequeño pero por considerar indicó que los factores de mayor desagrado son la falta de un parqueo adecuado y la distribución de dividendos. Desde la óptica positiva, casi el 60% indicó que el trato de los funcionarios es excepcional, seguido por la agilidad del servicio y beneficios en general de la empresa.

El nivel de imagen de la Cooperativa se ve reforzado por el hecho de que un 97.6% de los asociados recomendaría asociarse a la empresa, contra solamente un 2.4% que no lo haría.

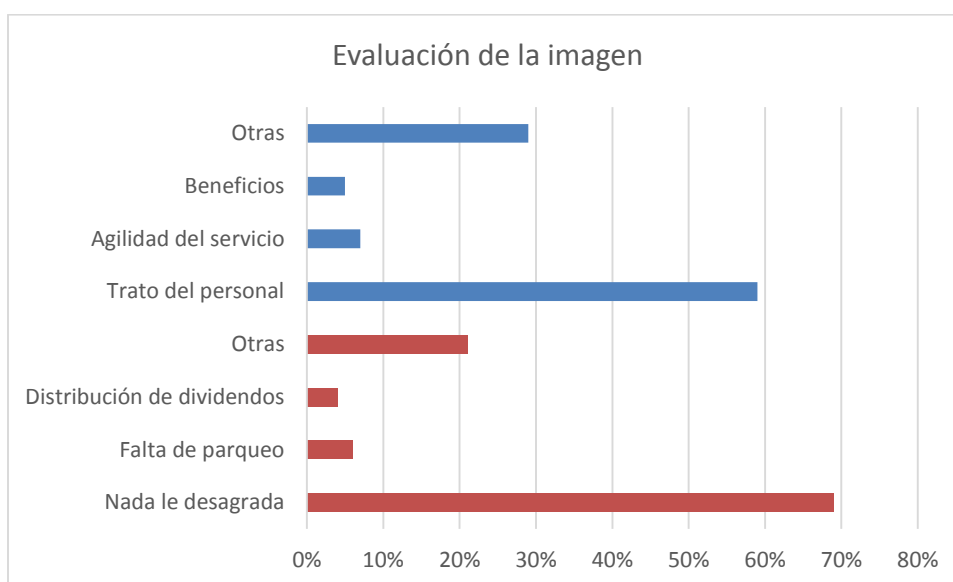


Figura 3-11 Evaluación de la imagen y percepción respecto a CoopeUNA R.L.

3.4.3 Perspectiva de procesos internos

El análisis de la perspectiva de procesos internos fue realizado mediante la aplicación de un cuestionario a todos los colaboradores de la empresa y el análisis de información estratégica proveída por la organización. Dicho estudio incluye cuatro componentes: Gestión operativa, Gestión de Clientes y Procesos sociales.

- **Gestión Operativa**

La gestión operativa consiste en la forma con que la empresa ejecuta sus procesos en la actualidad. De esta forma, se evaluaron de 1 a 4, cuatro parámetros que permiten tener una perspectiva clara al respecto.

La mayor ponderación de los factores evaluados con un 3.5 de 4 posible correspondió al hecho de si existen o no procedimientos documentados para realizar las funciones. Este particular permite a los colaboradores enfrentar situaciones complejas e imprevistas de difícil manejo.

Se detectó en la entrevista realizada que aunque estos procedimientos documentados existen, no necesariamente significa que se estén ejecutando debidamente. Por ejemplo, los asociados que visitaron la Cooperativa en el último año indicaron que no se les ofrecía soluciones adicionales o alguna mejor solución de la buscada. Con lo anterior, se debe reforzar el adecuado cumplimiento a los procedimientos descritos dentro de la organización, con especial atención los relacionados con el público externo.

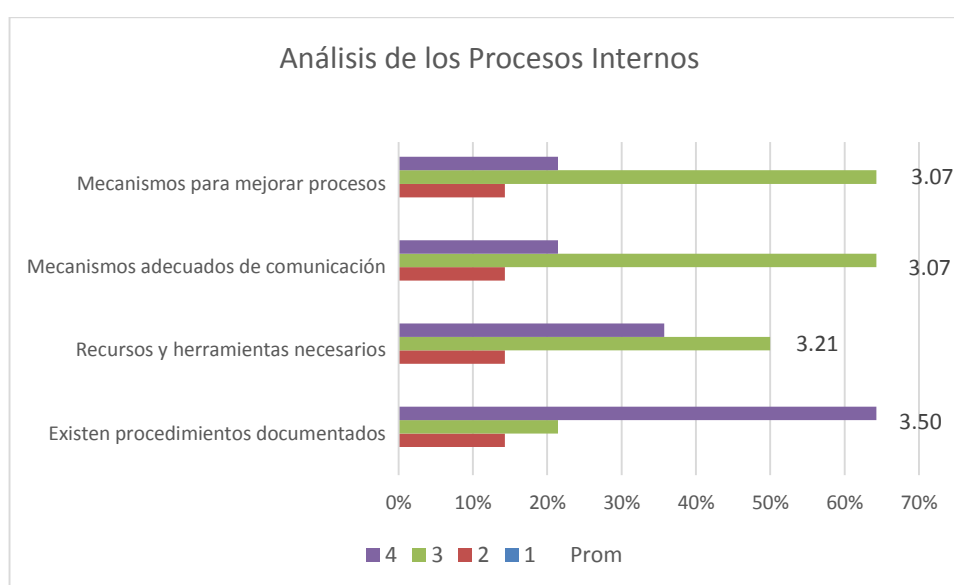


Figura 3-12 Evaluación de los procesos internos en CoopeUNA R.L.

Es importante destacar que los procesos pueden ameritar una constante adaptación, con lo cual siempre se debe buscar la forma de cómo mejorarlos, este factor obtuvo una alta ponderación de 3.07 de 4 posibles en la empresa. Paralelamente y con el mismo resultado, se evaluó los procesos de comunicación en la empresa.

Cabe de destacar que el segundo factor con mayor puntuación es el hecho que los colaboradores consideran que cuentan con las herramientas y mecanismos adecuados para cumplir con sus funciones.

- **Gestión de clientes**

La gestión de clientes se analiza desde la óptica de obtención de nuevos clientes, mantenimiento de los mismos y su fidelización. De la figura 3-13 se observa como claramente la base asociativa ha disminuido desde el 2005 de forma neta. A su vez, la cantidad de nuevas afiliaciones no ha crecido constantemente y ha sido irregular. Por ejemplo, si el 2013 continúa con dicha tendencia, es claro que la cantidad de nuevas afiliaciones no va a superar los 116 del año pasado, con lo cual se interrumpiría la tendencia de crecimiento experimentada desde el 2010.

Esta sección denota la principal debilidad de la Cooperativa, misma que no ha crecido al ritmo deseado, lo anterior es originado por diversas circunstancias:

- La empresa no cuenta con un colaborador dedicado al área de afiliaciones y ventas, lo cual en un mercado tan competitivo donde existen diversas opciones, puede inclinar la balanza entre el éxito y el fracaso.
- Los colaboradores deben estar totalmente identificados con los objetivos y cultura organizacional, donde entiendan que el éxito de uno es el éxito de todos y la no consecución de los objetivos afecta a todos por igual. De esta forma, la responsabilidad de hacer crecer la base asociativa debe ser visualizado como una responsabilidad de todos.
- A pesar de que existen procedimientos para retención de clientes, en oportunidades estos no se aplican adecuadamente.
- La organización debe entender que los asociados son su razón de ser y es responsabilidad de los colaboradores velar para que cada asociado conozca las mejores opciones financieras, incluso si estos no son necesariamente el motivo por el cual se asociaron o visitaron la Cooperativa.

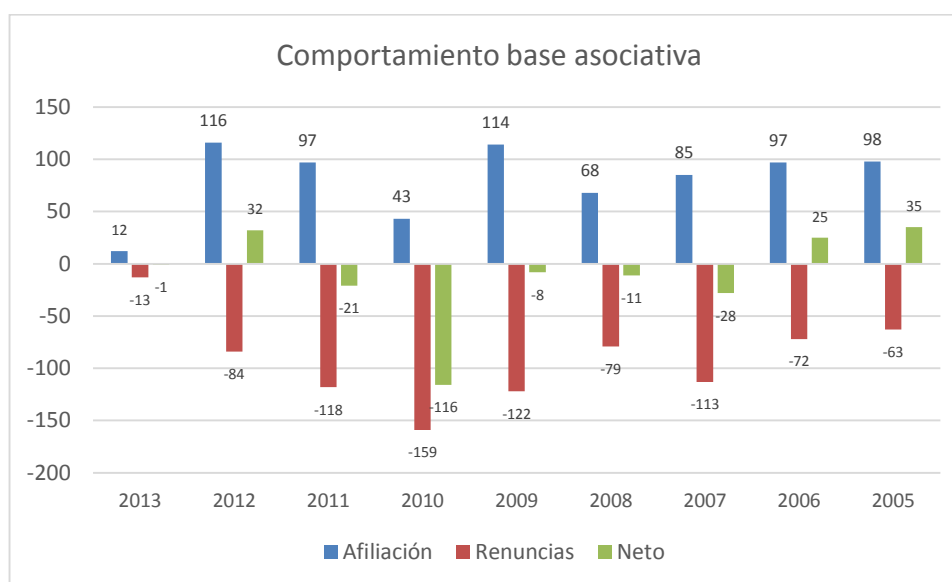


Figura 3-13 Evolución de la base asociativa

De la figura anterior se pueden extraer los resultados resumidos en la tabla 3-8. En la misma se muestra como solo en el 2005, 2006 y 2012 se obtuvo un crecimiento neto de la base asociativa, siendo el mayor registrado en el 2012 con un 2.95%. Lo anterior se logró porque en ese mismo año se registró la mayor tasa de afiliaciones desde el 2012, con un 10.7%. Sin embargo, en el 2005 se registró la menor tasa de renuncias con un 5.2%.

Tabla 3-8 Comportamiento base asociativa CoopeUNA R.L.

Variable	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Crecimiento Neto	2.95%	-2.0%	-10.8%	-0.67%	-0.92%	-2.32%	2.02%	2.89%
Renuncias	7.7%	11.2%	14.8%	10.25%	6.6%	9.4%	5.8%	5.2%
Afiliaciones	10.7%	9.2%	4.0%	9.6%	5.7%	7.0%	7.09%	8.1%

Las metas de la organización deberán estar orientadas en repetir en al menos los mismos resultados históricos logrados, siendo esto una tasa de afiliación del 10.7%

(año 2012) y una tasa de renuncias del 5.2% (año 2005), lo cual representaría una tasa de crecimiento neto del 5.5% anual respecto a la base asociativa de ese año.

- **Procesos sociales**

En los últimos años la Cooperativa ha incursionado con diversos procesos sociales, dentro de los cuales se incluyen iniciativas para el mejoramiento de calidad de vida de sus asociados.

En la figura 3-8 presentada anteriormente, se calificaron los diversos servicios/productos de la empresa entre una escala de 1 a 10, donde las ayudas de fondo mortal, ayudas de salud, ayudas mutuales y ayudas económicas de robo tuvieron puntuaciones altas entre 9.3 a 9.5.

Recientemente la empresa creó el proyecto canastas de amor, que consiste en recolectar fondos para la Teletón del año en curso. Estas actividades, aparte de ayudar a los asociados y comunidad en general, permiten a su vez posicionar a la Cooperativa con una entidad que desea lograr el bienestar de los asociados y comunidad, siendo consecuentes con los principios del cooperativismo de ayuda mutua y solidaridad.

3.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El análisis de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento fue realizado mediante la aplicación de un cuestionario a todos los colaboradores de la empresa. El mismo estaba constituido de dos partes, la primera que fue realizada de forma personal, digital y privada, con el objetivo de mantener y salvaguardar la privacidad de los colaboradores. La segunda consistió en responder preguntas abiertas de forma personal, esta tuvo como objetivo validar el conocimiento de los colaboradores de la cultura organizacional

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento debe incluir tres componentes, donde destacan seis objetivos como se muestra a continuación:

- **Capital Humano**

- *Competencias estratégicas*: incluye habilidades, talento, motivación y el conocimiento del negocio de los colaboradores para realizar requeridas por la estrategia.

La figura 3-14 da una perspectiva del conocimiento del negocio de los colaboradores de la compañía. Se observa que existe una alta rotación de personal, donde el 36% del personal tiene menos de un año de laborar para la empresa y solo un 28% tiene más de 3 años. Esto se complementa por lo mostrado en la figura 3-15, donde solo un 35% de los colaboradores indica que su conocimiento del negocio es 4 (de una escala de 1 a 4). Este indicador a su vez, obtiene un valor promedio de 3.29.

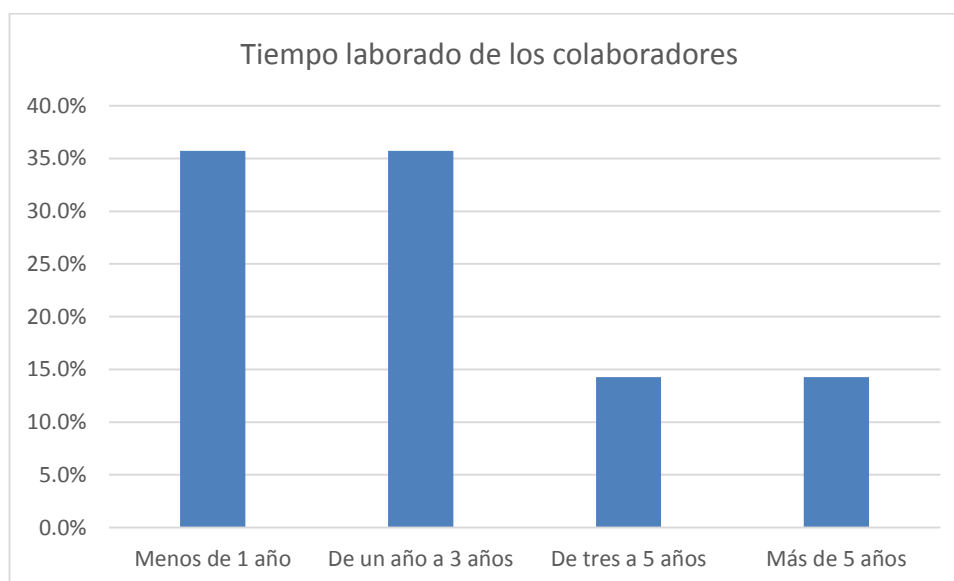


Figura 3-14 Tiempo laborado de los colaboradores en CoopeUNA R.L

Uno de los factores que influye de manera importante en el desempeño de los colaboradores, es la motivación. El mismo puede estar relacionado con diversos factores, como por ejemplo: grado de satisfacción de los colaboradores con las

funciones que desempeñan, oportunidades de crecimiento, incentivos salariales, entre otros.

Respecto a los incentivos salariales, como se observa en la figura 3-15, un 65% de los colaboradores los califica en una escala de 1-2 de 4 posibles, otorgándole un valor promedio de 2.79, denotando un grado de insatisfacción de importancia y que puede influir de manera negativa en la motivación del equipo en general.

Respecto a las oportunidades de crecimiento, el 65% de los colaboradores indican que tienen una posibilidad de crecimiento limitada, contra un 15% que la consideran alta. En una escala de 1 a 4, este indicador fue el peor calificado respecto al capital humano con un valor de 2.14. En contraste con lo anterior, el 100% de los colaboradores tiene un nivel de satisfacción alto respecto a sus funciones y responsabilidades dentro de la organización, registrando un valor promedio de 3.5, el más alto de los indicadores evaluados.

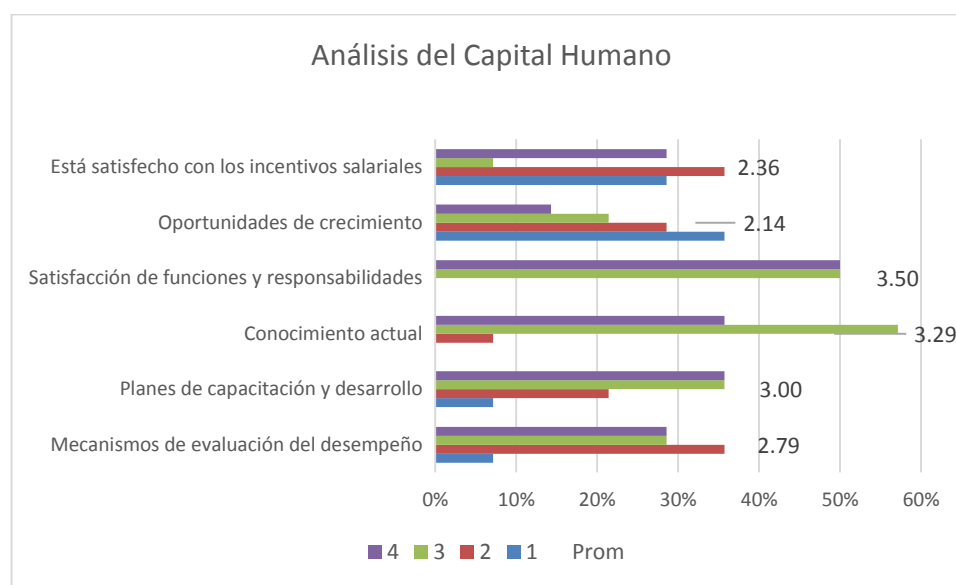


Figura 3-15 Análisis de factores del Capital Humano

Por otro lado, en la figura 3-15 se observa como el 43% de los colaboradores indican que se no se tienen definidos claramente mecanismos de evaluación del

desempeño, lo anterior es negativo para la organización en cuanto los colaboradores pueden experimentar “estar” dentro de una zona de “confort” que no les permita realizar cada vez mejor sus funciones, con lo cual la consecución de la metas de la empresa se verían en riesgo.

Referente a las funciones y responsabilidades de los colaboradores dentro de la organización, tal y como se muestra en la figura 3-16, el 100% de los funcionarios recibió inducción en las mismas, lo cual ha permitido que el 57% tenga muy claro su papel dentro de la empresa y el restante 43% tenga claridad de sus funciones.

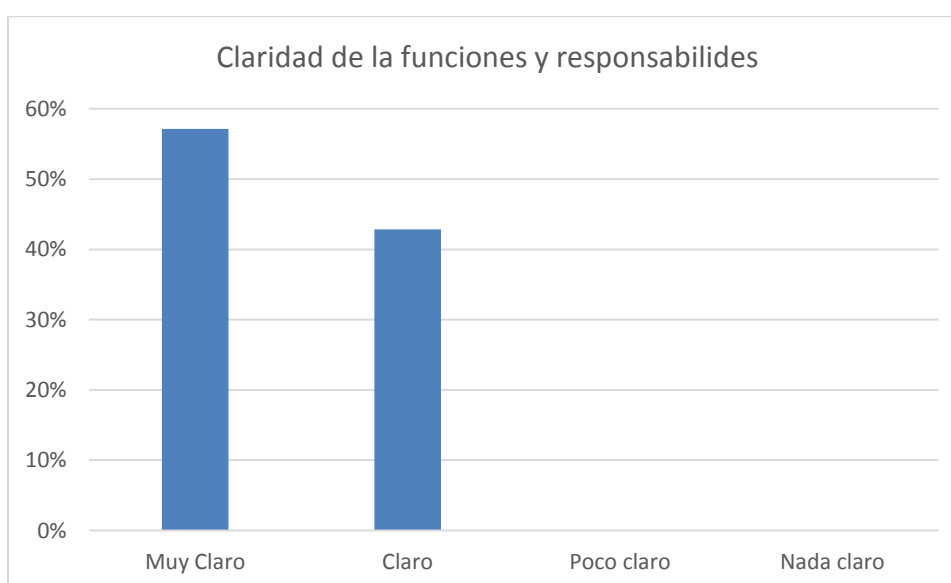


Figura 3-16 Claridad de las funciones y responsabilidades de los colaboradores

Cabe destacar que CoopeUNA R.L. realiza capacitaciones constantemente, como se observa en la figura 3-17, más del 90% de los colaboradores consideran que las mismas son buenas, mientras que el restante porcentaje las considera muy buenas.

A pesar de que el 100% de los funcionarios indicó haber recibido cursos de capacitación, es importante destacar que los mismos no necesariamente son en el área del conocimiento en el cual los colaboradores se desempeñan, con lo cual, se debe

reforzar la capacitación de los colaboradores de tal forma que estas estén alineadas a las funciones que desempeñan.

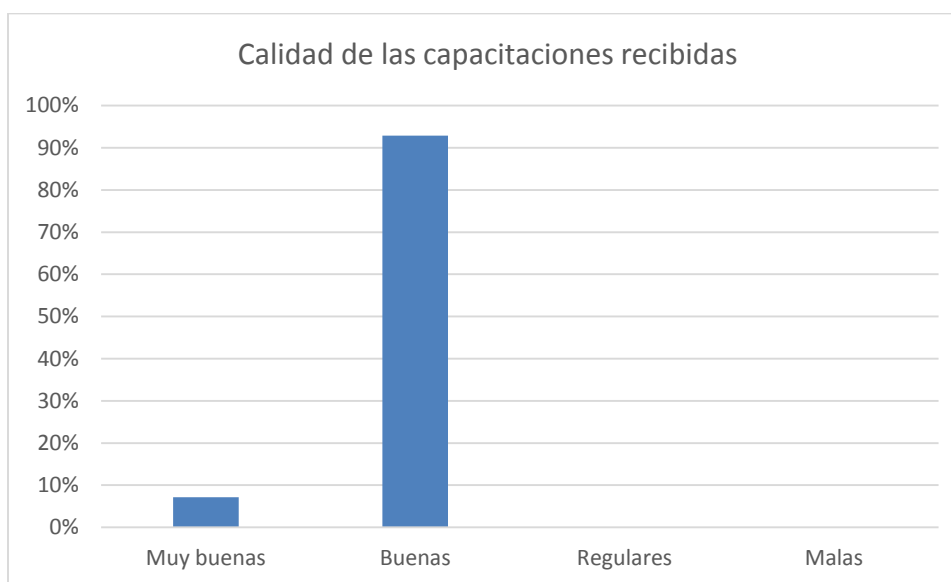


Figura 3-17 Calidad de las capacitaciones recibidas

- **Capital de Información**

- *Información estratégica:* incluye los sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de la gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia.

La figura 3-18 resume los sistemas de información, aplicaciones y herramientas de gestión del conocimiento existentes en CoopeUna R.L que constituyen el capital de información de la empresa. En términos generales, todas las variables evaluadas tuvieron un puntaje promedio superior a 3.2 de 4 posibles.

Respecto a la puntuación más baja, el 85% de los colaboradores indicó contar con las adecuadas herramientas tecnológicas e información para cumplir con sus funciones. A su vez, el mismo 85% indicó identificar los sistemas de información

respectivos para la gestión del conocimiento, no obstante, el 40% afirma no haber recibido una capacitación adecuada en los mismos.

Es claro que a pesar de que se tiene una evaluación positiva en todos los factores del capital de la información, se debe reforzar la capacitación referente al uso de dichos sistemas.

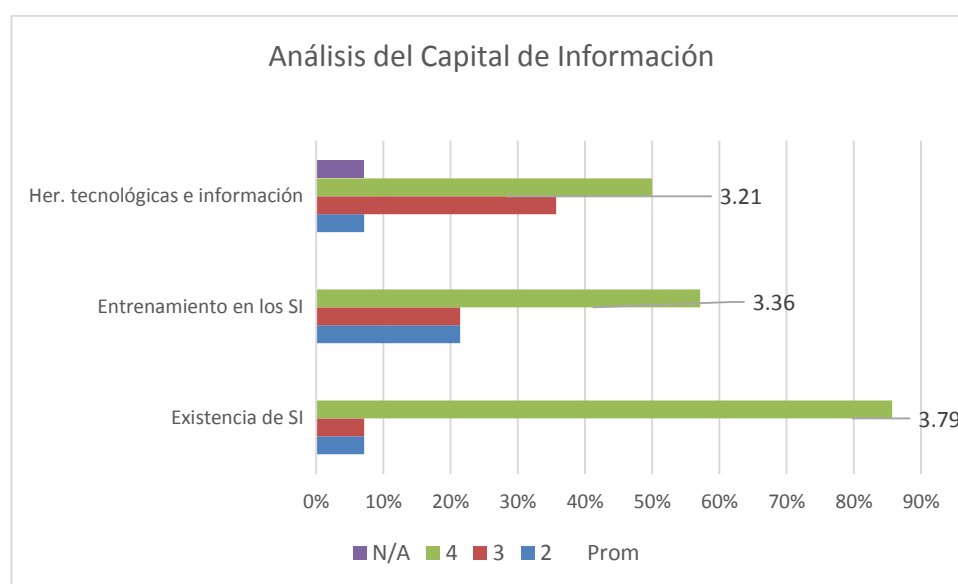


Figura 3-18 Análisis del Capital de Información

- **Capital Organizativo**

- *Cultura:* incluye la concienciación e internalización de la misión, visión y los valores de la empresa.

Respecto a la cultura organizacional, esta es poco conocida por los colaboradores, solamente un 36% y 21% identifican la misión y visión de CoopeUNA R.L. respectivamente. A su vez, solamente el 7% de los funcionarios pudo identificar dos valores de la empresa. Lo anterior se refuerza con lo mostrado en la figura 3-19, donde aproximadamente el 80% de los colaboradores indica que no se revisa de forma periódica la cultura organizacional.

Es importante destacar que la cultura organizacional es la guía de la planificación estratégica en las empresas y por ende, el conocimiento e internalización de la misma es de vital para la consecución de los objetivos empresariales de la organización. De esta manera, en la propuesta de Cuadro de Mando Integral será prioritario interiorizar la cultura organizacional en los colaboradores de la Cooperativa.



Figura 3-19 Conocimiento de la Cultura Organizacional

- *Trabajo en equipo y liderazgo:* induce la realimentación y transmisión del conocimiento entre los colaboradores. Existen un líder claramente definido.

La figura 3-20 da una perspectiva clara respecto al liderazgo existente en la organización. El liderazgo fue evaluado respecto a diferentes variables: como el líder que motiva, incentiva, reconoce, apoya e involucra en las decisiones estratégicas al resto del equipo. Dichas variables fueron evaluadas en una escala de uno a tres, siendo una ponderación promedio superior a tres bueno y aceptable.

De las variables el apoyo de los líderes hacia el resto del equipo registró una ponderación positiva de 3.07, donde más del 75% de los colaboradores indicaron sentir el respaldo de sus superiores. De manera análoga, en la organización se involucra a los miembros del equipo en las decisiones estratégicas, registrando una ponderación promedio de 3.14.



Figura 3-20 Análisis del Capital Organizacional

Se detectaron deficiencias en la forma como los líderes de la organización incentivan la creatividad e iniciativa del resto de los miembros del equipo, dicha variable obtuvo una ponderación promedio del 2.86.

Respecto al reconocimiento otorgado al equipo, más del 50% lo consideró malo, con lo cual esta variable obtuvo la peor ponderación con un 2.71. En síntesis, a pesar de que la organización maneja de forma positiva variables relacionadas con el liderazgo, debe mejorar la forma cómo los líderes de la empresa reconocen los logros de sus funcionarios y cómo estos inspiran la motivación y creatividad en el resto del equipo de trabajo.

- *Alineamiento*: desea alinear los objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.

Respecto al alineamiento de los incentivos con la estrategia de la empresa, se encuentra que CoopeUNA R.L. tiene definido una metodología de evaluación del desempeño de cada departamento, no obstante, los resultados de dicha evaluación no están ligados a ningún reconocimiento o incentivos. Lo anterior es una debilidad organizacional importante, porque dicho vínculo permitiría un mayor éxito en la consecución de las metas organizacionales, en cuanto los colaboradores tendrían una motivación adicional al lograr la consecución o no de estos. Cabe destacar que en la organización se aplican ajustes salariales dos veces al año, los cuales son fijos para todos los colaboradores, independientemente a la evaluación realizada, convirtiéndose en una gran debilidad por las razones antes expuestas.

3.5 Matriz FODA

Con base en lo expuesto en los capítulos anteriores y la investigación realizada, se identificaron las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de CoopeUNA R.L.

3.5.1 Fortalezas

- Respaldo financiero al estar supervisada por la SUGEF.
- Entidad financiera con mayor experiencia respecto a su competencia directa.
- Plataforma tecnológica más avanzada.
- Alto nivel de satisfacción de los asociados actuales.
- Bajo nivel de morosidad.

3.5.2 Debilidades

- Alta rotación de personal en los últimos años.
- Desconocimiento de la cultura organizacional.
- Falta de indicadores y métricas para la evaluación de las objetivos estratégicos.
- Falta de enfoque comercial y estrategia de ventas.
- Poco margen de intermediación al recurrir al apalancamiento como principal medio.
- Burocracia al tomar decisiones al ser estas aprobadas por la Asamblea de Asociados.

3.5.3 Oportunidades

- Posibilidad de crecimiento al tener un mercado amplio sin cubrir.
- Oportunidad de alianzas estratégicas con otras Cooperativas.
- Posibilidad de uso de herramientas y recursos del CENECOOP, INFOCOOP y FEDEAC.

3.5.4 Amenazas

- Regulaciones dictadas por el B.C.C.R que supeditan el nivel de inversión y crecimiento.
- Mayores requisitos para créditos al ser supervisados por la SUGEF.
- Cumplimiento de las regulaciones de la Ley de Asociaciones Cooperativas.
- Alto crecimiento de la competencia directa: ASOUNA y Fondo.
- Mayor capital social por parte del Fondo y ASOUNA que les permiten contar con mayor margen de intermediación financiera.
- Mejores condiciones de mercado de la competencia al no ser supervisadas por la SUGEF.

Una vez concluido con el análisis de la situación actual de la empresa, en el siguiente capítulo se plantea una propuesta de Cuadro de Mando Integral que permita cumplir con las metas y planificación estratégica respectiva para lograr y mantener un crecimiento sostenido.

CAPÍTULO 4: Propuesta de Cuadro de Mando Integral

En el siguiente capítulo se elaboró una propuesta de Cuadro de Mando Integral para CoopeUNA R.L, lo anterior con base en la descripción y análisis de la situación actual de la empresa descritos en capítulos anteriores. Se realizó una propuesta de la misión, visión y objetivos estratégicos de la Cooperativa, mismos que deben estar alineados con el Cuadro de Mando Integral.

4.1 Justificación de la Propuesta

Con base en la información, análisis e investigación expuestos en capítulos anteriores, surge la necesidad de realizar una propuesta de Cuadro de Mando Integral que permita a CoopeUNA R.L. primero tener una estrategia de negocios alineada con sus necesidades para los próximos cinco años.

Se debe empezar con una adecuada declaración de Misión, Visión y objetivos estratégicos que le permitan lograr un crecimiento sostenido a la Cooperativa, para posteriormente, establecer de forma adecuada las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral que permitan lograr y medir la consecución o no de la estrategia deseada.

La propuesta de Cuadro de Mando Integral permitirá tener una estrategia claramente especificada, medir su adecuada ejecución, comunicar las prioridades y necesidades de la organización, tener una radiografía de la Cooperativa, equilibrar fuerzas y áreas e incluso motivar los cambios.

La propuesta de Cuadro de Mando Integral será una herramienta para la dirección de la empresa en el corto y en el largo plazo, la cual combina indicadores financieros y no financieros usando una política estratégica proactiva.

4.2 Objetivos de la Propuesta

Los objetivos de la propuesta de Cuadro de Mando Integral se describen a continuación:

- Elaborar una misión estratégica que describa el propósito de la empresa y una visión de la dirección durante los próximos cinco años que se necesita adoptar.
- Establecer objetivos estratégicos y emplearlos como medidas de desempeño y progreso de la empresa.
- Diseñar una estrategia mediante el Cuadro de Mando Integral para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
- Aplicar y ejecutar la estrategia de forma eficiente y eficaz.
- Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes y oportunidades dentro de la empresa.

4.3 Planificación Estratégica

Con base en lo descrito en la sección 3.3, se complementa y reestructura el enunciado actual de la misión y visión de CoopeUNA R.L. El enunciado de la misión de la Cooperativa propuesto es el siguiente:

“Ser la empresa líder en brindar servicios financieros Cooperativos, oportunos y efectivos con un amplio compromiso social para el crecimiento y beneficio familiar, solidario e institucional de sus Asociados”.

De esta forma, del enunciado de misión propuesto se puede extraer:

- **¿Quiénes son?:** “La empresa líder...”
- **¿Qué hacen?:** “...Brindar servicios financieros cooperativos, oportunos y efectivos con un amplio compromiso social...”
- **¿Por qué lo hacen?:** “... para el crecimiento y beneficio familiar, solidario e institucional...”
- **¿Para quiénes lo hacen?:** “... Asociados.”

El enunciado de la visión de la empresa propuesto se muestra a continuación:

“Ofrecer a los Asociados la mejor calidad, gama de productos y servicios en un entorno de excelencia operativa con colaboradores comprometidos con la organización”.

Con base en el análisis realizado se proponen los siguientes objetivos estratégicos, mismos que están alineados con la Misión y Visión de la organización:

- Mejorar la solidez financiera de la empresa mediante su estructura de activos, pasivos y capital.
- Aumentar la rentabilidad de manera sostenida de la Cooperativa.
- Brindar servicios y soluciones financieras de calidad apegadas a las necesidades de los Asociados.
- Ofrecer un excelente servicio al cliente.
- Lograr una equidad entre la base asociativa actual y el mercado meta.
- Aumentar el número y rentabilidad de la base asociativa de manera sostenida.
- Ejecutar de forma adecuada los procesos estipulados en la empresa.
- Contar con personal altamente capacitado, motivado y comprometido con la empresa.
- Tener una estructura organizativa definida y debidamente cubierta.

4.4 Cuadro de Mando Integral

Los objetivos estratégicos de la organización están entrelazados respecto a las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Estos objetivos están orientados hacia el futuro, donde la consecución de los mismos hacen realidad la estrategia planteada por la organización.

4.4.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera de CoopeUNA R.L. debe enfocarse en la creación de valor para los asociados (rentabilidad) y procurar una solidez financiera desde la óptica de su estructura de activos, pasivos, riesgo y capital para así buscar cumplir con el enunciado de la misión propuesto respecto a contar “...un entorno de excelencia operativa...”.

Los objetivos de la perspectiva financiera están basados en mejorar y/o mantener los indicadores financieros con que la SUGEF evalúa la situación económica financiera de las entidades fiscalizadas.

Con base en el análisis realizado en la sección 4.4.1, la compañía debe tomar las acciones resumidas en la tabla 4-1 respecto a los indicadores dictados por la SUGEF con el objetivo de mejorar su situación económica financiera.

La estructura de activos se debe mejorar de dos formas posibles. Primero se tiene que mejorar la relación de Activo Productivo respecto al Activo Total en un 1% anual, la cual es la segunda mejor tasa de crecimiento histórica registrada en los últimos cinco años y que permitiría a CoopeUNA nivelarse respecto a la industria al cabo del quinto año al pasar de un 90.22% en el 2012 a un 95.22% en el 2017. Por otro lado, la relación de Inversiones en Títulos Valores respecto al Activo Productivo se plantea que alcance su valor máximo registrado desde el 2008 de un 26.45%, para lo cual se debe lograr un crecimiento de 3% anual, con lo anterior se alcanzará los niveles registrados en la industria en el 2017.

En lo referente a la estructura de pasivos se tienen tres indicadores de importancia. Primero la relación de Pasivo con Costo respecto al Pasivo Total que ha sido irregular durante el periodo de estudio, con lo cual se propone la meta de mejorar dicho indicador en un 0.75%

anual de manera sostenida durante los próximos cinco años (segunda mejor registrada en el periodo de estudio), permitiendo a la Empresa ofrecer mejores condiciones de crédito para sus Asociados al bajar dicha relación de un 96.4% a un 92.65%. Relacionado con lo anterior, es la proporción de dichos pasivos que corresponden a captaciones a plazo con el público.

Dicho indicador ha sido sumamente irregular en la Cooperativa, no obstante, se registraron valores de crecimiento del 3.23% y 2.3% en el 2010 y 2011. Debido a lo anterior, se tiene la meta inicial de mantener una tasa de crecimiento durante los próximos cinco años mínima del 2.3%, misma ya registrada en dos años de los últimos cinco años. Dicha meta permitirá a la empresa captar recursos a menores costos y lograr incrementar dicho indicador en el 2017 a 31.25%, reduciendo de forma importante la brecha existente actual con respecto al mercado.

La relación de Obligaciones con otras entidades financieras respecto al Pasivo con Costo, ha sido sumamente alto y se ha deteriorado en la empresa, con lo cual se propone alcanzar el mejor nivel registrado en los últimos cinco años (36.25% en el 2010), pasando de un valor actual del 54.35% en el 2012 a un 36.25% en el 2017, para cumplir con dicha meta se debe mejorar dicha relación en un 3.6% anual durante los próximos cinco años.

La estructura de capital se mide mediante su compromiso patrimonial, en todos los años CoopeUNA R.L registró valores positivos, pero inferiores al promedio de la industria, a su vez su indicador se ha visto deteriorado. Debido a esta tendencia, se tiene la meta de igualar el -1.89 registrado en la industria en el 2012, con lo cual se debe mejorar en un 0.4% anual.

Respecto al riesgo, la sanidad y calidad de la cartera de deudores de la Cooperativa es sumamente buena y muy superior a la industria, con lo cual se debe mantener dicha fortaleza y explotarla. Se plantea mantener incluso los peores valores registrados en los últimos cinco años, porque los mismos siguen siendo muy superiores a la industria.

La rentabilidad de la Cooperativa siempre ha estado a niveles inferiores a la industria, con lo cual se plantea la meta de mejorar el beneficio en un 1% anual, de esta forma para el 2017 se tendrá una rentabilidad del 10.46%. El incremento anual de la rentabilidad planteada, es sumamente accesible porque en los últimos cinco años se registró un aumento de incluso

del 2% en el 2010, la meta principal será en lograr de forma sostenida dicho incremento durante el plazo de los cinco años.

Tabla 4-1 Recomendaciones respecto a los indicadores dictados por la SUGEF.

Indicador	Recomendación
Estructura de Capital	
Activo Productivo / Activo total	Mejorar con base en los niveles de la industria y crecimientos históricos de CoopeUNA en 1% anual
Activo Productivo de Intermediación Financiera / Activo Productivo	Mantener nivel actual
Cartera al día y con atraso de hasta 90 días (excepto cobro judicial) / Activo Productivo	Mantener nivel actual
Inversiones en títulos valores / Activo Productivo de Intermediación Financiera	Mejorar al nivel máximo registrados en los últimos 5 años, con un crecimiento anual del 3%
Estructura de Pasivos	
Pasivo con costo / Pasivo Total	Mejorar en 0.8% anual para colocarse a los niveles de la industria.
Captaciones a plazo con el público / Pasivo con costo	Mejorar en un 2.3% anual, segunda mejor tasa obtenida desde el 2008.
Obligaciones con entidades financieras del país / Pasivo con costo	Mejorar en un 2.6% anual para alcanzar el mejor valor histórico de los últimos 5 años.
Obligaciones con entidades financieras del exterior / Pasivo con costo	No Aplica
Estructura de Capital	
Compromiso patrimonial	Alcanzar el valor de la industria mejorando en un 0.4% anual.
Estimación de Riesgo	
Morosidad mayor a 90 días y cobro judicial / Cartera Directa	Mantener valores inferiores al 0.07
Cartera (A+B) / Cartera Total	Mantener en valores superiores al 96.85%
Rentabilidad	
Rentabilidad sobre Patrimonio	Aumentar en un 1% anual para equipararse con la industria.

En la tabla 4-2, se muestran los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera, así como los indicadores respectivos que permiten medir la consecución de los objetivos planteados.

Tabla 4-2 Objetivos estratégicos y la perspectiva financiera.

Objetivo Estratégico	Indicador	Código
Mejorar la estructura de activos	Mejorar la participación de activos productivos de la empresa en un 1% anual.	PF-01
	Mejorar la relación de inversiones en títulos valores respecto al activo productivo de intermediación financiera en al menos un 3% anual.	PF-02
Mejorar la estructura de pasivos	Disminuir el porcentaje de pasivo con costo en un 0.8% anual.	PF-03
	Aumentar la relación de captaciones a plazo con el público respecto al pasivo con costo en al menos un 2.3% anual.	PF-04
	Disminuir la relación de obligaciones con entidades financieras del país respecto al pasivo con costo en al menos un 2.6% anual.	PF-05
Mejorar la Estructura de capital	Mejorar el compromiso patrimonial en 0.4% anual.	PF-06
Aumentar la Rentabilidad	Mejorar la rentabilidad de la empresa en al menos un 1% anual.	PF-07

El cumplimiento de los indicadores descritos en la tabla anterior deben ser comparados respecto a la información proveída por la SUGEF de forma mensual. Dentro de las recomendaciones para lograr el cumplimiento de los objetivos anteriores se tienen las siguientes:

- Aumentar las opciones de financiamiento de menor costo y/o sin costo.
- Disminuir los gastos operativos y aumentar la rentabilidad por asociado.

A su vez, estos deben ser ajustados y revisados de forma anual con base en el comportamiento de la industria y el comportamiento de la economía mundial, dado que el país es totalmente dependiente principalmente de la economía de Estados Unidos,

convirtiéndose esta en una de las principales amenazas a la cual está expuesta la Cooperativa, tal y como se explicó en capítulos anteriores.

Tabla 4-3 Indicadores de la perspectiva financiera

Código	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Herramienta
PF-01	Mejorar la participación de activos productivos de la empresa en un 1% anual.	$\frac{\text{Activo Productivo}}{\text{Activo Total}}$	Mensual	Datos SUGEF
PF-02	Mejorar la relación de inversiones en títulos valores respecto al activo productivo de intermediación financiera en al menos un 3% anual.	$\frac{\text{Inversiones en títulos}}{\text{Activo Productivo}}$	Mensual	Datos SUGEF
PF-03	Disminuir el porcentaje de pasivo con costo en un 0.8% anual.	$\frac{\text{Pasivo con Costo}}{\text{Pasivo Total}}$	Mensual	Datos SUGEF
PF-04	Aumentar la relación de captaciones a plazo con el público respecto al pasivo con costo en al menos un 2.3% anual.	$\frac{\text{Captaciones a plazo}}{\text{Pasivo con costo}}$	Mensual	Datos SUGEF
PF-05	Disminuir la relación de obligaciones con entidades financieras del país respecto al pasivo con costo en al menos un 2.6% anual.	$\frac{\text{Ob. Ent. financieras}}{\text{Pasivo con costo}}$	Mensual	Datos SUGEF
PF-06	Mejorar el compromiso patrimonial en 0.4% anual.	-	Mensual	Datos SUGEF
PF-07	Mejorar la rentabilidad de la empresa en al menos un 1% anual.	$\frac{\text{UAI}}{\text{Patrimonio}}$	Mensual	Datos SUGEF

4.4.2 Perspectiva Orientada al Cliente

La perspectiva orientada al Cliente debe cumplir con la declaración de propósito de valor para el cliente y buscar ofrecer a los Asociados “... *la mejor calidad, gama de productos y servicios...*”.

Se debe contar con una gama amplia y útil de productos/servicios, acompañado de un excelente servicio al cliente, lo anterior debe verse reflejado en una favorable percepción e imagen de los Asociados respecto a la empresa.

Para asegurar que se brinda la mejor calidad respecto a la gama de productos y servicios, se deben evaluar los mismos de forma constante siendo nueve la calificación mínima en una escalada de diez. Dicha evaluación debe incluir variables de satisfacción de los productos/servicios, grado de importancia/utilidad y por último la percepción de la Cooperativa. De esta manera, se podrá desechar e incluir productos/servicios con base en las necesidades y realimentación de los Asociados.

En el análisis realizado en la sección 3.4.2 se encontró una importante brecha en la edad promedio de los Asociados de la Cooperativa (50.7 años) y la edad promedio del mercado meta (41.9 años), con lo cual se debe rejuvenecer la base asociativa en 1.8 años de forma anual. De esta manera, para reducir dicha brecha y equilibrar la edad promedio de los Asociados, se deben desarrollar, promocionar y posicionar productos/servicios que atraigan a potenciales Asociados por debajo del promedio de edad de la UNA.

La investigación comprobó que la Cooperativa tiene la menor rentabilidad por Asociado respecto a su competencia directa (55254 colones contra 72406 colones), de esta forma, lo anterior se debe revertir incrementando de forma anual un 10% dicha rentabilidad mediante una adecuada estrategia de fuerza de ventas. Por ejemplo, se debe tener un adecuado control del mercado meta, con el objetivo de buscar potenciales Asociados segmentados en dos grupos claramente definidos:

- **Potenciales Asociados o Asociados con un nivel de endeudamiento alto:** Se debe estudiar la posibilidad de ofrecer productos más competitivos y refundir deudas de

otras entidades financieras, con el objetivo de lograr mayor solvencia y calidad de vida al Asociado y a su vez traer recursos frescos a la empresa.

- **Potenciales Asociados o Asociados con nivel de endeudamiento bajo:** Estudiar las necesidades de ese grupo de forma individual, de forma que se le pueda ofrecer un producto que satisfaga una necesidad actual. Por ejemplo, la población de aproximadamente de 30 años de edad, tienen la potencial necesidad de construir vivienda, convirtiendo a este grupo en un potencial Asociado para la solución de vivienda de la empresa.

A continuación se muestran los objetivos estratégicos de la perspectiva orientada al cliente, así como los indicadores respectivos que permiten medir la consecución o no de los objetivos planteados.

Tabla 4-4 Objetivos estratégicos y la perspectiva clientes del Cuadro de Mando Integral.

Objetivo Estratégico	Indicador	Código
Brindar servicios y soluciones financieras de calidad apegadas a las necesidades de los Asociados	Evaluar el grado de satisfacción de las soluciones y productos brindados dentro una escala de 0-10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	PC-01
	Evaluar el grado de importancia de las soluciones y productos brindados dentro una escala de 0-10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	PC-02
Ofrecer un excelente servicio al cliente	Evaluar el servicio al cliente dentro una escala de 0-10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	PC-03
	Evaluar el nivel de percepción e imagen de la Cooperativa dentro una escala de 0-10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	PC-04
Lograr una equidad entre la base asociativa actual y mercado meta	Disminuir la edad promedio de la base asociativa en 1.8 años anuales.	PC-05
Aumentar la rentabilidad por Asociado	Aumentar la rentabilidad por Asociado en al menos un 10% anual.	PC-06

Para los indicadores PC-01, PC-02, PC-03 y PC-04 se deben emplear cuestionarios, mismos que deben ser aplicados a una muestra representativa de la base Asociativa. El tamaño de la muestra debe ser obtenido usando métodos estadísticos con al menos un 95% de confiabilidad y un 5% de margen de error.

El servicio al cliente puede ser evaluado de manera adicional mediante el “cliente incógnito”. La evaluación al servicio al cliente debe incluir factores como: Rapidez de atención, Asertividad, Conocimiento de los productos/servicios ofrecidos, Asesoramiento, Presentación y Limpieza, entre otros.

Dentro de las recomendaciones para lograr el cumplimiento de los objetivos anteriores se tienen las siguientes:

- Realizar estudios de mercado, con el objetivo de estar a la vanguardia en la prestación de productos/servicios.
- Capacitar al personal en temas relacionados al servicio al cliente y su propia plataforma de productos/servicios.
- Orientar la estrategia de comunicación y producto a un mercado más joven.
- Contar con un colaborador dedicado exclusivamente a ventas que realice la inteligencia del negocio y estudie la base de funcionarios de la Universidad Nacional.

Tabla 4-5 Indicadores de la perspectiva orientada al cliente

Código	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Herramienta
PC-01	Evaluar el grado de satisfacción de las soluciones y productos brindados dentro una escala de 0-10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	Ponderación 0-10	Semestral	Encuesta de Satisfacción
PC-02	Evaluar el grado de importancia de las soluciones y productos brindados dentro una escala de 0-10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	Ponderación 0-10	Semestral	Encuesta de Satisfacción

Código	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Herramienta
PC-03	Evaluar el servicio al cliente dentro una escala de 0-10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	Ponderación 0-10	Semestral	Encuesta de Satisfacción Cliente incógnito
PC-04	Evaluar el nivel de percepción e imagen de la Cooperativa dentro una escala de 0-10, siendo el valor mínimo requerido igual a 9.	Ponderación 0-10	Semestral	Encuesta de Satisfacción
PC-05	Disminuir la edad promedio de la base asociativa en 1.8 años anuales.	$\frac{\sum \text{Edad Asociados}}{\text{Total Asociados}}$	Mensual	Datos Base Asociativa
PC-06	Aumentar la rentabilidad por Asociado en al menos un 10% anual.	$\frac{\sum \text{Deducción CoopeUNA}}{\text{Total Asociados}}$	Mensual	Datos Base Asociativa

4.4.3 Perspectiva de Procesos Internos

La perspectiva de Procesos Internos abarca tres componentes: Gestión Operativa, Gestión de Clientes, Procesos Sociales. De las anteriores se dará más énfasis a la Gestión de Clientes, debido a que existe la necesidad de lograr un crecimiento sostenido de la base asociativa que se traduzca en mayor rentabilidad para la organización.

No se debe dejar de lado la gestión operativa donde se detectó falencias en los mecanismos para mejorar los procesos y en los mecanismos de comunicación. De esta forma, se recomienda a la organización plantear estrategias para combatir las debilidades detectadas, a su vez, se le debe dar el seguimiento adecuado de tal forma que las mismas se replanteen o continúen según sea el caso. Para la evaluación respectiva se puede usar el cuestionario utilizado en la sección 3.4.3, donde se espera una calificación mínima ponderada de 3.2 de 4 posibles.

Respecto a la gestión de clientes, se ha tenido un comportamiento irregular en lo que respecta al crecimiento neto de la base asociativa, factor que está estrechamente ligado a las nuevas afiliaciones y renuncias (proceso de retención de clientes). De esta manera, se planteará la meta de mantener al menos la mejor tasa de afiliaciones histórica desde el 2005 (10.7% en el 2012) y la menor tasa de renuncias (5.2% en el 2005). Lo anterior permitirá a

la organización un crecimiento neto de la base asociativa del 5.5% anual, logrando incrementar ésta a 1414 asociados en el 2017 a partir de los 1082 asociados registrados a finales del 2012.

La organización recibió una buena calificación respecto a los procesos sociales, con lo cual se recomienda mantenerlos y revisarlos continuamente.

A continuación se muestran los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos, así como los indicadores respectivos que permiten medir la consecución de los objetivos planteados.

Tabla 4-6 Objetivos estratégicos y la perspectiva de Procesos Internos del CMI.

Objetivo Estratégico	Indicador	Código
Aumentar el número y rentabilidad de la base asociativa de manera sostenida	Aumentar el tamaño de la base asociativa en al menos un 5.5% neto.	PP-01
	Mantener un nivel de renunciaciones inferior al 5.2% anual del tamaño de la base asociativa.	PP-02
	Lograr al menos un 10.7% anual de nuevas afiliaciones respecto a la base asociativa.	PP-03
Ejecutar de forma adecuada los procesos estipulados en la empresa	Seguir el protocolo estipulado en casos de renunciaciones de asociados en un 100%.	PP-04
	Seguir el protocolo estipulado referente al servicio al cliente en un 100%.	PP-05

Dentro de las recomendaciones para lograr el cumplimiento de los objetivos anteriores se tienen las siguientes:

- Capacitar al personal en relación con el servicio al cliente y retención de asociados.
- Mantener productos/servicios apegados/alineados al mercado meta actual.
- Contar con personal dedicado a ventas expuesto anteriormente.

Como se explicó con anterioridad, este último factor es imperativo para lograr cumplir con la estrategia deseada, el mismo a su vez, debe tener las competencias adecuadas tal que sea capaz de ejecutar estrategias de inteligencia de mercado, por ejemplo:

- Orientar esfuerzos en personas con capacidad de pago comprometida por múltiples créditos, de tal manera que se le ofrezca la opción de refundición de deudas.
- Dirigir esfuerzos de crédito de vivienda a personas entre los 30 – 40 años, mismos que son más propensos a buscar soluciones de crédito habitacionales.

Tabla 4-7 Indicadores de la perspectiva de procesos internos

Código	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Herramienta
PP-01	Aumentar el tamaño de la base asociativa en al menos un 5.5% neto.	$\frac{\text{Crecimiento Neto}}{\text{Total Asociados}}$	Semanal	Datos Base Asociativa /Mercadeo
PP-02	Mantener un nivel de renunciaciones inferior al 5.2% anual del tamaño de la base asociativa.	$\frac{\text{Renunciaciones registradas}}{\text{Total Asociados}}$	Semanal	Datos Base Asociativa /Mercadeo
PP-03	Lograr al menos un 10.7% anual de nuevas afiliaciones respecto a la base asociativa.	$\frac{\text{Nuevas afiliaciones}}{\text{Total Asociados}}$	Semanal	Datos Base Asociativa /Mercadeo
PP-04	Seguir el protocolo estipulado en casos de renunciaciones de asociados en un 100%.	Ponderación 0-10	Semestral	Cliente Incógnito
PP-05	Seguir el protocolo estipulado referente al servicio al cliente en un 100%.	Ponderación 0-10	Semestral	Encuesta de Satisfacción Cliente Incógnito

Para los indicadores PP-01, PP-02 y PP-03 deben usarse los datos de la base asociativa y medirse con respecto de la base asociativa de ese instante. Los indicadores PP-04 y PP-05 serán evaluados mediante Cliente Incógnito, mismos que deberá evaluar los procedimientos ejecutados por los colaboradores de la Cooperativa. El indicador PP-05 puede ser complementado con Encuestas de Satisfacción al Cliente.

4.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento incluye tres componentes, el Capital Humano, Capital de Información y Capital Organizativo. Con base en la investigación realizada las estrategias deben ir orientadas a contrarrestar los siguientes problemas de la Organización:

- Alta rotación de personal
- Desconocimiento de la cultura organizacional
- Insatisfacción en cuanto al capital humano y organizativo.

La investigación denotó un alto grado de rotación, el cual se ve de manifiesto en la estructura organizacional, que cuenta con un 35% de los colaboradores con menos de un año para laborar en la organización. De esta forma, se planteará mantener dicho porcentaje en menos del 15% anual.

Se debe procurar colaboradores motivados, con oportunidades de crecimiento tanto académicas como profesionales y con adecuados incentivos salariales. Todos estos deben ir alienados a la consecución de las metas organizacionales planteadas, de tal forma que los colaboradores entiendan que la consecución de las metas repercutirá de forma positiva y directa en ellos.

Se deben medir factores que estén relacionados con el capital humano, para lo cual se recomienda el cuestionario y metodología empleada en la investigación, donde se deben obtener resultados mayores a 3.2 de 4 posibles en las variables estudiadas. A su vez, los colaboradores deben entender y tener claridad en sus funciones.

Se plantea capacitar constantemente al personal en su área del conocimiento, de tal manera que este perciba un crecimiento y retribución de la organización. De tal manera, estas deben realizarse al menos de forma semestral con al menos un grado de satisfacción bueno o muy bueno.

Respecto al capital organizacional, se debe reforzar la cultura organizacional, revisando de forma periódica, la misión, visión, valores y objetivos de la empresa. De esta

manera, los colaboradores tendrán y entenderán su razón de ser y alinearán sus esfuerzos a la consecución de las metas de la Cooperativa. Así, se debe asegurar que el 100% de los colaboradores conozcan y entiendan la cultura organizacional. Se recomienda revisar la misma en las diferentes reuniones de equipos/departamento, capacitaciones, talleres, etc. Al menos se debe procurar y repasar la cultura organizacional en el peor de los escenarios una vez quincenal.

La tabla 4-8 muestra los objetivos estratégicos relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, así como los indicadores respectivos que permiten medir la consecución o no de los objetivos planteados.

Tabla 4-8 Objetivos estratégicos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI.

Objetivo Estratégico	Indicador	Código
Contar con personal altamente capacitado, motivado y comprometido con la empresa.	Lograr que el 100% del personal conozca y entienda la cultura organizacional.	PAC-01
	Lograr que al menos un 90% de los colaboradores considere contar con un ambiente óptimo de trabajo.	PAC-02
	Recibir al menos una capacitación en su área del conocimiento con un grado de satisfacción bueno o muy bueno semestralmente	PAC-03
Tener una estructura organizativa definida y debidamente cubierta por el capital humano	Tener al menos un 90% de los puestos adecuadamente descritos y cubiertos respecto al total de puestos.	PAC-04
	Reducir la rotación de personal a un máximo de 15% anual	PAC-05

Dentro de las recomendaciones para lograr el cumplimiento de los objetivos anteriores se tienen las siguientes:

- Capacitar al personal en temas de liderazgo, trabajo en equipo, planificación estratégica.
- Alinear las compensaciones salariales con base en la consecución de las metas estratégicas, de tal forma que los colaboradores se sientan motivados por lograr las mismas.

- Contar con el personal adecuado de acuerdo con el perfil del puesto.
- Revisar la Cultura Organizacional semanalmente/quincenalmente en reuniones de equipo.

Tabla 4-9 Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Código	Indicador	Cálculo	Frecuencia	Herramienta
PAC-01	Lograr que el 100% del personal conozca y entienda la cultura organizacional.	Escala 0-1	Mensual	Entrevista personal Encuestas
PAC-02	Lograr que al menos un 90% de los colaboradores considere contar con un ambiente óptimo de trabajo.	Escala 0-4	Cuatrimestral	Encuesta de Satisfacción
PAC-03	Recibir al menos una capacitación en su área del conocimiento con un grado de satisfacción bueno o muy bueno semestralmente	Escala 0-4	Semestral	Encuesta de Satisfacción
PAC-04	Tener al menos un 90% de los puestos adecuadamente descritos y cubiertos respecto al total de puestos.	$\frac{\text{Puestos cubiertos}}{\text{Total Puestos}}$	Mensual	Datos RRHH
PAC-05	Reducir la rotación de personal a un máximo de 15% anual	$\frac{\text{Total de renuncias}}{\text{Total Personal}}$	Semestral	Datos RRHH

El indicador PAC-01 debe ser revisado usando entrevistas personales, de tal forma que se valide el conocimiento de la cultura organizacional o bien mediante encuestas constituidas por preguntas abiertas, la misma debe ser de forma no digital.

Para los indicadores PAC-02 y PAC-03 se recomienda cuestionarios digitales, de tal forma que los colaboradores puedan contestar el cuestionario de manera personal y así obtener resultados fidedignos. Finalmente, los restantes indicadores deben ser evaluados con base en la información proveída por el departamento de RRHH correspondiente.

4.5 Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral

En las secciones anteriores, se estableció una visión parcial de la estrategia de la empresa por medio de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, las mismas se pueden integrar en el mapa estratégico mostrado en la figura 4-1.

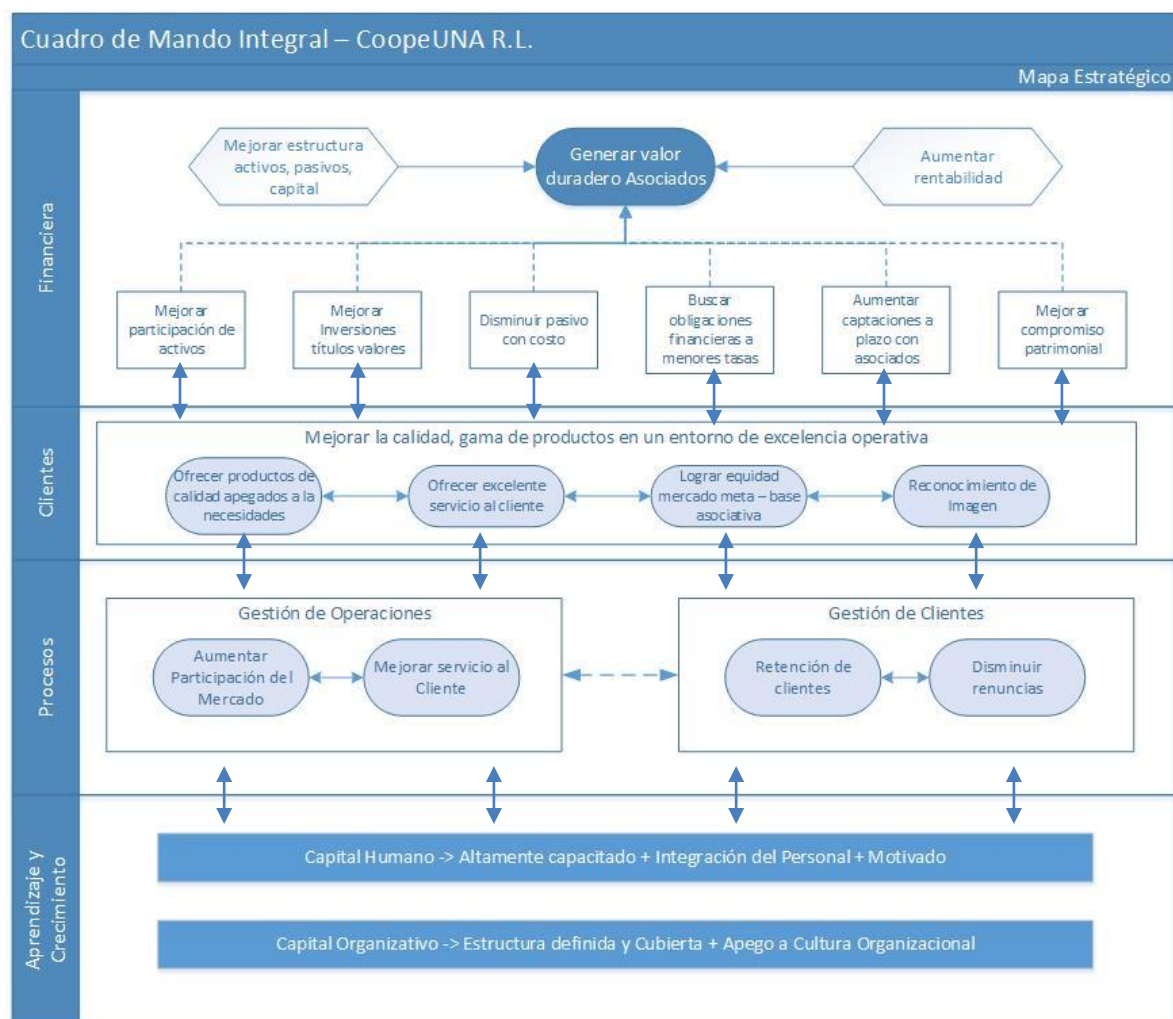


Figura 4-1 Mapa estratégico propuesto para CoopeUNA R.L.

Cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral están estrechamente relacionadas, de tal forma que el no cumplimiento de uno de los objetivos de una perspectiva específica repercutirá de forma directa en los objetivos de las demás perspectivas.

En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se desarrollarán las bases de la organización, que encargará de contar con la estructura organizativa idónea para cumplir con las metas planteadas y que buscará transmitir la cultura organizacional y las necesidades de la empresa a toda la organización.

Desde la óptica del capital humano se debe desarrollar y capacitar a los colaboradores, con el objetivo de que estos cuenten con las competencias necesarias para realizar sus funciones, a su vez, tiene la responsabilidad de formar un verdadero equipo de trabajo, identificado y alineado con las metas organizacionales.

Una vez que la empresa cuente con el capital organizacional y humano adecuado, los colaboradores tendrán las competencias y herramientas para cumplir con las metas planteadas por la empresa. De esta manera, la perspectiva de procesos internos buscará lograr una adecuada gestión operativa y gestión de clientes, donde los esfuerzos estarán focalizadas en aumentar la base asociativa de forma neta y así poder obtener una mayor rentabilidad por asociado, que se traducirá en un mayor beneficio. De esta forma, la perspectiva de clientes se encargará de ofrecer una gama excelente de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del mercado meta.

Estas medidas deben ser complementadas con acciones que permitan obtener una solidez financiera, mismos que deben ser medidos con los indicadores estipulados por la SUGEF y que aplican para las entidades financieras del país.

Los esfuerzos financieros deben estar enfocados en disminuir los pasivos con costo o en su efecto, disminuir el costo de este tipo de pasivos. Al lograr lo anterior, CoopeUNA R.L. será capaz de brindar soluciones financieras más atractivas, lo cual permitirá a su vez aumentar la base asociativa, lo cual finalmente se traducirá en una mayor rentabilidad para los Asociados, siendo esta la meta final de toda Empresa, el maximizar el beneficio de sus dueños.

4.6 CONCLUSIONES

La estrategia de negocios actual de CoopeUNA R.L., incluyendo su misión, visión y objetivos estratégicos deben ser adaptados a las necesidades actuales del negocio y revisados periódicamente.

Las principales virtudes fortalezas de CoopeUNA R.L., están circunscritas en la confiabilidad que genera ser una entidad financiera supervisada por la SUGEF, la estabilidad de su mercado meta actual y por ende su bajo nivel de riesgo y finalmente su desarrollo tecnológico en comparación con sus principales competidores.

Las fortalezas deben ser estratégicamente comunicadas de manera efectiva, de tal forma que sobresalgan y sean reconocidas por su mercado meta, convirtiéndose en una ventaja real percibida y no una fortaleza “oculta”.

El crecimiento actual de CoopeUNA R.L. se ha visto limitado por el crecimiento de su competencia, sin embargo, dicha tendencia se podría revertir con un adecuado planeamiento estratégico. El éxito de dicho planeamiento estará condicionado con una adecuada ejecución, mismo que debe ser revisado constantemente basado en indicadores claramente medibles.

Desde el punto de vista financiero, se debe mejorar la estructura de activos, pasivos y de capital, específicamente los indicadores en los cuales se detectaron debilidades. Desde la óptica de la estructura de activos se debe mejorar la participación de activos y la relación de inversiones en títulos valores respecto al activo productivo de intermediación.

La estructura de pasivos debe lograr buscar el financiamiento al menor costo posible. De esta manera, se debe disminuir el porcentaje de pasivo con costo respecto al pasivo sin costo, se debe incentivar las captaciones a plazo con el público y por ende disminuir las obligaciones con entidades financieras del país. La búsqueda de financiamiento al menor costo debe estar complementada con opciones de financiamiento más favorables, incluyendo opciones fuera del país, cuya tasa de intermediación es más baja y basada en tasas más estables.

La estructura de capital debe contemplar el mejoramiento del compromiso patrimonial y mantener la calidad de la cartera de crédito actual. De esta manera, no se recomienda en el

corto plazo y mediano a plazo, expandirse a mercados “privados”, mismos con que no cuentan con la estabilidad y seguridad de los funcionarios públicos.

Una mejor rentabilidad de la compañía estará estrechamente ligada a varios factores: lograr un crecimiento sostenido de la base asociativa, lograr una mayor rentabilidad por asociados, de tal forma que los esfuerzos se centralicen a clientes potenciales que podrían generar mayor beneficio y finalmente contar con opciones financieras de calidad, las cuales dependerán del costo de las captaciones.

Desde el punto de vista de los clientes, se debe brindar soluciones financieras que estén ligadas a sus necesidades. De esta manera, se recomienda un continuo monitoreo del grado de satisfacción e importancia de los productos ofrecidos. A su vez, se debe brindar un excelente servicio al cliente y evaluar la imagen percibida. Finalmente, la base asociativa actual debe estar equilibrada respecto a su mercado meta, tanto en sus características como en sus necesidades.

Los procesos de la empresa deben estar claramente definidos y bien ejecutados, especialmente los relacionados con los asociados tanto a la hora de proveer servicios, como en procesos críticos de renuncias. El aumento neto de la base asociativa dependerá del aumento en el número de afiliaciones y de la disminución en el número de renuncias, con lo cual los esfuerzos de la organización deben estar igualmente enfocados en ambos frentes.

Respecto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se debe reforzar el capital humano y el capital organizativo. Desde el punto de vista del capital humano, se debe contar con colaboradores altamente capacitados y con las competencias requeridas por el puesto.

Desde la óptica organizativa, el personal debe entender y estar alineado con la cultura organizacional, incluyendo su misión, visión y objetivos estratégicos. De otra forma, los colaboradores trabajarían aislados los unos a los otros buscando metas individuales y no grupales, las cuales no estarían alineadas a las necesidades de la organización.

4.7 RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar la Propuesta de Cuadro de Mando Integral realizada, misma que inicia con el replanteamiento de la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización, la cual está claramente alineada a buscar un crecimiento sostenido del negocio y por ende una mayor rentabilidad. Dicha propuesta debe ser revisada y adaptada de forma anual conforme a los cambios internos/externos del entorno y requerimientos del negocio.

Se aconseja un adecuado programa de capacitación que corresponda al área del conocimiento de los colaboradores y un reforzamiento semanal de la cultura organizacional. A su vez, la capacitación debe incluir temas de trabajo en equipos, liderazgo, motivación, entre otros.

Las estrategias se deben complementar con un adecuado programa de compensaciones, donde se reconozcan los esfuerzos “reales” y adicionales de los colaboradores. De esta manera, se recomienda que se suprima la estrategia actual de compensaciones, que consiste en aumentar el salario de manera semestral de los colaboradores de manera plana, sin intermediar algún análisis de rendimiento. Lo anterior atenta a la consecución de las metas porque genera un ambiente de “confort” que no motiva a los funcionarios a “dar” la milla extra requerida por la empresa.

Se recomienda un colaborador dedicado y exclusivo a ventas, que se encarga de la inteligencia del negocio, de tal manera que estudie el mercado meta y extraiga Asociados Potenciales ofreciéndoles soluciones financieras según sus conveniencias.

La Cooperativa debe ser responsable de estudiar la base asociativa actual y ofrecerles a los Asociados actuales mejores condiciones crediticias en caso de ser posible, con el objetivo de que el Asociado sienta una preocupación real por parte de la organización de buscar su mayor beneficio.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] Asamblea Legislativa, «Ley 6756 - Ley de asociaciones cooperativas y creacion del INFOCOOP,» 1982. [En línea]. Disponible: http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/leyes_reglamentos/ley_coop_ley_6756.pdf. [Último acceso: 25 Noviembre 2012].
- [2] CENECOOP, «Doctrina Cooperativa,» 2005. [En línea]. Disponible: http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/caec/caec_i_unidad_01.pdf. [Último acceso: 25 Noviembre 2012].
- [3] COOPEALIANZA, «Surgimiento del Cooperativismo en el Mundo,» 2010. [En línea]. Disponible: <http://www.coopealianza.fi.cr/pdf/conociendo.pdf>. [Último acceso: 23 Noviembre 2012].
- [4] R. Mogrovejo et al, «Organización Internacional del Trabajo,» 2012. [En línea]. Disponible: http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/El%20cooperativismo%20en%20AL%20OIT%20ACI.pdf. [Último acceso: 23 Noviembre 2012].
- [5] INFOCOOP, Historia y filosofía del cooperativismo, Costa Rica: INFOCOOP, 2004.
- [6] CENECOOP, «Administración y Dirección de Personal,» 2005. [En línea]. Disponible: http://www.campus.co.cr/educoop/docs/md/caec/caec_i_unidad_03.pdf. [Último acceso: 22 Noviembre 2012].
- [7] INFOCOOP, «IV Censo Nacional Cooperativo,» 2012. [En línea]. Disponible: <http://www.infocoop.go.cr/>. [Último acceso: 2012 Noviembre 28].
- [8] P. Thompson et al, Administración Estratégica, México: McGraw-Hill, 2012.
- [9] J. Betancourt, Gestión Estratégica - Navegando hacia el cuarto paradigma, Porlamar: Eumed, 2002.
- [10] N. Muzondo, «Mission Analysis and the Ashridge Mission Model,» *Universal Journal of Management and Social Sciences*, vol. II, nº 5, pp. 57-68, 2012.
- [11] E. Mata, «Análisis del microentorno,» 2008. [En línea]. Disponible: <http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/04/microsoft-word-estrategia-y-competencia-111.pdf>. [Último acceso: 31 10 2012].
- [12] Harvard Business Review, «Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia,» 2008. [En línea]. Disponible: <http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/09022012082835211.pdf>.
- [13] CEEI Ciudad Real, «Cómo realizar un Cuadro de Mando Integral,» 2003. [En línea]. Disponible: http://www.uax.es/fileadmin/templates/fundacion/docs/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf. [Último acceso: 10 Noviembre 2012].

- [14] N. Machado et al, «El cuadro de mando integral, como medida de desempeño estratégico.,» 2006. [En línea]. Disponible:
[http://www.uh.cu/sitios/reddees/sites/default/files/El%20CMI%20\(Noyla\).pdf](http://www.uh.cu/sitios/reddees/sites/default/files/El%20CMI%20(Noyla).pdf).
[Último acceso: 5 Noviembre 2012].
- [15] Fundibeq, «Fundibeq,» 2009. [En línea]. Disponible:
http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/cuadro_de_mando_integral.pdf. [Último acceso: 10 Noviembre 2012].
- [16] R. Miranda, Elaboración del Cuadro de Mando Integral, Heredia: Material Didáctico Universidad Nacional, 2007.
- [17] D. Martínez et al, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, España: Díaz de Santos, 2005.
- [18] CoopeUNA R.L., RRHH, 2013.
- [19] CoopeUNA R.L., Departamento de Mercadeo, 2013.
- [20] SUGEF, «Información Contable Entidades Financieras,» 2013. [En línea].
Disponible:
<http://www.sugef.fi.cr/pagina.asp?lang=0&pagina=servicios/entidades/default.asp?Padre=3>. [Último acceso: 1 Febrero 2013].

ANEXOS

Anexo 1 - Cuestionario aplicado a los Colaboradores de la Empresa

1. ¿Hace cuánto labora para la empresa?
 - a. Menos de 1 año
 - b. De un año a 3 años
 - c. De tres a 5 años
 - d. Más de 5 años

2. ¿Cuándo ingresó a la empresa, recibió algún curso de inducción?
 - a. Sí
 - b. No

3. ¿En qué áreas recibió inducción? (Opción Múltiple)
 - a. Aspectos generales de la empresa
 - b. Misión y visión de la empresa
 - c. Valores empresariales
 - d. Objetivos empresariales
 - e. Otro (por favor, especifique)

4. ¿Cómo evaluaría la inducción recibida?
 - a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala

5. ¿Ha recibido alguna capacitación en la empresa?
- Sí
 - No
6. ¿Cómo calificaría las capacitaciones recibidas?
- Muy buenas
 - Buenas
 - Regulares
 - Malas
7. ¿Cuándo fue contratado, le explicaron sus funciones?
- Sí
 - No
8. ¿Qué nivel de claridad tiene respecto a sus funciones y responsabilidades en la empresa?
- Muy Claro
 - Claro
 - Poco claro
 - Nada claro
9. Evalúe de 1 a 4 las siguientes afirmaciones respecto al capital de información

	1	2	3	4
Existen sistemas de información para apoyar mis labores				
Ha recibido entrenamiento adecuado para el uso de dichos sistemas				
Considera que la empresa le brinda las herramientas tecnológicas e información para realizar sus tareas				

10. Evalúe de 1 a 4, las siguientes afirmaciones respecto al capital humano.

	1	2	3	4
Existen mecanismos adecuados para evaluar mi desempeño				
Se me incluye en los planes de capacitación y desarrollo en la empresa				
Considera que su conocimiento actual es suficiente para el puesto y funciones que desempeña				
Cuál es su nivel de satisfacción respecto a las funciones y responsabilidades que desempeña				
Considera que existen oportunidades de crecimiento en la empresa				
Está satisfecho con los incentivos salariales de la empresa				

11. Evalúe de 1 a 4, las siguientes afirmaciones respecto al capital organizacional.

	1	2	3	4
Periódicamente, la empresa analiza con sus colaboradores la misión, visión y valores de la empresa				
Existe en la empresa buen ambiente de trabajo (interpersonal)				
Se me incluye en las decisiones estratégicas de mi departamento/empresa				
Se me reconoce por realizar bien mi trabajo				
Siento apoyo de mis superiores				
Se evalúa de forma periódica el desempeño de mi departamento				
Se me anima de forma activa a ser creativo y a utilizar la iniciativa				

12. Evalúe de 1 a 4 las siguientes afirmaciones respecto a los procesos internos de la empresa

	1	2	3	4
Existen procedimientos documentados para realizar mis funciones				
Se cuenta con recursos y herramientas necesarios para realizar mis funciones				
Existen mecanismos adecuados de comunicación				
Se cuentan en la empresa con mecanismos para mejorar los procesos actuales				

Anexo 2 - Cuestionario aplicado a los Asociados de la Empresa

1. ¿Por qué razón se asoció a la Cooperativa?
 - a. Soluciones de ahorro
 - b. Soluciones de crédito
 - c. Identificación con la Universidad Nacional
 - d. Identificación con la Ideología Cooperativista
 - e. Beneficios adicionales
 - f. Otro (por favor, especifique)

2. ¿Cuáles servicios/productos ha utilizado en la Cooperativa? (Opción Múltiple)
 - a. Soluciones de ahorro
 - b. Soluciones de crédito
 - c. Soluciones de inversión
 - d. Convenios comerciales
 - e. Administración de cesantía
 - f. Pago servicios públicos
 - g. Ayudas económicas salud
 - h. Ayudas económicas robo
 - i. Ayuda fondo mutual
 - j. Ayuda fondo mortal

5. Evalúe de 1 a 10, los siguientes factores relacionados con el servicio al cliente.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Limpieza de las instalaciones										
Presentación de los funcionarios										
Asertividad de los plataformistas										
Rapidez de atención										
Atención telefónica										
Conocimiento de los funcionarios										
Horario de atención										
Facilidad de parqueo										

6. ¿Qué es lo que más le agrada de la Cooperativa?

7. ¿Qué es lo que más le desagrada de la Cooperativa?

8. ¿Recomendaría asociarse a la Cooperativa?

- a. Sí
- b. No

9. Indique su edad: _____

10. Indique su género: _____