



**UNIVERSIDAD DON BOSCO
FACULTAD DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

**FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO
INTEGRAL EN LA ASOCIACIÓN COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
UNIDOS POR EL DESARROLLO DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
(ACUDE DE R.L.)**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**ASESOR:
INGENIERO JULIO ENRIQUE VALLE**

**PRESENTADO POR:
RAÚL ALFREDO CABEZAS VALENCIA
GABRIELA ELIZABETH FLAMENCO TOBAR
CESAR GERARDO LÓPEZ DELGADO**

Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, Centroamérica.

Enero de 2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios todo poderoso y la Santísima Virgen María: por haberme permitido culminar con bien esta etapa de mi vida académica, regalándome cada día una oportunidad de fortalecerme en el descanso de la oración para nunca perder el sentido de la formación profesional a pesar de todas las adversidades que se hayan presentado; siempre existió una luz guía desde el cielo con la que se iluminó la fracción del camino necesario para lograr llegar al final.

A mis padres: por estar siempre a mi lado y por haberme dado el ejemplo de superación y perseverancia a la luz del evangelio aún en los tiempos más adversos y de profundas crisis; gracias por transmitirme el respeto y el temor a Dios y por haberme enseñado con vuestro ejemplo de vida un camino difícil pero al final uno de los correctos: los estudios académicos.

A Karla Elizabeth Cruz Carranza: por apoyarme en cada día a lo largo de esta etapa académica, por brindarme su hombro en los momentos difíciles, por celebrar juntos en los momentos de victoria pero sobre todo: gracias por mantenerte en pie y nunca perder la fe en mi persona a pesar de todas las dificultades que existieron.

A mi comunidad del Camino Neo-Catecumenal: por haberme ayudado con sus oraciones a lograr este culmen, por contribuir a que siempre me enfocase en el camino de la luz y al igual que mis padres siempre me recordaron que Dios siempre está antes que los estudios.

A mis amigos y compañeros de tesis: César Gerardo López Delgado y Gabriela Elizabeth Flamenco Tobar por brindarme uno de los valores más preciados de la humanidad: la amistad. Por compartir conmigo sus conocimientos, experiencias de vida, confianza pero sobre todo por enseñarme el sentido humano de una carrera académica, no lo hubiera logrado sin ustedes: gracias.

A todas las personas que me ayudaron: desde lo más profundo ypreciado mi corazón rezo por ustedes y estoy convencido que las consecuencias en sus vidas serán de bendición al ciento por uno debido que sus acciones fueron con rectitud de intención.

Raúl Alfredo Cabezas Valencia

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen Santísima, que me ha dado el regalo más preciado, la vida, para poder emprender mis sueños y llevarlos a culmino.

A mi Padre Mario Ernesto Flamenco Jiménez, quien con su ejemplo de amor y total entrega hacia mi hermana y a mí, me ha inspirado a dar siempre lo mejor y seguir siempre el camino correcto, por ser mi todo, mi apoyo y mi lugar seguro al que siempre acudo en las alegrías y tristezas.

A mi Madre Sonia Elizabeth Tobar, por su amor y apoyo en cada momento de mi vida, por darme el ejemplo de ser siempre una mujer trabajadora e independiente, por tener una palabra y un abrazo en el momento justo.

A mi Hermana Sofía Elizabeth Flamenco, por acompañarme en mis noches de desvelo, por extenderme la mano siempre que lo necesite, por darme palabras de apoyo en las tristezas, celebrar conmigo cada alegría, y por darme uno de los más lindos regalos Santiago André Sánchez Flamenco.

A mis amigos y compañeros de tesis Cesar Gerardo López Delgado y Raúl Alfredo Cabezas Valencia, por su amistad sincera, por sacar adelante este logro que podemos compartir como equipo, y sobre todo por sus palabras de apoyo, sus consejos y los buenos momentos compartidos.

A nuestro asesor Ing. Julio Enrique Valle, por sus consejos y aportaciones para que nuestro trabajo de graduación fuese una realidad.

A todos mis amigos y familia, por su cariño y sus palabras de apoyo.

Gabriela Elizabeth Flamenco Tobar

AGRADECIMIENTOS

A Dios: Tú has cumplido tus promesas, yo solo he sido el que ha renegado en cada una de ellas, y aun así me bendices

A mi Familia: Que son los que más han soportado a este inconsciente, por lo tanto es para ustedes este humilde avance.

A mis tres Joses: Con su muerte abrieron un mayor amor a la tierra, al país, ¿cómo podría abandonar esta tierra? Si su recuerdo no me lo permite.

A mis compañeros y amigos de tesis: Raúl Alfredo Cabezas Valencia y Gabriela Elizabeth Flamenco Tobar, son el vivo ejemplo de inteligencia, perseverancia y amistad; ha sido un privilegio de la vida compartir con ustedes.

A mis compañeros y amigos de la Cohorte 7: Son grandes profesionales y grandes amigos, el destino les depara un gran futuro. Con profesionales así, este país tiene futuro.

A los maestros de la Universidad Don Bosco: Gracias por compartir sus conocimientos con nosotros y por buscar siempre que implementemos un buen Sistema de Gestión de la calidad en nuestras vidas.

A nuestro asesor: Ing Julio Enrique Valle, por su paciencia y atinados consejos y su capacidad académica y profesional para guiarnos.

Cesar Gerardo López Delgado

RESUMEN EJECUTIVO

La realización de este trabajo de tesis consistió en la formulación e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) en la Asociación Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidos por el Desarrollo” de Responsabilidad Limitada (ACUDE de R.L.), que ofrece servicios financieros de ahorro, créditos, aportaciones y pago de remesas.

La formulación del Balanced Scorecard fue el resultado del desarrollo de pasos metodológicos de diagnóstico de los factores externos e internos relacionados al negocio, la reformulación del pensamiento estratégico cimentado en su Misión, Visión y Valores, el análisis de los factores claves tanto externos como internos, construyendo una matriz DOFA para la identificación de 14 estrategias que permitirán el cumplimiento de su Misión y viabilizar el camino hacia su Visión, a través de la definición de 19 objetivos estratégicos y 61 indicadores de gestión, trazados para su Plan Estratégico 2015 – 2020, siendo todos estos elementos estratégicos ubicados en un mapa estratégico para el período descrito.

Se realizó la implementación del Balanced Scorecard en ACUDE de R.L. a través de los pasos metodológicos del BSC para su implantación, control y seguimiento, que consideró la adquisición y aplicación del software denominado Spider Strategies Quickscore con la finalidad de contar con una herramienta para una eficaz y rápida automatización del Cuadro de Mando Integral iniciando para el período 2015, lo que ha permitido a ACUDE de R.L. tener la información en línea para el ingreso de los datos, analizar los resultados obtenidos y tomar decisiones y acciones que permitan monitorear el cumplimiento de su plan estratégico trazado para el período 2015 – 2020.

Lo desarrollado ha permitido a la Cooperativa ACUDE de R.L. tener implementado un modelo sistemático para la ejecución de su planeación estratégica, desde su planificación, desarrollo e implementación hasta su control, seguimiento, análisis y mejora.

ÍNDICE

I. TÉRMINOS RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN Y AL PROYECTO	3
II. INTRODUCCIÓN	6
III. GENERALIDADES	7
A. JUSTIFICACIÓN	7
B. OBJETIVOS	7
C. HIPÓTESIS	8
D. BALANCED SCORECARD: CONCEPTOS INTRODUCTORIOS	8
E. APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD	9
F. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
G. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	12
IV. ACUDE de R.L.	15
A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	15
B. ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ACUDE DE R.L.	23
V. IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA COOPERATIVA ACUDE DE R.L.	35
A. METODOLOGÍA	35
B. SOFTWARE PARA GESTION DEL BALANCE SCORE CARD	37
C. ETAPAS DEL PROYECTO	40
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
A. CONCLUSIONES	58
B. RECOMENDACIONES	59
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
VIII. ANEXOS	61

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: ZONA DE COBERTURA DE ACUDE DE R.L.	17
FIGURA 2: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE ACUDE DE R.L.	20
FIGURA 3: INFLACIÓN EN EL SALVADOR DESDE EL AÑO 2006 HASTA EL AÑO 2014.	25
FIGURA 4: PIRÁMIDE DE AHORRO DE ACUDE DE R.L. ELABORACIÓN: PROPIA.	33
FIGURA 5: FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROYECTO DE BALANCED SCORE CARD ...	37
FIGURA 6: PLAN ESTRATÉGICO ACUDE DE R.L.	38
FIGURA 7: DESPLIEGUE DE OBJETIVOS.	39
FIGURA 8: DETALLES E IDENTIFICACIÓN Y DESEMPEÑO DEL OBJETIVO.	39
FIGURA 9: ESTRUCTURA DE ANÁLISIS FODA.	42
FIGURA 10: MATRIZ DOFA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.	49
FIGURA 11: DESCRIPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL BSC.	51
FIGURA 12: PERSPECTIVA FINANCIERA DE ACUDE DE R.L.	52
FIGURA 13: PERSPECTIVA DE CLIENTES DE ACUDE DE R.L.	52
FIGURA 14: PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE ACUDE DE R.L.	52
FIGURA 15: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE ACUDE DE R.L.	53
FIGURA 16: PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DE ACUDE DE R.L.	53
FIGURA 17: MAPA ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA DE ACUDE DE R.L.	54

INDICE DE TABLAS

TABLA 4.1: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LAS DECLARACIONES DE ACUDE DE R.L.	19
TABLA 4.2: ANÁLISIS EXTERNO DE LA COOPERATIVA ACUDE DE R.L.	24
TABLA 4.3: DATOS DEL PNUD DEL ALMANAQUE MUNICIPAL PARA EL SALVADOR.	30
TABLA 4.4: RESULTADOS DE PROCESOS DE APORTACIONES.	31
TABLA 4.5: RESULTADOS DE NÚMERO DE ASOCIADOS INGRESADOS.	31
TABLA 4.6: RESULTADOS DE ACTIVOS POR ASOCIADOS.	32
TABLA 4.7: RESULTADOS DE PROCESOS DE APORTACIONES PROMEDIO.	32
TABLA 4.8: RESULTADOS DE PROCESOS DE AHORRO.	32
TABLA 4.9: RESULTADOS DE CIERRE DE CUENTAS DE AHORRO.	32
TABLA 4.10: RESULTADOS DE DEPÓSITOS A PLAZO FIJO.	33
TABLA 4.11: RESULTADOS DE DEPÓSITOS EN CUENTAS CORRIENTES.	33
TABLA 4.12: CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS.	34
TABLA 5.1: ANÁLISIS INTERNO DE LA COOPERATIVA ACUDE DE R.L.	44

I. TÉRMINOS RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN Y AL PROYECTO

ACUDE de R.L.: Asociación Cooperativa “Unidos por el Desarrollo” de Responsabilidad Limitada.

Balanced Scorecard: Herramienta de gestión que ayuda a controlar e interpretar con facilidad los resultados a raíz de un conglomerado de indicadores lógicos los cuales subyacen de la misión, visión, estrategias y objetivos estratégicos, facilitando con ello la toma de decisiones predictivas, preventivas o en todo caso correctivas con lo que se convierte la visión en un verbo activo empresarial y queda desglosada en cuatro perspectivas las cuales permiten ver el negocio de la empresa, manteniendo el control de la salud empresarial. También es conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI por sus siglas en el idioma español).¹

Cuadro de Mando Integral: Ver definición de Balance Scorecard.

COLAC: Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Cooperativa de Ahorro y Préstamo: Sociedad Cooperativa cuyo objetivo es suplir las necesidades financieras de sus asociados mediante la práctica del ejercicio financiero la cuales son propias de las entidades de crédito.

DOFA: La matriz DOFA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para organizaciones de todo tipo, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc. El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores (internos y externos), seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la organización o ente que se evalúa.²

¹ Robert S. Kaplan & David P. Norton. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral.

² <http://pyme.lavoztx.com/diferencia-entre-analisis-foda-y-el-analisis-dafo-6050.html>

Estrategia: Técnica y conjunto de actividades destinadas a conseguir un objetivo.³

FODA: Metodología de estudio para el diagnóstico de una empresa o proyecto, en la cual se analizan las características internas y su situación externa; dicho análisis se desarrolla enumerando las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas para luego analizar los factores internos primeramente (Fortalezas y Debilidades) dejando en segundo plano los factores externos (Oportunidades y Amenazas); todo ello se desarrolla en una matriz cuadrada con el fin de minimizar las debilidades y amenazas a través de las oportunidades y fortalezas.⁴

INSAFOCOOP: Instituto Salvadoreño de Fomento de Cooperativo; entidad Salvadoreña encargada de la regulación de actividades financieras de las cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional.

Key Performance Indicator (KPI): Indicador Clave de Desempeño de un proceso cuyo valor está directamente relacionado con el objetivo fijado previamente; generalmente el valor numérico de un KPI puede ser un índice que se expresa en porcentaje (%).⁵

Mapa Estratégico: Representación gráfica de la estrategia de una empresa, en la que se describe el proceso de creación de valor y la relación de causa – efecto entre las perspectivas del Balance Scorecard: Perspectiva financiera, Perspectiva de Aprendizaje, Perspectiva del Cliente y Perspectiva de los Procesos Internos.⁶

³ www.wordreference.com

⁴ Gregory Hamel, Traducido por Nieves Fragola. (2014). Diferencia entre análisis FODA y el análisis DAFO. 2016, de Pequeña y Mediana Empresa - Demand Media Sitio web: <http://pyme.lavoztx.com/diferencia-entre-analisis-foda-y-el-analisis-dafo-6050.html>

⁵ Toni Cami. (2014). ¿Qué es el Key Performance Indicators?. 5 de mayo de 2012, de 2014 Sitio web: <http://zumodemarketing.com/que-es-el-key-performance-indicator-kpi/>

⁶ Olga Aguilera. (.). ¿Qué es un mapa estratégico?. 23 de Abril de 2012, de IAT Innovación y Tecnología Sitio web: <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>

Objetivo: Planteamiento de una meta con cierto nivel de complejidad acorde al contexto en donde se desee utilizar y debe ser medible, alcanzable, debe poseer criterio y encierra las actividades a desarrollar: “qué” y “como” se desarrollarán.⁷

Perspectiva: punto de vista o forma de considerar algo.⁸

Plan Estratégico: Documento escrito y formal en donde quedan plasmadas las estrategias que se llevarán a cabo en la empresa durante un periodo de tiempo definido por los responsables de la misma. Este plan debe ser cuantitativo y debe contener objetivos, políticas y acciones con lo que se consigue describir las cualidades empresariales a detalle para lograr el cumplimiento de metas a lo largo del tiempo previamente establecido.⁹

Tableau de Bord: Documento que contiene los indicadores financieros y económicos de una empresa. Muy a menudo, es mensual, pero se puede establecer en períodos más o menos cortos. Incluye información como la cartera de pedidos, ventas, cuotas de mercado, el nivel de efectivo o el resultado del periodo. La conciliación se puede hacer con la cuenta de resultados. Los cuadros de mando han surgido para llenar una desventaja de este último, su frecuencia. De hecho, la cuenta de resultados se establece sólo al final del período, por lo que haya una falta de visibilidad durante el año. Es el papel de los cuadros de mando. Por lo tanto, los líderes de la empresa pueden cambiar su estrategia de negocio si los indicadores son malos.¹⁰

⁷ Definición de. (2016). Definición de Objetivo.. 2016, de Definición de Sitio web: <http://definicion.de/objetivo/x>

⁸ <http://www.wordreference.com/definicion/perspectiva>

⁹ Sinnexus Bussines Inteligence . (2015). Plan Estratégico. 2016, de 2016 Sitio web:

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_estrategico.aspx

¹⁰ Les Coulisses de La Finance. (2016). Definición de Tableau de Bod. 2014, de Actu Fiance Sitio web: <http://definition.actufinance.fr/tableau-de-bord-856/>

II. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis presenta la propuesta de una nueva metodología para la formulación e implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) para la Cooperativa de Ahorro y Crédito ACUDE de R.L., desarrollando cinco capítulos con el propósito de fortalecer su actual gestión estratégica.

El capítulo III describe las generalidades de este trabajo de tesis siendo: la justificación, objetivo general, objetivos específicos, conceptos introductorios del Balanced Scorecard y su aplicación, así como el entorno general de la organización y las perspectivas del Balanced Scorecard

En el capítulo IV se hace la presentación de la Cooperativa ACUDE de R.L. en sus aspectos más relevantes tales como: marco filosófico, actividad económica, cobertura geográfica, estructura organizativa y objetivos estratégicos actuales; así mismo, se desarrolla un diagnóstico situacional considerando variables externas e internas del negocio, relativas a los siguiente temas: fuerzas económicas, inflación, tasas de interés, efectos de la economía mundial, sector externo, fuerzas políticas, gubernamentales, legales, sociales, culturales, demográficas, ambientales y de la competencia, microambiente, gestión de clientes procesos internos, evaluación de las actividades, riesgos operativos, innovación y aprendizaje.

Teniendo como base lo planteado en los capítulos III y IV, se desarrolla la propuesta metodológica del Balanced Scorecard en el capítulo V para una eficaz implementación en la Cooperativa ACUDE de R.L, a través de la realización de las siguientes cinco fases metodológicas: planificación, reflexión estratégica, desarrollo del mapa estratégico, implantación, control y seguimiento, mismas que plantean el uso de una herramienta de software denominada Spider Strategies Quickscore que es de fácil manejo y que garantiza un eficaz gestión estratégica para ACUDE de R.L.

Finalmente, en el capítulo VI se presentan las conclusiones que han permitido a ACUDE de R.L. reformular su planeación estratégica e implementar la metodología del Balanced Scorecard obteniendo evidencias de su implementación a través del uso del software lo que le permitirá tomar decisiones y acciones eficaces; y seguidamente se describen las recomendaciones que ACUDE de R.L. debe tomar en consideración para garantizar el sostenimiento de esta metodología implementada.

III. GENERALIDADES

A. JUSTIFICACIÓN

La herramienta Balanced Scorecard se presenta como una propuesta, para mejorar la gestión integral de la Cooperativa ACUDE de R.L. contribuyendo así a la mejora económica, siendo este de importancia para la circulación de pequeños capitales.

Se ha elegido el modelo de investigación descriptiva puesto que es el método que permite la confrontación de la parte teórica del Balanced Scorecard (BSC) contra un modelo aplicado a la realidad el entorno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ACUDE de R.L.

B. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular e implementar un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard en base a la realización de un diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unidos por el Desarrollo” de Responsabilidad Limitada, para proponer estrategias que contribuyan a la mejora continua institucional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis de la gestión administrativa y financiera de la empresa Cooperativa, con el fin de implementar el Balanced Scorecard de manera integral para que contribuya al seguimiento y control de los objetivos estratégicos de la institución....solo de la financiera
2. Definir los procedimientos (pasos a seguir) adecuados del BSC para adaptarlos a la realidad de la Cooperativa mediante la aplicación de elementos estratégicos del modelo a proponer.

C. HIPÓTESIS

1. Hipótesis General

La formulación e implementación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard contribuye sustentablemente para que ACUDE de R.L, mejore la gestión mediante el cumplimiento de objetivos estratégicos hacia el desarrollo institucional.

Gestión de ACUDE de R. L.: $f = (BSC)$

La gestión de acude está en función del cmi y posee relación directa, por tanto una representación gráfica mostraría una pendiente positiva.

2. Hipótesis Específicas

- Una definición de los procedimientos generales y particulares (pasos a seguir) permitirá que se adecue una herramienta de gestión con orientación estratégica de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa.
- La contribución de la alineación y direccionamiento estratégico bajo las cuatro perspectivas que presenta el BSC: financiera, clientes, procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; permitirá la mejora continua de la situación institucional y financiera de la Cooperativa.

D. BALANCED SCORECARD: CONCEPTOS INTRODUCTORIOS

En su inicio llamado Tableau de Bord, surgió en Francia en 1950, gracias a la dedicación de un grupo de ingenieros locales; y como todo, al inicio carecía de enlaces y de relación entre indicadores sumado a que no estaba enfocado en el entorno empresarial.¹¹

A la fecha se le conoce como Balanced Scorecard, herramienta de gran utilidad organizacional y que posee una gran relación con las estrategias, objetivos y decisiones

¹¹ Robert S. Kaplan & David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.

de toda la organización para lograr con ello la participación de todas las partes de la Institución: desde los directivos hasta el personal de operaciones.

El giro radical de las organizaciones casi al borde del fracaso hacia una disciplina de estrategias y decisiones es una de las potentes cartas de presentación de esta herramienta de gestión que es capaz de transformar las estrategias en un coherente conjunto de indicadores y lograr con ello un mejor control de procesos de la cadena de valor (Ver Anexo 1), administrativos, operativos y financieros.

La diferencia entre el Tableau Bord y el Balanced Scorecard radica en la delegación de decisiones; ya que en la antigüedad surgían una serie de indicadores y se asignaban varios a un solo directivo para que en base a su experiencia y criterio tomará la mejor decisión; contrario a la actualidad en que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de profesionales quienes toman en cuenta todas las variables, ya que si se encuentra dentro del espacio analizado es porque es necesario para ello.

Dentro de esta herramienta es indispensable primero, definir el modelo del cual se desprenden los indicadores de acción y de resultados, que es lo que reflejan reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la organización, una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del Balanced Scorecard (BSC)

E. APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite implementar la estrategia y los objetivos, así como la misión de una organización a partir de un conjunto de medidas de actuación, ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales, las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas. Es una estructura

creada para manejar indicadores de forma integrada, balanceada y estratégica, para medir el progreso, a través de un conjunto de objetivos e indicadores.

A través de un BSC se puede controlar la salud de una empresa así como también estudiar y reorientar (de ser necesario) la manera de cómo se están guiando las actividades para mantener la visión y la misión de la misma para tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso.

F. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En todas las empresas y organizaciones existen objetivos definidos y limitantes que deben sobreponerse a lo largo de un plan de trabajo; es por ello que se debe recurrir al uso de métodos para que ello se convierta en realidad.

La planeación estratégica aporta un gran peso a que ello suceda ya que su concepto se puede resumir como el resultado acumulado de un largo y difícil aprendizaje organizacional. Es una útil herramienta gerencial la cual consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar sus ventajas; todo esto en función de los objetivos, la misión y el entorno, utilizando los recursos disponibles.

Consiste en lograr que todos los integrantes se vinculen y trabajen en equipo, tomando que cuenta que la alta gerencia debe quedar de lado en ello, dado que están en la posición de vislumbrar y entender los efectos de las decisiones tomadas, además; adicional a lo anterior también poseen la autoridad para comprometer recursos, los cuales están contemplados en la etapa de implementación. El BSC tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna, además se caracteriza por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo, mediano plazo y corto plazo.

1. ACUDE de R.L.

ACUDE de R.L. está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno, para lo cual es preciso distinguir entre las tendencias que pueden ser

controladas por la organización, las que apenas son susceptibles de influencia y las de carácter socioeconómico que se encuentran totalmente fuera de su control, como por ejemplo: tasas de inflación, tipo de cambio, desempleo, sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen total control.

La orientación de la actual economía nacional y la situación internacional no son completamente impredecibles y lo que puede hacer la organización es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación.

Otro factor importante en el análisis del entorno, son las partes interesadas e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la organización, como las expectativas de los asociados, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes y los proveedores.

2. Aspectos filosóficos

A continuación se describen los aspectos filosóficos que comprenden elementos ligados a la razón de ser de la organización y a los principios institucionales que la rigen.

Misión

La Misión de una organización deriva de un enfoque “interno”, que trata sobre la razón de existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades y los valores que guían las actividades de sus integrantes.

La misión está vinculada con los valores centrales, también describen cómo competir y generar valor al cliente.

Elementos de la declaración de la misión: debido a que la misión suele ser la parte más visible y pública del proceso es importante que incluya a los siguientes elementos esenciales.

Se citan ahora los elementos esenciales y las preguntas respectivas que debe contestar una declaración de la misión:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- Productos: ¿Cuáles son los principales productos y servicios de la organización?
- Mercados: ¿Dónde compite la organización?
- Tecnología: ¿Es la tecnología un aspecto primordial de la organización?
- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la organización?
- Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia definitiva de la organización o su principal ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Se puede evaluar qué tan acertada es la misión que posee actualmente la organización utilizando estos criterios.

Visión

La Visión de una organización describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo.¹²

G. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Toda organización con o sin fines de lucro debe de estar enfocada en cuatro perspectivas principales, las cuales son:

¹² Fred R. David .Conceptos de Administración estratégica Francis Marion University Quinta edición Pag.97

- **Perspectiva Financiera:** En organizaciones con fines de lucro, esto implica a los accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.
- **Perspectiva del Cliente:** Se refiere a la percepción que tienen los clientes de la organización.
- **Perspectiva de procesos internos:** Hace referencia a las actividades y entidades en que se debe destacar la organización.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Aborda la siguiente interrogante: ¿Se puede continuar mejorando y creando valor?

Indicadores

Un indicador es la traducción para lograr medir el desempeño de un objetivo estratégico, táctico y operativo, además los indicadores facilitan a la gerencia un enfoque comprensivo y a la vez preciso de cómo está el negocio. Se debe tener en cuenta que para los indicadores estratégicos serán aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Es importante que los indicadores no controlen únicamente las actividades del pasado, sino que deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos.¹³

El equilibrio entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y al mismo tiempo, el camino para lograrlo.

Los indicadores, también llamados “medidas”, son el medio que sirve para visualizar si se están cumpliendo o no los objetivos estratégicos, se pueden establecer los siguientes tipos de indicadores:

¹³ López Viñegla, Alfonso, “Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard”, AECA 2004

- **Indicadores de resultado** miden la consecución de los objetivos estratégicos; estos señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados.
- **Indicadores de causa** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

Los indicadores de causa y de resultados se complementan para medir la consecución de los objetivos, en un corto y mediano plazo.

“Los indicadores de resultado, sin los inductores de la actuación, crean ambigüedad con respecto a la forma en que han de alcanzarse los resultados y pueden conducir a unas acciones infraóptimas a corto plazo”¹⁴

Lo mencionado permite concluir que para optimizar las acciones es necesario evaluar conjuntamente todas las áreas, visualizando de esta manera si las mejoras en un área se han conseguido a expensas de otra.

Metas

Las metas son una representación cuantitativa de un indicador en un período de tiempo la cual determina el ritmo y la velocidad deseada en el progreso estratégico de la organización.

Las metas que se planteen el equipo de gestión deberán ser alcanzables para cada uno de los períodos en los que se estructuran los indicadores.

Las metas son la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa y/o plan.

¹⁴ Robert Kaplan y David P Norton Cuadro de Mando integral “Una obra clave.” Ediciones Gestión 2000. S.A Pag 180

Consideraciones para establecer metas

Para lograr que los integrantes de la organización puedan aceptar las metas planificadas y colaborar con su realización tomando parte en las mismas, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas para distinguir la diferencia entre metas establecidas para los indicadores del BSC y la realidad permite que los directivos o estrategias establezcan prioridades para inversiones y programas de acción, eliminando o reduciendo aquellas iniciativas que no vayan a tener un gran impacto sobre uno o más de los objetivos del BSC.
- Los estrategias identifican las iniciativas que aportan sinergias a los objetivos estratégicos de otras unidades de negocio.
- Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos, para monitorear la trayectoria de la unidad de negocios a lo largo de su viaje estratégico, por ejemplo se puede vincular al plan estratégico de tres a cinco años con los gastos discrecionales y la actuación presupuestaria para el año próximo.

IV. ACUDE de R.L.

A. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

ACUDE, de R.L es una Cooperativa de Ahorro y Crédito que nace en el año 1999, con el propósito de mejorar la economía de los repobladores de las zonas afectadas por el conflicto armado, y excombatientes.

En su trayectoria de casi 17 años ha logrado consolidarse, teniendo más de 4,000 asociados de los cuales 800 están activos con créditos y 2,500 en cuenta de ahorro.

ACUDE de R.L. es miembro de una RED de hecho y no de derecho de Cooperativas financieras rurales a nivel de la región central del país, lo que permite a las comunidades y grupos humanos integrarse y participar para lograr el bien común.

Es de Responsabilidad Limitada, lo que significa que su responsabilidad ante terceros está limitada únicamente al capital social.

La finalidad de la Cooperativa se establece en satisfacer las necesidades de intermediación financiera y sociales de los sectores productivos que no tienen acceso al sistema financiero tradicional.

El apoyo específico está enfocado en a la agricultura así como a la micro y pequeña empresa con alternativas de crédito y vivienda.

La creación de ACUDE de R.L, se lleva a cabo gracias a las personas desplazadas por el conflicto armado de los años ochenta, que habitaron campamentos de refugiados de "Mesa Grande" en Honduras y que retornaron a habitar la zona rural de Aguilares, Guazapa, El Paisnal y San Pablo Tacachico, donde sigue manteniendo sus operaciones.

1. Actividad Económica

Las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de Responsabilidad Limitada son entidades constituidas para prestar servicios financieros crediticios a sus asociados y al público. Pueden constituirse en forma de Sociedades o Asociaciones Cooperativas. Algunas están supervisadas por la Superintendencia del Sistema Financiero (SSF), y son aquellas autorizadas para captar fondos del público, y otras lo están por la entidad específica gubernamental (captando fondos únicamente de sus asociados).

ACUDE de R.L, es regulada por el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP), cuya visión es “Ser la institución rectora del sector cooperativo, comprometido en la formación de Cooperativas que brinden servicios innovadores y de calidad de todas las instituciones que se atienden”

El principal objetivo de ACUDE de R.L, es fortalecer la economía de aquellos pequeños agricultores, artesanos y comerciantes, que no tienen acceso a créditos en bancos y otras instituciones financieras, debido a los amplios requisitos que piden para tomarlo.

Entre los servicios que se prestan a los socios y clientes están, los siguientes:

- Aportaciones.
- Ahorros.
- Préstamos.
- Servicios de remesas familiares.
- Servicio de pago de servicios de caja a proyectos comunales de agua potable.
- Servicio de pago de ventanilla para la Cooperativa de Ganaderos la Vega de R.L.

2. Cobertura

Las operaciones financieras de ACUDE de R.L. se desarrollan en la zona urbana y rural de los municipios de Aguilares, Guazapa, El Paisnal en el departamento de San Salvador y San Pablo Tacachico, departamento de La Libertad. En la figura No. 1 puede visualizarse la zona de cobertura.

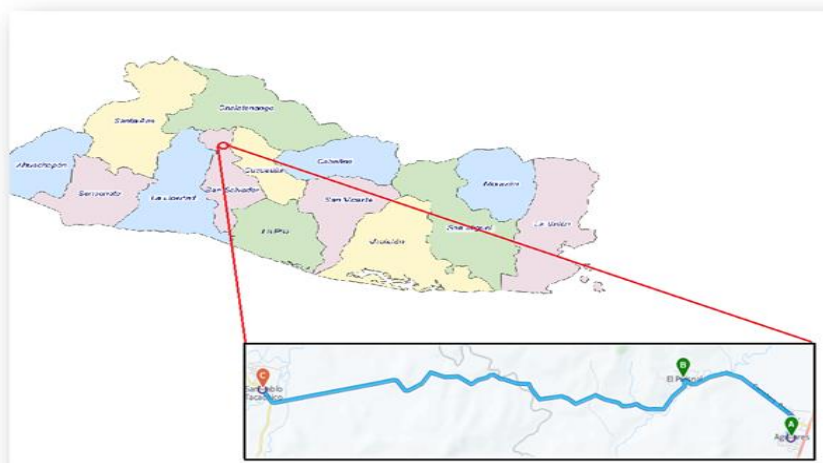


Figura 1: Zona de cobertura de ACUDE de R.L. Fuente: Centro Nacional de Registros/Google Maps
Elaboración: Propia

3. Valores Organizacionales actuales

A continuación se presentan los Valores Organizacionales de ACUDE de R.L:

1. Calidad: Satisfacer las necesidades del cliente, brindándole una atención excelente.
2. Orden: Tener procesos definidos, documentados y debidamente ordenados.
3. Aseo: Mantener un espacio físico limpio, presentable y saludable.
4. Responsabilidad: Cumplir con las atribuciones adquiridas, apropiándose de los procesos definidos.
5. Comunicación: Fluidez de información entre las partes involucradas, definiendo procesos adecuados.
6. Puntualidad: Ejecutar las actividades programadas a la hora indicada.
7. Trabajo en equipo: Coordinar la realización de las actividades considerando el trabajo como un proceso para obtener beneficios satisfactoriamente comunes.
8. Honradez: Desempeñar las actividades asignadas sin defraudar la confianza adquirida y velar por el buen funcionamiento y administración de los recursos.
9. Espíritu de servicio Apropiarse de los procesos y hacer las cosas por iniciativa propia en el momento oportuno.
10. Dignos de confianza Que se le pueden asignar actividades, para su realización y confiar la administración de cualquier recurso.
11. Solidaridad Voluntad de servir, ayudar y compartir con el más necesitado.
12. Tolerancia: Capacidad de comprender las actitudes de los demás.
13. Democracia: Contar con los demás para la toma de decisiones sin discriminación alguna.
14. Respeto: No realizar acciones que perjudiquen la integridad física y moral de los demás.
15. Amabilidad: Tratar a las personas con respeto, midiendo el tono de voz y ofreciendo lo que esté a su alcance.
16. Cooperación: Realizar acciones que nos conduzcan al bien común.
17. Humildad: Capacidad de aceptar y comprender la realidad sin excluir a nadie.
18. Con iniciativa: Ser positivo, innovador y consecuente con los fines de la cooperativa.

4. Misión actual

La Misión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito ACUDE de R.L., se describe a continuación:

“Somos una asociación Cooperativa que brinda servicios financieros de ahorro y crédito de manera ágil y oportuna en el área rural y urbana, para contribuir al desarrollo socioeconómico principalmente de nuestros asociados y asociadas, con personal competente y calificado, haciendo eficiente utilización de nuestros recursos financieros y razonables niveles de rentabilidad”.

En la siguiente matriz se realiza una evaluación de la misión vigente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito ACUDE de R.L. tomando en cuenta los siguientes elementos:

Nº	Criterio de Evaluación	Identificación	Calificación	Ponderación	Observación
1	Cliente	Socios	0.10	0.20	Internos y externo
2	Servicios	Productos y servicios financieros	0.12	0.15	Mejorar en servicios de colecturía
3	Mercados	Donde compite la organización	0.12	0.15	Se puede expandir
4	Tecnología	Constituye un aspecto importante	0.01	0.01	(Se cumple)
5	Interés por supervivencia	Alcanzar objetivos estratégico	0.05	0.05	(Se cumple)
6	Filosofía	Creencia, aspiraciones y prioridades filosóficas	0.08	0.10	Mayor compromiso con clientes
7	Interés por concepto de sí misma	Su principal ventaja competitiva	0.05	0.05	(Se cumple)
8	Interés por la imagen pública	Involucra asuntos sociales, comunitarios y ambientales	0.07	0.09	Mayor compromiso con la comunidad
9	Empleados	Los empleados son unos activos valiosos	0.08	0.10	Mejorar ambiente laboral
10	Rentabilidad	Alcanzar Objetivos económicos	0.05	0.10	mejorar en la rentabilidad
Resultados obtenidos			0.73	1.00	

Tabla 4.1: Matriz de Evaluación de las declaraciones de ACUDE de R.L.

Fuente: Elaboración propia

Una ocurrencia del 100% de la misión significaría que se incluyen todos los aspectos que se deberían considerar, en este caso se puede observar que en la misión no considera clientes internos, ya que la cooperativa, en estos años se ha enfocado en el cliente externo y ha descuidado dicho tópico. Otro elemento es el relacionado con la

imagen pública, por lo requieren mayor énfasis en este tema. Finalmente se debe dar énfasis y trabajar en el enfoque y cumplimiento de los objetivos económicos.

Los puntos que requieren mayor énfasis en la declaración de la misión están relacionados con clientes, imagen pública y objetivos económicos.

5. Visión actual

Como Cooperativa de Crédito tenemos la siguiente Visión:

“Ser en El Salvador una Cooperativa líder en servicios financieros en el área rural y urbana con altos estándares de competitividad, confiabilidad y rentabilidad favoreciendo el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados y asociadas, reconocidos a nivel nacional y comprometido con la mejora continua”.

6. Estructura Organizativa

La estructura organizativa de ACUDE de R.L. se rige al último estatuto reformado y aprobado en junio del 2003, que se ajusta a los reglamentos vigentes en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, según reglamento expedido mediante Decreto Ejecutivo 354 y su estatuto.

El siguiente organigrama describe la estructura de dirección, administración y control de la Cooperativa:

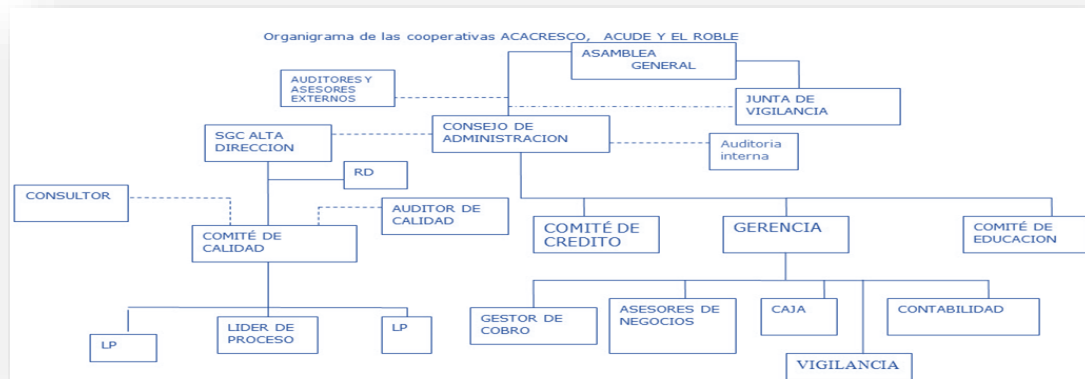


Figura 2: Estructura Organizativa de ACUDE de R.L.
Elaboración: Propia.

A continuación se presenta una breve descripción de los cargos que se encuentran en el área directiva.

Asamblea General: Máxima autoridad interna de la Cooperativa, sus decisiones son obligatorias para todos los socios y organismos de administración y control.

Está constituida por representantes elegidos en el número que corresponda con las normas legales. Tiene la atribución de conocer y aprobar informes, planes operativos, contratar créditos arriba de su capital social, entre otras.

Consejo de Administración: Es el organismo ejecutivo y está integrado por cinco miembros propietarios y tres suplentes, que duran tres años en funciones, pudiendo ser reelegidos por una sola vez. Tiene atribuciones de normar las funciones operativas y administrativas, designar a miembros de los comités y empleados. Nombrar y remover con causa justa al Gerente, Administradores y demás empleados caucionados. Aprobar presupuestos, proponer reformas, políticas de crédito, presentar balances, velar por la buena marcha de la Cooperativa.

Junta de Vigilancia: La Junta de Vigilancia, es el órgano contralor de las actividades de la cooperativa, y está conformada por cinco miembros propietarios y dos suplentes; entre sus funciones están: Dar aval a los estados financieros y las actuaciones del consejo de administración, realizar controles administrativos a todas las estructuras, supervisar la emisión de cheques y arqueos al efectivo.

Comités: Están conformados por miembros de la cooperativa y se integran por cinco personas titulares y dos suplentes, existen los comités de crédito, comité de educación, comité de lavado de dinero y de activos y pasivos, cada comité tiene sus funciones específicas, reguladas en los estatutos de la cooperativa.

Gerente: Es el Administrador General de la Cooperativa, nombrado sin sujeción de plazo. Ejecuta las resoluciones de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración.

La administración de la Cooperativa se realiza por la Gerencia general, que conjuntamente con un grupo de profesionales que lideran las jefaturas departamentales, dirigen administrativamente la Cooperativa, su permanencia en la entidad supera los siete años lo cual indica un bajo índice de rotación; además cuenta

con el apoyo de los comités crédito, educación, administración del riesgo, inversiones y calificación de activos.

Se puede observar en el organigrama que existe una concentración en las atribuciones organizativo/administrativas por parte del Consejo de Administración, el mismo que a su vez lidera los Comités de Apoyo; lo cual limita la toma de decisiones a nivel directivo oponiéndose a un modelo de estructura organizacional plana en el cual el Empowerment y liderazgo proactivo generen desarrollo del talento humano y crecimiento institucional.

7. Objetivos Estratégicos actuales

ACUDE de R.L, para lograr la evolución de la Cooperativa, se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

1. Mejora en políticas y procesos.
2. Gestionar el riesgo de los créditos.
3. Gestionar fondos crediticios y proyectos de interés social.

Y sus objetivos del Sistema de Gestión de Calidad:

1. Alcanzar una captación de ahorros de US \$2, 095,000.
2. Cumplir las diferentes exigencias legales que afecten positiva o negativamente las cooperativas.
3. Implementar NIFACES.
4. Que la cartera total de ahorros cubra la cartera de crédito en un 70%.
5. Que la cartera de depósitos a plazo fijo se incremente anualmente del 10% en número de certificado y el 12% en saldo de dicha cartera.
6. El cierre voluntario de las cuentas de ahorro corriente no supere el 4-5%.
7. Implementar, mantener y evaluar el manual de riesgos, que incluya: Riesgo de liquidez, riesgo crediticio y riesgo operativo.
8. Alcanzar el otorgamiento de préstamos de US \$856,607.77
9. Alcanzar una recuperación de préstamos de US \$1,048,417.38
10. Recuperar un total de intereses en el año de US \$599,426.98

11. Alcanzar un crecimiento neto de la cartera de asociados al año de 140 personas.
12. Captar en aportaciones netas anualmente US \$ 55,300.00
13. Que el 60-70% de las personas que reciben la charla, realicen su proceso de ingreso.
14. Sensibilizar y formar a un promedio de 25 nuevos líderes para el relevo de autoridades.
15. Superar la auditoría de recertificación al SGC.
16. Mantener y mejorar la protección de información confidencial controlada por la cooperativa.
17. Seguimiento y corrección a los indicadores COLAC.
18. Dar seguimiento a la elaboración del plan de mercadeo a nivel red.
19. Realizar Asamblea ordinaria.
20. Revisión de la tecnología crediticia.
21. Hacer procesos de capacitación sistemáticos a estructuras a empleados.

Los objetivos organizacionales están direccionados atendiendo enfoques internos y externos de acuerdo a las expectativas en curso; sin embargo, de acuerdo a los resultados obtenidos del Balanced Scorecard se redefinieron los objetivos y la forma de alcanzarlos.

B. ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL DE ACUDE DE R.L.

1. Análisis Externo

Las tendencias económicas, sociales, legales, culturales, tecnológicas y competitivas que influyen en la Cooperativa, se muestran en este apartado, para luego resumir y evaluar dichos factores a través del cuadro No. 4.2: Evaluación de Factores Externos (EFE).

1.1 Fuerzas Económicas

La actividad económica de la Asociación Cooperativa de Ahorro y Créditos “Unidos por el Desarrollo” de Responsabilidad Limitada demanda que se analicen los siguientes factores económicos:

Análisis Externo de la Cooperativa ACUDE de R.L.

FCE Detallados	Tipo de Oportunidades y Amenazas	Ocurrencia de 1 (poca probabilidad) a 5 alta	Probabilidad de Ocurrencia	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Calificación	Nivel de afectación calificación del 1 al 5	Impacto	Qué genera	A qué se debe	Acciones
Pertenecer a la red de cooperativas.	O	2	4%	4	5	1	9	5	1.8	Solidez, conocimiento y costos compartidos, financiación de bancos de segundo piso	Políticas y filosofía compartidas por la Red de Cooperativas	Comunicación y cooperación entre cooperativas.
Aprovechamiento de aspectos políticos de actualidad.	O	2	5%	3	4	5	23	5	5.75	Oportunidades de crecimiento en un ambiente político estable	Apoyo del Gobierno a microempresas y Cooperativas, mediante financiamiento.	Potenciar las relaciones con las entidades.
Diversificación de los servicios.	O	3	6%	2	5	4	22	5	6.6	Crecimiento de la cartera de socios/clientes y aumento de la rentabilidad.	Creación de nuevas líneas de servicios, de acuerdo a las necesidades del mercado.	Creación de área de mercadeo, e identificación de las necesidades de los futuros socios/clientes.
Se ofrecen las tasas de interés mas bajas del mercado.	O	4	8%	4	5	2	14	4	4.48	Atracción de potenciales clientes, fidelización de los existentes.	Cumplimiento de los estatutos que dictaminan no tener mayor interés al capital.	Mantener los estatutos de la Cooperativa para mantener las tasas de interés debajo de las del mercado.
Membresía abierta.	O	2	3%	4	5	1	9	3	0.81	Cualquiera puede ingresar, siempre y cuando se asocie.	Cumplimiento de estatutos.	Mantener los estatutos de la Cooperativa.
Buró crediticio.	O	2	5%	4	5	3	19	4	3.8	Mayor información para el otorgamiento de créditos.	Se busca la disminución del riesgo que se corre ante un nuevo crédito.	Más requerimientos para los nuevos socios, análisis mas detallado de la situación económica de los socios y capacidad de pago.
Situación de inseguridad en el país.	A	5	10%	2	5	4	22	4	8.8	Inestabilidad en la economía, decremento del sector productivo del país.	Falta de inversión para reanimar la economía.	Segmentar mejor el mercado, para no visitar zonas con altos índices de delincuencia.
Competencia desleal.	A	2	3%	4	5	1	9	2	0.54	Que los asociados se trasladen a otras Cooperativas y disminución de ingresos.	La competencia tiene más oportunidades de financiamiento, los tramites son más rápidos, pueden desembolsar mayor cantidad de créditos.	Mejorar publicidad, mayor eficiencia.
Segmentación errónea del mercado.	A	4	7%	4	5	4	24	4	6.72	Pérdida de la inversión y de socios.	No hay un área especializada para el análisis de mercado.	Creación de área de mercadeo.
Factores climáticos del entorno.	A	5	15%	4	5	5	29	4	17.4	Riesgo del impago de los créditos, por malos resultados en la producción.	Son factores ajenos, como lluvias excesivas o sequias en época de siembra.	Apoyo a los agricultores en la diversificación de cultivos, información meteorológica, mejorar líneas crediticias mediante eficiencia y eficacia.
Leyes y/o reformas del INSAFOCCOOP	A	4	7%	4	5	3	19	4	5.32	Ordenamiento organizacional, confusión legal	Es el ente jurídico que supervisa las Cooperativas por lo tanto tiene influencia directa en ella.	Seguimiento al ente jurídico por parte de la cooperativa.
Plagio de información y Software.	A	1	2%	4	5	1	9	2	0.36	Robo de Software y robo de identidades e información de asociados, pérdida monetaria.	Mal manejo de los códigos fuentes, confianza en empleados.	Implementación de protección de código fuentes.
Inestabilidad económica del país.	A	5	10%	4	5	3	19	4	7.6	Disminución del poder adquisitivo de la población,	Altos índices de violencia, extorsión a microempresarios	Apoyo a los agricultores en la diversificación de cultivos, información meteorológica, mejorar líneas crediticias mediante eficiencia y eficacia.
Migración de los asociados.	A	5	10%	4	5	3	19	4	7.6	Disminución de ingresos y capital.	Mala economía familiar motivo por el cual deben de emigrar a otro país.	Ofrecer servicios de remesas y créditos productivos
Pocas fuentes de financiamiento.	A	2	5%	3	4	5	23	5	5.75	Pérdida de oportunidades por falta de financiamiento para el otorgamiento de nuevos créditos.	Incumplimiento de requisitos de las fuentes de financiamiento.	Búsqueda de nuevas oportunidades de financiamiento con otras instituciones.

Tabla 4.2: Análisis Externo de la Cooperativa ACUDE de R.L.
Elaboración: propia.

Inflación.

Acorde a los datos proporcionados por el Banco Mundial y cotejado con los del Banco Central de Reserva de El Salvador, la inflación hasta diciembre del año 2014 ha tenido un incremento de cero punto tres con respecto al año 2013, pero una disminución de cero punto seis con respecto al año 2012.

Este leve aumento, y en una economía dolarizada, reduce la capacidad de pago de los deudores y a su vez genera una reducción en el poder adquisitivo de la población en general; esto debido al crecimiento constante y sostenido de los precios de bienes y servicios en el país, pero también, se observa que en los últimos tres años, ha tendido a la baja lo que hace un sistema estable.

El promedio anual de inflación es de 2.88, lo que se califica como una baja, pero no hay que olvidar que se trabaja en una economía dolarizada, lo que hace más difícil su manejo, y los efectos en el poder adquisitivo de la población.



Figura 3: Inflación en El Salvador desde el año 2006 hasta el año 2014. Fuente: Banco Mundial. Elaboración: Propia.

Con este antecedente es posible predecir que ACUDE de R.L., estaría expuesta a un deterioro de la calidad de su cartera, abonado que la capacidad de pago de los socios puede verse afectada por la escalada inflacionaria; lo que se considera como una amenaza.

Tasas de Interés.

En julio de 2012 se aprobó la Ley Contra la Usura, que determinó que las tarifas que se cobren por servicios activos serán reportadas al Banco Central de Reserva.

El Banco Central de Reserva debe cumplir por mandato legal, lo estipulado en la Ley Contra la Usura, la cual le establece nuevas responsabilidades:

- Establecer los mecanismos para el Registro de Acreedores.
- Emitir la Norma Técnica respectiva, que incluye las operaciones e información crediticia a remitir.
- Establecer las tasas máximas legales según el procedimiento dispuesto en la Ley Contra la Usura (artículos 6 y 7).
- La divulgación de las tasas máximas legales.¹⁵

La información solicitada a los diferentes acreedores, es utilizada con el propósito principal del cálculo de las tasas máximas legales, y adicionalmente para efectos estadísticos. Toda la información será manejada de forma confidencial, sin perjuicio de lo establecido en otras leyes que regulan éste aspecto.

Los diferentes acreedores deben inscribirse en el registro y remitir la información según lo establecido en las “Normas Técnicas para la aplicación de la Ley contra la Usura”, con el objeto de establecer las tasas máximas legales.

A raíz de la expedición de esta Ley las tasas de interés en todos los segmentos han tenido una leve reducción.

Efectos de la economía mundial

Todo lo que sucede a nivel mundial causa impactos positivos o negativos en las economías locales y regionales, dichos acontecimientos serán analizados de acuerdo al grado de afectación en la cooperativa.

¹⁵ www.bcr.gob.sv

En los meses transcurridos de 2015, la economía mundial registra un crecimiento moderado, inferior al del año previo, producto de un menor crecimiento en los países emergentes y de una recuperación marginal en los países desarrollados. Se estima que el PIB mundial creció 2.9%, durante el primer semestre de 2015, lo que implica alrededor de 0.3 puntos porcentuales inferior que el pronosticado en abril del año en curso, según datos preliminares del Fondo Monetario Internacional (FMI). En las economías avanzadas destaca que Estados Unidos creció menos que lo previsto, pese al repunte del segundo trimestre. En la zona euro, la recuperación coincidió en buena cuenta con los pronósticos; Italia, Irlanda y España observaron cierta reactivación en la demanda interna. En el mundo emergente el panorama sigue deteriorado, las condiciones externas se están complicando, la volatilidad de los mercados financieros se incrementó, los precios de las materias primas siguieron cayendo, se registraron presiones a la baja sobre las monedas de muchos países de este grupo, y las entradas de capitales son más lentas. El crecimiento en China sigue desacelerado, los precios de las acciones sufrieron una fuerte caída desde junio y la volatilidad del mercado continuaba en agosto; en Brasil, la actividad cayó más de lo previsto y afronta un sensible problema de confianza y credibilidad en las esferas políticas. El FMI, en octubre, ajustó a la baja sus proyecciones de crecimiento global, considerando el desempeño observado en los meses recientes; se pronostica que el crecimiento mundial disminuya de 3.4% en 2014 a 3.1% en 2015 y que repunte a 3.6% en 2016. Los riesgos a la baja de estas proyecciones se han incrementado.¹⁶

Sector externo

La factura petrolera registra un ahorro de US\$250 millones a agosto, aproximadamente 0.9% del PIB, lo cual se debió a la baja en los precios internacionales del barril de petróleo hasta US\$46.3 en septiembre. Para una economía que ha crecido en promedio 2% los últimos años, experimentar un fuerte ahorro por petróleo, tendrá un efecto favorable en el desempeño del presente año. Cabe destacar, que también se ha visto favorecida la reducción de

¹⁶ http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/Informe%20de%20Coyuntura%20Economica_tercer%20trimestre%202015%20FINAL.pdf

la tarifa eléctrica, ya que se disminuyó el costo de la generación térmica basada en consumo de fuel oil. Las exportaciones crecieron en 5.4% acumuladas a agosto de 2015, alcanzando US\$3,783.4 millones. Si bien aumentaron respecto a 2014, se hace notar que el valor aún se encuentra por debajo del nivel logrado de US\$3,791.2 millones en igual período en 2013. La recuperación de las exportaciones en 2015, se explica por el buen comportamiento de las tradicionales, que aumentaron US\$65.0 millones (equivalentes a un 26.7%), debido al crecimiento en las ventas externas de café US\$44.7 millones y las exportaciones de azúcar con US\$20.0 millones. Las exportaciones de bienes no tradicionales (explican el 72.0% del total de las exportaciones), crecieron moderadamente 3%, lo que significó un aumento de US\$79.0 millones, en las cuales prevaleció el incremento de las ventas destinadas a Centroamérica. Por su parte, las exportaciones de maquila experimentaron un crecimiento de US\$51.4 millones, a pesar de una disminución de 4.7% en volumen. Las importaciones totales se contrajeron en 1.3%, equivalentes a US\$90.9 millones, producto de la caída en los bienes de consumo (-2.5%), intermedios (-2.0%) y maquila (-9.9%).

Por otra parte, las importaciones de bienes de capital presentaron un aumento de US\$82.8 millones (equivalente a 8.9%) impulsadas por los aportes de la industria manufacturera de US\$60.3 millones, construcción con US\$19.5 millones y comercio con US\$5.1 millones. Las remesas familiares crecieron 2.1% (US\$64.7 millones), aproximadamente 0.2% del PIB, explicado en parte por el buen desempeño de la economía estadounidense, a pesar del menor número de empleos creados durante el período de enero a septiembre de 2015.

Los flujos de Inversión Extranjera Directa al primer semestre de 2015, fueron de US\$138.4 millones, aproximadamente 0.5% del PIB, ubicándose por sexto año consecutivo como la más baja de Centroamérica.¹⁷

¹⁷ http://fusades.org/sites/default/files/investigaciones/Informe%20de%20Coyuntura%20Economico_tercer%20trimestre%202015%20FINAL.pdf

1.2 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Durante 2015, en este aspecto lo más importante fue la elección de la nueva Asamblea Legislativa, con una definición de empate de fuerzas de la oposición y del sector gobierno y pro gobierno; esto hace que sean más difíciles las resoluciones de leyes, ya que se necesita cabildeo político intenso, tal como la elección de funcionarios de segundo grado, aprobación del presupuesto general de la nación, entre otros.

A la fecha sin embargo, el anuncio de tales cambios no ha afectado a los resultados alcanzados por el sector financiero nacional. Las captaciones continúan creciendo dando muestras de la confianza de los depositantes en el sistema. A noviembre éstas estaban en niveles de US\$ 10,944.5 miles de millones, mientras que en noviembre 2014 estaba en 10,382, un crecimiento del 5.4% en un año. Por su parte las colocaciones han pasado de US\$ 10,881 a US\$ 11,314 miles de millones un incremento de 4 % en similar período.

1.3 Fuerzas de la Competencia

En el sistema financiero salvadoreño, operan múltiples instituciones financieras, entre bancos, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito y sociedades financieras. Para noviembre del 2015, los activos del sistema bancario ascendió a 10 151.6 miles de millones dólares. La participación de los bancos en las carteras crediticias es del 93% frente al sector cooperativo (regulado y no regulado) que representa el 8% del sistema financiero nacional.

1.4 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito ACUDE de R.L. en sus 16 años de funcionamiento se ha centrado en consolidar sus servicios financieros, en los municipios de Aguilares, Guazapa y El Paisnal, del Departamento de San Salvador, y en San Pablo Tacachico del Departamento de La Libertad, en especial en los sectores rurales y urbano que se caracterizan geográficamente por ser marginales social y económicamente.

Las zonas de incidencia de la Cooperativa tienen una población de más de 79,100 habitantes, como puede observarse en la siguiente tabla:

Municipio	Depto.	Población Total	Urbano	Rural	Masculino	Femenino
Aguilares	San Salvador	21,267	19,134	2,133	9,844	11,423
El Paisnal	San Salvador	14,551	6,723	7,828	7,084	1,086
Guazapa	San Salvador	22,906	14,227	8,679	11,116	11,790
San Pablo Tacachico	La Libertad	20,376	5,619	14,747	9,928	10,438

Tabla 4.3: Datos del PNUD del Almanaque Municipal para El Salvador
Fuente y Elaboración: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012.

La característica socioeconómica más relevante de los pueblo y cantones en donde interactúa la Cooperativa son los niveles de pobreza latentes, la misma que afecta a un número considerable de la población. La pobreza afecta con mayor profundidad a la población rural y urbano marginal

En la zona de influencia al igual que otras regiones del país, la emigración cada día va tomando relevancia como estrategia de sobrevivencia, pues, se estima que ritmo de población que emigra es del 3,5% superior al crecimiento poblacional.¹⁸

2. Análisis Interno.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la Cooperativa ACUDE y deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta para generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.¹⁹

2.1 Microambiente

¹⁸ Ver Anexo 3

¹⁹ Ver Anexo 1: Mapas de procesos de ACUDE de R.L.

Desde el punto de vista del Cuadro de Mando Integral (CMI de sus siglas en español o BSC de sus siglas en inglés), se realiza un análisis de las cuatro perspectivas ya mencionadas anteriormente, para lo cual, es necesario que los factores que forman parte de cada una de las perspectivas recojan los elementos que son determinantes para la operación de la Cooperativa para obtener una verdadera aplicación práctica, identificando las deficiencias de la organización.

2.1.1 Clientes.

A julio del 2015, el número de asociados de la Cooperativa ascendió a 4,000 socios/clientes con los siguientes datos.

Datos relevantes del Proceso de Aportaciones

Índice de personas que recibieron charla de ingreso y terminaron su proceso.			
Datos relevantes	personas escucharon la charla	Personas se asociaron	% de las personas se asociaron
	163	133	81.60%
Porcentaje de asociados activos.			
Datos relevantes	Total de asociados 2014	Asociados activos	Porcentaje de asociados activos
	1,389	717	51.62%
Porcentaje de retiro anual de asociados			
Datos relevantes	Total de asociados 2014	Asociados retirados	Porcentaje de asociados retirados
	1389	100	7.20%

Tabla 4.4: Resultados de procesos de aportaciones.
Elaboración: Propia.

Número de asociados y mercado meta

Año	Número de Asociados	Mercado meta	Resultado
2014	1,400	2,800	50%
Resultados Reales	1,389	2,800	49.61%

Tabla 4.5: Resultados de número de asociados ingresados.
Elaboración: Propia.

Otros indicadores de los activos por asociado, según Plan Estratégico

Año	Número de Asociados	Indicador	Activo Total
2014	1,400	\$1,300	\$1,820,000.00
Resultados Reales	1,389	\$2,018.57	\$2,803,794.33

Tabla 4.6: Resultados de activos por asociados.
Elaboración: Propia.

Indicadores de aportación promedio.

Año	Número de Asociados	Aportación promedio	Aportaciones
2014	1,400	\$228.67	\$320,138.00
Resultados Reales	1389	\$209.11	\$290,447.19

Tabla 4.7: Resultados de procesos de aportaciones promedio.
Elaboración: Propia.

Proceso de Ahorro

AHORRO CORRIENTE	
El 100% de asociados/as que aperturan cuentas de ahorros, conocen las diferentes modalidades de ahorro que ofrece la cooperativa.	<p>Se cuenta con un curso básico (charla de ingreso) además, reuniones con el socios/as y la asesoría de parte de los promotores.</p> <p>Es necesario implementar un plan de mercadeo atractivo, que logre atraer una mejor captación de ahorros.</p>

Tabla 4.8: Resultados de procesos de ahorro.
Elaboración: Propia.

Cierre de cuentas de ahorro.

El cierre voluntario de las cuentas de ahorro corriente no supere el 4% - 5%			
Datos relevantes ACUDE	Total de cuentas	Cuentas cerradas	porcentaje de cuentas cerradas
	2959	289	9.76 %

Tabla 4.9: Resultados de cierre de cuentas de ahorro.
Elaboración: Propia.

Depósitos a Plazo Fijo

Año	Número de cuentas proyectadas	Número de cuentas realizadas	Proyectado en ahorro a plazos	Total realizado
2014	114	95	\$653,514.87	\$ 770,843.02
Resultado	83.33%		117%	

Tabla 4.10: Resultados de depósitos a plazo fijo.
Elaboración: Propia.

Depósitos en cuentas corrientes

Año	Número de cuentas	Ahorro promedio	Cartera de ahorros
2014	4,300	\$237.00	\$858,690.00
Resultado	2953	\$420.54	\$1,241,839.98

Tabla 4.11: Resultados de depósitos en cuentas corrientes.
Elaboración: Propia.

Se tiene menos cuentas pero mayor ahorro promedio, además la cartera de ahorro ha crecido. Pero también como lo demuestra la gráfica este está concentrado en unas cuantas cuentas de ahorro.

Otro factor a tomar en cuenta es la concentración de los ahorros en pocas cuentas según se demuestra en la siguiente gráfica:

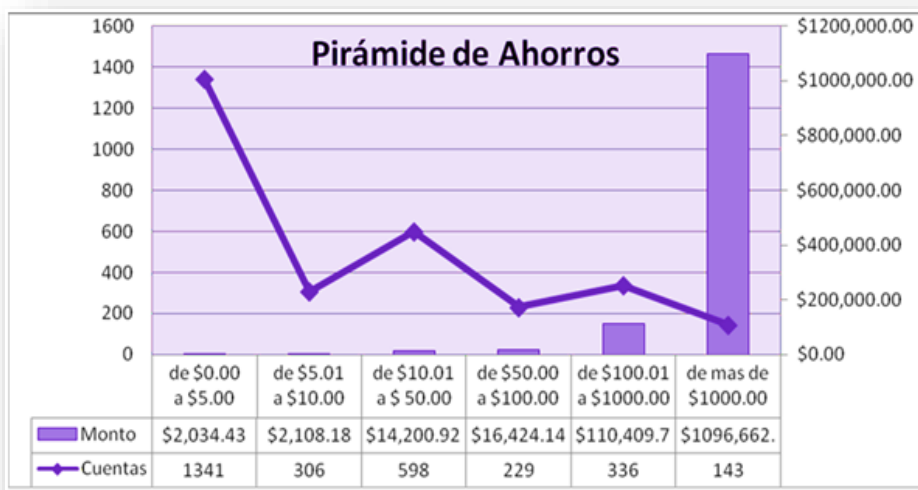


Figura 4: Pirámide de Ahorro de ACUDE de R.L. Elaboración: Propia.

Al analizar el gráfico concluimos que es necesario revertir la pirámide, en el sentido de equilibrar el ahorro entre los diferentes rangos.

Crecimiento de depósitos: El indicador revisa los indicadores anteriores con lo actuales y es el siguiente:

Año 2013	Año 2014	Variación absoluta	Variación porcentual
\$1,287,076.63	\$ 1,241,828.72	\$-44,247.91	-3.43%

Tabla 4.12: Crecimiento de depósitos.
Elaboración: Propia.

2.1.2 Procesos Internos

En el modelo de aplicación del Balanced Scorecard propuesto, se analizan los procesos para crear valor para los clientes. Esta perspectiva abarca el análisis de servicios y productos financieros; también el proceso operativo para cada uno de estos componentes.

El análisis de estos elementos se detalla en las matrices de evaluación de los factores internos y externos que se presentan en la tabla 5.1 del siguiente capítulo.

Respecto a los procesos internos la Cooperativa está culminando la actualización integral de los manuales de procesos. El mismo debe ser medido continuamente de acuerdo a los avances y actualización de áreas.

Evaluación de actividades

De acuerdo a los informes presentados por el Oficial de Cumplimiento, no existen observaciones de hechos relevantes de detección de operaciones sospechosas, que existan transacciones complejas y/o inusuales que puedan presumir provenientes de actividades ilícitas, durante el período de análisis y las que se han reportado ha sido por la exigencia de la Unidad de Investigaciones de la Fiscalía.

Situación de Riesgo Operativo

Respecto a la gestión de riesgos no se han presentado sanciones por parte del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (INSAFOCOOP) que es el ente de control;

pero surge la necesidad de una mayor formalidad en los procedimientos de control de los riesgos, así como un sistema de control interno de mayor fortaleza para mitigar los riesgos operativos involucrados en los procesos operativos y tecnológicos de la Cooperativa.

Para lo anterior la cooperativa, ha terminado de formular su Manual de Control de Riesgos.

2.1.3 Innovación y Aprendizaje

Conocer la situación de esta área proporciona resultados que se vinculan al crecimiento empresarial de la cooperativa, especialmente, en lo que tiene que ver con la gestión estratégica de alianzas, los procesos de planificación y la estructura organizativa, así como la tecnología; siendo elementos clave para proponer cambios en la organización.

V. IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD A LA COOPERATIVA ACUDE DE R.L.

A. METODOLOGÍA

Implementar un Balanced Scorecard, es una propuesta para mejorar la gestión integral de la Cooperativa, contribuyendo al conocimiento científico de una organización financiera para la circulación de pequeños capitales como es el proceso principal de la Cooperativa ACUDE de R.L.

La implementación tiene a la base su origen las propuestas teóricas de Robert S. Kaplan y David P. Norton acerca de la herramienta Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral), esta teoría ha agrupado variables de análisis que permitirán obtener resultados más precisos que los que se utilizan en años anteriores²⁰ a los de la propuesta de Kaplan y Norton.

Este trabajo desarrolla una metodología para lograr una eficaz implantación del Balanced Scorecard a la Cooperativa ACUDE de R.L. en donde los autores del BSC;

²⁰ Robert S. Kaplan & David P. Norton. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral.

Kaplan y Norton destacan que “La implantación del BSC debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo. Para ello se debe dividir el proceso de implantación del BSC en una serie de fases que pasamos a describir”.²¹

Se desarrollaron cinco etapas que son las siguientes:

- 1) Planificación del proyecto, etapa encargada en la conformación del equipo de trabajo que diseña, calendariza y organiza el BSC; para la planificación fueron necesarias reuniones para conocer y determinar la situación real de la Cooperativa y así tomar las decisiones más acertadas. En estas reuniones se determinaron, el alcance del proyecto, el tiempo estimado para su desarrollo y todos aquellos elementos importantes, para la elaboración del BSC.
- 2) Proceso de reflexión estratégica, consistente en la reformulación del pensamiento estratégico de la organización; para la cual se consideraron a todos los empleados de ACUDE, en una reunión, en la cual se redefinieron aspectos filosóficos de la Cooperativa, como los valores que pasaron de ser 19 a ser solamente 5, en los cuales están inmersos los anteriores, se determinó una nueva misión que fuese acorde a las expectativas de la Cooperativa.
- 3) Desarrollo del mapa estratégico, enfocada principalmente a la elaboración de las perspectivas, estrategias, objetivos, indicadores y metas; la elaboración del mapa estratégico, se llevó a cabo por medio de un análisis de la Cooperativa, determinando las perspectivas necesarias para la misma y definiendo las estrategias que deberá seguir la Cooperativas para el cumplimiento de todas los objetivos, metas e indicadores que se plantearon en el cuadro de mando integral. Este paso importante se realizó con la ayuda y conocimiento de nuestro compañero de tesis y Gerente General de la Cooperativa y la aprobación de la junta directiva.

²¹ Tomado del Libro “El Cuadro de Mando Integral”, editado por Altair consultores, Valencia, España, página 77.

- 4) La implantación que es la puesta en marcha de los pasos 1, 2 y 3 en la cual se comunicó a todos los empleados de la Cooperativa y se les capacito por grupos pequeños y de acuerdo a las actividades que realizan dentro de la Cooperativa, sobre la nueva metodología para la elaboración del plan estratégico y el nuevo Software, que les facilitara el control y seguimiento de los objetivos, metas e indicadores propuestos, para su respectivo cumplimiento.

- 5) Control y seguimiento, que permitirá la gestión del proyecto en el tiempo, de acuerdo a los datos ingresados de los meses de octubre, noviembre y diciembre, se ha visto el comportamiento de los indicadores, lo cual permitirá tomar decisiones basadas en hechos reales. Véase figura 5.

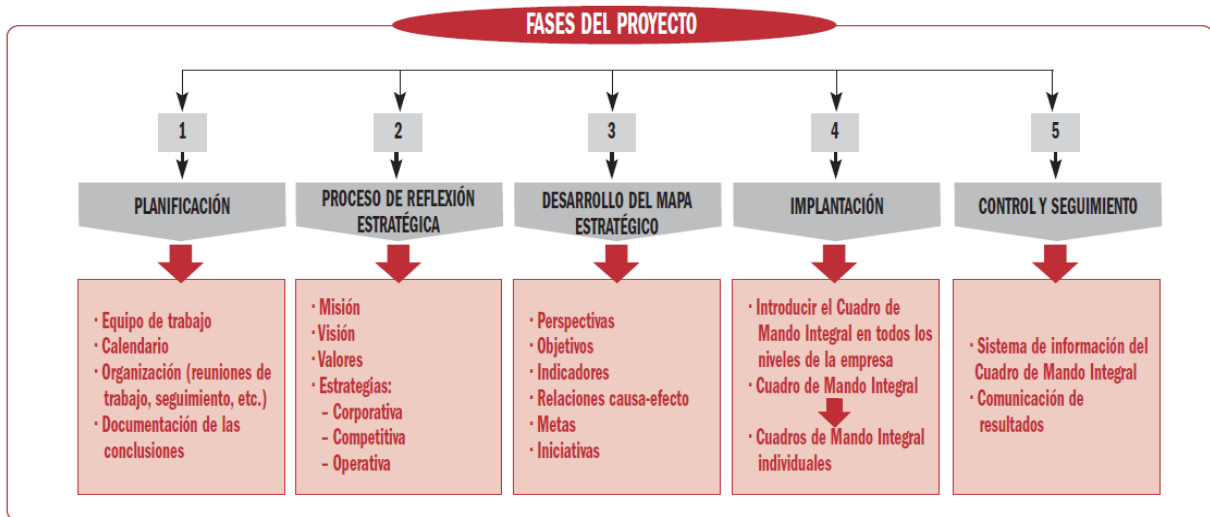


Figura 5: Fases de implementación de un Proyecto de Balanced Score Card 22

B. SOFTWARE PARA GESTION DEL BALANCE SCORE CARD

Como resultado de la implementación del Balanced Scorecard en ACUDE de R.L., se adquirió la licencia del Software Quick Score, con la finalidad de contar con una herramienta para una eficaz y rápida automatización del Cuadro de Mando Integral, la cual ya está implementada en la organización.

²² Tomado del Libro "El Cuadro de Mando Integral", editado por Altair consultores, Valencia, España, página 77, 2002

La decisión se tomó basado en la funcionalidad de QuickScore, su disponibilidad y uso inmediatos para el ingreso de los datos, ya sea manualmente en el software o por medio de carga de datos desde hojas de cálculo en Excel, introduciendo de acuerdo a las perspectivas, objetivos e indicadores hayan sido definidos; la coincidencia metodológica sustentada en la metodología de los autores Kaplan & Norton, así como su precio accesible para la organización.

La herramienta permite con facilidad una aplicación metodológica del Balanced Scorecard y se adapta a las cinco etapas. Tal facilidad se explica así, que para el manejo de esta herramienta software fue necesaria una serie de inducciones a través de los videos descriptivos del sitio web del fabricante para estructurar el Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa ACUDE de R.L. como se muestra a continuación pantallas de la herramienta software:

Plan Estratégico

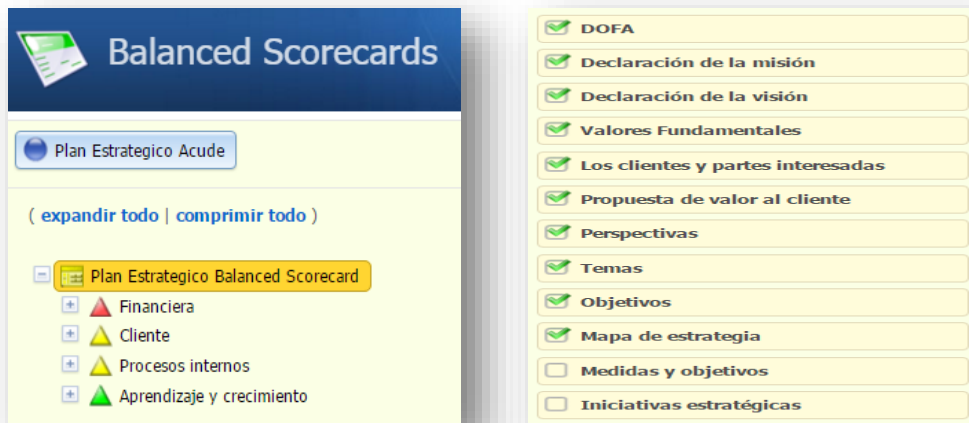
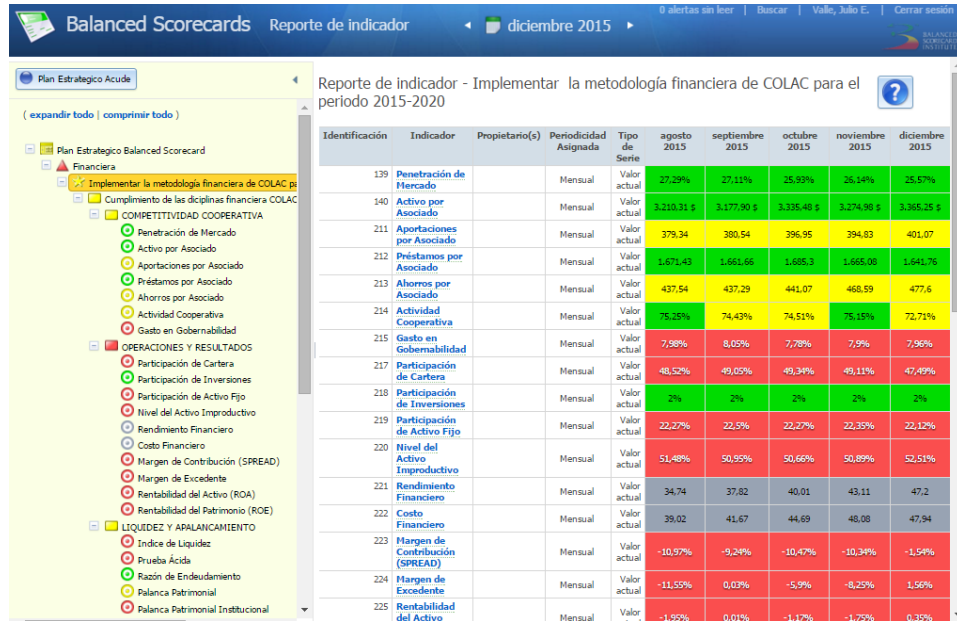


Figura 6: Plan Estratégico ACUDE de R.L.

Despliegue de objetivos, indicadores y metas por perspectiva financiera

Figura 7:
Despliegue de
objetivos.



Implementar la metodología financiera de COLAC para el periodo 2015-2020

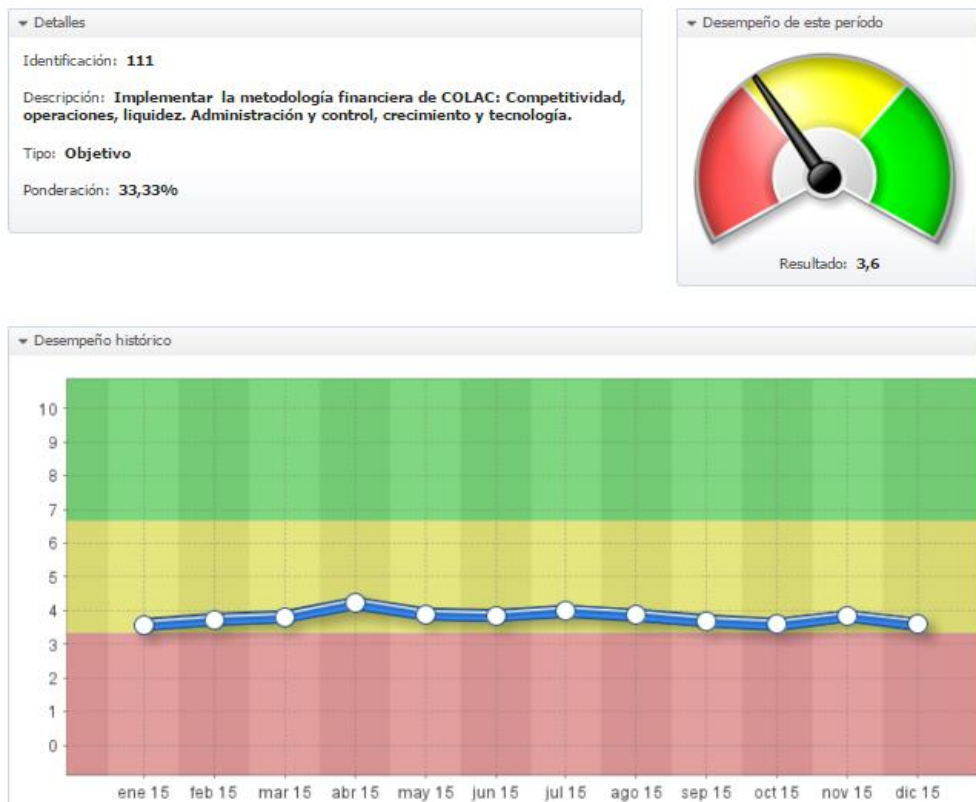


Figura 8: Detalles e identificación y desempeño del objetivo.

puede observar que la herramienta es visual y efectiva para evidenciar la gestión organizacional desde la perspectiva del Balanced Scorecard mostrando la planeación estratégica de la organización a través de sus cuatro perspectivas, sus objetivos, indicadores, metas y desempeño a través del tiempo; todo lo anterior, le permitirá a la Cooperativa ACUDE de R.L. tomar decisiones y acciones oportunas, ya que dicha documentación está disponible online y requiriéndose nada más un dispositivo para su control. En el anexo 2 se describe los datos técnicos y características de la herramienta adquirida por la Cooperativa ACUDE de R.L.

C. ETAPAS DEL PROYECTO

A continuación se describen las etapas del proyecto realizado en la Cooperativa ACUDE de R.L.

1. Planificación

Para el desarrollo de la planificación del proyecto se identificó a Gerentes, Jefaturas y personal clave de ACUDE de R.L. quienes fueron entrevistados y apoyaron a través de talleres y reuniones de trabajo para la realización de las etapas de planeación estratégica, mapa estratégico, implantación, control y seguimiento que se describen a continuación.

2. Proceso de Reflexión Estratégica

En esta etapa se ha reformulado la filosofía de ACUDE de R.L, con el fin de homologar la misión, visión, valores con el Balanced Scorecard, para la consecución de los objetivos propuestos.

Formulación de la Misión y Visión de ACUDE de R.L.

La formulación de una nueva misión y visión que fuesen más apegadas a la situación actual y futura de la Cooperativa, así como su entorno, ha llevado a la misma a

reconsiderar dichas declaraciones que son parte del pensamiento estratégico de la organización, siendo estas:

Misión

“Somos una asociación cooperativa que brinda servicios financieros de ahorro y crédito de manera ágil, oportuna e innovadora, en el área rural y urbana, para contribuir al desarrollo socioeconómico principalmente de nuestros asociados, asociadas y personas interesadas, con personal competente y calificado, haciendo eficiente utilización de nuestros recursos financieros y razonables niveles de rentabilidad”.

Visión

“Ser en El Salvador una cooperativa líder en servicios financieros en el área rural y urbana con altos estándares de competitividad, confiabilidad y rentabilidad favoreciendo el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados y asociadas, reconocidos a nivel nacional y comprometido con la mejora continua”.

Formulación de Valores de ACUDE de R.L.

ACUDE de R.L, como toda organización responsable, desarrolla sus actividades bajo los siguientes valores:

Calidad: Satisfacer las necesidades del cliente, brindándole una atención excelente.

Orden y Aseo: Tener procesos definidos, documentados y debidamente ordenados, mantener un espacio físico limpio, presentable y saludable.

Responsabilidad: Cumplir con las atribuciones adquiridas, apropiándose de los procesos definidos.

Trabajo en Equipo: Coordinar la realización de las actividades considerando el trabajo como un proceso para obtener beneficios satisfactoriamente comunes.

Confiables: Que nuestro socios y clientes sientan el respaldo y seguridad del buen servicio que se les presta.

Identificación de factores claves

Las matrices de evaluación ayudan a priorizar los factores claves determinados en el análisis de impacto, aspectos financieros, productivos, etc., y facultan a obtener factores clave que serán determinantes en la fijación de la estrategia, los objetivos y las metas.

Elaboración FODA

A través del equipo gerencial se desarrolló un estudio que permite identificar y diagnosticar a la organización a través de características internas y su situación externa, enumerando las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas a fin de analizar los factores externos (Oportunidades y Amenazas) que se visualizan en la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y los factores internos (Fortalezas y Debilidades) que se visualizan en una matriz de evaluación de factores internos (EFI), que se describen a continuación:



Figura 9: Estructura de análisis FODA.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz fue resultado de la evaluación de las fuerzas externas, tomándolas como base para definir las estrategias es por ello que se evaluaron tomando aquellas que generan o generarían más impacto a la Cooperativa, descritos en la Tabla 4.2 del literal B. desarrollado en el Capítulo IV de este documento.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Los factores internos se han obtenido de las variables que conforman las fortalezas y debilidades de la Cooperativa, que se muestran en la tabla 5.1

Matriz DOFA

Seguidamente se elaboró la matriz DOFA considerando los factores más críticos, determinados en las matrices de evaluación de factores externos e internos (EFE y EFI).

Análisis Interno de la Cooperativa ACUDE de R.L.

FCI Detallados	Tipo de Debilidades y Fortalezas	Ocurrencia de 1 (poca probabilidad a 5 alta)	Probabilidad de Ocurrencia	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Calificación	Nivel de afectación calificación del 1 al 5	Impacto	Que genera	A qué se debe	Acciones
Participación (apropiación de los asociados en la asamblea).	F	5	4%	4	5	1	9	4	1.44	Confianza y fidelización de los socios.	A las políticas y estatutos de la Cooperativa.	Mantener los estatutos y políticas de la Cooperativa.
Software propio.	F	5	4%	5	5	4	25	5	5	Agilización de los procesos para otorgamiento de créditos, fácil manejo de los sistemas contables.	Manejo total y resguardo de la información.	Mantenimiento del Software, actualización de la información y protección de la información.
Cumplimiento de la mayoría de las leyes pertinentes aplicables a la cooperativa.	F	5	10%	3	5	4	23	5	11.5	Mayor confianza y seguridad de los socios, y futuros miembros.	Cumplimiento de la ley para poder desarrollar sus actividades de forma normal	Seguimiento y monitoreo del cumplimiento de las leyes pertinentes y actualización de las mismas.
Existencia de comités necesarios para el funcionamiento de la cooperativa	F	5	4%	5	5	1	10	3	1.2	Mejor distribución de las actividades de la Cooperativa.	Organización de los comités para cumplir mejor sus objetivos.	Mantenimiento de los comités, actualización de documentos, realización de actividades
Se cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.	F	5	10%	5	5	4	25	4	10	Confianza de los socios, procesos estandarizados, controlados y organizados.	Certificación del Sistema de Gestión de calidad.	Control y cumplimiento de los procesos, auditorías al sistema y recertificaciones.

Tabla 13: Análisis Interno de ACUDE de R.L
Elaboración: propia.

Continuación Tabla 5.1

FCI Detallados	Tipo de Debilidades y Fortalezas	Ocurrencia de 1 (poca probabilidad a 5 alta)	Probabilidad de Ocurrencia	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Calificación	Nivel de afectación calificación del 1 al 5	Impacto	Que genera	A qué se debe	Acciones
Se cuenta con flexibilidad crediticia.	F	4	5%	4	4	1	8	3	1.2	Otorgamiento de créditos más ágiles, requerimientos menos rigurosos	Las líneas de créditos estas hechas para personas que no pueden acceder a créditos en la banca regular, por ello los requisitos son más flexibles	Mantener y mejorar el proceso de otorgamiento de créditos
Fidelización del asociado.	F	4	4%	4	4	1	8	4	1.28	Crecimiento de la cartera de socios.	Hay facilidades de crédito, la afiliación de los socios es fácil, la opinión de los socios es tomada en cuenta.	Agilizar la afiliación de los asociados, abrir nuevas líneas de servicios para aumentar los ingresos.
Infraestructura propia.	F	5	5%	4	4	1	8	3	1.2	Comodidad al cliente interno y externo, respaldo financiero y seguridad a todo nivel.	El poseer inmuebles propios facilita mejorar la comodidad de los clientes.	Mantenimiento de la infraestructura.
Recurso Humano capacitado.	F	3	5%	4	4	4	20	4	4	Autonomía del puesto, productividad, toma rápida de decisiones.	Capacitaciones continuas al personal sobre uso del sistema de gestión de calidad, el sistema informático.	Capacitaciones continuas del recurso humano, evaluaciones del personal sobre necesidades de capacitación.
Conocimiento oportuno de información financiera y administrativa.	F	4	4%	4	4	1	8	3	0.96	Toma de decisiones en base a hechos concretos	Poseer Software propio poseer buenos procesos, cumplimiento de la ley del lavado de dinero.	Mejora de procesos para protección de datos.

Continuación Tabla 5.1

FCI Detallados	Tipo de Debilidades y Fortalezas	Ocurrencia de 1 (poca probabilidad a 5 alta)	Probabilidad de Ocurrencia	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Calificación	Nivel de afectación calificación del 1 al 5	Impacto	Que genera	A qué se debe	Acciones
Rotación del Personal	D	3	10%	5	5	4	25	5	12.5	Costos de aprendizaje, errores y reprocesos.	Mejores oportunidad, no cumplimiento de metas y del reglamento interno de la Cooperativa, falta de conocimiento y personal no apto para el puesto.	Mayor control de los empleados que administran efectivo y bienes.
Desconocimiento del software del SGC	D	3	5%	4	4	1	8	4	1.6	Mal uso de la información, pérdida de la misma, incumplimiento de los procesos	Falta de capacitación al personal, falta de interés de los empleados en aprender.	Capacitación del personal en el Software del SGC
Inexistencia en el seguimiento de créditos.	D	3	4%	4	4	3	16	4	2.56	Falta de pago de los socios	Deficiencias en el Software, y control interno de los créditos.	Mejoras al Software, segmentación de mercado, análisis de mercado.
Niveles de morosidad.	D	3	5%	4	4	4	20	3	3	Falta de liquidez y solvencia, retrasos en pagos.	Falta de seguimiento de los créditos, economía familiar	Seguimiento y control de los créditos, cobros puntuales.
Falta de motivación del personal.	D	3	5%	4	4	3	16	3	2.4	Poca productividad del personal	Falta de incentivos monetarios y motivacionales.	Programa de incentivos
Falta de formación cooperativa.	D	3	3%	4	4	2	12	3	1.08	Desconocimiento de la función intermediaria de la Cooperativa poca apropiación de los clientes.	Falta de educación formal y organizativa	Fomentar la educación cooperativa a todo nivel.
Inexistencia de un plan de mercadeo.	D	4	5%	4	4	4	20	4	4	Perdida de futuros mercados, o creación de productos para mercados inexistentes.	No existe un área específica de mercado	Creación de un área de mercadeo.

Continuación Tabla 5.1

FCI Detallados	Tipo de Debilidades y Fortalezas	Ocurrencia de 1 (poca probabilidad a 5 alta)	Probabilidad de Ocurrencia	Frecuencia	Consecuencia	Dificultad	Calificación	Nivel de afectación calificación del 1 al 5	Impacto	Que genera	A qué se debe	Acciones
Crecimiento estancado en asociados de calidad	D		4%	4	4	4	20	3	2.4	Falta de crecimiento en la rentabilidad de la Cooperativa, respuesta tardía en la aprobación de créditos.	Que los asociados solamente ahorran o sacan créditos pero no ambas.	Incentivar a los socios por medio de otras líneas de créditos o asesorías sobre los usos de los mismos para que puedan ahorrar y tener créditos.
Pirámide de ahorro invertida.	D	3	4%	4	4	4	20	3	2.4	Problemas de liquidez, concentración de ahorros en pocas personas y dependencias de las mismas, mayores costos.	Falta de educación en el rol financiera de los asociados	Fomentar el ahorro generalizado a todo nivel de los asociados.

Luego se buscan las posibles combinaciones entre el análisis internos y externo, obteniendo estrategias: FO, FA, DO y DA.

- La estrategia DA está orientada a minimizar tanto las debilidades como las amenazas.
- La estrategia FO representa la posición más deseable. Se da cuando en la organización puede usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que se le presenten.
- En realidad, el objetivo de las organizaciones debe procurar que la organización se mueva desde las posiciones desventajosas (DA, DO y FA), hasta alcanzar una estrategia FO.
- Si se tienen debilidades, se procurará superarlas y convertirlas en fortalezas. Si enfrenta amenazas, las sorteará de modo que pueda concentrarse en las oportunidades que tiene frente a sí.
- La estrategia DO pretende minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una Organización con ciertas debilidades en algunos aspectos puede reducir o aprovechar las oportunidades del ambiente exterior.
- La estrategia FA intenta maximizar las fuerzas de la Organización para afrontar las amenazas del entorno. Así, las Instituciones deben usar sus fortalezas, para enfrentar los riesgos que representan las amenazas.

A continuación se presenta la matriz DOFA que permitió establecer las estrategias de la Cooperativa ACUDE de R.L.

Matriz DOFA de la Cooperativa ACUDE de R.L.

MATRIZ DOFA COOPERATIVA ACUDE DE R.L.	Fuerzas - F	Debilidades - D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participación (apropiación de los asociados en la asamblea). 2. Software propio. 3. Cumplimiento de la mayoría de las leyes pertinentes aplicables a la cooperativa. 4. Existencia de comités necesarios para el funcionamiento de la cooperativa 5. Se cuenta con la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad. 6. Se cuenta con flexibilidad crediticia. 7. Fidelización del asociado. 8. Infraestructura propia. 9. Recurso Humano capacitado. 10. Conocimiento oportuno de información financiera y administrativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación del Personal 2. Desconocimiento del software del SGC 3. Inexistencia en el seguimiento de créditos. 4. Niveles de morosidad. 5. Falta de motivación del personal. 6. Falta de formación cooperativa. 7. Inexistencia de un plan de mercadeo. 8. Crecimiento estancado en asociados de calidad 9. Pirámide de ahorro invertida.
Oportunidades - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertenecer a la red de cooperativas. 2. Aprovechamiento de aspectos políticos de actualidad. 3. Diversificación de los servicios. 4. Se ofrecen las tasas de interés más bajas del mercado. 5. Membresía abierta. 6. Buró crediticio. 	<p style="text-align: center;">Un programa computacional que controle variables claves en la cooperativa ACUDE, que favorezcan a los socios, y que estén controladas y gestionadas bajo un sistema de gestión de calidad.</p> <p style="text-align: center;">Fidelización de los socios, mediante mejores servicios y tasas de interés.</p>	<p>Política de Recursos Humanos, definida de formación, motivación y capacitación al personal, la cual mejore decisivamente los servicios ofrecidos a los socios de ACUDE.</p> <p>Seguimiento a indicadores clave de los procesos de créditos.</p> <p>Elaboración de un plan de mercado que ofrezca productos más atractivos a futuros socios, y que ayude a equilibrar la cartera de socios.</p>
Amenazas - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Situación de inseguridad en el país. 2. Competencia desleal. 3. Segmentación errónea del mercado. 4. Factores climáticos del entorno. 5. Leyes y/o reformas del INSAFOCOOP 6. Plagio de información y Software. 7. Inestabilidad económica del país. 8. Migración de los asociados...es externa o interna 9. Pocas fuentes de financiamiento. 	<p>Seguimiento más estricto en los procesos y procedimientos certificados para con ello dar respuesta a cambios del entorno externo.</p> <p>Plan de acción para la seguridad de la información y continuidad del negocio, que proteja la información de la cartera crediticia, y generar más confianza a los socios.</p> <p>Búsqueda de fuentes de financiamiento para ACUDE en Bancos de segundo piso, que permitan el crecimiento de la cartera de créditos y permitan un crecimiento sostenible.</p>	<p>Segmentación del mercado, por medio de un mapa de riesgos de las zonas más afectadas por la violencia en el país.</p> <p>Cumplimiento del proceso del análisis de créditos a socios y futuros socios, en los cuales se determinen la capacidad real de pago.</p> <p>Posibilidad de entrar a nuevos mercados.</p>

Figura 10: Matriz DOFA. Fuente: Elaboración Propia

3. Desarrollo del Mapa Estratégico

En esta etapa se clasificaron las estrategias identificadas, clasificándolas en las cuatro perspectivas que plantea la metodología del Balanced Scorecard aplicado para la Cooperativa ACUDE de R.L., quedando de la siguiente manera:

Perspectiva Financiera: 3 estrategias.

- Implementar la metodología financiera de COLAC para el período 2015 al 2020.
- Mejorar la rentabilidad mediante crecimiento sostenido de la cartera y reducción de la mora.
- Mejorar la gestión de la estructura de costos a nivel de ahorros y créditos.

Perspectiva del Cliente: 3 estrategias

- Aumentar la participación de la cooperativa en el mercado meta.
- Dar un servicio diferenciado en costos, en comparación con la competencia.
- Otorgar créditos de acuerdo a las necesidades de los socios.

Perspectiva de los Procesos Internos: 4 estrategias

- Implementar un sistema de gestión de continuidad del negocio 2015 – 2020.
- Efectuar la transición hacia la ISO 9001:2015.
- Mejorar los procesos de las diferentes áreas para lograr un mejor desempeño.
- Medir semestralmente la expectativa y satisfacción de los clientes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: 4 estrategias

- Gestionar las competencias del recurso humano y el ambiente laboral.
- Implementar/actualizar módulos informáticos del Sistema Perseo.
- Mejorar las capacidades del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Mejorar la cultura organizacional.

En el software se visualizan establecieron las estrategias representadas por un “símbolo de estrella”, según lo muestra la figura 10:

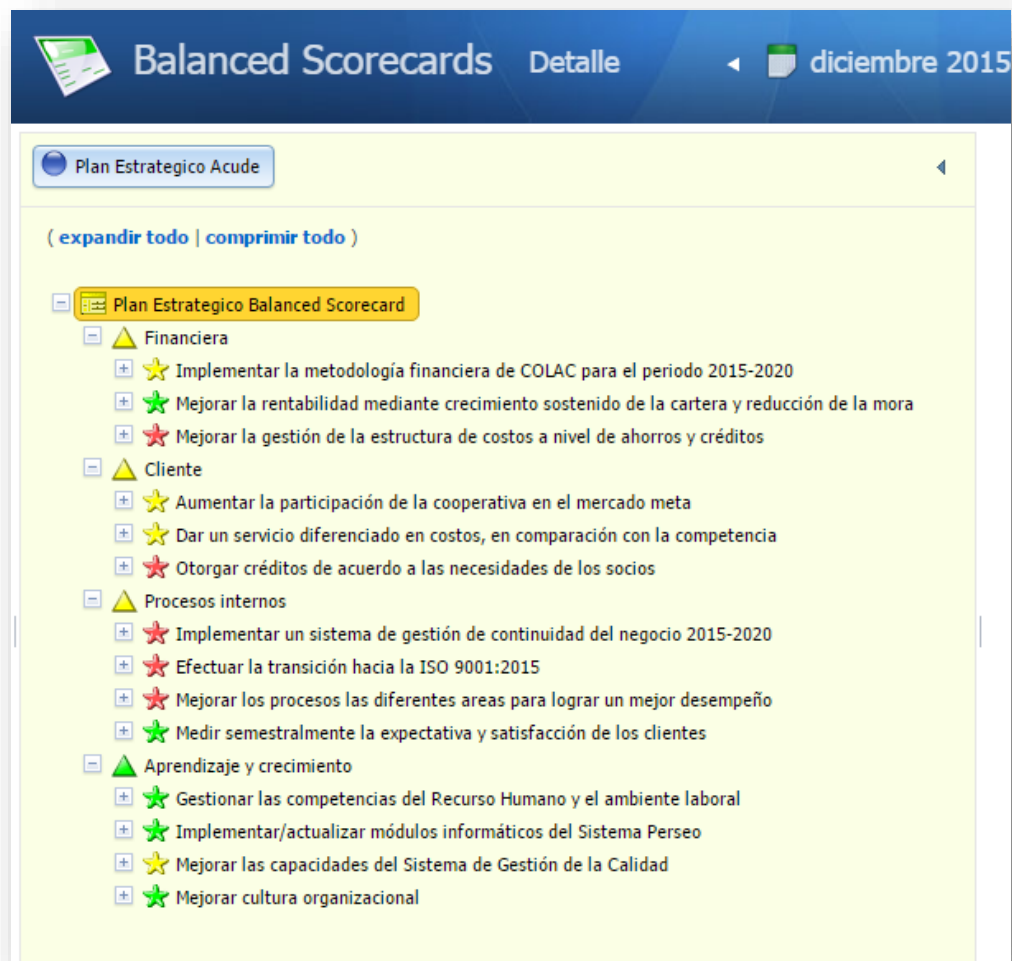


Figura 111: Descripción de las estrategias según las perspectivas del BSC.²³

Definidas las estrategias se establecen de acuerdo a cada una de las perspectivas del BSC los objetivos, indicadores, forma de cálculo, unidad de medida, meta, el semáforo para la gestión basado en la línea base y los niveles mínimo, medio y máximo, en relación a los colores utilizados en el semáforo que serán claves para las etapas 4 y 5 para las acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Con base a las estrategias y a las perspectivas del Balanced Scorecard, se diseñaron 19 objetivos que se describen a continuación:

²³ Esta imagen es un extracto del software, el cuál puede visualizarse en dicha etapa en este acceso a video en línea: <http://jempresarial.com/udb/videos/video1/> Fuente: Elaboración Propia.

En la **perspectiva financiera** se establecieron 3 objetivos representados en el software por un “símbolo de rectángulo” para su visualización.

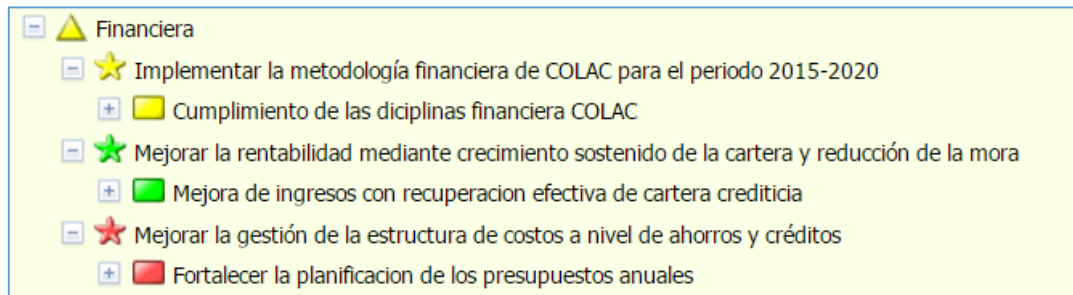


Figura 12: Perspectiva Financiera de ACUDE de R.L.

En la **perspectiva de clientes** se establecieron 3 objetivos representados en el software por un “símbolo de rectángulo” para su visualización.

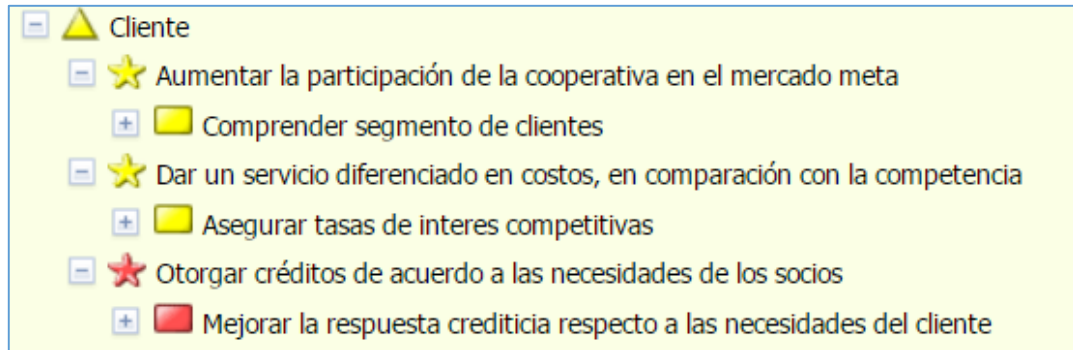


Figura 13: Perspectiva de Clientes de ACUDE de R.L.

En la **perspectiva de procesos internos** se establecieron 5 objetivos representados en el software por un “símbolo de rectángulo” para su visualización.

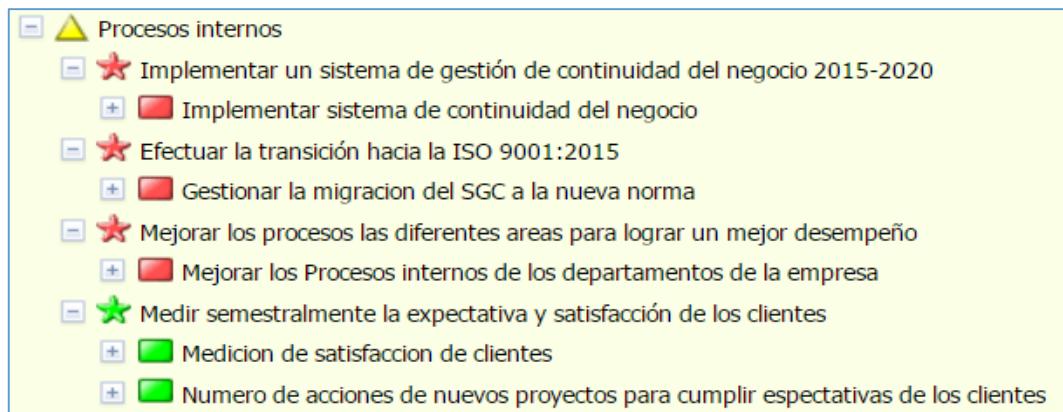


Figura 14: Perspectiva de Procesos Internos de ACUDE de R.L.

En la **perspectiva de procesos internos** se establecieron 8 objetivos representados en el software por un “símbolo de rectángulo” para su visualización.

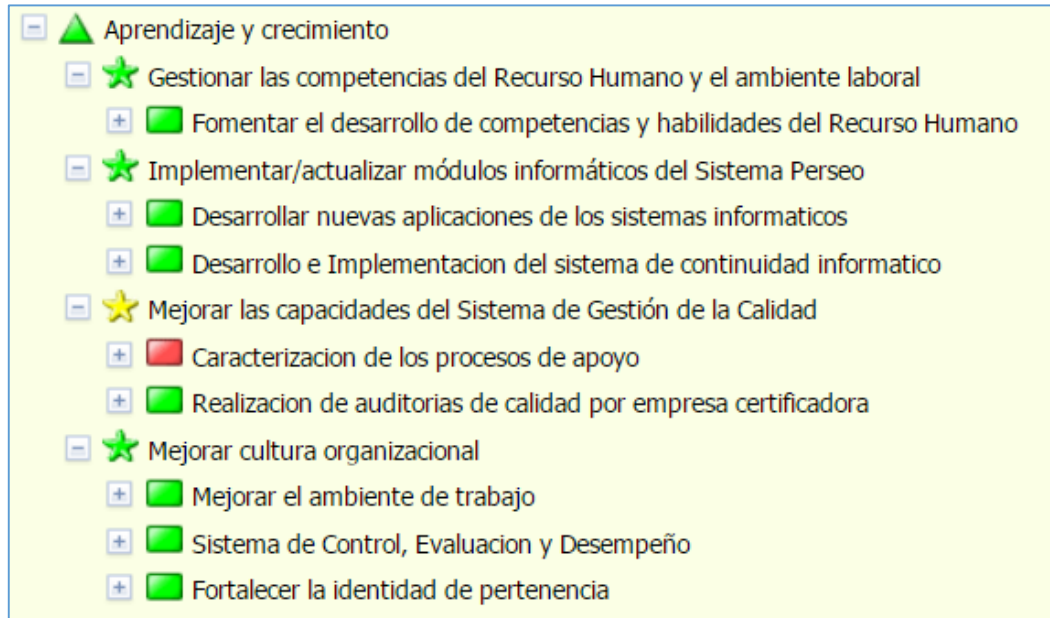


Figura 15: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de ACUDE de R.L.

Relación de Perspectivas, Estrategias, Objetivos, Indicadores y Metas

Con el propósito de establecer las relaciones entre las perspectivas de Kaplan y Norton (BSC), las estrategias, objetivos, indicadores, forma de cálculo, unidad de medida, meta, el semáforo para la gestión basado en la línea base y los niveles mínimo, medio y máximo, se presenta en el anexo 4 videos que evidencian dichas relaciones mostrando los siguiente temas: 1) Uso del software, 2) Tablero BSC y mapa estratégico y 3) Entrada de datos de los meses de enero a diciembre de 2015.



Figura 16: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de ACUDE de R.L.

Mapa Estratégico de la Cooperativa de ACUDE de R.L.:

El mapa estratégico de la Cooperativa de ACUDE de R.L es una representación gráfica de las estrategias definidas en la matriz DOFA, tomando como referente el nuevo presente y futuro (La nueva Misión y Visión de la Cooperativa) para visibilizar el proceso de creación de valor y la relación de causa – efecto entre las perspectivas del Balance Scorecard: Perspectiva financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de los Procesos Internos y de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.²⁴

Como se puede visualizar en la figura 17 el mapa estratégico se construye de forma ascendente, es decir desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la financiera. Manteniendo una relación causal entre las perspectivas de aprendizaje, procesos y clientes para incidir (efecto) en la perspectiva financiera de la Cooperativa; estableciendo todas las relaciones posibles entre las catorce estrategias de la organización.

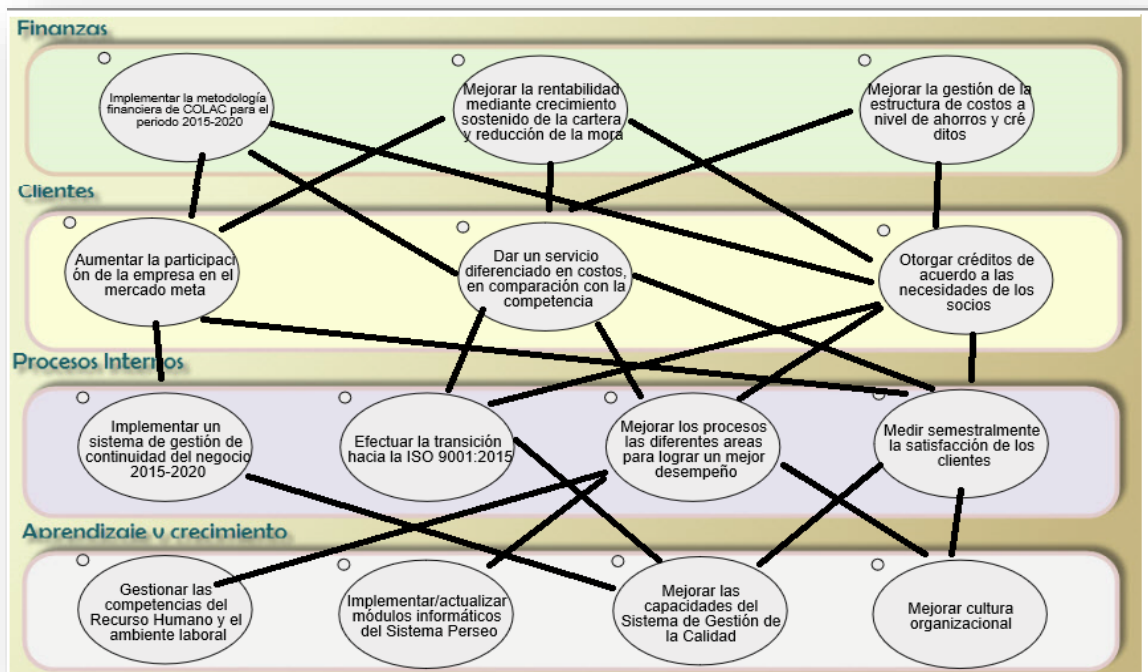


Figura 17: Mapa Estratégico de la Cooperativa de ACUDE de R.L.

²⁴ Una demostración de esta aplicación para el desarrollo del mapa estratégico a través del Software Spider, puede apreciarse en este acceso: <http://jempresarial.com/udb/videos/video2/>

4. Etapa de Implantación

La implantación del BSC en la Cooperativa ACUDE de R.L. está ligada y relacionada con los funcionarios y personal responsable de cada objetivo para la gestión del tablero y tienen la función de medir y registrar las variables en el software, que inciden en los indicadores clave de desempeño, de acuerdo a lo establecido en la metodología BSC. Véase anexos 3 y 4.

Como resultado de operar el tablero de indicadores, cada responsable tendrá la obligación de gestionar los resultados obtenidos (medir, registrar, controlar, analizar, asegurar y mejorar) para que se cumplan los objetivos.

5. Control y Seguimiento

El control y seguimiento de los objetivos se dará cuando el odómetro o tacómetro de los objetivos y celda del tablero (según se muestra en el software), estos indicadores se torne de **color “verde”** y su significado será equivalente a cumplimiento o calidad del resultado planificado e implicará como acción mínima el mantenimiento de dicho resultado.

Para cada indicador desarrollado se comparará con lo establecido en los valores de la zona de control y como resultado de tal comparación y del color obtenido por la colorimetría establecida, el responsable asignado implementará las siguientes acciones:

Colores estándar para establecer el control de los indicadores	Interpretación / Acción de seguimiento
Verde	Cumplimiento / Mantener el logro alcanzado
Amarillo	Riesgo, Posible no Cumplimiento / Acción Preventiva
Rojo	Problema, No Cumplimiento / Acción Correctiva

Para los casos en que el resultado esté en **color Verde** (casos esperados, ideal, según planificación) la acción a tomar irá orientada a **mantener** las buenas prácticas establecidas en la ejecución, para el logro de los resultados planificados.

Para los casos en que el resultado esté en **color Amarillo** (Riesgos, posibilidad de no cumplir), la acción a tomar irá orientada a **prevenir**, desarrollando actividades necesarias en la ejecución, para el logro de los resultados planificados.

Para los casos en que el resultado esté en **color Rojo** (Problemas, No se cumple), la acción a tomar irá orientada a **corregir**, desarrollando actividades necesarias en la ejecución, para el logro de los resultados planificados.

El análisis de procesos deberá hacerse en varios escenarios:

- El resultado obtenido en una medición, que de acuerdo al color obtenido en el tablero implicará diferentes tipos de acciones.
- El resultado obtenido en varias mediciones, que de acuerdo a sus tendencias permitirá conocer el comportamiento del indicador en el tiempo (su tendencia).

El seguimiento de los objetivos pretende el cumplimiento del indicador en el tiempo, dando como resultado brindar confianza de la actuación de la organización que se traducirá en semáforos en color **“verde”** que evidencia el buen desempeño y el nivel de calidad obtenido.

El mantenimiento en el tiempo del color **“amarillo”** o **“rojo”** o su combinación permitirá concluir que el proceso no está “asegurado” es decir, no brinda confianza y su comportamiento es errático.²⁵

BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los aportes del Cuadro de Mando Integral a la Cooperativa, han sido sustantivos y lo serán en la medida que se le el seguimiento y control pertinente, dentro de ellos podemos detallar los siguientes:

²⁵ La entrada y el manejo de los datos de los meses de Enero hasta Diciembre de 2015 puede apreciarse en el siguiente acceso de video: <http://jempresarial.com/udb/videos/video3/>

1. Debido a que se tiene información de años pasados, se pueden realizar comparaciones y esto permite tomar decisiones basadas en hechos reales, de acuerdo al comportamiento de los mismos. También es importante mencionar que con el software que se adquirió, la recopilación de datos y comparación de los mismos, se vuelve una tarea mucho más fácil y permite tomar decisiones en el menor tiempo posible.
2. La información se encuentra ordenada y es fácil conocer de forma inmediata la situación real de la Cooperativa, los tiempos de respuesta para la preparación de informes.
3. La implementación del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa, ofrece una visión global de la situación en el momento que se considere necesario.
4. Promueve la motivación e implicación de los trabajadores. Al hacerles partícipes, en todo momento del proceso, los trabajadores se sienten parte integrante y están más motivados, además que les permite llevar un control más inmediato en sus actividades diarias.
5. La elaboración del Cuadro de Mando Integral, realizado por el equipo de tesis, ha sido beneficioso para la Cooperativa, en términos monetarios, ya que ha representado un ahorro de alrededor de \$6,000.00, que son los honorarios que cobraría un consultor por la implementación del Cuadro de Mando Integral. (Ver Anexo 3)
6. Ha permitido detectar de forma automática alguna desviación que aleje el cumplimiento del plan estratégico. Permite detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico y tomar decisiones inmediatas para corregirlas.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. La implementación el cuadro de mando integral (BSC) en la Cooperativa ACUDE de R.L, para el año 2015 de acuerdo a la metodología propia de dicho tópico es un paso en el ordenamiento estratégico gerencial con lo que se ha logrado una fácil visualización de los aspectos internos y externos (en torno a las perspectivas del BSC) y con ello se gestionan más fácilmente las decisiones a tomar.
2. El pensamiento estratégico de la Cooperativa en cuanto a la Misión, Visión y Valores ha sido modificado y se han establecido nuevas directrices que se acoplan a las líneas de acción del BSC y con ello se establece una nueva dirección para la estrategia empresarial.
3. La implementación del Software Quickscore ha permitido sistematizar la gestión del tablero de indicadores para la Cooperativa ACUDE de R.L al igual para las otras Cooperativas miembros de la Red de Cooperativas Financieras Rurales: El Roble y Acacresco.
4. Los lineamientos del Balanced Scorecard (BSC), guían y ordenan el proceso de análisis y evaluación integral describiendo en detalle el desempeño e incidencia de las áreas estratégicas.
5. Las Matrices de evaluación de las perspectivas del Balance Score Card (Ver Anexo 3) permiten analizar los resultados estratégicos de una manera sencilla mermando así la subjetividad de interpretaciones y criterios.

B. RECOMENDACIONES

1. Divulgar y distribuir la documentación del Balanced ScoreCard en la Cooperativa, a través de jornadas de sensibilización, capacitaciones para crear la cultura BSC y de la gestión de la mejora por medio de acciones de mejora, según los 3 colores del semáforo: Color verde: cumplimiento, color amarillo: riesgos y color rojo problemas.
2. Realizar esfuerzos encaminados a desarrollar una guía rápida de Quicscore para la comprensión, análisis y utilización por ser una herramienta software visual, amigable y de fácil comprensión.
3. Implementar la gestión por procesos en la organización que les permita: medir y registrar, controlar, analizar, asegurar y mejorar, la gestión del tablero de indicadores.
4. Establecer los siguientes acciones en cuanto al resultado obtenido del año 2015, según lo evidencia el desempeño de los indicadores:
 - Capacitar a jefaturas y personal en la metodología del Balanced Scorecard y comprender el manejo deductivo en cuanto a estrategias, perspectivas, objetivos e indicadores y metas.
 - Incorporar el modelo BSC al Sistema de Gestión de la Calidad para su administración desde el sistema y su alineación permanente al rumbo estratégico planteado para el escenario 2015 al 2020, siendo parte integrante de las agendas mensuales del Comité de la Calidad.
 - Preparar a la organización en cuanto a aspectos relacionado a la mejora de la calidad en cuanto a correcciones, acciones correctivas, preventivas y de mejora en relación al código de colores establecidos en la metodología BSC.
 - Interrelacionar los resultados de la gestión del BSC con requisitos específicos de la norma ISO9001 en cuanto a medición, registro, control, aseguramiento y mejora de procesos, así como análisis de los datos, auditorías internas de la calidad y de la revisión por la dirección.
5. Implementar Evaluar la adquisición de licencias de usuario (al menos 3) del software Quicscore, adicional a la licencia de administrador para facilitar su ingreso desde cada Cooperativa.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kaplan Robert S. & Norton P. David. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kaplan Robert S. /Norton P. David. (2004). Mapas estratégicos. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Kaplan Robert S. /Norton P. David. (2002) .El cuadro de mando integral. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Nils Goran Olve, Jan Ro/ Wetter, Magnus. (2002) .Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. Gestión 2000. Barcelona, España.
- Altair Consultores. (2005). “El Cuadro de Mando Integral”. Eco Colecciones. Valencia, España.
- Centro Cooperativo Sueco (SCC) y la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito, R.L. (COLAC). Disciplinas Financieras para Cooperativas de Ahorro y Crédito. Edición 2005.
- López Viñegla, Alfonso. (2004) “Gestión estratégica y medición. El Cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard”. AECA.

Artículo consultado:

Revista española de financiación y contabilidad. Mapa estratégico del cuadro de mando integral: propuesta de indicadores de gestión a una empresa concreta. Abril – Junio 2005.

Sitios Web consultados:

www.insafocoop.gob.sv

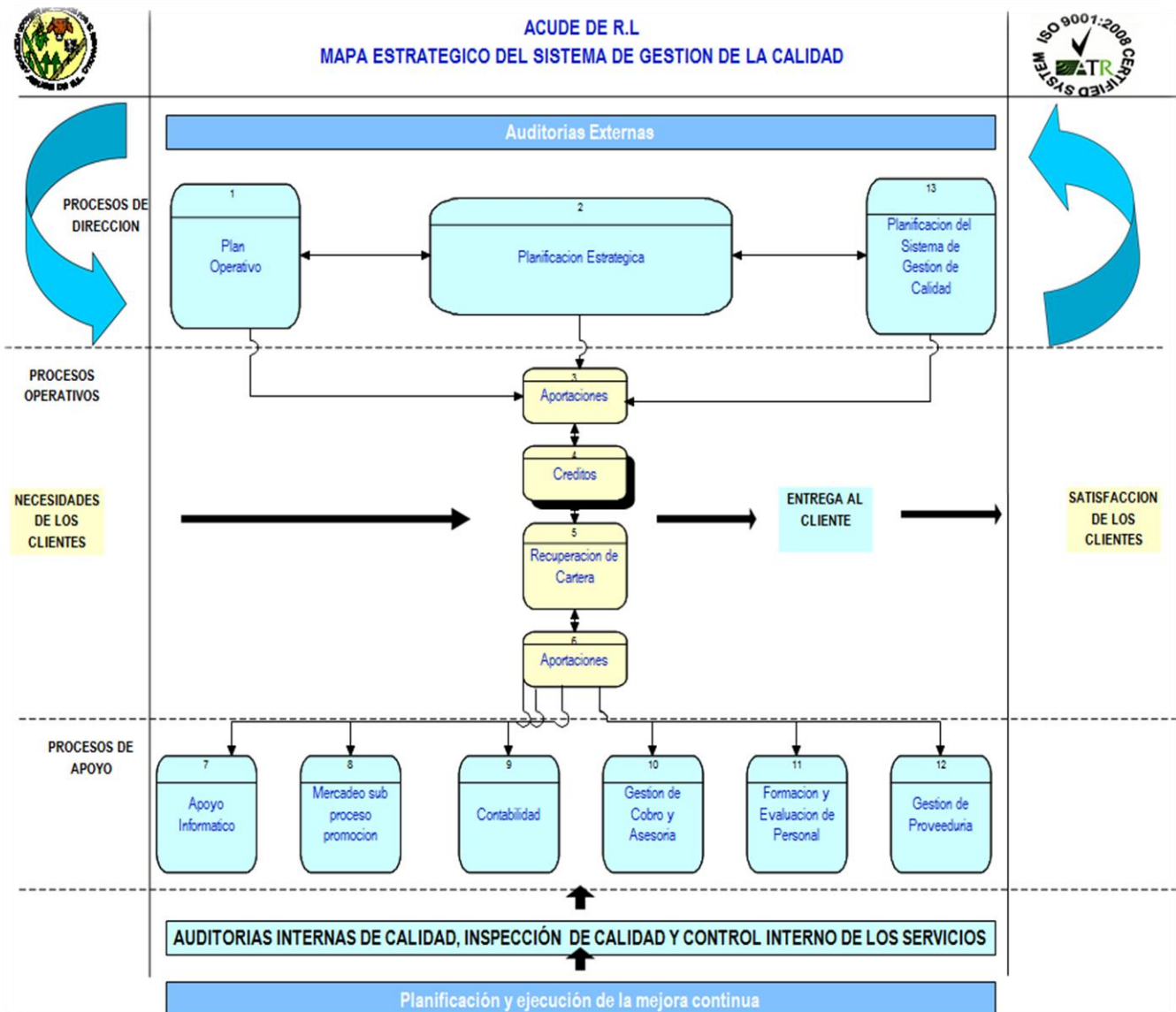
www.acuderural.com

www.bcr.gob.sv

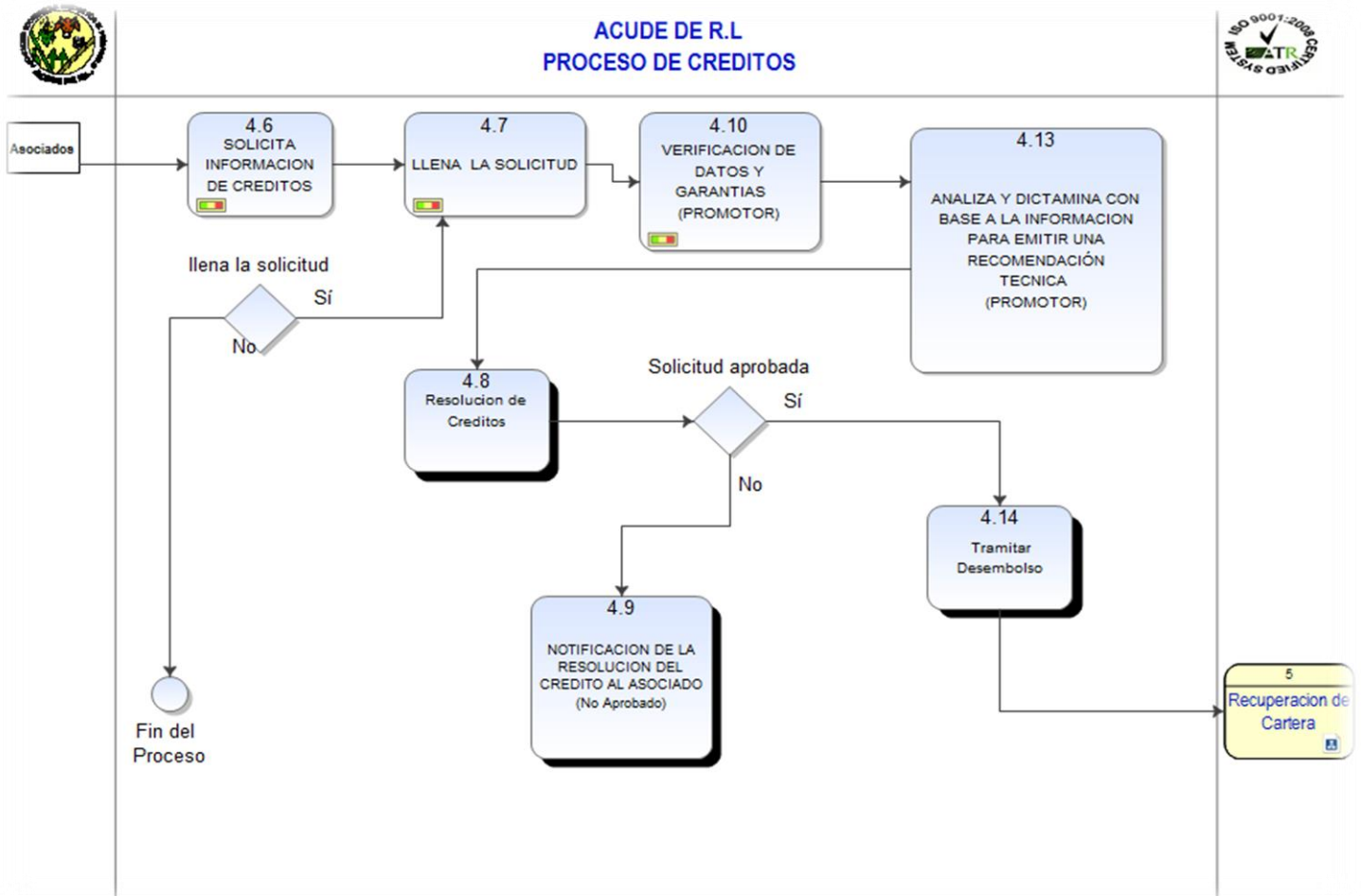
<http://dialnet.unirioja.es/revistas>

VIII. ANEXOS

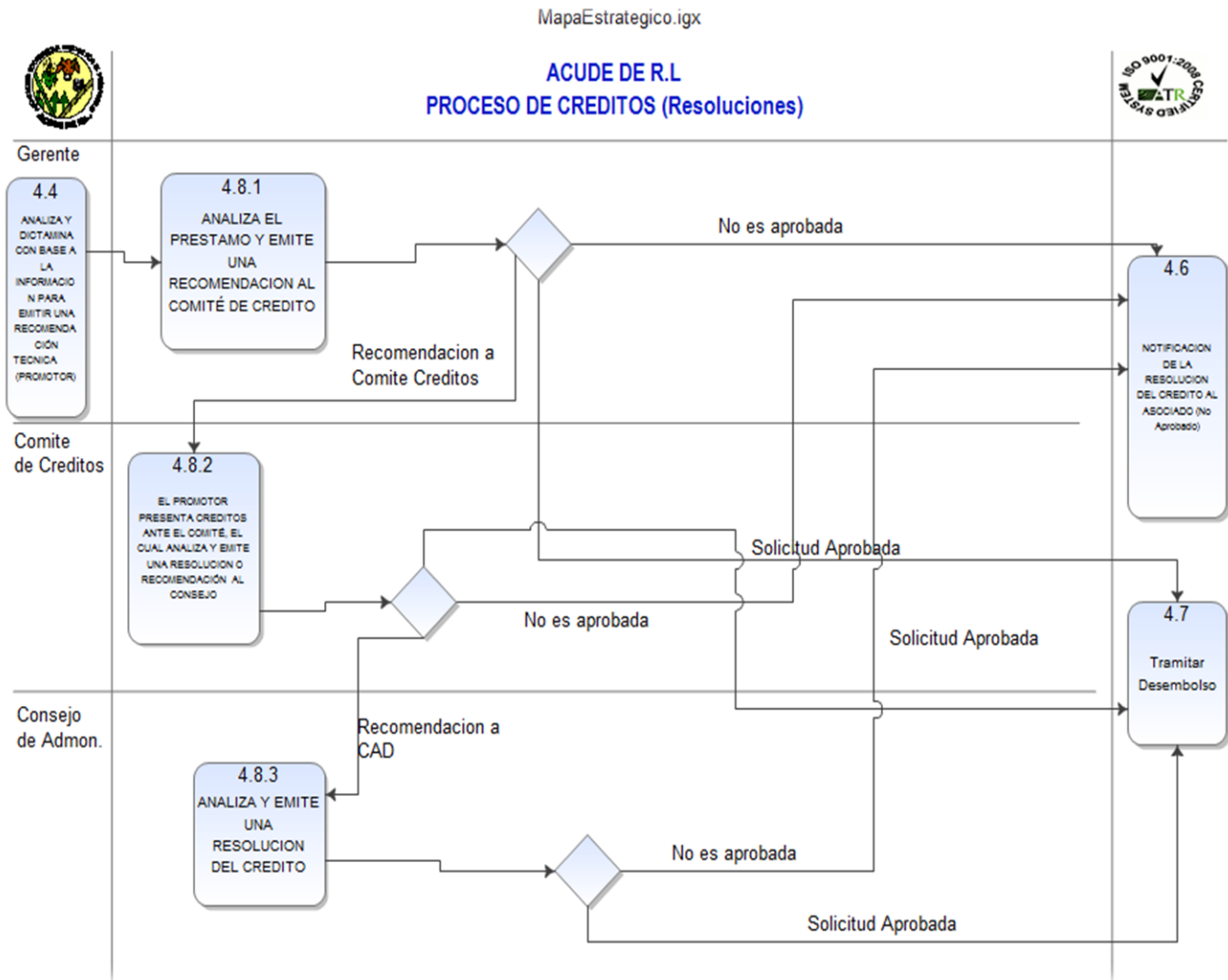
Anexo 1.a: Red de procesos de la Cooperativa ACUDE de R.L.



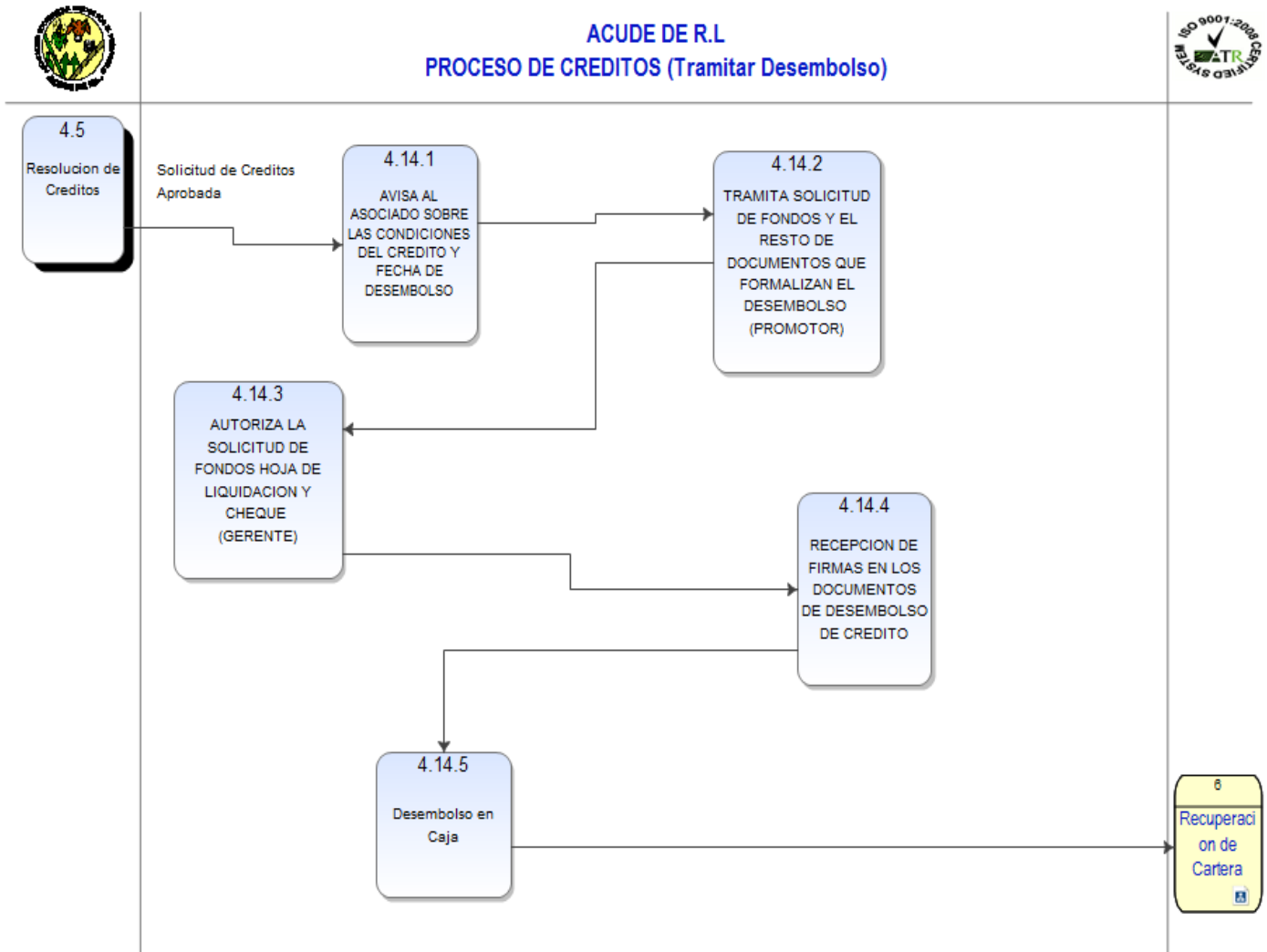
Anexo 1.b: Proceso de Créditos de ACUDE de R.L.



Anexo 1.c: Mapa de tercer nivel para el Proceso de Resolución de Créditos en ACUDE de R.L.



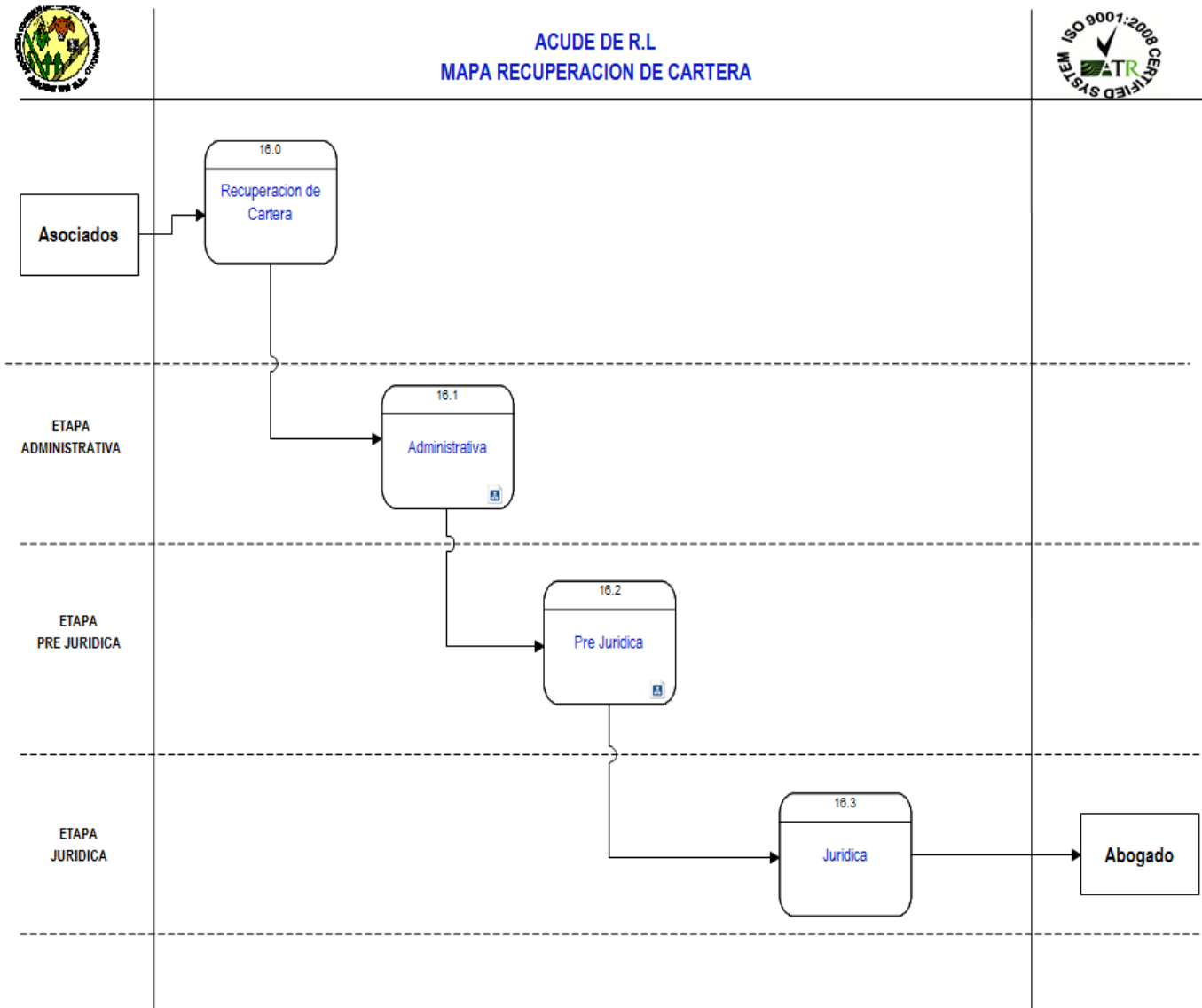
Anexo 1.d: Proceso de Créditos en ACUDE de R.L.



Anexo 1.e: mapa de primer nivel para el Proceso de resolución de créditos en ACUDE de R.L.



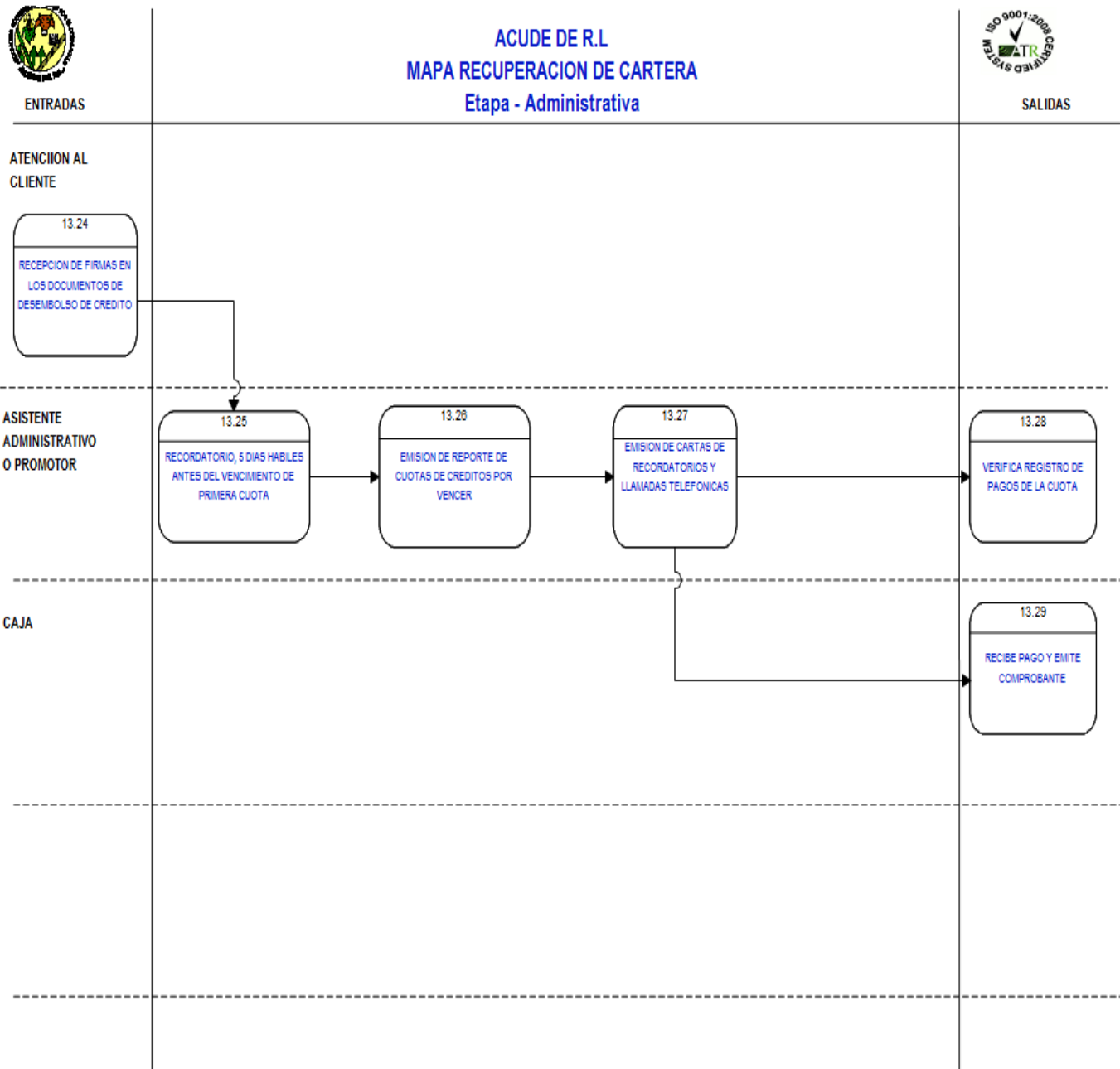
ACUDE DE R.L MAPA RECUPERACION DE CARTERA



Anexo 1.f: Mapa de tercer nivel para el Proceso de la Etapa Pre Jurídica en ACUDE de R.L.



Anexo 1.g: Mapa de Segundo Nivel para la Etapa Administrativa en ACUDE de R.L.



Anexo 2: Herramienta Quick Score.

- **Desarrollador de la herramienta:**
Spider Strategies Inc.
- **Sistemas Operativos:** Compatible con navegadores web, sistema alojado en servidores privados. No necesita servidores de parte del usuario final.
- **Idiomas nativos de la herramienta:**
Inglés y Español.



- **Características:**
 - Es un software basado en la Web, que monitorea el desempeño de indicadores que alimenta los tableros de indicadores (Balanced Scorecards) de manera ágil, inteligente y conveniente.
 - Permite monitorear indicadores a través del sistema, mediante un acceso Web disponible desde cualquier lugar, dando como resultado la administración de los objetivos y la estrategia institucional.
 - El software incluye herramienta para crear mapas estratégicos para su fácil comprensión y a su vez considera importación de información en otra plataforma.
 - Permite actualizar automáticamente, la paleta de colores de las burbujas en base a los últimos datos de desempeño.
 - Esta herramienta está basada 100% en la Web, por lo que no es necesario instalar ningún software o manejar algún servidor. Sólo requiere de un navegador Web, ya sea en una computadora o dispositivo móvil para lograr acceso en tiempo real de los datos de la organización.
 - La casa desarrolladora del software Spider Strategies Inc., administra el servidor de datos, actualizaciones del software y respaldos de los datos, por lo que se minimiza las tareas que el usuario tenga que realizar.
 - Existen casos en los que se requerirá hospedar los datos en su propio servidor y esto también es posible con esta herramienta.

- **Licenciamiento de Quickscore:**
 - Privativo, no es modificable y se paga una suscripción mensual.

- **Código Fuente:**
 - No disponible

- **Ventajas:**
 - Configuración lista para utilizarse.
 - No necesita instalación ni servidores propios.
 - No necesita técnicos para la instalación ni mantenimiento del software.
 - Multiplataforma.
 - Acceso Web.
 - Video tutoriales y manuales gratis.
 - Información en vivo.
 - Muchas maneras de contactar con soporte.
 - Acceso a cursos en línea y entrenamiento.
 - Sistema y documentación en español.

- **Desventajas:**
 - No es open source, por lo tanto, no está disponible el código fuente.
 - No se tiene en el país un proveedor de soporte.

- **Soporte virtual de la herramienta por medio de:**
 - Foros.
 - Tickets.
 - Videos.
 - Correos, a través del sitio web: <http://support.spiderstrategies.com/home>

- Visualización de la herramienta Quickscore:

Desempeño de los procesos



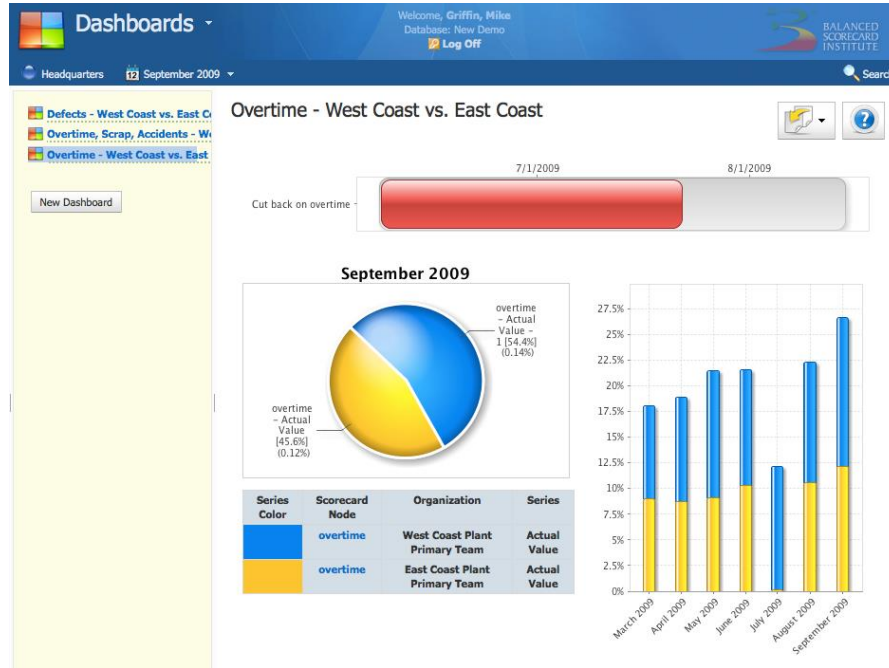
Gestión del Plan Operativo Anual (POA)

Scorecard Metrics - Franklin Laboratory January 2009

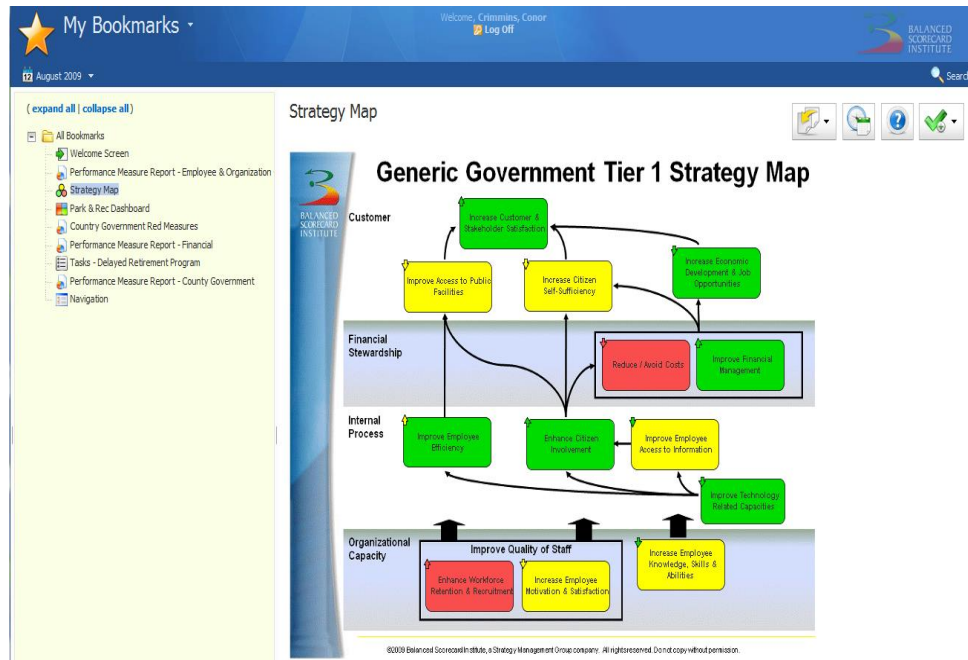
Metrics Report - Franklin Labs Corporate Scorecard

Metric	Assigned Calendar	January 2009 Goal	October 2008	November 2008	December 2008	January 2009	YTD 2009	Owner(s)
Financial (Corp)								
Monthly Material Costs to Gross Revenue Ratio	Monthly	27	34	33	34	34	34	2.0, Demo Griffin, Mike
Operating Margin	Monthly	25%	22.07%	21.14%	19.22%	20.33%	20.00%	Crimmins, Conar Griffin, Mike
Gross Revenue	Monthly	\$ 25,000,000.00	\$ 22,740,000.00	\$ 24,140,000.00	\$ 25,400,000.00	\$ 24,000,000.00	\$ 96,320,000.00	Crimmins, Conar Griffin, Mike
CA scrap %	Monthly	1	4	4	4	4	3.5	
CA overtime %	Monthly	10%	12.75%	14.85%	13.63%	13.65%	12.62%	
MN scrap %	Monthly	1	2	3	3	2	2.5	
MN Overtime %	Monthly	10%	9.26%	11.15%	13.5%	13.3%	14.12%	
Customer								
% Share of Market	Monthly	45%	31%	37.6%	40%	41%	42.63%	2.0, Demo
% of Orders from Existing Customers	Monthly	70%	77%	70.30%	71.2%	71.9%	71.6%	2.0, Demo
Customer Satisfaction Rating	Monthly	90	93	93	96	97	98	2.0, Demo
wait time	Monthly	3	4	5	4	3	2.5	
On Time Delivery	Monthly	99%	97.72%	97.06%	97.14%	97.44%	97.22%	
wait time	Monthly	3	3	4	3	3	3.5	
Internal								
Revenue from New Products	Monthly	\$ 1,000,000.00	\$ 1,740,000.00	\$ 4,628,000.00	\$ 7,722,000.00	\$ 7,966,000.00	\$ 7,701,000.00	

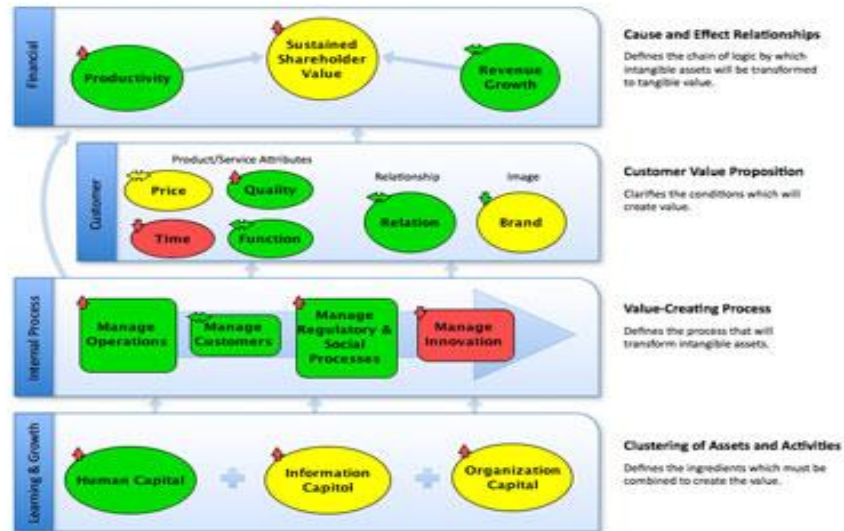
Gestión del Tablero de Control



Mapa Estratégico (estrategias y objetivos)



Mapa Estratégico (estrategias y objetivos)



Puede ser visualizado desde una computadora personal, una Tablet y un Smart Phone.



Aplicación de Spider Strategies en ACUDE de R.L.: Mapa Estratégico y perspectivas hasta el 31 de diciembre de 2015.

Balanced Scorecards Detalle 0 alertas sin leer | Buscar | Coop, Acude de RL | Cerrar sesión

◀ diciembre 2015 ▶

Plan Estratégico Acude

(expandir todo | comprimir todo)

- Plan Estratégico Balanced Scorecard
 - Financiera
 - Implementar la metodología financiera de COLAC para el periodo
 - Mejorar la rentabilidad mediante crecimiento sostenido de la cart
 - Mejora de ingresos con recuperacion efectiva de cartera cre
 - Porcentaje de Cartera en Mora
 - Porcentaje de creditos nuevos en mora
 - Mejorar la gestión de la estructura de costos a nivel de ahorros y
 - Cliente
 - Aumentar la participación de la cooperativa en el mercado meta
 - Dar un servicio diferenciado en costos, en comparación con la c
 - Otorgar créditos de acuerdo a las necesidades de los socios
 - Procesos internos
 - Implementar un sistema de gestión de continuidad del negocio 2
 - Implementar sistema de continuidad del negocio
 - Porcentaje de actividades de implementacion
 - Efectuar la transición hacia la ISO 9001:2015
 - Mejorar los procesos las diferentes areas para lograr un mejor di
 - Medir semestralmente la expectativa y satisfacción de los clientes
 - Aprendizaje y crecimiento
 - Gestionar las competencias del Recurso Humano y el ambiente li
 - Implementar/actualizar módulos informáticos del Sistema Perseo
 - Desarrollar nuevas aplicaciones de los sistemas informaticos
 - Desarrollo e Implementation del sistema de continuidad infor
 - Mejorar las capacidades del Sistema de Gestión de la Calidad
 - Mejorar cultura organizacional

Plan Estratégico Balanced Scorecard

[Editar Raíz Balanced Scorecard](#)

▼ Detalles

Identificación: **106**

Tipo: **Raíz Balanced Scorecard**

[Modificar propietarios](#)

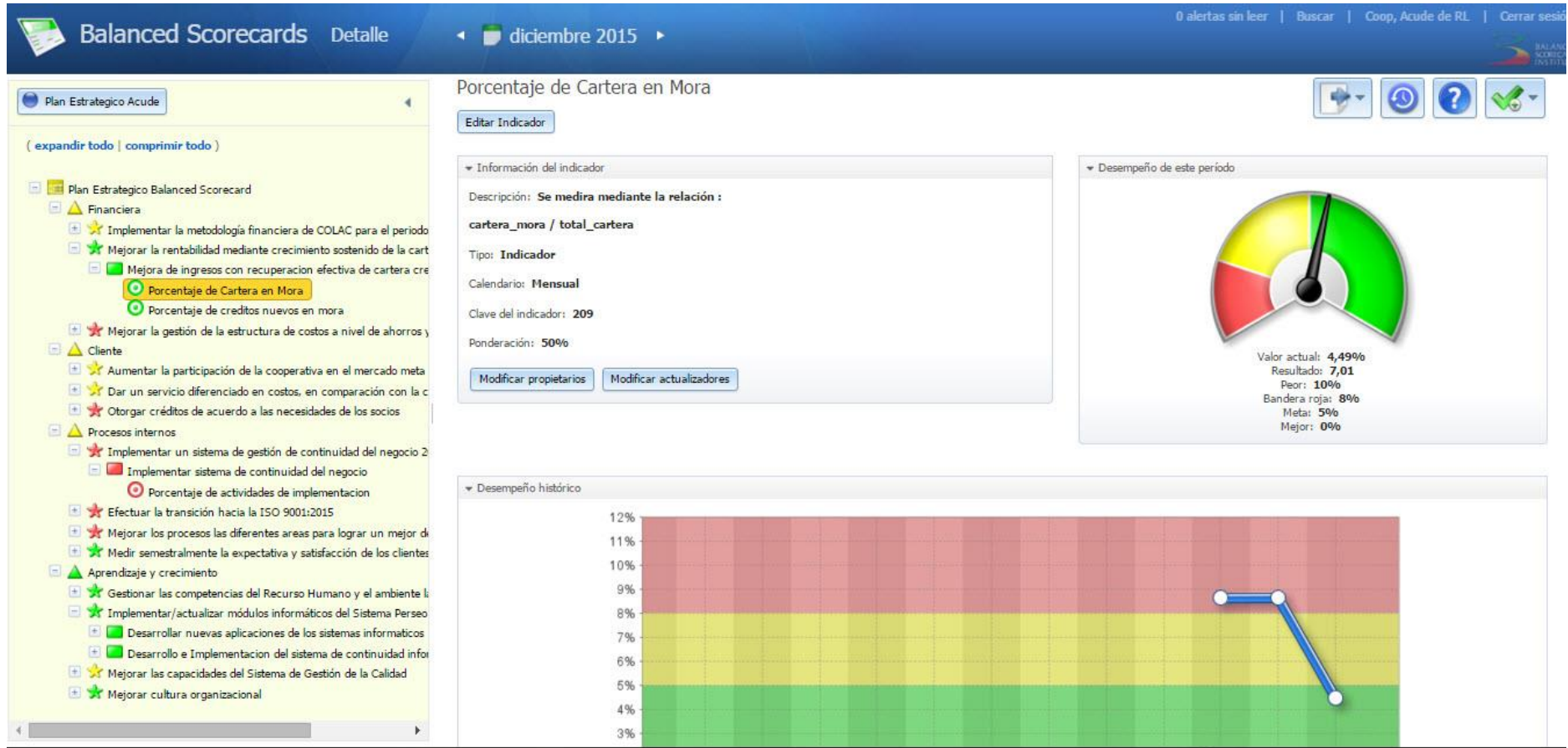
▼ Desempeño de este periodo

Resultado: 5,24

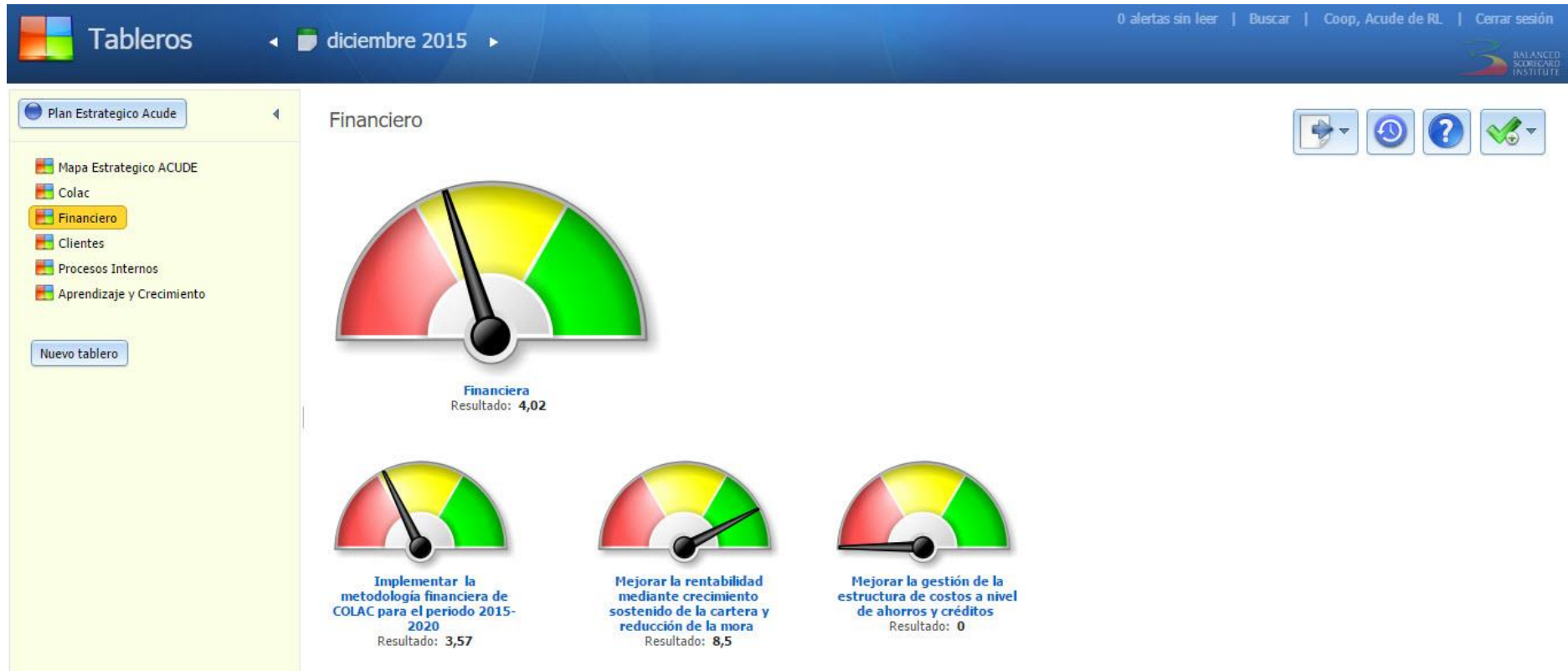
▼ Desempeño histórico

Periodo	Resultado
1	5.5
2	5.6
3	5.7
4	5.8
5	5.7
6	5.6
7	5.5
8	5.4
9	5.3
10	5.4
11	5.5
12	5.3

Indicador KPI del porcentaje de clientes en mora: datos actuales.



Tableros Financieros – Software Spider Astrategy – Datos actuales.



Ruta estratégica – Software Spider Atrategy – Datos actuales.

Balanced Scorecards Detalle 0 alertas sin leer Buscar Coop, Acude de RL Cerrar sesión diciembre 2015

Plan Estratégico Acude

(expandir todo | comprimir todo)

- Plan Estratégico Balanced Scorecard
 - Financiera
 - Implementar la metodología financiera de COLAC para el periodo
 - Mejorar la rentabilidad mediante crecimiento sostenido de la cartera
 - Mejora de ingresos con recuperacion efectiva de cartera crediticia
 - Porcentaje de Cartera en Mora
 - Porcentaje de creditos nuevos en mora
 - Mejorar la gestión de la estructura de costos a nivel de ahorros y
- Cliente
 - Aumentar la participación de la cooperativa en el mercado meta
 - Dar un servicio diferenciado en costos, en comparación con la c
 - Otorgar créditos de acuerdo a las necesidades de los socios
- Procesos internos
 - Implementar un sistema de gestión de continuidad del negocio 2
 - Implementar sistema de continuidad del negocio
 - Porcentaje de actividades de implementacion
 - Efectuar la transición hacia la ISO 9001:2015
 - Mejorar los procesos las diferentes areas para lograr un mejor d
 - Medir semestralmente la expectativa y satisfacción de los clientes
- Aprendizaje y crecimiento
 - Gestionar las competencias del Recurso Humano y el ambiente li
 - Implementar/actualizar módulos informáticos del Sistema Perseo
 - Desarrollar nuevas aplicaciones de los sistemas informaticos
 - Desarrollo e Implementacion del sistema de continuidad infor
 - Mejorar las capacidades del Sistema de Gestión de la Calidad
 - Mejorar cultura organizacional

Mejora de ingresos con recuperacion efectiva de cartera crediticia

Editar Ruta estratégica

Detalles

Identificación: 208

Descripción: **Se trabajara en la disminución de la cartera en mora en los niveles de aprobación y recuperación**

Tipo: **Ruta estratégica**

Ponderación: 100%

Modificar propietarios



Desempeño de este periodo



Resultado: 8,5

Desempeño histórico



Anexo 3: Matrices de perspectivas, ejes, objetivos estratégicos, medidas, metas y medios (parte 1)

PERSPECTIVA FINANCIERA

EJES	DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS					MEDIOS				
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES KPI'S	DIRECCION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Nivel Base	Nivel Mínimo	Nivel Medio	Nivel Deseado	Nivel Óptimo	Responsable de Meta	Medios o Proyectos Estratégicos.	Líder de la implementación.	Fecha de Inicio	Fecha Fin	
Estrategia de productividad	1	Mejorar la gestión de la estructura de costos a nivel de ahorros y créditos.	Fortalecer la planificación de los presupuestos anuales	Presupuesto ejecutado versus Presupuesto realizado	Mensual	Presupuesto anual	-	120	110	100	< 100	Gerente	Planificación presupuestaria	Consejo de administración.	1/10/2015	31/12/2015
Estrategia de crecimiento	2	Mejorar la rentabilidad mediante crecimiento sostenido de la cartera crediticia y reducción de la mora.	Mejora de ingresos con recuperación efectiva de cartera crediticia	Créditos en mora versus la Cartera total	Mensual	Informes contables sobre morosidad	8%	10%	8%	5%	0	Comité de crédito y comité de mora.	Mejorar la productividad financiera	Gerente	1/10/2015	31/12/2015
				Porcentaje de créditos nuevos en mora versus Cartera total.	Mensual		0%	8%	5%	2%	0					
Estrategia de productividad.	3	Implementar la metodología financiera de COLAC para el periodo 2015-2020	Cumplimiento de las disciplinas financiera COLAC	38 indicadores agrupados en cuatro secciones	Mensual	Sistema Contable y Sistema Financiero.	20%	20%	30%	90%	> 90%	Gerencia	Plan de COLAC establecido.	Consejo de administración y junta de vigilancia	1/10/2015	31/12/2015

Análisis tabla perspectiva financiera.

La perspectiva financiera está compuesta por tres ejes: Productividad, Crecimiento y Productividad, estos ejes a su vez conllevan a que se cumpla la meta trazada la cual está bajo cierta medida establecida previamente y que se podrán ver a través de los indicadores KPI, los cuales se sustentan en los objetivos estratégicos establecidos para cada estrategia (eje). Estos resultados se han trazado mediante un semáforo porcentual que se basa desde el cero por ciento hasta el 100%; para el segundo eje puede apreciarse que se divide en dos objetivos el primero indica que se desea un nivel del cero por ciento de créditos en mora con un nivel de arranque del 8% pero el nivel deseado al 31/12/2015 debe ser del 5% ya que el 0% es lo ideal. De igual forma es para la segunda dirección operacional y para el resto de los ejes dentro de esta perspectiva.

Anexo 3: Matrices de perspectivas, ejes, objetivos estratégicos, medidas, metas y medios (parte 2)

PERSPECTIVA CLIENTES

EJES	DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS				MEDIOS					
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES KPI'S	DIRECCION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Nivel Base	Nivel Mínimo	Nivel Medio	Nivel Deseado	Responsable de Meta	Medios o Proyectos Estratégicos.	Líder de la implementación.	Fecha de Inicio	Fecha Fin		
Calidad	1	Otorgar créditos acorde a las necesidades de los socios.	Mejorar la respuesta crediticia respecto a las necesidades del cliente.	Niveles de servicio por crédito / número de créditos otorgados	Anual	Encuesta individual al servicio de créditos.	8	7	7.5	9	Comité de créditos y promotores.	Diseñar plan de productos y servicios según las necesidades de los socios.	Asistente administrativo.	1/10/2015	31/12/2015	
Precio	2	Dar un servicio diferenciado en costos, en comparación con la competencia	Asegurar tasas de interés competitivas	Resultado del ratio de la tasa de la cooperativa versus la tasa de la competencia.	Mensual	Tasa de interés publicada en ACUDE de R.L. y la tasa de interés publicada por la competencia.	0	166.64	46.06	35	Asistente administrativo	Sistema de mejora de la estructura de costos.	Gerente	1/10/2015	31/12/2015	
Marca	3	Aumentar la participación de la cooperativa en el mercado meta.	Incrementar el número de socios activos.	Total de socios activos versus el mercado meta.	Mensual	Libro de afiliación de asociados	1200	1200	1800	2800	Comité de educación	Plan de Mercadeo	Consejo de administración.	1/10/2015	31/12/2015	
				Incrementar los ingresos por segmentos crediticios en la cooperativa.	Ingresos por segmento versus ingresos totales	Mensual	Sistema contable						Comité de créditos y promotores.	Gerente	1/10/2015	31/12/2015
						Mensual	Agrícola		5%	15%	20%		Plan de ingresos por segmentos crediticios.	Gerente	1/10/2015	31/12/2015
						Mensual	Comercio		5%	15%	30%			Gerente	1/10/2015	31/12/2015
						Mensual	Vivienda		5%	15%	30%			Gerente	1/10/2015	31/12/2015
						Mensual	Personal		5%	15%	20%			Gerente	1/10/2015	31/12/2015

Análisis tabla perspectiva de clientes.

Esta perspectiva está compuesta por tres ejes: Calidad, Precio y Marca. Poseen metas porcentuales y no porcentuales, esto se debe a que las mediciones de los derivados del mismo; específicamente lo de Marca son mediciones de participación dentro del entorno de asociados de ACUDE de R.L. Ejemplo: en sector agrícola debe poseer un nivel mínimo del 5% contra un 30% que es el nivel deseado y esto se sustenta bajo la política de ingresos y política contable; caso contrario el Eje de Calidad pues se busca un resultado puntual el cual se sustenta en el número concreto de créditos otorgados (mejorando la respuesta crediticia) con un mínimo de participación de 8 encuestas y un nivel deseable de 9.

Anexo 3: Matrices de perspectivas, ejes, objetivos estratégicos, medidas, metas y medios (parte 3)

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

EJES	DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS				MEDIOS				
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES KPI'S	DIRECCION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Nivel Base	Nivel Mínimo	Nivel Medio	Nivel Deseado	Responsable de Meta	Medios o Proyectos Estratégicos.	Líder de la implementación.	Fecha de Inicio	Fecha Fin	
Procesos de Gestión de Clientes	1	Medir semestralmente la expectativa y satisfacción de los clientes	Medición de satisfacción de clientes	Calificación obtenida	Semestral	Encuestas	0	7	7.5	9	Atención al público y comité de educación.	Encuestas diseñadas para medir expectativas y satisfacción.	Asistente administrativa	1/10/2015	31/12/2015
			Numero de acciones de nuevos proyectos para cumplir expectativas de los clientes	Porcentaje de expectativas cumplidas versus Total de Expectativas Encuestadas	Mensual	Encuestas	0	60%	70%	90%	Representante de la dirección	Plan de acción de nuevos proyectos para satisfacer expectativas de clientes.	Gerente	1/10/2015	31/12/2015
Proceso de Gestión de Innovación	2	Mejorar los procesos en las diferentes áreas para lograr un mejor desempeño.	Mejorar los Procesos internos mediante innovación.	Total de acciones correctivas implementadas versus Acciones correctivas detectadas.	Mensual	Plan de Acciones Correctivas.	0	65%	85%	100%	Representante de la dirección	Plan de mejoramiento del servicio.	Gerente	1/10/2015	31/12/2015
Proceso de Gestión de Operaciones	3	Efectuar la transición hacia la ISO 9001:2015	Gestionar la migración del SGC a la nueva norma	Porcentaje actividades cumplidas para Versus Plan de Transición.	Mensual	Plan de Transición	0	60%	85%	100	Representante de la dirección	Plan de transición ISO 9001:2015.	Consejo de administración.	1/10/2015	31/12/2015

Análisis tabla perspectiva de procesos internos.

Esta perspectiva está compuesta por tres ejes: Gestión de clientes, Procesos de Gestión e Innovación y Proceso de Gestión de Operaciones. En esta perspectiva se sustenta en tres objetivos estratégicos y el primer objetivo posee dos indicadores clave de gestión del cual solo el segundo es supervisado por el gerente general, no así el primero que es atendido por un asistente administrativo. Este primer indicador (KPI) es el único que posee una calificación entera, puesto que los otros tres poseen calificación porcentual y ello se debe a el resto es una comparación entre porcentajes, ratios de implementación y ratios de valores existentes, numero de accionistas nuevos versus los ya existentes.

Anexo 3: Matrices de perspectivas, ejes, objetivos estratégicos, medidas, metas y medios (parte 4)

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO															
EJES	DIRECCIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS					MEDIOS			
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES KPI'S	DIRECCION OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	Nivel Base	Nivel Mínimo	Nivel Medio	Nivel Deseado	Responsable de Meta	Medios o Proyectos Estratégicos.	Líder de la implementación.	Fecha de Inicio	Fecha Fin	
Capital organizacional	1	Mejorar cultura organizacional	mejorar el ambiente de trabajo	% de empleados satisfechos	Anual	Evaluación de personal	0	7	8	9	CAD y GTE	Plan de mejora de ambiente de trabajo.	Gerente	1/1/2016	31/12/2016
	2		Sistema de control, evaluación y desempeño	Implementar un sistema de desempeño	Mensual	Informes de gerencia	0	50	80	100	CAD y GTE	Plan de evaluación de personal y plan de correcciones.	Gerente	1/1/2016	31/3/2016
	3		Fortalecer la identidad de pertenencia	Porcentaje de actividades de capacitaciones sobre valores organizacionales	Mensual	Plan de capacitaciones	0	10	30	50	CAD y GTE	Plan de capacitaciones sobre identidad de pertenencias.	Gerente	1/1/2016	31/12/2016
Capital organizacional	4	Mejorar las capacidades del Sistema de Gestión de la Calidad	Caracterización de los procesos de apoyo	Porcentaje de manuales autorizados por CAD	Mensual	Mapas y caracterizaciones	0	30	80	100	Gerente	Plan de elaboración de manuales en base a caracterización.	Gerente	1/1/2016	31/3/2016
				Porcentaje de Mapas autorizados por CAD	Mensual		0	30	80	100		Plan de elaboración de mapas en base a caracterización.			
	5		Realización de auditorías de calidad por empresa certificadora	Aprobación de auditorías	Anual	Informe de auditoría	100	0	-	100	Gerente	Plan de auditorías.	Gerente	1/1/2016	31/10/2016
Capital de información	6	Implementar/actualizar módulos informáticos del Sistema Perseo	Desarrollar nuevas aplicaciones de los sistemas informáticos	Porcentaje de actividades planificadas cumplidas Versus lo planificado.	Mensual	Plan de trabajo	30	50	75	100	Gerente	Plan de desarrollo de Software.	Programador	1/1/2016	31/12/2016
	7		Desarrollo e implementación del sistema de continuidad informático	Mantenimiento de Equipos Versus lo planificado	Mensual	Plan de mantenimiento	30	50	85	100		Plan de sistema de continuidad informáticos.			
Capital humano	8	Gestionar las competencias del Recurso Humano y el ambiente laboral	Fomentar el desarrollo de competencias y habilidades del Recurso Humano	Capacitaciones recibidas Versus capacitaciones planificadas.	Mensual	Plan de capacitaciones	0	10	30	50		Plan de Gestión de Recursos Humanos.			

Análisis tabla perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva está compuesta por dos ejes: Capital organizacional, y capital de inversión. En esta perspectiva se sustenta en tres objetivos estratégicos y todos son calificados mediante números enteros. Posee siete KPIS, de los cuales solo los últimos dos (6 y 7) son atendidos por el programador, el resto es supervisado y analizado por el gerente general.

Anexo 4: Costos en la implementación del Balance Score Card en ACUDE de R.L.

ACTIVIDAD	TIEMPO EN HORAS	RECURSO EQUIPO TESIS	COSTO POR HORA	COSTOPOR PARCIAL
PLANIFICACION				
Planificación conjunta; equipo y ACUDE	3	3	\$ 9.79	\$ 88.11
PROCESO DE REFLEXION ESTRATEGICA				
Misión, visión, valores	15	3	\$ 9.79	\$ 440.55
Replica de Misión, Visión, Valores con personal de ACUDE	5	1	\$ 9.79	\$ 48.95
Elaboración de estrategias	10	3	\$ 9.79	\$ 293.70
DESARROLLO DEL MAPA ESTRATEGICO				
Perspectivas, objetivos, indicadores.	50	3	\$ 9.79	\$ 1,468.50
Relaciones causa-efecto, Metas	25	3	\$ 9.79	\$ 734.25
Capacitación a personal de ACUDE sobre BSC	8	3	\$ 9.79	\$ 234.96
IMPLANTACION				
Capacitación a personal de ACUDE sobre implantación del BSC	8	3	\$ 9.79	\$ 234.96
Cuadro de mando individual	25	3	\$ 9.79	\$ 734.25
CONTROL Y SEGUIMIENTO				\$ -
Sistema de información	25	3	\$ 9.79	\$ 734.25
comunicación de resultados	3	3	\$ 9.79	\$ 88.11
TOTAL				\$ 5,100.59

Anexo 4.1: Costos en la implementación del Balance Score Card en ACUDE de R.L.

ACTIVIDAD	TIEMPO EN HORAS	RECURSO EQUIPO ACUDE	COSTO POR HORA	COSTOPOR PARCIAL
PLANIFICACION				
Planificación conjunta; equipo y ACUDE	3	1	\$ 20.00	\$ 60.00
PROCESO DE REFLEXION ESTRATEGICA				
Misión, visión, valores	15			\$ -
Replica de Misión, Visión, Valores con personal de ACUDE	5	25	\$ 10.00	\$ 250.00
Elaboración de estrategias	10	2	\$ 20.00	\$ 40.00
DESARROLLO DEL MAPA ESTRATEGICO				
Perspectivas, objetivos, indicadores.	50	7	\$ 20.00	\$ 140.00
Relaciones causa-efecto, Metas	25	3	\$ 20.00	\$ 60.00
Capacitación a personal de ACUDE sobre BSC	8	35	\$ 20.00	\$ 700.00
IMPLANTACION				
Capacitación a personal de ACUDE sobre implantación del BSC	8	35	\$ 20.00	\$ 700.00
Cuadro de mando individual	25	20	\$ 20.00	\$ 400.00
CONTROL Y SEGUIMIENTO				
Sistema de información	25	20	\$ 20.00	\$ 400.00
comunicación de resultados	3	35	\$ 10.00	\$ 350.00
TOTAL				\$ 3,100.00

Anexo 5: Memoria 2014 de ACUDE de R.L.

NUESTRA MISION

Somos una asociación cooperativa que brinda servicios financieros de ahorro y crédito de manera ágil y oportuna en el área rural y urbana, para contribuir al desarrollo socioeconómico principalmente de nuestros asociados y asociadas, con personal competente y calificado, haciendo eficiente utilización de nuestros recursos financieros y razonables niveles de rentabilidad.

NUESTRA VISION

Ser en el salvador una cooperativa líder en servicios financieros en el área rural y urbana con altos estándares de competitividad, confiabilidad y rentabilidad favoreciendo el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados y asociadas, reconocidos a nivel nacional y comprometido con la mejora continua.

NUESTROS VALORES

Al fin de que nuestra organización y nuestro personal alcancen los resultados esperados de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad y sus Principios, nos proponemos cultivar los siguientes valores, que serán la medida de nuestra cultura y de nuestras conductas observables:

VALORES	LO QUE SIGNIFICA
1. Responsabilidad	Cumplir con las atribuciones adquiridas, apropiándose de los procesos definidos
2. Trabajo en equipo	Coordinar la realización de las actividades considerando el trabajo como un proceso para obtener beneficios satisfactoriamente comunes.
3. Honradez	Desempeñar las actividades asignadas sin defraudar la confianza adquirida y velar por el buen funcionamiento y administración de los recursos.
4. Espíritu de servicio	Apropiarse de los procesos y hacer las cosas por iniciativa propia en el momento oportuno.

MENSAJE DEL PRESIDENTE

Estimados asociados/as:

En el marco de nuestro 16 aniversario, es, para este servidor y el Consejo de Administración que represento, es un honor saludar a todos/as los asociados/as que han asistido a esta Asamblea; sean bienvenidos a esta rendición de cuentas, en la cual Uds. tienen mucho que aportar.

En el periodo que les informamos, se han definido muchas cosas de vital importancia para nuestra empresa Cooperativa, cada una de las decisiones que hemos tomado han llevado siempre el interés mayor de servirle con mayor eficiencia y eficacia a Uds. y a nuestra Cooperativa.

Hemos terminado de diseñar nuestro plan estratégico 2015-2020, y en él se ha puesto especial énfasis en el sentido humano y cooperativo de ACUDE; se ha rediseñado todo el sistema de Gestión de la Calidad, para lograr satisfacer sus expectativas; valoramos como un gran logro el cumplimiento de todos los aspectos legales que como empresa debemos cumplir; se ha fortalecido las estructuras y al personal administrativo con capacitaciones oportunas.

Como podrán observar, al leer esta memoria, seguimos avanzando, pero hoy si de una manera más lenta; la crisis económica y social que vive nuestro país es parte culpable de ralentizar nuestro crecimiento; es algo que como dirección podría preocuparnos y así como tal lo tomamos, pero la solución ya no es exclusiva de este Consejo de Administración, hoy la solución pasa por todos y todas nosotros/as; y es ahí donde este 2015 nos representa un gran reto, la pregunta clara debe ser: ¿ estamos dispuestos a asumir este reto?

Debemos ahorrar, debemos pagar nuestros créditos a tiempo, debemos contribuir con nuestras aportaciones; el Sistema de Gestión de ACUDE está bien cimentado, el sistema nos ha ayudado a sobrevivir crisis anteriores, por lo tanto en nuestras manos está el poder hacer crecer sobre bases más amplias a nuestra querida empresa.

Hermanos/as cooperativistas, volvamos la vista a los años anteriores y aprendamos de los aciertos y fracasos que tuvimos, volvamos la vista hacia el futuro y pongamos manos a la obra de manera conjunta para que se hagan realidad nuestros sueños de gloria cooperativa.

De nuevo, sean bienvenidos a su Asamblea General de Asociados/as.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

CONSEJO DE ADMINISTRACION	
PRESIDENTE	JUAN OSMIN SALINAS
VICEPRESIDENTE	LEONIDAS RODRIGUEZ GUILLEN
TESORERA	SONIA DUBON BONILLA
SECRETARIA	MILDRED ROSMERY URBINA MOLINA
VOCAL	MIGUEL ANGEL PORTILLO
SUPLENTE	MARIANA DEL CARMEN SANDOVAL
SUPLENTE	JUAN MIGUEL TOBAR
JUNTA DE VIGILANCIA	
PRESIDENTA	REINA ISABEL BENITEZ DE ERROA
SECRETARIO	SANTOS SANTIAGO ARGUETA
VOCAL	ROSA DE JESUS MENJIVAR ALFARO
SUPLENTE	FELIX PRUDENCIO GARCIA
SUPLENTE	ADELA RIVERA DE GUZMAN
COMITÉ DE CREDITO	
PRESIDENTE	JOSE LUIS MEDINA GUZMAN
SECRETARIA	LUZ BAIRES LOPEZ
VOCAL	RITA BONILLA CERROS
SUPLENTE	JUAN OSMIN SALINAS
SUPLENTE	MIGUEL ANGEL TOBAR
COMITÉ DE EDUCACION	
PRESIDENTA	DAYSY MARISOL CORDOVA ESPINOZA
SECRETARIA	HILDA JESSENIA ALFARO MOLINA
VOCAL	FELIX ANTONIO DÍAZ
SUPLENTE	JUAN FRANCISCO MENJIVAR
SUPLENTE	JULIA ESPERANZA TORRES LOPEZ
COMITÉ DE MORA	
PRESIDENTA	SONIA DUBON BONILLA
SECRETARIA	ANA GUADALUPE ARIAS
VOCAL	RITA BONILLA CERROS
SUPLENTE	MIGUEL ANGEL PORTILLO
SUPLENTE	DOUGLAS ENRIQUE GUZMAN SOSA

PERSONAL ADMINISTRATIVO

GERENTE	CESAR GERARDO LÓPEZ DELGADO
CONTADORA	SONIA CONCEPCIÓN MARTÍNEZ
AUXILIAR CONTABLE	LILIAN MERCEDES ESPINOZA
CAJERO (Agilares)	JHONNY ANTONIO ROSALES LOPEZ
CAJERO(Tacachico)	JOSE SALVADOR TORRES
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	VERONICA MARICELA OROZCO
PROMOTOR	PEDRO ENMANUEL ALAS NAJERA
PROMOTOR (Tacachico)	RAFAEL ALFONSO AGUILAR PORTILLO
SERVICIOS VARIOS	SANTANA DAYSI MONGE DE GÓMEZ
VIGILANTE	DANILO CRUZ ALFARO UMAÑA
VIGILANTE	DANIEL ENRIQUE AMAYA CHOTO
VIGILANTE(Tacachico)	MIGUEL LORENZO PORTILLO CANALES
DOCTORA	ARGELIA YANIRA ÁNGEL IRAHETA
INFORMÁTICO	LEOPOLDO DE LEÓN ROBREDO

INFORME DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Como establecen los estatutos en el artículo 43 literal “b”, “c”, “e” y el artículo 47 literal “p”, “q” sobre las atribuciones de la Asamblea General y el Consejo de Administración respectivamente, y en cumplimiento de este mandato brindamos informe de las actividades administrativas y financieras, logros alcanzados durante el ejercicio 2014.

(PROCESO INTERNO)

AREA ORGANIZATIVA

El Consejo de Administración en cumplimiento con nuestros Estatutos, informa a ustedes el detalle de actividades realizadas, con el fin de cumplir los objetivos y metas aprobados por la Asamblea General durante el ejercicio del año 2014.

Se realizaron 12 reuniones ordinarias y 7 extra ordinarias; y en ellas se evaluó el cumplimiento de los planes operativos de cada una de las estructuras de dirección y equipo administrativo; a la vez que se tomaron acuerdos fundamentales para el buen desempeño y desarrollo de nuestra empresa. También se analizó mensualmente los Estados Financieros de la Cooperativa y se acordaron las medidas pertinentes en base a los análisis.

Como Consejo de Administración se le dio respuesta y resolución a toda aquella correspondencia que fue enviada por nuestros asociados y asociadas. Hemos recibido a todos los asociados que han solicitado participar en nuestras reuniones y se les dio respuesta a la inquietudes que presentaron.

Se revisaron los informes enviados por nuestros Comités; así mismo se les proporciono los recursos necesarios para el buen desempeño de sus funciones, se hicieron sugerencias en metas y objetivos; de igual forma se revisaron, analizaron aprobaron y/o denegaron las solicitudes de ingresos y retiros de asociados y asociadas.

Cumpliendo política y reglamento de créditos se le dio resolución a solicitudes de créditos que fueron enviados por el Comité.

Se ha trabajado en la elaboración del Plan Empresarial para un periodo de 5 años

Se han realizado procesos de capacitación para el Concejo de Administración, Junta de Vigilancia y demás estructuras de la Cooperativa, en temas de diferentes índoles como: Ley de Lavado de dinero, sobre Avalúos de propiedades e inmuebles, Ley General de Asociaciones Cooperativas, Normas Financieras para las Cooperativas de El Salvador (NIFACES), Normas Generales de Contabilidad y Financieras.

Se realizaron reuniones con el Comité Ejecutivo de la Red de Cooperativas, participando un miembro de este Consejo de Administración y uno de la Junta de Vigilancia, con el objetivo de elaborar, analizar y aplicar políticas y reglamentos, manuales y formatos en común, al igual que nuevos procesos de créditos, ahorros y aportaciones.

En el mes de septiembre el Consejo realizo la Planificación Financiera del año 2015 junto con la Junta de Vigilancia, Gerente y personal de informática analizando todos los aspectos monetarios del presente año.

(APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, PROCESO INTERNO, CLIENTES, FINANCIERA)

GESTION ADMINISTRATIVA

En esta área se revisó la Política de Recursos Humanos, con el fin de evaluar analizar y medir el desempeño, tanto de empleados como de las estructuras que laboran en nuestra institución, garantizando el cumplimiento de procedimientos establecidos para el buen funcionamiento de nuestra Cooperativa. Se dio seguimiento a los acuerdos de Asamblea General 2013; a las auditorias financieras y fiscales correspondientes al ejercicio financiero 2014 y a las recomendaciones por ellas emitidas. **(PROCESO INTERNO)**

AREA FINANCIERA

En esta área se mostraran los resultados relevantes del accionar financiero de la cooperativa en los seis años anteriores tales como: crecimiento de Patrimonio, Activos, Ahorro, Crédito y Aportaciones.

Se presenta a continuación variables importantes de nuestros Estados Financieros y su evolución:

RUBRO	2013	2014	VARIACION	
			ABSOLUTA	PORCENT AJE
TOTAL DE ACTIVOS	\$2,767,041.1	\$2,803,794.33	\$36,753.23	1.32%
CARTERA DE PRESTAMOS	\$1,422,901.29	\$1,470,031.47	\$47,130.18	3.31%
DEPOSITOS TOTALES	\$1,287,076.63	\$ 1,241,828.72	\$44,247.91	-3.43%
PATRIMONIO	\$540,037.40	\$ 562,577.67	\$22,540.77	4.17%
APORTACIONES	\$265,268.50	\$290,447. 19	\$25,178.69	9.49%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 287,744.13	\$ 292,035.19	\$4,291.06	1.49%
EXCEDENTE NETO	\$2,267.34	\$14,244.73	\$11,977.39	528.25%

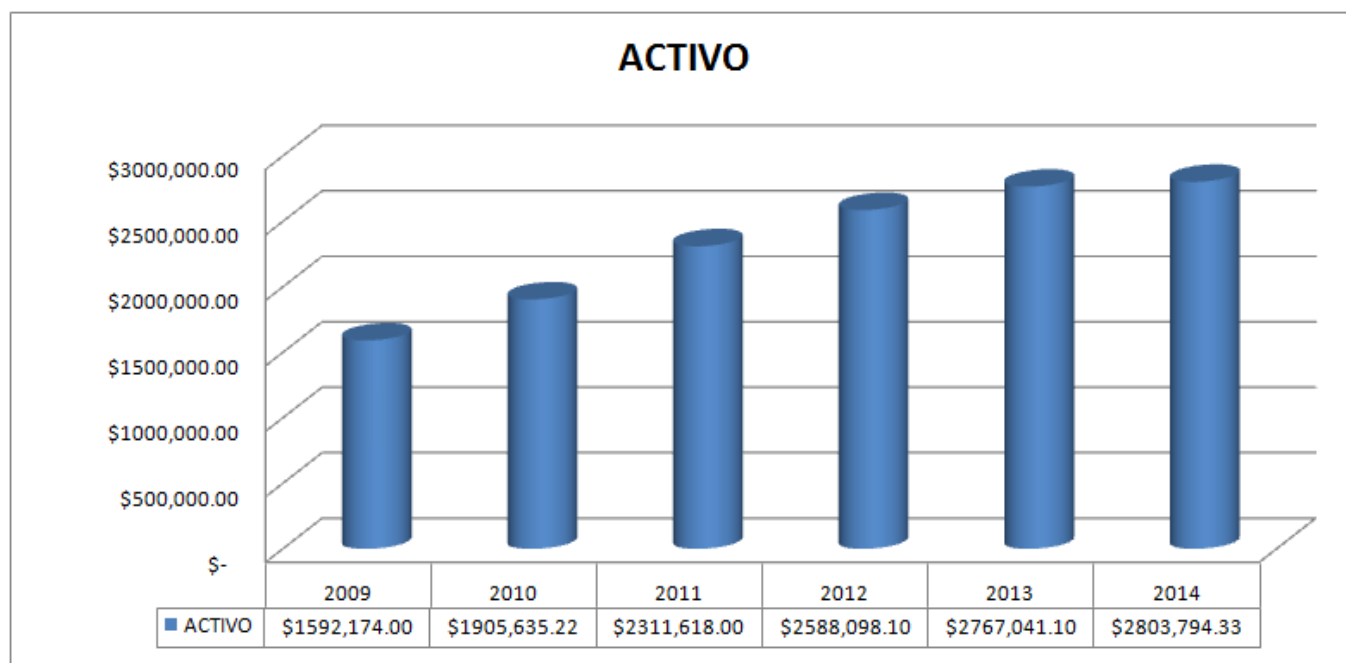
CREDITOS APROBADOS POR CONSEJO DE ADMINISTRACION:

Siguiendo las instrucciones de nuestras políticas y reglamentos de crédito el Consejo aprobó un total de 106 créditos por un monto de \$ 414, 952.00 los cuales se distribuyeron de la siguiente manera:

Línea	Créditos	Monto Otorgado
AGRICOLA	15	\$ 100,126.00
AGROINDUSTRIA	3	\$ 10,200.00
AUTOMATICO	9	\$ 5,065.00
COMERCIO	4	\$ 11,900.00
PECUARIO	5	\$ 20,675.00
PERSONAL	58	\$ 167,041.00
SERVICIOS	2	\$ 15,500.00
VIVIENDA	10	\$ 84,445.00
	106	\$ 414,952.00

ACTIVOS TOTALES

En el rubro contable de Activos se obtuvo un crecimiento de 1.32%, reflejando un lento crecimiento en dicha cuenta, debido al poco ahorro por parte de nuestros asociados reflejados en el 2014.



CARTERA DE PRÉSTAMOS

Durante el año del 2014 se obtuvo un crecimiento del 3.31% con respecto al 2013

PRESTAMOS



DEPOSITOS TOTALES

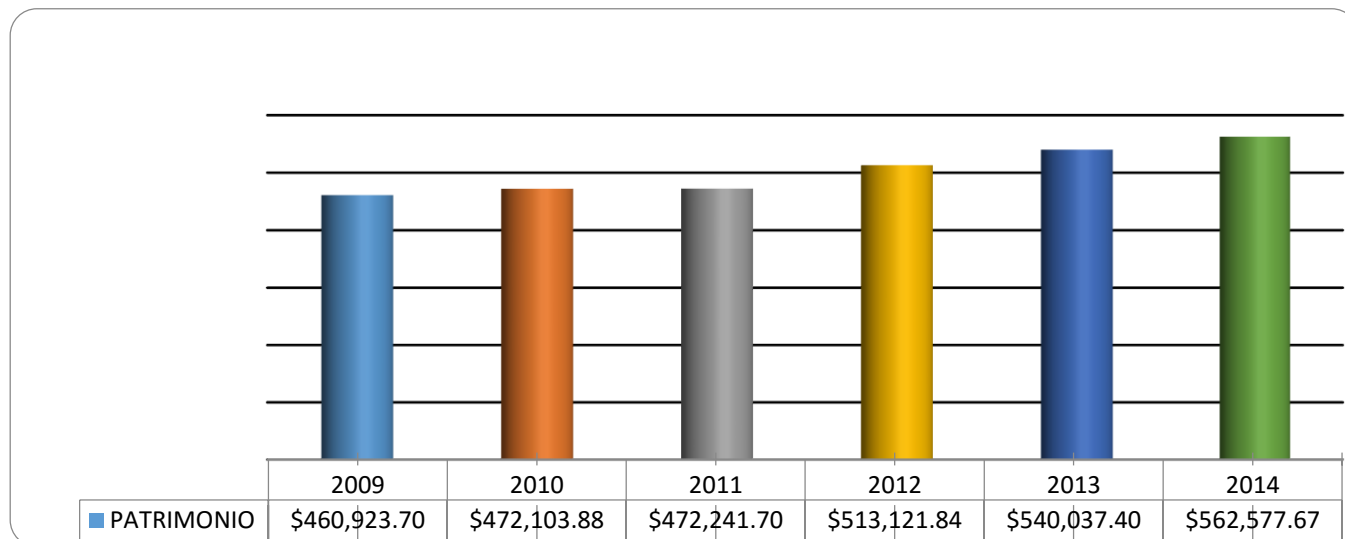
Presentamos a continuación un comparativo del comportamiento de nuestra cartera de ahorro, la cual tuvo un decrecimiento de un 3.43% en comparación con el 2013, esto obligo a tomar acciones pertinentes al Consejo de Administración:

DEPOSITOS



PATRIMONIO

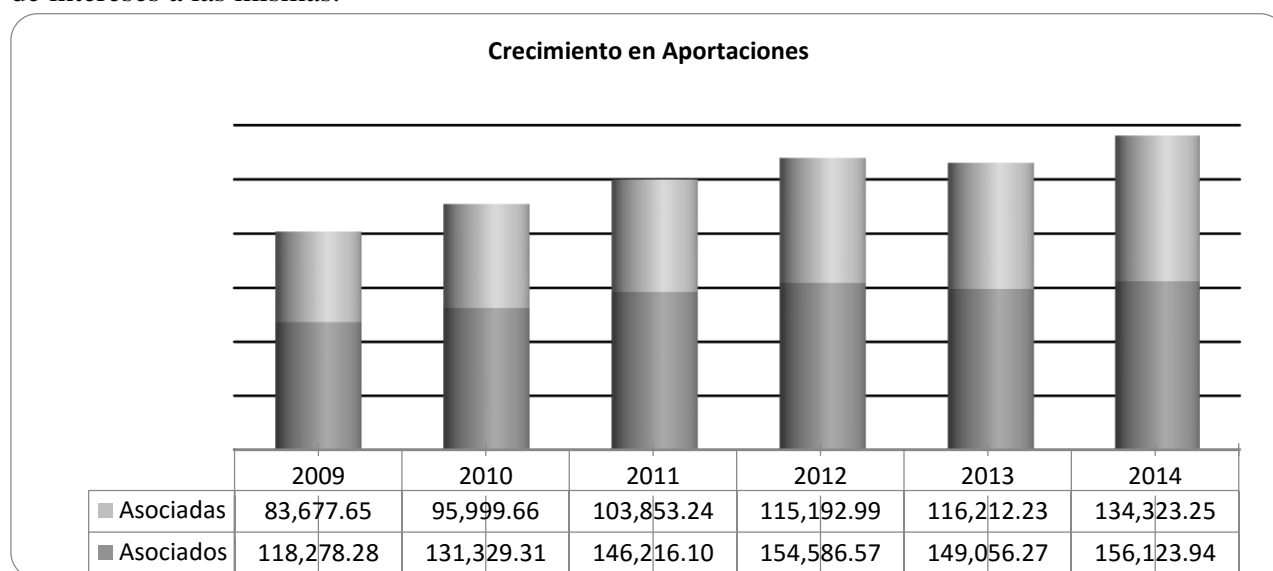
En cuanto a crecimiento de patrimonio la cooperativa creció un 4.17% en este 2014 lo que da un crecimiento promedio anual de 3.67% en los últimos seis años.



APORTACIONES

En el año 2014 se tuvo un incremento en aportaciones de 9.49% en comparación con el año 2013, lo que refleja la confianza de nuestros asociados en hacer crecer su cuenta de

Aportaciones; es de hacer notar que a las aportaciones se le capitalizo \$5,563.19 por el pago de intereses a las mismas.



PRESTACIÓN DE OTROS SERVICIOS

Como Cooperativa nos hemos caracterizado por la colaboración las comunidades de nuestra zona de influencia. Es por esta razón que mantenemos los servicios de pago de remesas, pago de planilla de leche de Cooperativa la Vega, y servicios de cobro de agua.

En el rubro de pago de planilla de leche se ha movilizadado para el año 2014 un total de \$324,576.80 atendiendo a un promedio de 46 personas semanales, las cuales nos hacen un aproximado de 550 personas atendidas mensualmente en ambas oficinas.

Sobre el de pago de remesas se movilizó en oficina central y la sucursal un total de \$2,062,895.67 atendiendo a un promedio de 25 a 30 personas diarias.

También hemos brindado el servicio de colecturía de pago de agua de las siguientes comunidades:

COMUNIDAD	PERSONAS ATENDIDAS (APROXIMADAMENTE)	MONTO
HUISISILAPA	250	\$8,648.77
APOLINARIO SERRANO	240	\$25,237.05
EL BUEN PASTOR	60	\$4,132.20

Cabe destacar que esto es un valor agregado para nuestros asociados.

(PERSPECTIVA FINANCIERA)

SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD

Nuestra Cooperativa desde el año 2006 tomo la decisión estratégica de certificar con las Normas ISO 9001-2008 los procesos de funcionamiento de la empresa. Para ello tenemos alianza estratégica con las Cooperativas ACACRESCO DE RL Y EL ROBLE DE R.L. y los logros alcanzados durante el 2014 son:

- Aprobar la auditoria de seguimiento del sistema
- Revisión de documentos políticas y reglamentos de las cooperativas
- Capacitación en temas de importancia operativa
- Implementación de manuales de riesgo en los tres procesos.



**(PROCESO DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, PROCESO INTERNO)
MODIFICACIONES A SISTEMA INFORMÁTICO**

Lavado de Dinero

- Integración de ficha de cliente a solicitudes de prestamos
- Proceso de identificación de asociados sin ficha de cliente para la Unidad de Investigación Financiera (UIF).
- Modificación a formato de ficha de integral de cliente
- Incorporación de entrevista de cliente a ficha integral de (lavado de dinero)
- Creación e incorporación de Actividades Financieras definidas por UIF, para evaluación de riesgos de clientes en Ley de Lavado de dinero
- Informe de movimientos de clientes para lavado de dinero.

Riesgos

- Incorporación de datos de riesgos a ficha integral para evaluación de riesgo de cliente.
- Riesgos de actividades financieras de clientes.
- Aplicación de envío automático de correos electrónicos para mensajes de riesgos.
- Mensajes de seguimiento de visitas de técnicos a casos de mora.
- Calificación de riesgo en proceso de crédito.

Gerencial Financiero

- Informes estadísticos Gerenciales.
- Análisis Horizontal de Cuentas de Costos y Gastos.
- Análisis Vertical de Cuentas de Costos y Gastos.

Caja

- Cambios a formatos de recibos de gastos para incorporar renta y sujetos excluidos
- Integración de remesas y envíos para integrar a contómetro virtual y arqueo de caja
- Modificación a comprobantes de depósitos y retiros de cuentas de ahorros para adaptarlos a formato pre impreso.

Contabilidad

- Escaneo reconocimiento óptico (OCR) y código de barras en escáner de alto rendimiento para automatizar lectura de documentos digitalizados
- Modificación a Libro de compras con personas excluidas.

Decreto 764 (Impuesto a operaciones Financieras)

- Implementación de cálculos de impuesto a operaciones financieras (dec. 764)
- Reporte para declaración a Ministerio de hacienda de impuesto retenido del dec. 764.
- Control de liquidez de cuentas de ahorro.

Módulo de Créditos

- Definición de razones financieras de estados de cuentas de asociados para análisis crediticio
- Planificación electrónica de visitas de cobranzas para promotor
- Implementación planificación electrónica de cobranzas por técnico
- Monitor de cumplimiento de compromisos por técnico (envío de mensajes electrónicos para seguimiento)
- Mapeo y seguimiento de proceso de crédito
- Carta de designación de abogado
- Modificación de interface en módulo de mora

Módulo de Junta de Vigilancia

- Muestreo de créditos para validación de cálculos de interés
- Arqueo de caja
- Arqueo de numerarios
- Integración arqueo de caja con contómetros virtuales para enviar datos a arqueos de cajas
- Preparación Acta JV para documentar observaciones
- memorándum de revisión

Administrativos

- Incorporación de registros de motos vehículos y equipo informático,

Recursos Humanos

- Registro y Control de permisos laborales
- Registro y Control de sanciones a empleados

(PROCESO DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, INTERNO, CLIENTE Y FINANCIERO)

COMPROMISO CON NUESTROS ASOCIADOS/AS Y LA COMUNIDAD

ATENCIÓN EN SALUD

Para responder a nuestra Responsabilidad Social empresarial la Cooperativa ha mantenido, con fondos propios, desde hace cinco años la atención en salud para nuestro asociados/as y público en general.

El servicio de consulta médica es proporcionado por una profesional con amplia experiencia en medicina familiar.

Nuestros servicio en ambas oficinas son los días JUEVES en San Pablo Tacachico de 8:30 AM hasta 4:00 PM y SABADO en Aguilares de 8:00AM hasta 12:00.

La atención que ofrecemos consiste en medicina general; así como la toma de muestras de citologías, controles prenatales, control de algunas enfermedades crónicas y referencia hacia una especialidad cuando es necesario, etc.

Como un apoyo adicional, a esta área, el Consejo de Administración tomo la decisión de comprar medicamentos y venderlo al costo, destacamos que la medicina es para uso básico no para enfermedades crónicas como diabetes e hipertensión

ATENCIONES MEDICAS ACUDE DE R.L								
OFICINA DE	# CX	Menores de 12 ^a		Adultos		3 ^a Edad		Citologías
		M	H	M	H	M	H	
AGUILARES	186	13	25	66	20	7	3	43
San P. Tacachico	850	53	57	250	62	55	15	333
TOTAL	1036	66	82	316	82	62	18	376

OPORTUNIDADES ACADÉMICAS

Otro rubro en el cual el Consejo de Administración decidió apoyar, es en el acceso a la educación. Por tal razón desde el año 2008 como Cooperativa ejecutamos el programa de becas financiado por la “Asociación Amigos de Ita-Maura”, quienes cada año envían fondos para que se pueda beneficiar a jóvenes de escasos recursos económicos y comprometidos con su comunidad.

Se debe mencionar que la Cooperativa envía el listado de los jóvenes que solicitaron su beca para que sea aprobado por la organización.

En el año 2014 se beneficiaron a 35 jóvenes dentro del programa, los cuales se distribuyeron de la siguiente manera:

- Becas universitarias a 12 jóvenes
- Becas para bachillerato a 15 jóvenes
- Becas para educación básica a 7 jóvenes

En base a las buenas relaciones que se tiene con la “Asociación Amigos de Ita Maura”, se tuvo la visita de Clara Maria Hermida, de nacionalidad Española, en el mes de agosto, brindándole apoyo en la presentación del libro “EL SALVADOR 20 AÑOS EN LA MEMORIA” en las comunidades de nuestra zona de influencia.



(PROCESO INTERNO Y DE CLIENTES)

INTEGRACION COOPERATIVA

Durante el 2014 trabajamos de manera coordinada y conjunta con nuestras cuatro cooperativas hermanas: ACACRESCO de RL, ACOMUDT de RL, ADESIMZA de RL y EL ROBLE de RL.

El trabajo en conjunto ha sido el siguiente:

- Evaluación y planificación conjunta del año 2013 y 2014
- Implementación de sistema de riesgo conjunto
- Diseño de nuevos procesos
- Prestamos financieros entre cooperativas
- Planificación financiera
- Compras en conjunto

(PROCESO APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, PROCESO INTERNO)

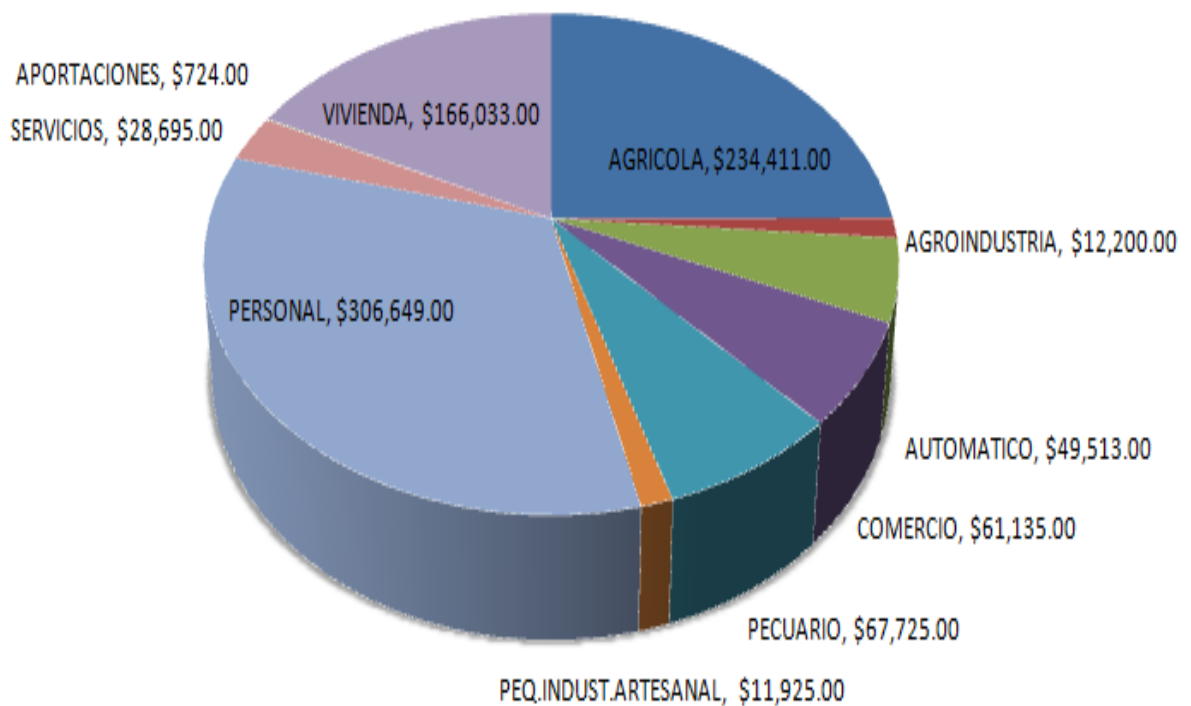
INFORME DE COMITÉ DE CREDITO

En el 2014 el Comité realizo 52 reuniones ordinarias, participo en la planificación anual de la Red, asistimos a las reuniones convocadas por el Consejo de Administración, en las cuales se discutió y analizo las diferentes Leyes y Reglamentos (Ley de usura, Lavado de dinero, Ley general de Cooperativas y Reglamento interno).

Se recibieron capacitaciones sobre el tema de avalúos, y otras impartidas por el INSAFORP. Durante este año fueron aprobados un total de 616 créditos y revisamos 106 créditos, para luego remitirlos al Consejo de Administración, según políticas y reglamentos.

Línea	Créditos	Cartera	% Créditos	% Cartera
AGRICOLA	147	\$234,411.00	23.86%	24.96%
AGROINDUSTRIA	4	\$12,200.00	0.65%	1.30%
AUTOMATICO	133	\$49,513.00	21.59%	5.27%
COMERCIO	45	\$61,135.00	7.31%	6.51%
PECUARIO	30	\$67,725.00	4.87%	7.21%
PEQUEÑA INDUSTRIA ARTESANAL	10	\$11,925.00	1.62%	1.27%
PERSONAL	171	\$306,649.00	27.76%	32.66%
SERVICIOS	10	\$28,695.00	1.62%	3.06%
SOBRE APORTACIONES	3	\$724.00	0.49%	0.08%
VIVIENDA	63	\$166,033.00	10.23%	17.68%
TOTAL	616	\$939,010.00		

En la siguiente grafica se muestra el monto que fue aprobado para cada línea

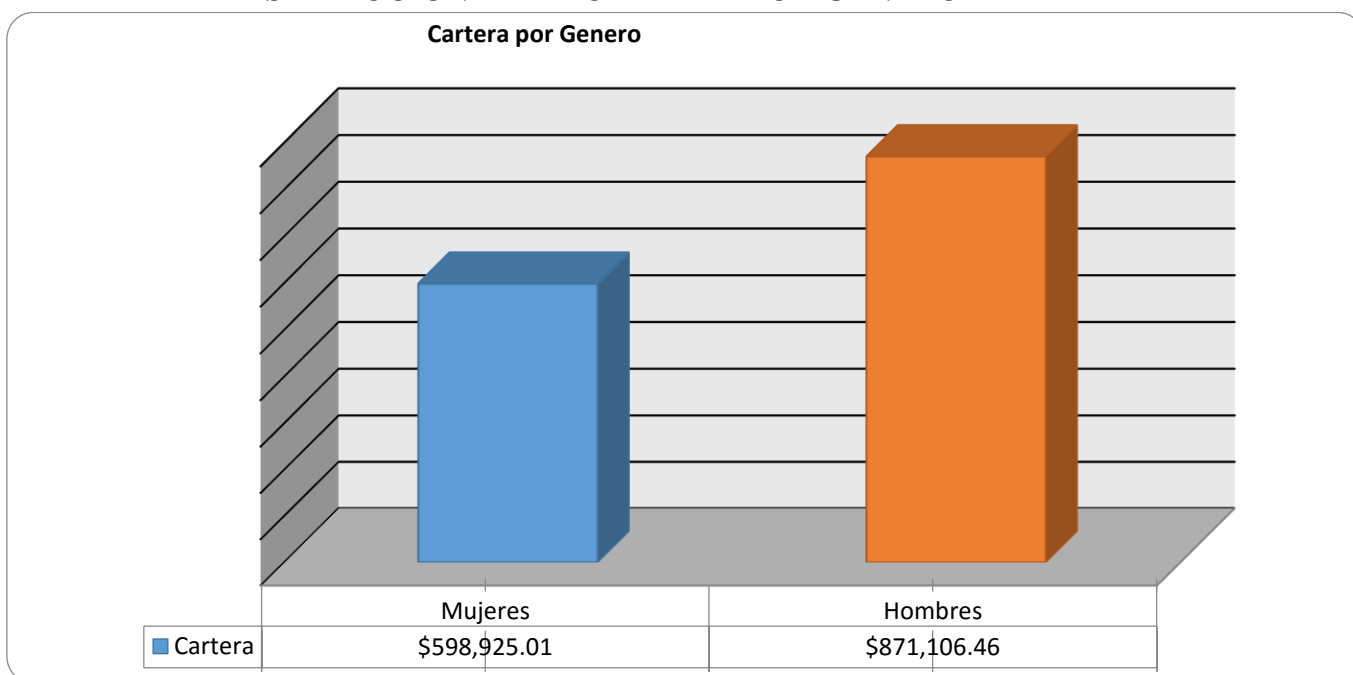


A diciembre del año dos mil catorce cerramos con un total de cartera de créditos de \$1,470,031.47 los cuales están distribuidos de la siguiente manera.

Línea	Créditos	Cartera	% créditos	% Cartera
AUTOMATICO	90	\$31,698.16	2.16%	2.16%
SERVICIOS	26	\$67,589.06	4.60%	4.60%
PERSONAL	248	\$504,285.85	34.30%	34.30%
PEQUEÑA INDUSTRIA ARTESANAL	20	\$17,777.02	1.21%	1.21%
AGRICOLA	148	\$234,435.84	15.95%	15.95%
PECUARIO	55	\$125,945.46	8.57%	8.57%
AGROINDUSTRIA	6	\$29,308.63	1.99%	1.99%
SOBRE APORTACIONES	1	\$101.51	0.01%	0.01%
COMERCIO	86	\$132,516.18	9.01%	9.01%
VIVIENDA	138	\$326,373.76	22.20%	22.20%
TOTAL		\$1470,031.47		

Al realizar análisis de cómo está distribuida la cartera de créditos por género, se observa que las asociadas manejan un 40.74% en créditos equivalente a \$598,925.01 mientras que los asociados manejan un 59.26 %, de la cartera de créditos equivalente a \$ 871,106.46

DISTRIBUCION DE LA CARTERA POR GÉNERO



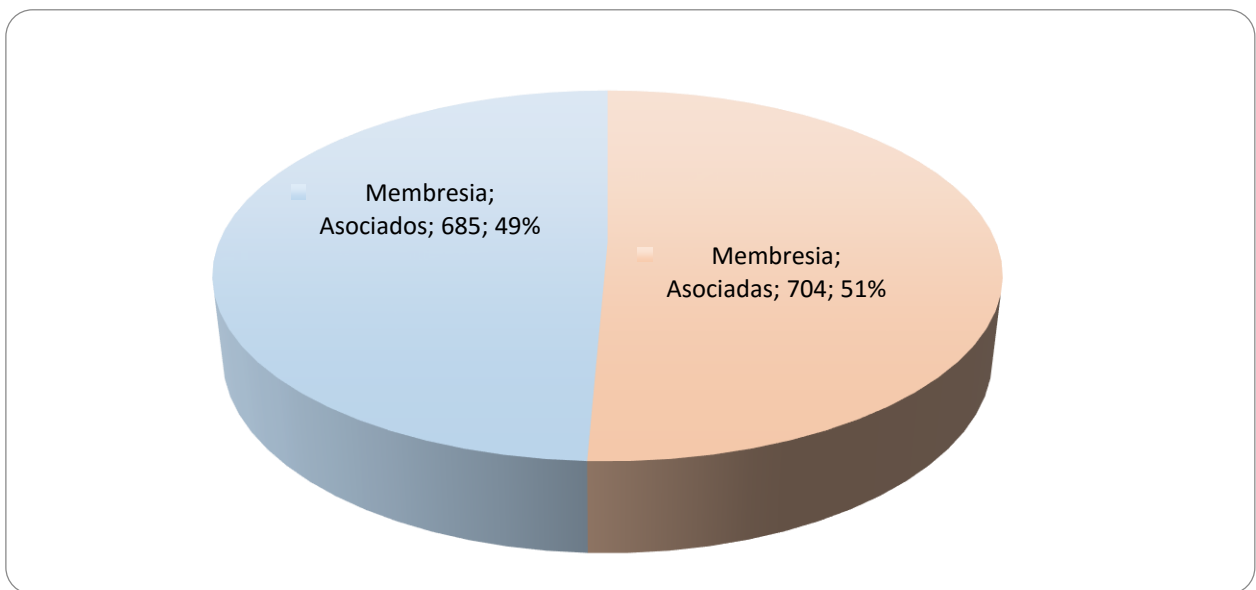
(PROCESO DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, INTERNO, CLIENTES Y FINANCIERO)

**INFORME DEL COMITÉ DE EDUCACION
MEMBRESIA**

El comité de educación realizo 27 charlas de ingreso, en las que participaron 163 aspirantes; de estos ingresaron 133 como nuevos socios/as.

Como política de puertas abiertas, tanto para el ingreso como para el retiro, el Consejo de Administración aprobó el retiro de 100 asociados/as, los cuales retiraron \$25,524.02 en concepto de aportaciones.

En el año 2014 la membrecía estaba compuesta de 1,389 asociados/as de estos 704 asociadas y 685 asociados lo que representa el 50.68 % de asociadas y 49.32 % de asociados.



EDUCACION Y CAPACITACION COOPERATIVA

Se desarrollaron 5 jornadas de comprensión de estatutos a las cuales asistieron 30 asociados. En este punto quisiéramos como Comité de Educación hacer un atento llamado a todos los socios/ as, a que participen en las jornadas a las cuales se les invita; lo anterior lo recalcamos en base al artículo 11 de nuestros estatutos literal “d”

Como un método divulgativo, hemos mantenido un periódico mural en nuestras oficinas, donde proporcionamos información importante para los asociados/as.

(CLIENTES)

APORTACIONES

Según el artículo 12 literal “f” todos los asociados estamos obligados a pagar por lo menos una aportación mensual.

Durante el 2014 se pagaron aportaciones por la cantidad de \$50,702.51 y se retiraron aportaciones por la cantidad de \$25,524.02 lo que nos da un crecimiento neto de \$25,178.49.

En el consolidado total de aportaciones tenemos \$290,447. 19 de cuyo monto las mujeres contribuyen con \$134,323.25 de dinero y los hombre \$156,123.94, representando un 46.25 % las mujeres y un 53.75 % los hombres.



(PERSPECTIVAS DE CLIENTES Y FINANCIERA)

DEPOSITOS DE AHORRO

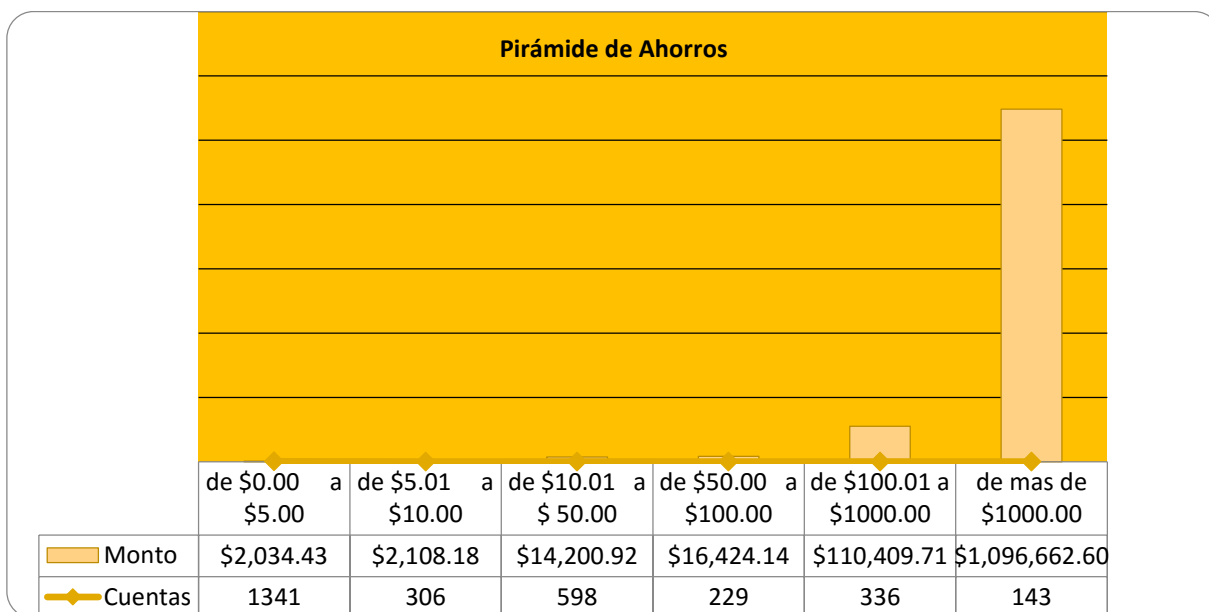
En este rubro durante el año 2014 se obtuvo un ingreso de ahorros de \$1,703,006.97, y un retiro de ahorros de \$1,753,077.17 lo que nos da un resultado neto negativo, es decir se retiró más de lo que ingreso por un monto de \$50,070.20.

A nivel global los ahorros decrecieron un 3.43 %, y al 31 de diciembre del 2014 cerramos la cartera con un monto de \$ 1,241,839.98

Rango	Cuentas	Monto	% Cuentas	% Saldo Ahorros
de \$0.00 a \$5.00	1341	\$2,034.43	45.41%	0.16%
de \$5.01 a \$10.00	306	\$2,108.18	10.36%	0.17%
de \$10.01 a \$ 50.00	598	\$14,200.92	20.25%	1.14%
de \$50.00 a \$100.00	229	\$16,424.14	7.75%	1.32%
de \$100.01 a \$1000.00	336	\$110,409.71	11.38%	8.89%
de más de \$1000.00	143	\$1096,662.60	4.84%	88.31%
TOTAL	2953	\$1241,839.98		

Como puede observarse en el cuadro anterior, el 45.41% de cuentas de ahorro en el rango de \$0.00 a \$5.00 (1341) posee el 0.16% del total de la cartera (\$2,034.43). Por el contrario el 4.84% de las cuentas en el rango de más de \$1,000.00 (143) posee el 88.31% de la cartera total de ahorro.

Lo que nos indica que pocos asociados son los que sostienen dicha cartera, como se demuestra en el siguiente gráfico:



En pocas palabras los asociados que ahorran en mayor monto son menos, y es una cartera más volátil. Financieramente debería de ser un mayor número de personas ahorrando pocas cantidades; lo anterior se explica. Si hay retiros de las personas que ahorran mayores cantidades afectan la disponibilidad de fondos.

CUADRO DE TIPO DE CUENTA

Tipo de Cuenta	numero de cuentas	saldos de Ahorros	% Cuenta	% Saldos
AHORRO SIMULTANEO	891	\$65,861.49	30.08%	5.30%
DEPOSITOS A PLAZO	95	\$770,843.02	3.21%	62.07%
AHORRO NAVIDEÑO	47	\$1,000.69	1.59%	0.08%
AHORRO INFANTO JUVENIL	27	\$2,056.38	0.91%	0.17%
AHORRO ESCOLAR	11	\$694.81	0.37%	0.06%
AHORRO CORRIENTE	1607	\$377,706.06	54.25%	30.42%
AHORRO CORRIENTE ASPIRANTES	166	\$11,279.60	5.60%	0.91%
MI AHORRITO	118	\$12,397.93	3.98%	1.00%
TOTAL	2962	\$1241,839.98		

Observemos que el 62.07% de la cartera de ahorro está sostenida por los Depósitos a Plazo, con \$770.843.02 de la cartera, las cuentas a Plazo Fijo son 95 cuentas.

(PERSPECTIVAS DE CLIENTES Y FINANCIERA)

PROMOCIONES

Como parte de las actividades de promoción se ha continuado con mi ahorrito y los niños ganadores fueron:

- Julio Cesar Gutiérrez Anaya
- Leónidas Osmaro Rodríguez Anaya
- Brayan Geovany Salinas Martínez
- Samuel Alexander Portillo Hernández

Además se han mantenido en funcionamiento promociones como el globo reventón el cual funciona al incrementar el saldo de la cuentas de ahorro, y los premios que hemos otorgado son: bajillas, cocinas, licuadoras y promocionales al instante. También se rifaron canastas navideñas para las cuenta de ahorro navideño que estuvieron activas durante todo el año. Siendo una de las ganadoras la asociada: Rosalina Miranda de Salguero.

(PERSPECTIVAS INTERNA Y DE CLIENTES)

COMITÉ DE MORA

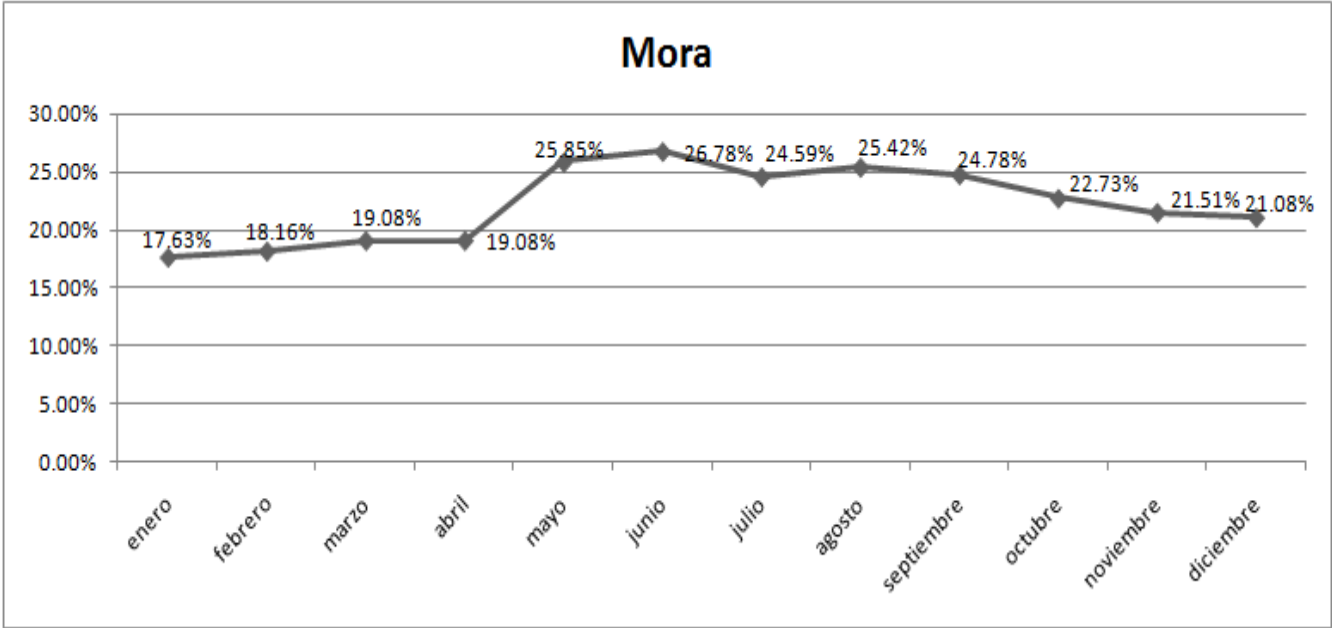
EL comité de mora se reunió 12 veces de manera ordinaria y un total de 5 reuniones extraordinarias, entre las funciones realizadas tenemos:

- Estudios de créditos morosos para dar recomendaciones de acción
- Consolidaciones de deudas
- Inicios de procesos judiciales
- Reuniones con socios morosos

Se tuvo un total de 620 créditos otorgados y de estos 166 cayeron en mora representando un total de 26.77% de créditos que pagaron en mora su cuota. Para el cierre del año nuestra mora tuvo un porcentaje de 21.09%

Como comité de mora hemos observado que nuestra cartera a cerrado con un alto índice de morosidad por el incumplimiento de los compromisos adquiridos al momento de solicitar un crédito, a la vez exhortamos a nuestros asociados a que cumplan con el plan de pago establecido ya que de esta manera nuestra Cooperativa podrá seguir ayudando con más créditos y contribuyendo al desarrollo de nuestros/as, asociados/as

COMPORTAMIENTO MENSUAL DE LA MORA AÑO 2014.



**(PERSPECTIVA INTERNA, CLIENTES Y FINANCIERA)
INFORME DE LA JUNTA DE VIGILANCIA**

Con el objetivo de garantizar la transparencia de las operaciones en ACUDE, esta junta de vigilancia durante el año 2014 desarrollo actividades en las diferentes áreas de la Cooperativa.

En el área contable realizamos:

- Arqueos a caja y numerarios en reserva, de manera mensual.
- Revisión de los estados financieros.
- Hemos revisado que toda la documentación contable, esté al día y en orden.
- Verificación de la existencia del activo fijo.
- Se realizaron pruebas de cheques y caja.
- Validaciones del Software, que consiste en la verificación de los cálculos de los intereses pagados a las cuentas de ahorro y cobrados a las cuotas de créditos.
- Se ha participado en la auditoría externa intermedia del ejercicio y revisado la superación de las observaciones de auditoría externa.
- Revisión de los bienes recibidos en pago.

En el área de crédito realizamos:

- Pruebas de préstamos.
- Seguimiento a la superación de las observaciones de los errores de proceso identificados en crédito.
- Monitoreo y seguimiento a los cuadros de morosidad.

En el área de funcionamiento institucional:

- Revisión de libros legales de actas, membrecía y asamblea general.
- Participar de manera activa en la definición del plan operativo del año 2014.
- Se le dio seguimiento a las observaciones encontradas en los libros legales.
- Se han elaborado y enviado los informes con las observaciones y sugerencias al Consejo de Administración, cuando ha sido oportuno.
- Evaluación del nivel de cumplimiento de las funciones de los miembros y planes de los comités.
- Estamos participando en capacitación sobre Contabilidad.

En el área de cumplimiento a obligaciones jurídicas:

- Elaborar el informe de inhabilitación de asociadas y asociados.
- Emisión de dictamen sobre estados financieros del ejercicio 2013.
- Revisión de cuentas patrimoniales para comprobar su estabilidad.

- Participar en el análisis de la propuesta de aplicación de excedentes y monitorear su cumplimiento.
- Participar en reuniones ampliadas convocadas por el Consejo de Administración.
- Participar en evaluación de planes operativos

En el sistema de Gestión de Calidad:

- Se realizaron controles de calidad al proceso de ahorros y aportaciones.
- El presidente participó en las reuniones del comité ejecutivo de la RED.
- Hemos participado en la elaboración del plan empresarial 2014.
- Se dio seguimiento al cumplimiento del plan empresarial 2014.
- Hemos participado en capacitaciones de la RED

**(PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO, INTERNO, CLIENTES
Y FINANCIERO)**

000045



**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO, " UNIDOS POR EL DESARROLLO DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA
ACUDE DE R.L.**

Balances de Situación Financiera Al 31 de Diciembre de 2014 y 2013
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
ACTIVO		
FONDOS DISPONIBLES		
NUMERARIO EN RESERVA	26,119.64	56,265.71
DEPOSITOS EN BANCOS	15,600.65	96,647.10
TOTAL DE DISPONIBILIDADES	<u>41,720.29</u>	<u>152,912.81</u>
PRESTAMOS		
PRESTAMOS PACTADOS HASTA UN AÑO PLAZO	167,445.60	201,544.83
PRESTAMOS PACTADOS A MAS DE UN AÑO PLAZO	1069,254.53	1042,286.66
PRESTAMOS EN MORA Y VENCIDOS	233,331.34	180,929.90
PROVISION PARA INCOBRABILIDAD DE PRESTAMOS (R)	<u>(4,127.44)</u>	<u>(1,860.10)</u>
TOTAL DE PRESTAMOS (NETOS)	<u>1465,904.03</u>	<u>1422,901.29</u>
INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR		
INTERESES SOBRE PRESTAMOS Y COMISIONES	134,690.93	71,493.55
PROVISIONES PARA INCOBRABILIDAD DE INTERESES Y COM. (R)	<u>(134,690.93)</u>	<u>(71,493.55)</u>
TOTAL DE INTERESES Y COMISIONES POR COBRAR	<u>0.00</u>	<u>0.00</u>
OTROS ACTIVOS		
BIENES RECIBIDOS EN PAGO O ADJUDICADOS	124,777.89	69,206.61
PROVISION DE PERDIDA EN BIENES RECIBIDOS EN PAGO O ADJUDICADOS	(9,009.32)	(8,980.05)
PROVEDURIA	16,740.00	18,323.31
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	2,834.79	8,540.77
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	205,242.75	145,022.16
CARTERA EN ADMINISTRACION	2,440.80	2,440.80
PROYECTOS EN ADMINISTRACION	382,543.66	363,173.66
CERTIFICADOS DE APORTACION	534.81	497.79
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	<u>726,105.38</u>	<u>598,225.05</u>
ACTIVO FIJO		
NO DEPRECIABLES	<u>128,765.28</u>	<u>128,765.28</u>
DEPRECIABLES	436,986.47	434,870.18
DEPRECIACION ACUMULADA (R)	<u>(123,333.53)</u>	<u>(110,398.85)</u>
TOTAL DE BIENES DEPRECIABLES (NETOS)	<u>313,652.94</u>	<u>324,471.33</u>
AMORTIZABLES		
INTANGIBLES	125,933.66	128,455.78
REMODELACIONES Y READECUACIONES	1,712.75	2,169.59
TOTAL DE AMORTIZABLES	<u>127,646.41</u>	<u>130,625.37</u>
TOTAL DE ACTIVOS	<u><u>2803,794.33</u></u>	<u><u>2757,901.13</u></u>
DERECHOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS		
INTERES SOBRE PRESTAMOS DE DUDOSA RECUPERACION	35,065.80	35,065.80
PRESTAMOS POR COBRAR DEPURADOS	45,590.65	47,177.98
TOTAL CTAS. DE ORDEN DEUDORAS	<u>80,656.45</u>	<u>82,243.78</u>
PASIVO		
DEPOSITOS		
DEPOSITOS DE AHORRO A LA VISTA	387,524.40	445,289.84
DEPOSITOS DE AHORRO PROGRAMADO	81,591.30	74,634.72
DEPOSITOS PACTADOS HASTA UN AÑO PLAZO	753,718.52	751,963.07
DEPOSITOS RESTRIGIDOS E INACTIVOS	18,994.50	15,189.00
TOTAL DE DEPOSITOS	<u>1241,828.72</u>	<u>1287,076.63</u>
PRESTAMOS POR PAGAR		
PRESTAMOS PACTADOS HASTA UN AÑO PLAZO	228,257.34	266,811.96
PRESTAMOS PACTADOS A MAS DE UN AÑO PLAZO	128,261.34	96,035.49
TOTAL PRESTAMOS	<u>356,518.68</u>	<u>362,847.45</u>
OBLIGACIONES A LA VISTA		
OBLIGACIONES A LA VISTA	1,798.02	337.82

000046

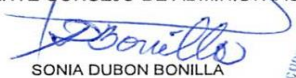


**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO, " UNIDOS POR EL DESARROLLO DE
RESPONSABILIDAD LIMITADA
ACUDE DE R.L.**

Balances de Situación Financiera Al 31 de Diciembre de 2014 y 2013
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)

	<u>2014</u>	<u>2013</u>
INTERESES Y COMISIONES POR PAGAR		
INTERESES POR PAGAR	9,202.22	2,665.42
INGRESOS POR APLICAR Y TRANSITORIOS		
INGRESOS POR APLICAR	11,916.96	15,628.36
OTROS PASIVOS		
CUENTAS POR PAGAR	36,084.13	23,698.51
IMPUESTOS, SERV. PUB. Y OTRAS OBLIGACIONES	4,282.89	5,897.12
RETENCIONES	3,089.05	3,662.13
PROVISIONES	8,654.16	8,712.50
TOTAL DE OTROS PASIVOS	52,110.23	41,970.26
CARTERA Y PROYECTOS EN ADMINISTRACION		
CARTERA EN ADMINISTRACION	205,007.52	167,007.52
PROYECTOS EN ADMINISTRACION	357,570.15	337,662.81
	<u>562,577.67</u>	<u>504,670.33</u>
PATRIMONIO		
APORTACIONES PAGADAS	290,447.19	265,268.50
RESERVAS		
RESERVA LEGAL	7,528.66	3,852.32
RESERVA DE EDUCACION	2,076.61	206.96
RESERVAS VOLUNTARIAS	50,731.65	66,150.34
TOTAL DE RESERVAS	60,336.92	70,209.62
RESULTADOS POR APLICAR		
RESULTADOS DEL PRESENTE EJERCICIO	14,244.73	2,267.34
PATRIMONIO RESTRINGIDO		
PATRIMONIO NO DISTRIBUIBLE		
DONACIONES DE ACTIVOS	202,812.99	204,959.40
TOTAL DE PASIVO MAS PATRIMONIO	2803,794.33	2757,901.13
CUENTAS DE ORDEN POR CONTRA		
DERECHOS, OBLIGACIONES Y DOCUMENTOS EN CAJA DE SEGURIDAD		
DERECHOS Y OBLIGACIONES FINANCIERAS POR EL CONTRARIO	80,656.45	82,243.78
TOTAL CTAS. DE ORDEN ACREEDORAS	80,656.45	82,243.78


JUAN OSMIN SALINAS
PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION


SONIA DUBON BONILLA
TESORERA CONSEJO DE ADMINISTRACION


SONIA CONCEPCION MARTINEZ PAZ
CONTADORA


REYNA ISABEL BENITEZ DE ERROA
PRESIDENTA JUNTA DE VIGILANCIA


CESAR GERARDO LOPEZ DELGADO
GERENTE

LIC. SAUL ANTONIO NERIO
AUDITOR EXTERNO

LA DIFERENCIA COOPERATIVA			
Asociados	1,389	Aportaciones per cápita	\$ 209.11
Número de cuentas de ahorro	2,962	Activos per cápita	\$ 2,018.57
		Excedentes per cápita	\$ 10.26
		Ahorros per cápita	\$ 419.25
Número de préstamos	815	Préstamos per cápita	\$ 1,792.06

000047


**ASOCIACION COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO, "UNIDOS POR EL DESARROLLO"
DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
ACUDE DE R.L.**




**Estados de Resultados del 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2014 y 2013
(Expresados en Dólares de los Estados Unidos de América)**

	2014	2013
<u>INGRESOS</u>		
<u>INGRESOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACION</u>		
INGRESOS - CARTERA DE PRESTAMOS	535,644.57	438,124.75
INGRESOS - LIQUIDEZ E INVERSIONES	557.94	443.18
TOTAL DE INGRESOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACION	536,202.51	438,567.93
<u>OTROS INGRESOS</u>		
ADMINISTRACION DE CARTERA Y PROYECTOS	-	-
REMESAS DEL EXTERIOR	9,004.54	17,523.35
TOTAL DE OTROS INGRESOS	9,004.54	17,523.35
<u>COSTOS</u>		
<u>COSTOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACION</u>		
CAPTACION DE RECURSOS	65,268.89	58,935.52
PRESTAMOS	44,265.52	46,933.91
PROVISION DE SANEAMIENTO ACTIVOS DE INTERMEDIACION	189,105.48	126,129.41
REMESAS DEL EXTERIOR	4,216.20	3,707.40
ADMINISTRACION DE CARTERA Y PROYECTOS	5,847.39	4,929.86
TOTAL COSTOS DE OPERACIONES DE INTERMEDIACION	308,703.48	240,636.10
<u>GASTOS</u>		
<u>GASTOS DE OPERACION</u>		
GASTOS DE ESTRUCTURAS	22,777.39	27,146.22
GASTOS DEL PERSONAL	102,624.27	98,170.77
GASTOS GENERALES	166,633.53	162,427.14
TOTAL DE GASTOS DE OPERACION	292,035.19	287,744.13
<u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>		
<u>INGRESOS NO OPERACIONALES</u>		
UTILIDAD EN VENTA DE ACTIVO FIJO	235.00	-
INGRESOS POR EXPLOTACION DE ACTIVOS	-	15,575.22
DIVIDENDOS	68.07	80.66
LIBERACION DE PROVISIONES DE SANEAMIENTO	49,657.33	54,635.86
OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES	17,428.89	2,820.22
INGRESOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	4,900.84	1,865.05
	72,290.13	74,977.01
<u>GASTOS NO OPERACIONALES</u>		
GASTOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	-	20.60
EXCEDENTES ANTES DE RESERVAS	16,758.51	2,667.46
<u>MENOS:</u>		
<u>RESERVAS</u>		
RESERVA LEGAL	1,675.85	266.75
RESERVA DE EDUCACION	837.93	133.37
TOTAL DE RESERVAS	2,513.78	400.12
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	14,244.73	2,267.34


JUAN OSMIN SALINAS
PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION


REYNA ISABEL BENITEZ DE ERROA
PRESIDENTA JUNTA DE VIGILANCIA


SONIA DUBON BONILLA
TESORERA CONSEJO DE ADMINISTRACION


CESAR GERARDO LOPEZ DELGADO
GERENTE


SONIA CONCEPCION MARTINEZ PAZ
CONTADORA



LIC. SAUL ANTONIO NERIO
AUDITOR EXTERNO

(PERSPECTIVA FINANCIERA)
DICTAMEN DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Honorable Asamblea General de asociados/as de ACUDE de R.L.

En los artículos 54 y 58 literal “d” de nuestros estatutos, se establece que la Junta de Vigilancia ejercerá las funciones de supervisión y fiscalización, tal como se presentó en el informe previamente, les garantizamos a ustedes haber revisado cada una de las áreas de la Cooperativa, además de analizar estados financieros auditados y el dictamen de auditoría emitido al 31 de diciembre del año 2014 por la firma que ustedes como Asamblea autorizaron.

Con base a lo establecido en el artículo 41, de la Ley General de Asociaciones Cooperativas, 51 de su reglamento y 58 literal “d” de nuestros estatutos.

ESTA JUNTA DE VIGILANCIA DICTAMINA

Que el trabajo que el Consejo de Administración y su equipo de apoyo realiza en la aplicación de las normas generalmente aceptadas de contabilidad, ha sido el que consideramos para **EMITIR UN DICTAMEN FAVORABLE**, ya que los estados financieros reflejan la situación financiera de ACUDE de R.L. al 31 de diciembre del año 2014.

Ratificamos esta memoria de labores, presentada por el Consejo de Administración, en la que resume el trabajo realizado, por cada integrante de los Cuerpos Directivos y el Personal Administrativo.

JUNTA DE VIGILANCIA

(PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO, CLIENTES Y FINANCIERA)

METAS DEL PLAN OPERATIVO ANUAL 2015

- ✓ Alcanzar una captación de ahorros de \$2, 095,000.
- ✓ Cumplir las diferentes exigencias legales que afecten positiva o negativamente las cooperativas, (Ley de Usura, Ley de Lavado de Dinero, Ley General de Asociaciones Cooperativa,)
- ✓ Implementación de NIFACES.
- ✓ Que la cartera total de ahorros cubra la cartera de crédito en un 70%.
- ✓ Que la Membrecía mantenga en sus cuentas de Ahorro un Saldo promedio de \$ 600.00
- ✓ Que la cartera de Depósitos a Plazo Fijo se incremente anualmente del 10% en número de Certificado y el 12% en saldo de dicha cartera.
- ✓ El cierre voluntario de las cuentas de ahorro corriente no supere el 4-5 %.
- ✓ Implementar, mantener y evaluar Manual de riesgo, que incluya: Riesgo de liquidez, Riesgo crediticio, Riesgo operativo,
- ✓ Alcanzar el otorgamiento de préstamos de \$856,607.77
- ✓ Alcanzar una recuperación de préstamos de \$1, 048,417.38
- ✓ Recuperar un total de intereses en el año \$599,426.98
- ✓ Que el 90% de los créditos cierren al día al final de cada ejercicio mensual, pero este no superara el porcentaje de mora establecido por Cooperativa en dicho periodo 75%
- ✓ Alcanzar un crecimiento neto de la cartera de asociados al año de 140 personas.
- ✓ Captar en aportaciones netas anualmente \$55,300.00.
- ✓ Que el 60-70% de las personas que reciben la charla realicen su proceso de ingreso.
- ✓ El porcentaje de asociados/as activas no será menor entre 60% A 85%,
- ✓ Sensibilizar y formar a un promedio de: 25 nuevos líderes y lideresas para el relevo de autoridades.
- ✓ 150 asociados/as reciben una jornada de comprensión de estatutos como mínimo.
- ✓ Superar la auditoria de recertificación al SGC.
- ✓ Mantener y mejorar la protección de información confidencial controlada por la Cooperativa
- ✓ Seguimiento y corrección a los indicadores COLAC
- ✓ Dar seguimiento a la elaboración del Plan de Mercadeo a nivel de red.
- ✓ Realizar Asamblea Ordinaria.