

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera Licenciatura en Administración

APLICACION DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE COMERCIO SOLIDARIO DURANTE 2011.

Alumno: Patricio Sparks patosparks@hotmail.com
Domicilio: Belgrano 1373 Arias Córdoba
Teléfono: 03468-15646428
Tutor de contenido: Paulo Lanza
Tutor metodológico: Magdalena Carrancio

Agradecimientos

Hoy, con esta tesina finaliza una etapa muy importante en mi vida educativa, quiero dar gracias a la UAI, a sus profesores y directivos que siempre me apoyaron, ayudaron, guiaron y enseñaron. No solo en sus cátedras, sino también con consejos y ejemplos de vida.

Quiero agradecer también, en este momento tan importante, a las personas que siempre estuvieron a mi lado y me incentivaron para concluir este trabajo de campo y así cerrar este ciclo de mi vida. A mis padres, a mi esposa, compañeros, amigos, a mis tutores Paulo y Magdalena y a todos los que estuvieron a mi lado en todos estos años.

ÍNDICE

	Página
Introducción	5
Capitulo I: El movimiento cooperativista en la Argentina.	
1. Antecedentes del cooperativismo	11
1.2. El nacimiento del cooperativismo en Argentina	12
1.2.1. Cooperativas de consumo	14
1.2.2. Cooperativas Agrarias.....	14
1.2.3. Cooperativas de Crédito	15
Capitulo II: Marco teórico sobre una gestión y control eficaz.	
Herramientas para la gestión. Descripción del cuadro de mando integral	
2.1 La Dirección y el Control de Gestión	17
2.2.El Proceso de Control	18
2.3. Herramientas para el control de gestión	19
2.4. La estrategia y el Control estratégico.....	20
2.5. Cuadro de Mando Integral (CMI)	21
2.6. El CMI y sus perspectivas.....	23
2.7. Beneficios y Riesgos de un CMI.....	24
2.8. Organizaciones sin ánimo de lucro.....	25

Capítulo III: Desarrollo del cuadro de mando integral para La Cooperativa de Comercio Solidario de Rosario.

3.1. Análisis y Diagnóstico de la aplicación del CMI a la Cooperativa de Comercio Solidario	27
3.2. Desarrollo del cuadro de mando integral	27
3.2.1. Análisis FODA para la Cooperativa de Comercio Solidario	28
3.2. Misión, Visión y Valores	29
3.3. Perspectivas y Objetivos Estratégicos.....	31
3.4. Definición de los indicadores para cada perspectiva.....	33
3.4.1. Indicadores de la Perspectiva del Beneficiario.....	34
3.4.2. Indicadores de la Perspectiva Financiera.....	35
3.4.3. Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos.....	36
3.4.4. Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	37
3.5. Integración de las Perspectivas.....	39
3.6. El cuadro de mando integral para la Cooperativa de Comercio Solidario.	40
3.7. Cuantificación.....	44
3.8. Comentarios sobre la herramienta.....	45
Conclusión.....	46
Propuestas y recomendaciones.....	48
Anexos.....	49
Bibliografía.....	53

INTRODUCCION

Para poder comprender la actualidad del cooperativismo y poder enmarcar el presente trabajo comenzaremos describiendo algunos aspectos particulares de la Argentina en los últimos años.

La década de los años noventa muestra a la economía argentina inmersa en un proceso de profundos cambios estructurales, que suponen transformaciones no menos radicales en los patrones de comportamiento de los distintos agentes económicos. Tales mutaciones provienen, en última instancia, de modificaciones sustantivas en la propia orientación de las políticas públicas que, como tales, han contribuido a la reconfiguración de algunos de los ejes ordenadores de la economía. La remoción de una amplia gama de normas regulatorias, la liberalización comercial y financiera externa, los abarcativos y acelerados procesos de privatización de empresas públicas, su funcionalidad con el Plan de Convertibilidad, conllevaron comportamientos muy disímiles de los distintos sectores de actividad y de los diversos tipos de empresas, así como la profundización del proceso de concentración y centralización del capital.

Durante los primeros años de la década del 90 las políticas neoliberales tuvieron una buena aceptación entre los ciudadanos argentinos debido a que, entre otras cosas, se puso fin a la hiperinflación mediante el plan de convertibilidad y el PBI creció más de un 15% entre 1990 y 1994. Pero desde mediados de la década del 90 se comenzaron a observar cada vez más indicadores negativos. El tipo de cambio bajo favorecía a las importaciones por lo tanto se perjudicaba a la industria nacional y esto provocaba el aumento del desempleo. El elevado gasto público y la necesidad de pagar la deuda externa hacían necesario que el país pida más dinero prestado por lo cual se generaba mayor endeudamiento externo. En 1999 asume la presidencia, el Dr. Fernando de

la Rúa, con un índice de desempleo en un punto crítico y la decisión política de continuar con la convertibilidad

Así llegamos hasta finales de 2001, cuando numerosos sectores del país se manifestaron contra todo lo que estaba sucediendo y es, en ese momento, cuando se comienza a observar al movimiento cooperativo como una de las posibles salidas a esta profunda crisis, donde la solidaridad, la integración, y la ayuda mutua comienzan a verse como una alternativa posible y necesaria. Desde 2003, se crearon más de 300 mil puestos de trabajo relacionados en forma directa con el movimiento cooperativo, el cual genera aproximadamente el 10% del PBI nacional.

En la actualidad, la Argentina posee más de 20.000 cooperativas de diferentes tipos: agropecuarias, de vivienda, de consumo, de crédito, de provisión, de servicios públicos, de trabajo, entre otras, las cuales ocupan a más de 10 millones de cooperativistas¹

El cooperativismo argentino tiene aún un largo camino por recorrer, ya que existen diversas falencias que se repiten en muchas cooperativas locales que hacen que no logre alcanzar el éxito ni ser sustentables en el tiempo.

Uno de los principales problemas que podemos remarcar hace referencia a las falencias en la gestión y administración de estas instituciones.

“La cooperativa es ante todo, una sociedad basada en la confianza entre las personas y sobre la cohesión social y ella es una empresa que hace negocios.... Con este propósito, debemos organizar nuestras cooperativas con rigor y profesionalismo. Hacerlas competitivas y eficaces, como debe ser toda empresa insertada en el mercado. Es necesario actuar rápido en esta dirección, sin perder de vista los principios y los valores que hacen únicas a las cooperativas. Es imperativo que nuestras empresas implanten procesos de fusión y de incorporación con el fin de reducir los costos, ellas deben también concluir

¹ Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Secretaría de Organización y Comunicación Comunitaria “Rendimos Cuentas. Diciembre 2007-Mayo 2009” Buenos Aires.

las alianzas estratégicas con vistas a añadir valor a sus productos y servicios, así como encontrar socios y comenzar cooperativas transnacionales”²

La realización de este trabajo pretende plantear si a partir de la utilización de una herramienta, como un Cuadro de Mando Integral, se puede resolver la problemática que presentan muchas pequeñas cooperativas, en las que sus directivos no cuentan con especialización en la dirección de este tipo de organizaciones, están generalmente formados en el día a día y en base a la experiencia, y, en consecuencia, representan un estilo de dirección que requiere ser profesionalizado.

Para el presente trabajo, tomaremos como caso de estudio a la Cooperativa de Comercio Solidario de la ciudad de Rosario. Esta cooperativa se formó en el año 2003 con el principal objetivo de fomentar y facilitar la cadena de comercialización de sus productores asociados, pudiendo llegar de manera conjunta y más eficiente a sus clientes finales, aumentando así sus ventas.

La Cooperativa de Comercio solidario tiene más de 100 productores asociados en todo el país, mayoritariamente estos socios se encuentran en las provincias del centro y norte del país. Estos productores entregan su mercadería en consignación a la cooperativa para que ésta la ofrezca a los clientes finales o bien, si existe la demanda, la cooperativa eleva el pedido a sus asociados productores para que puedan confirmar la venta.

Los productos comercializados son cientos, algunos de estos varían según la estacionalidad y se engloban en las categorías de: Alimentos, Muebles y Artesanías.

En la cooperativa de comercio solidario trabajan, además de sus asociados, más de una decena de colaboradores que tienen asiento físico en la

² Rodríguez, Roberto (1998). Desafíos del cooperativismo de cara al nuevo siglo, en documentos cooperativos No. 12, Buenos Aires.

ciudad de Rosario y prestan el servicio administrativo, comercial, legal y estratégico.

Tanto los productos comercializados como la cantidad de productores asociados creció año a año desde los últimos 5 periodos, lo que conlleva a que la cooperativa se encuentra día a día con más ventas, más clientes, más dudas, más problemas. Y donde es fundamental que se acompañe este crecimiento con cimientos sólidos para que este crecimiento sea sostenible en el tiempo.

Consecuentemente, para dar inicio a nuestra investigación y comprender la situación por la que atraviesa la cooperativa, formulamos la siguiente pregunta: El Cuadro de mando Integral ¿es una herramienta útil para que la Cooperativa de Comercio Solidario pueda profesionalizar su gestión y tomar mejores decisiones?

El presente trabajo se limita al estudio particular de la Cooperativa de Comercio Solidario de la ciudad de Rosario, durante el año 2011.

Por lo tanto, nuestro objetivo general es demostrar que se pueden lograr mejores resultados en lo que hace al cumplimiento de objetivos y gestión de las cooperativas tomando como caso ejemplo la Cooperativa de Comercio Solidario, al aplicar un Cuadro de Mando Integral.

Los objetivos específicos del presente trabajo consisten en:

1- Describir los aspectos históricos más relevantes del movimiento cooperativista en la Argentina

2- Establecer las principales falencias o problemas comunes que se repiten en las cooperativas nacionales

3 - Determinar las características esenciales que debe reunir una buena gestión organizacional

4 - Evaluar las características y ventajas del cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa de Comercio Solidario durante el 2011.

Con el presente trabajo pretendemos realizar un análisis puntual acerca de cómo profesionalizar y efficientizar la gestión de la Cooperativa de Comercio Solidario.

Nuestra hipótesis de trabajo sostiene que: *La confección y aplicación de un Cuadro de Mando Integral a la gestión de la Cooperativa de Comercio Solidario, durante el 2011, permitió a sus directivos, tomar decisiones más acertadas, profesionalizar la gestión, establecer y cumplir los objetivos de manera más eficiente que las que se podían llegar a tomar en base a indicadores financieros provenientes de los estados contables o de percepciones personales.*

Para lograr nuestros objetivos, apelamos a un diseño de investigación cualitativo en tanto abordamos en forma integral y profunda las ventajas de la aplicación de un Cuadro de mando integral desde la mirada de integrantes, productores asociados y clientes de la cooperativa en estudio.

El tipo de investigación es descriptivo, ya que estudia las características y falencias comunes de gestión que se repiten en muchas cooperativas argentinas y en particular en nuestra cooperativa tomada como caso de estudio; y correlacional, dado que observa los resultados de la aplicación de los indicadores del Cuadro de mando integral (variable causa) sobre la gestión de una cooperativa (variable efecto).

Como fuente de información secundaria para complementar y enriquecer nuestra investigación analizaremos bibliografía de diferentes autores,

publicaciones en diarios y revistas e Internet, lo que nos permitirá obtener un marco teórico profundo sobre el tema de estudio.

Como fuentes de información primaria para recolectar datos sobre la situación de la Cooperativa, realizaremos entrevistas personales con los integrantes de la misma, productores asociados y clientes lo que nos dará un amplio conocimiento de la situación.

El presente trabajo se estructura en 3 capítulos, en el primer capítulo describiremos los antecedentes mundiales y locales del cooperativismo. En el segundo capítulo mencionaremos los problemas o falencias comunes que se repiten en las cooperativas Argentinas y determinaremos las características esenciales que se deben cumplir para obtener una buena gestión organizacional y describiremos las características y beneficios del Cuadro de Mando Integral y por último en el tercer capítulo desarrollaremos un Cuadro de Mando Integral para la Cooperativa de Comercio Solidario de Rosario.

CAPITULO I

EL MOVIMIENTO COOPERATIVISTA EN LA ARGENTINA

En el presente capítulo nos proponemos describir como fueron los inicios del movimiento cooperativista en la Argentina. Para ello comenzaremos por los principales aportes/características que lo fueron nutriendo en nuestro país.

1.1. Antecedentes del cooperativismo

La revolución industrial ocurrida en Europa entre los años 1750 a 1850 tuvo un rol importante como impulsora del movimiento cooperativo. En Inglaterra muchos trabajadores que no recibían sus sueldos en dinero, sino en especias de mala calidad, unieron sus esfuerzos y formaron las primeras cooperativas de consumo, transformándose ellos mismos en sus propios proveedores.

También el desempleo o las malas condiciones laborales eran una problemática constante en aquella época, y es por esto que muchos individuos se organizaron para formar las primeras cooperativas de producción y trabajo. La primera experiencia cooperativa de este tipo hace referencia a la denominada "De los Probos Pioneros de Rochdale" en el año 1844 en la ciudad de Rochdale, Inglaterra.

Simultáneamente en otros países de Europa comienzan a nacer muchos movimientos cooperativos. Entre los primeros grandes pensadores del cooperativismo se encuentran Saint Simon, Robert Owen, William King, Charles Fourier y Friedrich Wilhelm Raiffeisen, quienes proponían que la solución de los problemas sociales se podía lograr a través de la cooperación entre los individuos. Surgen las cooperativas de Crédito, con la simple premisa de que las

personas pudieran realizar préstamos entre ellas bajo la inspiración de Federico Guillermo Raiffeisen.

Las cooperativas en su desarrollo establecieron diversas formas de integración y es por esto que en 1895 se organizó en Europa la Alianza Cooperativa Internacional (ACI).³

1.2. El nacimiento del cooperativismo en Argentina

En Argentina las primeras cooperativas se originaron vinculadas al ingreso de inmigrantes europeos que desarrollaron sus actividades en forma asociativa. Estos inmigrantes aportaron además de su cultura y tradiciones, valores e ideas de cooperación y solidaridad para probar en nuestro país la experiencia cooperativa que ya era una realidad en Europa

De esta manera comenzaron a formarse en el país instituciones que agrupaban personas por nacionalidad, religión, clase social, por mencionar algunos rasgos característicos comunes.

Este tipo de organizaciones les servían a los inmigrantes para conservar su cultura originaria, para representarlos ante el Estado, para insertarse dentro de la sociedad argentina y poder así participar en sindicatos, mutuales y partidos políticos de la clase obrera.

En 1878, el dirigente socialista Alejo Peyret afirmaba en un acto en conmemoración de la fundación de Colonia San José (Entre Ríos): *«No basta fundar una colonia en un punto dado y abandonarla a si misma. Al cabo de algunos años verán reproducirse en su seno los vicios sociales del viejo mundo agregados a los inconvenientes del nuevo: es decir, la ilegalidad, la usura y la explotación del hombre por el hombre. Quisiera, pues, que hubiera en las colonias*

³ Plontinsky, Daniel "el cooperativismo argentino hasta la sanción de la Ley de Sociedades Cooperativas" Cooperativismo en movimiento. 18 de Junio de 2.009. Disponible en <http://www.centrocultural.coop>

instituciones cooperativas y bancos de crédito agrícola para proveer de capitales en módicas condiciones a los trabajadores rurales; y ponerlos así al cubierto de un probable desalojo... Quisiera que hubiera depósitos de cooperativas donde el agricultor pudiera guardar su cosecha y esperar el momento de poder venderla a buenos precios... Quisiera que hubiera cooperativas que provean a los socios colonos a "precio de costo" todos los artículos de consumo local... Quisiera que hubiera fábricas cooperativas para el aprovechamiento de los productos agrícolas. Amaos los unos a los otros, dice el evangelio. Pero no basta amarse: es necesario unirse, entenderse y asociarse para sobrellevar con más facilidad la carga de la vida. La fe transporta las montañas e inunda los valles, dice también el Evangelio. ¿Cuál es esta fe todopoderosa? Es la fe de la solidaridad social, de la fraternidad humana.⁴

En la formación de las primeras cooperativas del país podemos distinguir dos grupos de personas que se diferenciaban por sus orígenes:

- Un grupo de personas provenientes de la clase obrera creaba las cooperativas con el fin de terminar con la explotación capitalista y tener mejores condiciones laborales.
- Otro grupo de personas provenientes de la pequeña y mediana burguesía formaban estas instituciones con el objetivo de buscar soluciones a sus problemas sociales y económicos y poder desarrollar su actividad comercial o industrial.⁵

Las primeras cooperativas que se formaron en nuestro país fueron las Cooperativas de Consumo, Cooperativas Agrarias y Cooperativas de crédito y dentro de cada uno de estos tipos de cooperativas existían aquellas que se formaban con personas provenientes de la clase obrera, o por pequeños y medianos burgueses

4 Peyret, Alejo. 2/07/1878 "Discurso en el XXI aniversario de la Colonia San José" En: Plontinsky, Daniel Cooperativismo en movimiento. 18 de Junio de 2.009. Disponible en <http://www.centrocultural.coop>.

5 Plontinsky, Daniel. "El cooperativismo argentino hasta la sanción de la Ley de Sociedades Cooperativas" Cooperativismo en movimiento. 18 de Junio de 2.009. Disponible en <http://www.centrocultural.coop>

1.2.1 **Cooperativas de consumo**

En nuestro país las primeras manifestaciones del movimiento cooperativista provienen de la línea del consumo. Fue en 1875 cuando un grupo de inmigrantes franceses crearon la “Sociedad Cooperativa de Producción y Consumo de Buenos Aires”, auspiciada por el sociólogo francés Adolfo Vaillant.

En el año 1884 se crea la Sociedad Cooperativa de Almacenes, primera cooperativa de consumo argentina. El principal objetivo era comercializar bebidas y alimentos. Esta fue una sociedad que tenía algunos rasgos cooperativos y otros que no lo eran. Según Nicolás Repetto, *“esta sociedad que podríamos llamar de tipo burgués, no fue propiamente una cooperativa obrera. El señor Atwell quiso hacer en este país un ensayo de cooperativa de acuerdo a los sistemas que ya estaban difundidos en Inglaterra, y entonces fundó ésta, que fue principalmente de empleados. Parece que los 2 ó 3 primeros años de esta sociedad fueron de una vida realmente próspera, satisfactoria, pero poco a poco esta prosperidad fue declinando, y en el año 1890, con motivo de la gran crisis económica que hubo en el país, esta cooperativa desapareció.”*⁶

1.2.2 **Cooperativas agrarias**

La primera cooperativa agraria de Argentina fue la “Sociedad Cooperativa de Seguros Agrícolas y Anexos Ltda. El Progreso Agrícola”, de Pigüé, Buenos Aires, fundada en 1898. Esta cooperativa fue creada para afrontar las pérdidas que sufrían los productores agropecuarios ante la caída de granizo. De esta forma los socios de la cooperativa formaban un fondo común que luego se distribuiría entre los damnificados que sufrieran caídas de granizo en sus propiedades.

Dos años mas tarde, un grupo de colonos israelitas de Basavilbaso, Entre Ríos, fundan la cooperativa “La Agrícola Israelita” que en 1907 pasa a llamarse “Sociedad Agrícola Lucienville Cooperativa Limitada”.

⁶ Repetto, Nicolás.(1944) “Lecciones sobre cooperación”. 2da Edición. Buenos Aires, Editorial de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo, Pág. 10

1.2.3 Cooperativas de crédito:

En el año 1863 se publicó en el periódico “el artesano” el siguiente artículo referenciando la necesidad de la creación de una cooperativa de crédito: *“Hemos dicho que para fomentar la prosperidad de la República era necesario rehabilitar al obrero fundando una caja de crédito popular. Comprendemos que semejante proyecto sólo puede llevarse a cabo con hombres que, a un verdadero amor al país, unan su gran fuerza y voluntad, pero como tales hombres no abundan, no extrañaríamos que nuestra idea fuese calificada de utópica”*⁷

Pocos años después, el cooperativismo de crédito comienza a desarrollarse a partir de cinco tipos de experiencias diferentes:

- a) Bancos Populares.
- b) Cajas Rurales de Crédito.
- c) Cajas Regionales de préstamo y Ahorro.
- d) Secciones de Crédito de cooperativas de otras ramas.
- e) Cajas de Crédito, Cooperativas de Crédito y Cajas Populares.⁸

7 Anónimo. “Cajas de Créditos populares” El Artesano. Buenos Aires 28 de marzo de 1863, p. 1

8 Plotynski, Daniel. “Historias del cooperativismo Cap 4” 3 de Noviembre del 2009. Disponible en <http://www.centrocultural.coop>. 01/02/2014

CAPITULO II

MARCO TEORICO SOBRE UNA GESTION EFICAZ

El objetivo del presente capitulo es establecer las principales falencias o problemas comunes que se repiten en las cooperativas nacionales y determinar las características esenciales necesarias para lograr una buena gestión organizacional. Además desarrollaremos la funcionalidad y Beneficios del Cuadro me Mando Integral.

Si bien todas las cooperativas son particulares y diferentes unas con otras podemos observar que algunos problemas o falencias de gestión se repiten en muchas de ellas. Según Alicia Ressel y Noelia Silva⁹, algunas de estas falencias son: Demasiada concentración de poder o decisiones en pocas personas, falta de planificación presupuestaria y productiva a mediano y largo plazo, sectores o unidades de negocios que no trabajan integradas o con objetivos comunes, resistencia al cambio, utilizar la voluntad personal o solicitar un mayor esfuerzo como principal camino para solucionar los problemas, falta de mediciones concretas que permitan tomar decisiones mas acertadas, falta de capacitación integral, estructuras productivas, administrativas y comerciales sobre dimensionadas.

Comenzaremos el capitulo detallando las características organizacionales necesarias para lograr una buena gestión.

9 Ressel, Alicia Beatriz y Silva Noelia Carmen. (2008) "Cooperativas e integración regional". Buenos Aires: IECoop Pág. 21.

2.1 La Dirección y el Control de Gestión

En todo tipo de organización existen tres términos que se utilizan con frecuencia para referirse a las actividades y que requieren una definición certera en la medida que marcan las distintas tareas, capacidades y exigencias que se deben enfrentar en la práctica. Ellos son Operar, Organizar y Dirigir. Según A. Ballve, *“Operar, es el proceso por el cual a partir de la materia prima se obtiene el producto que se desea ofrecer en el mercado. Se podría decir que, desde una concepción industrialista, es el corazón de la organización donde se realiza el proceso u operación. Organizar, es el conjunto de actividades por el cual se desarrolla la estructura y metodologías de trabajo que sustenta la organización. Y por último, dirigir, requiere actuar sobre la operación y la organización para alcanzar los resultados deseados. Es decir que a partir de un análisis realizado de la situación actual de la organización y en función de la misión y objetivos definidos, el directorio deberá disponer las políticas y medios necesarios para lograr dichos objetivos, en este proceso estarán dirigiendo.”*¹⁰

La clave de dirigir estará entonces en hallar la mejor forma de participar para que la empresa logre los objetivos de corto y largo plazo. Será muy importante diagnosticar en cada momento dónde se está parado y qué actividades deberán realizarse para llegar a la meta, y para ello deberá trabajar más sobre los procesos que en las tareas operativas

La dirección trata de orientar el comportamiento individual y organizativo hacia los fines de la organización. Para ello, utiliza diferentes mecanismos que pueden permitir la adaptación al entorno y la coordinación interna. Hay mecanismos de carácter formal y otros más difíciles de formalizar.

Amat Joan en su libro Control de Gestión describe el proceso de dirección desde dos perspectivas¹¹ :

- Desde una perspectiva racional, el proceso de dirección se inicia con la formulación de la estrategia. Esta se elabora a partir del análisis del entorno y de

10 Ballve, Alberto M. (2005) "Tablero de control". Buenos Aires: Ediciones Macchi. Pág. 4-5.

11 Amat, Joan M. (2009) Op. Cit. Pág. 23.

la propia organización. Es fundamental la definición de la estrategia para coordinar el funcionamiento interno y adecuarlo a las exigencias del entorno y para orientar el comportamiento individual y de cada unidad con los objetivos globales. Por otra parte debe estar organizada de manera que se puedan llevar a cabo dicha estrategia y el logro de objetivos. Además, el logro de objetivos globales exige, a medida que su dimensión es mayor, su fragmentación en diferentes objetivos específicos para los diferentes centros de responsabilidad. En función de estos elementos (objetivos, responsabilidades, recursos) cada persona toma decisiones y obtiene unos determinados resultados. Para ello es necesario que exista un sistema de medición y evaluación de la actividad individual y organizativa, y del resultado que se obtiene.

- Desde una perspectiva menos racional, se puede considerar que el comportamiento de los miembros de una organización puede orientarse en mayor medida hacia los objetivos de la empresa no solo utilizando mecanismos formales de dirección sino también informales. Estos pueden promover tanto el control externo como el autocontrol.

El control, ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de cada empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos. *“Dentro del concepto de control se pueden distinguir dos perspectivas claramente diferenciadas. En primer lugar, una perspectiva limitada de lo que significa el control en la organización, centrada en muchos casos en el cálculo contable del resultado y, en segundo lugar, una perspectiva más amplia del control que no solo considera los aspectos financieros sino también, el contexto en el que se realizan las actividades y, en particular los aspectos ligados al comportamiento individual, a la cultura organizativa y al entorno.”*¹²

2.2 El Proceso de Control

La realización del Proceso de Control está ligada a la existencia de:

- Un grupo de indicadores que permita guiar y posteriormente evaluar el

¹² Ibídem. Pág. 26.

comportamiento de los diferentes departamentos a las variables claves y objetivos de la empresa.

- La estimación de los resultados que deberán obtener los responsables de cada función y/o departamento.
- Definir los indicadores necesarios para cumplir con éxito los diferentes objetivos estratégicos
- Información sobre el desempeño y los resultados de cada departamento.
- A partir de las condiciones anteriores, la evaluación del desempeño y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas y la asignación de incentivos.

De esta manera se puede definir al control de gestión como *“el conjunto de mecanismos que puede utilizar la Dirección que permiten aumentar la probabilidad que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la organización.”*¹³

El control de gestión es sin dudas una necesidad para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos por la organización, ya que maximiza los escasos recursos asignados y presenta una rendición de cuentas en estos aspectos.

2.3 Herramientas para el control de gestión

Es posible identificar distintas herramientas para el control de gestión. Entre las más difundidas se encuentran los tableros de indicadores. Ballvé en su libro Tablero de Control define cuatro tipos genéricos de Tableros¹⁴:

- El Tablero de Control Operativo: se lo define como aquel que permite realizar un seguimiento diario del estado de situación de un sector o proceso de la empresa para tomar en forma inmediata las medidas correctivas que sean necesarias. Por ejemplo, información sobre la cantidad de artículos comercializados por día, cantidad de determinadas

¹³ Ibídem, pá 24.

¹⁴ Ballve, Alberto M. (2005) Op.citp. Pág. 48.

acciones que fueron realizadas o solicitadas, etcétera.

- El Tablero de Control Directivo: éste va a posibilitar monitorear los resultados de la empresa en su conjunto, y de sus áreas claves. Está más orientado a los resultados internos y al corto plazo.
- Tablero de Control Estratégico: éste brindará información tanto interna como externa a la organización, con respecto al posicionamiento estratégico de la empresa y a largo plazo.
- Tablero de Control Integral: constituye el resumen de los tres anteriores, porque sintetiza la información más importante de cada uno de ellos y está destinada a la dirección superior para que pueda interiorizarse de la situación integral de la empresa.

2.4 La estrategia y el Control estratégico

La capacidad de ejecutar una estrategia es igual de importante que la estrategia en sí: solo el 10% de las estrategias formuladas correctamente se aplican con éxito ¿A qué se debe que las organizaciones tengan dificultades para poner en práctica unas estrategias correctamente formuladas? Un problema es que las estrategias, que son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor, están cambiando, pero las herramientas para medirlas no.¹⁵

La gestión de las estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de las organizaciones son las que crean las mayores oportunidades para crear valor. Los activos tangibles dominaban la economía, en décadas pasadas, y era puramente en base a indicadores financieros en los que se basaban para tomar decisiones. En la economía actual los activos intangibles representan una importante ventaja competitiva y se necesitan herramientas útiles para poder describirlos, medirlos y gestionarlos.

15 KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2001) 'Como utilizar el cuadro de mando integral'. 1º Edición. Barcelona: Gestiones 2000. Pág. 7

“La mayoría de las organizaciones actuales operan a través de unidades de negocio descentralizadas y de equipos que están mucho más cerca del cliente. La aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y apoyo, estén alineados y vinculados a la estrategia. Y con los rápidos cambios en tecnología, competencia y regulaciones, la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo. El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.”¹⁶

El control estratégico se utiliza para diagnosticar en forma permanente el rumbo de la empresa, de manera de mantener activa la estrategia, detectar los desvíos que se van produciendo, e introducir los cambios necesarios de modo de adaptar la estrategia a los cambios imprevistos.

Un modelo correcto de control de gestión, se basa en los objetivos y estrategia de la organización, y guiados por estos resultados se realiza una programación estratégica definiendo las áreas clave para alcanzar los objetivos definidos, y los indicadores necesarios para poder medir el desempeño, monitorear los resultados y lograr acciones correctivas a tiempo en caso de ser necesario.

Una forma muy eficaz de medir los indicadores es utilizando un cuadro de mando integral, ya que permite monitorear los resultados de los indicadores en pos de los objetivos definidos por la organización.

2.5 Cuadro de Mando Integral (CMI)

A comienzos del siglo XX ya existían algunas empresas que implementaban tableros de comandos, los cuales se basaban en ciertos indicadores sobre todo del tipo financiero que les permitía a los directivos tener cierta información respecto a la situación financiera de la empresa. A lo largo del siglo este modelo fue evolucionando, dado que su uso se fue difundiendo dentro del ambiente empresarial y se le fueron agregando características como los

¹⁶ *Ibidem*, Pág. 57.

indicadores no financieros ya que los enfoques existentes sobre la medición, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. En el año 1992 surge la primera formulación que se denomina Cuadro de Mando Integral. Sus autores fueron Norton y Kaplan, académicos de la Universidad de Harvard.

El Cuadro de Mando Integral (CMI de aquí en más) según Norton y Kaplan *“es una herramienta que permite traducir la estrategia y la misión de la empresa en un conjunto de indicadores que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde 4 perspectivas: la financiera, la del proceso interno, del cliente y de formación y crecimiento.*

Estas 4 perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el CMI¹⁷

Otra definición aplicable es la que indica que el CMI *“es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica la dirección de la empresa. Este es el valor característico y diferencial del CMI”.*¹⁸

Las principales utilidades de un CMI son:¹⁹

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y

17 KAPLAN, Robert y NORTON, David, Op. Cit. Pág. 21

18 AVILA, Antonio. (Sept. 1999) “Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral”. Revista IESE Barcelona. Pág. 34.

19 KAPLAN, Robert y NORTON, David. Op.citp. Pág. 76.

los presupuestos anuales.

- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas y sistemáticas.
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

2.6 El CMI y sus perspectivas.

CMI será útil para comunicar, informar y formar a todos los integrantes de la organización sobre cuál es la estrategia a realizar para alcanzar el objetivo común.

Las cuatro perspectivas que siguen a continuación permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas más duras y objetivas, y las más suaves y subjetivas. Estas son las llamadas perspectivas tradicionales adaptables a cualquier tipo de organización y nivel.²⁰

- **La Perspectiva Financiera:** Los indicadores de esta perspectiva son valiosos para resumir consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Indican si la estrategia de la empresa, su puesta en marcha y ejecución están contribuyendo al mínimo aceptable. Los objetivos financieros están relacionados con la rentabilidad, el retorno sobre la inversión, crecimiento de ventas y generación de cash flow, entre los más importantes.
- **La Perspectiva del Cliente:** Esta perspectiva incluye varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada e implantada. Algunos indicadores incluyen satisfacción del cliente, retención y adquisición de los mismos, rentabilidad del cliente y participación en el mercado. Pero esta perspectiva debe incluir también indicadores de valor añadido que la organización aporta a los

²⁰ Ibídem Pág. 39.

clientes de los segmentos específicos, por ejemplo: plazos de tiempo de espera cortos y entrega puntual, corriente de productos y servicios innovadores, etc.

- Perspectiva del Proceso Interno: Aquí se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Se basa en aquellos procesos que impactan sobre la satisfacción del cliente interno y externo. Este enfoque no se centra en mejorar los procesos existentes sino que identifica procesos totalmente nuevos, por ejemplo una empresa puede darse cuenta que necesita desarrollar un nuevo proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes o para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora.
- Perspectiva de Formación y Crecimiento: Esta perspectiva identifica la infraestructura que la organización debe construir para lograr una mejora y crecimiento a largo plazo. Es poco probable que se logren los objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. La formación y el crecimiento de una empresa procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Para llenar los vacíos provenientes entre los objetivos financieros, de clientes, de los procesos internos y las personas, los sistemas y los procedimientos existentes, se deberá invertir en la capacitación de los empleados, en potenciar los sistemas y tecnologías de información y en la coordinación de los procedimientos y rutina de la organización.

2.7 **Beneficios y Riesgos de un CMI:**

A modo de síntesis es preciso enumerar algunos de los beneficios y riesgos de la implementación de un CMI.²¹

21 "Nuevas herramientas de control" Revista De Antiguos Alumnos Pág. 42, IESE. Septiembre de 2009.

Beneficios:

- Traducir un modelo de negocio en indicadores facilita el consenso de toda la empresa y ayuda a alcanzar los objetivos.
- Demuestra cómo las acciones cotidianas de los empleados afectan a corto y largo plazo.
- El CMI también se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, y poder así alinear los esfuerzos en busca de objetivos comunes.
- También se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca del negocio. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.

Riesgos:

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección no tiene oportunidad de éxito, y el esfuerzo será en vano.
- Los indicadores deben estar precisamente escogidos para comunicar el mensaje correcto.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.

2.8 Organizaciones sin ánimo de lucro

Si bien el CMI fue diseñado para empresas con fines de lucro, ésta herramienta también puede ser perfectamente utilizada en empresas sin fines de lucro que deseen mejorar sus procesos y alcanzar los objetivos con una mayor eficiencia.

Este tipo de organizaciones entienden su actual misión como algo dado y tratan de hacer su trabajo con mayor eficiencia. Dado que el éxito financiero no es

el objetivo primordial de la mayoría de estas organizaciones, la estructura se puede modificar para colocar a los clientes, en este caso beneficiarios, en la parte más alta de la jerarquía.

Las entidades no lucrativas deben colocar un objetivo muy amplio en la parte superior de su CMI, por ejemplo “la disminución de la pobreza y el analfabetismo”, de esta manera comunican claramente la misión a largo plazo de la organización.

Una vez realizada esta modificación en cuanto a la consideración de los beneficiarios como lo más importante, los directivos de las organizaciones no lucrativas pueden utilizar un CMI para obtener acuerdo sobre la estrategia y luego alinear a la organización para aplicarla efectivamente, de forma muy similar a la usada por el sector privado²².

22 KAPLAN, Robert y NORTON, David. Op.citp., Pág. 132

CAPITULO III

Desarrollo del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa de Comercio Solidario

En el presente capítulo desarrollaremos un cuadro de mando integral para la Cooperativa de Comercio Solidario de Rosario, definiendo los indicadores a analizar para cada una de las cuatro perspectivas. El desarrollo de este CMI responde a una investigación de campo que se nutre de encuestas personales al personal de la cooperativa.

3.1 Análisis y Diagnóstico de la aplicación del CMI a la Cooperativa de Comercio Solidario.

La intención de este apartado es evaluar si la aplicación y buen uso de una herramienta de gestión como lo es un CMI, permitiría la toma de decisiones más acertadas tanto para el logro de los objetivos como para la resolución de problemas, que aquellas que se formulan en base a datos numéricos extraídos de los balances anuales. Para ello es necesario ampliar los conceptos teóricos hasta aquí vistos sobre CMI y llevar a la práctica el desarrollo del mismo. En función de esto se han realizado entrevistas a todos los miembros de la Cooperativa de Comercio Solidario, para así evaluar con mayor profundidad y detalle la situación actual de dicho organismo, determinar los requerimientos generales de información y poder aplicar un CMI para dicha cooperativa teniendo en cuenta los aspectos particulares y generales de la misma.

3.2 Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

A continuación realizaremos el análisis FODA de la Cooperativa de Comercio Solidario de Rosario.

Describiremos su Visión, Misión y Valores. Y definiremos y desarrollaremos cada una de las 4 perspectivas para poder desarrollar el CMI

3.2.1 Análisis FODA para la Cooperativa de Comercio Solidario

Para la creación de un Cuadro de Mando Integral que refleje adecuadamente la realidad de una organización, es necesario en primer lugar realizar un análisis de la situación actual. La matriz FODA es una herramienta de diagnóstico muy importante para cualquier tipo de organización en la que pueden resumir las fortalezas y debilidades internas de la organización, y las oportunidades y amenazas del contexto.

Fortalezas:

- Certificación de comercio Solidario.
- Productos de buena calidad y precios accesibles.
- Productos naturales/artesanales.
- Personal comprometido con la cooperativa
- Asociados que producen una importante cantidad de miel

Debilidades:

- Grandes distancias desde los productores al centro de comercialización en Rosario. Muchos productores radican en las provincias de Catamarca y Formosa (entre otras)
- Productos comestibles estacionales, por ser producidos naturalmente sin conservantes ni aditivos.
- Baja cartera de productos y de diversos sectores (alimentos, muebles, artesanías, etc.) Solo se comercializan los productos hechos por los socios.
- Baja profesionalización de la gestión

- Falta de planificación estratégica a mediana y largo plazo. No existe una planificación a largo plazo y las decisiones se toman cuando los problemas o dificultades aparecen sin poder anticiparse.
- Dependencia de los proveedores. En varios productos existe un único socio proveedor
- Unidades de negocios deficientes (trabajan a pérdida). Algunas unidades de negocios no cubren sus costos operativos
- Actividad financiera basada en préstamos o créditos. Si no recibieran estos ingresos extras, con la normal operatoria la Cooperativa no podría cubrir sus gastos

Oportunidades:

- Exportación directa de miel. Actualmente se encuentra en trámite las habilitaciones para poder exportar miel directamente y no por medio de intermediarios a Europa.
- Realizar una cadena de abastecimiento a largo plazo con los socios

Amenazas:

- Rotura de lazos con los socios. Lo que conlleva a desabastecerse de algunos productos
- Competidores zonales que paguen mejores precios a los productores
- Aparición de nuevos competidores comerciales locales

3.2 Misión, Visión y Valores

La misión es la razón de ser de cualquier organización. Esta definición se torna muy importante pues es la columna vertebral para crear la cultura organizacional. Tanto la misión como la visión tienen que ser amplias y a largo plazo.

“La palabra visión viene del latín visio, ver, percibir. En teología se la describe como cosas que permite Dios ver a algunas personas. Una visión es una imagen del futuro que deseamos crear, descrita en el tiempo presente, tal como si estuviese sucediendo. Es lo que se desea ser a futuro, dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí.

“La visión brinda una guía sobre cuál es el número central que debe preservarse y cuál el futuro que debe estimular el progreso”.²³

Visión no es lo mismo que misión. Si bien existen discrepancias entre los distintos autores contemporáneos respecto del sentido de ambos conceptos, la misión es la declaración de los valores y la filosofía de la organización y, como tal, no forma parte de la estrategia. Es un marco de referencia para el desarrollo de la actividad empresaria, una toma de posición que indica el propósito de la empresa y su identidad organizacional.

La misión o propósito, representa así la razón fundamental para la existencia de la organización. Nunca se llegará a ese propósito último de la organización, pero seguramente se alcanzarán muchas visiones a lo largo del camino.”²⁴

MISIÓN

“Somos una cooperativa de productores/as que trabaja promoviendo los principios del Comercio Justo y la Economía Solidaria. Buscamos resolver el problema de comercialización de los/as productores/as desarrollando nuevos mercados. Trabajamos en alianza con otras organizaciones y redes que comparten nuestros principios.”

23 James C. Collins y Jerry L. porras. “Built to Last” Harper Business New York. 1994

24 Cejas, Omar y Lanza, Paulo C. (2006) “Dirección Estratégica”. Buenos Aires: NOBUKO.

VISION

“Ser reconocidos en la zona de Rosario como líderes en la comercialización de nuestros productos siendo abanderados de los principios del cooperativismo y del comercio justo”

VALORES

“Aplicamos la justicia y la solidaridad a lo económico, para pensar y vivir la relación entre la economía, el medio ambiente y los derechos humanos, y construir con democracia y equidad.

Buscamos desarrollar mercados más democráticos, mejorando la calidad de vida de productores y consumidores.

Respetando las identidades culturales, trabajando de manera cooperativa.

Creando oportunidades para productores/as en desventaja económica, estableciendo relaciones comerciales transparentes, desarrollando la capacidad autogestiva de los/as productores/as, promoviendo el Comercio Justo y su valor como forma superadora de los estándares económicos actuales, fijando un precio justo a través del diálogo, estableciendo y promoviendo la equidad de género, garantizando condiciones de trabajo seguras y saludables, sin explotación infantil.”

3.3 Perspectivas y Objetivos Estratégicos

En las organizaciones sin fines de lucro, como lo es la Cooperativa de Comercio Solidario, lo importante no es el lucro para acrecentar un capital, sino la satisfacción de los asociados, aunque no se debe olvidar que para el logro de ese objetivo es necesario el uso racional de los fondos, con el mejor desarrollo de los procesos internos y con el mejor conocimiento como se presenta en el siguiente esquema, teniendo en cuenta las 4 cuatro perspectivas que proporcionan la estructura del CMI:

1. Beneficiario (cumplir las obligaciones y compromisos asumidos con los socios o beneficiarios)

2. Financiero (asegurar la consecución de fondos y priorizando el uso racional de los recursos financieros)

3. Proceso Interno (ser capaz de proveer los mejores servicios).

4. Crecimiento y Aprendizaje (tener el conocimiento adecuado y las herramientas necesarias).

La formulación de la estrategia consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la organización va a actuar, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para el logro de esos objetivos. Es una combinación de las metas que la organización busca alcanzar y los medios con los cuales está buscando llegar a ellos.

A continuación pueden observarse los objetivos estratégicos para la Cooperativa de Comercio Solidario

Beneficiarios

- Crear un canal de comercialización eficiente (Confiable para los productores y que maximice sus resultados)
- Conocer y comprender las realidades y necesidades de todos los asociados
- Aumentar los niveles de satisfacción de los socios/Productores
- Asesorar y financiar a los beneficiarios cuando se lo requiera
- Obtener datos estadísticos sobre la cadena comercial con cada productor/asociado
- Brindar a los consumidores finales productos de excelente relación precio-calidad

Finanzas

- Equilibrar los ingresos y los gastos
- Optimizar las inversiones y préstamos que se realizan

- Obtener la mayor financiación posible (préstamos o créditos, nacionales o internacionales)
- Ser eficientes financieramente para poder aportar los mayores márgenes posibles
- Reducir los gastos innecesarios o costos hundidos

Procesos Internos

- Establecer buenos lazos con los socios y clientes
- Brindar respuestas rápidas a los asociados y a los clientes
- Desarrollar procesos informáticos óptimos para la obtención de datos útiles

Aprendizaje y crecimiento

- Incrementar la productividad de los empleados
- Mejorar las capacidades de las personas claves
- Alcanzar un clima laboral positivo
- Mantener al personal motivado

En esta definición de objetivos se puede analizar la relación causa efecto entre las diferentes perspectivas, las cuales se pueden comunicar a toda la organización. A diferencia de las empresas comerciales que se enfocan en la maximización de utilidades, la Cooperativa de Comercio Solidario, como ya se expuso y como se puede observar, tiene como fin principal la satisfacción del beneficiario.

3.4 Definición de los indicadores para cada perspectiva

En este punto se desarrollarán los indicadores para La Cooperativa de Comercio Solidario de acuerdo a las cuatro perspectivas.

3.4.1 Indicadores de la Perspectiva del Beneficiario o productor (Cliente)

Según Kaplan y Norton²⁵ esta perspectiva se denomina del cliente, en este caso al ser una institución sin fines de lucro que presta servicios de comercialización se pasará a denominar como la perspectiva de los beneficiarios y englobará a los productores de los bienes que la cooperativa comercializa y también a los consumidores finales, clientes de la cooperativa y compradores de los bienes producidos, ya que son estos dos actores, junto a la cooperativa, los participantes fundamentales de la cadena.

Aquí se incluyen medidas fundamentales que permiten a los directivos saber qué servicio se está brindando a los beneficiarios y el grado de satisfacción de estos. En este punto la pregunta que hay que hacer es, ¿Cómo se atiende a los beneficiarios? Algunos de los indicadores más destacados son: satisfacción del cliente, retención y adquisición de los mismos, rentabilidad del cliente y participación de mercado.

Debe conocerse quién o quiénes son los clientes. Para el caso de la Cooperativa de Comercio Solidario se debe aclarar que por cliente/beneficiario entendemos dos grupos diferentes de actores. Por un lado tomamos al productor asociado a la cooperativa como el principal beneficiario de la actividad de la misma, pero también abarcamos en esta perspectiva el estudio de los clientes finales de la cooperativa, es decir los consumidores de los productos ofrecidos por la cooperativa. El Cuadro Nro. 1, nos muestra los indicadores que permitirán conocer mejor a nuestros beneficiarios (clientes y productores) para lograr definir las estrategias necesarias para incrementarlos, retenerlos y/o mejorar las relaciones

Ver anexo. Cuadro Nro 1

25 KAPLAN, Robert y NORTON, David. Op.citp. Pág. 76

3.4.2 Indicadores de la Perspectiva Financiera

El Cuadro de Mando Integral incluye la perspectiva financiera ya que los indicadores financieros son útiles para resumir los resultados económicos, en referencia a las acciones que se han llevado a cabo. La fijación de objetivos financieros resulta más sencilla para estas organizaciones ya que tradicionalmente existen indicadores comúnmente utilizados para medir este tipo de resultados. Es necesario tener en cuenta ciertos aspectos fundamentales en cuestión: la asignación de los indicadores no será la misma para una organización sin fines de lucro, como en este caso, que en una empresa que busca maximizar su utilidad neta.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. Por ejemplo en la etapa de crecimiento es normal que la organización pueda tener un cash flow negativo o un rendimiento muy bajo en función a las inversiones realizadas. En estas etapas el objetivo principal es incrementar las ventas y el posicionamiento en el mercado.

Para organizaciones maduras, en etapas de sostenimiento o mantenimiento las organizaciones continúan invirtiendo aunque normalmente en menor medida que en la etapa de crecimiento y se les exige un mayor rendimiento sobre cada peso reinvertido.

Cuando las organizaciones llegan a la etapa de cosecha, las inversiones prácticamente tienden a desaparecer o a minimizarse, y el objetivo principal es aumentar al máximo el cash flow a la organización, obteniendo la mayor cantidad de dinero posible procedente de las inversiones realizadas en el pasado

Para cada una de estas tres etapas de crecimiento, sostenimiento y cosecha, R. Kaplan y D. Norton definen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:²⁶

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.

²⁶ KAPLAN, Robert y NORTON, David. Op. Cit. Pág. 149.

- Reducción de costos - mejora de la productividad.
- Utilización de los activos - estrategia de inversión.

El crecimiento y diversificación de ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios. Desarrollar nuevos productos, nuevas aplicaciones, nuevos clientes y mercados.

El objetivo de la reducción de costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir también los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

La utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar el volumen y diversidad del negocio.

Todos los objetivos y medidas de las perspectivas del cuadro de mando deben estar vinculados con la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera. Cada una de las medidas que se relacionan en el CMI deben formar parte de un vínculo de las relaciones de causa-efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio. El Cuadro Nro. 2 señala la situación financiera de la cooperativa y si la misma está creando valor para sus asociados.

Ver Anexo: Cuadro Nro 2

3.4.3 Indicadores de la Perspectiva de los Procesos Internos

En esta perspectiva es muy importante identificar cuáles procesos internos y habilidades deben ejecutarse a la perfección. Las medidas se enfocan en los procesos internos que tendrán la mayor incidencia en la satisfacción de los beneficiarios y en el cumplimiento de los objetivos financieros de la organización.

Los enfoques tradicionales intentan controlar y mejorar los procesos ya existentes, como por ejemplo la mejora de la calidad en la atención de los beneficiarios, pero siguen haciendo hincapié en los procesos ya funcionando, mientras que el enfoque del Cuadro de Mando Integral en cuanto a los procesos internos busca identificar procesos totalmente nuevos, para satisfacer de una manera más eficiente los objetivos financieros y del beneficiario.

Un modelo que permita una definición de una completa cadena de valor de los procesos internos, se inicia con el proceso de innovación, donde se identifican las necesidades tanto actuales como futuras de los clientes y se busca mediante la investigación y el desarrollo de nuevas soluciones para esas necesidades.

En el cuadro Nro 3 se especifican los indicadores que se consideran más relevantes para esta perspectiva que serán críticos para alcanzar las estrategias definida por Cooperativa de Comercio Solidario.

Ver anexo: Cuadro Nro 3

3.4.4 Indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los objetivos de las anteriores perspectivas podrán conformar la excelencia siempre que exista una infraestructura organizacional que lo permita. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene como objetivo proporcionar esa infraestructura necesaria para construir una mejora y crecimiento a largo plazo. El CMI acentúa la importancia de aplicar recursos en la infraestructura de la organización si se pretende alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, es decir no solo en las áreas tradicionales, en la investigación y el desarrollo de nuevos productos o servicios sino también en las personas, los sistemas y los procedimientos, fuentes fundamentales para la formación y el crecimiento.

Según Norton y Kaplan²⁷ existen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

En lo que respecta a las capacidades de los empleados la mayoría de las organizaciones toman tres dimensiones fundamentales:

1. La satisfacción del empleado.
2. La retención del empleado.
3. La productividad del empleado.

Los empleados son quienes están en contacto directo con los clientes, beneficiarios y en los procesos internos, por lo cual es muy importante contar con empleados satisfechos que puedan proponer mejoras y entre otras cosas trasladar a la organización los problemas o sugerencias de los clientes.

Empleados satisfechos prestan servicios de mejor calidad, reaccionan con mayor velocidad a los problemas y son proactivos. Además la satisfacción de los empleados está directamente relacionada a las dos siguientes dimensiones: rotación y productividad.

En cuanto a la retención de los empleados, es muy importante contar en las organizaciones con empleados que compartan los mismos valores que la empresa, que perduren en el tiempo y conozcan con detalle los procesos y procedimientos. Para tener un alto índice de retención es importante contar con políticas a largo plazo y estar dispuestos a invertir en el personal.

27 KAPLAN, Robert y NORTON, David. "Como utilizar el cuadro de mando integral". 1ª Edición Pág. 140. Gestiones 2000. Barcelona. Año 2001.

Por último, la productividad del empleado es consecuencia de haber desarrollado sus habilidades laborales y personales, así como también la innovación y mejora continua y el pensamiento hacia la satisfacción del cliente.

La motivación y la capacitación de los empleados son muy importantes, pero para ser eficaces necesitarán disponer de una buena y precisa información sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones. Es decir contar con las capacidades de los sistemas de información. El cuadro Nro 4 muestra la infraestructura organizacional de la Cooperativa (Personas, Sistemas, Procedimientos)

Ver anexo: Cuadro Nro 4

3.5 Integración de las Perspectivas

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para alcanzar el éxito en la gestión. Esta herramienta no es simplemente un conjunto de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas disímiles, sino que resulta totalmente necesario integrarlos en un conjunto razonable y equilibrado e interrelacionado.

Podemos enunciar los tres factores más relevantes para que un Cuadro de Mando Integral tenga éxito²⁸

1 – La comunicación:

La estrategia de la organización para implementar un CMI debe ser correctamente comunicada a todos los empleados de la misma, éste es un aspecto prioritario. Al comunicar esta implementación también se deberán informar y dar a conocer los motivos por los cuales se llega a esta decisión. Como por ejemplo: Cuál es la situación actual de la empresa, por qué se debe cambiar, en qué se fundamenta la estrategia, cuál es el sentido de la estrategia, qué implicaciones organizacionales tiene, qué implicaciones profesionales, cómo va a

28 Mar Layos Perez, "Integración de perspectivas del CMI". Gramaudit SLP. Madrid. Septiembre 2005

ser el proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral, de qué fases y calendario va a constar.

2 – Alineación

Otro aspecto fundamental es que todos los integrantes de la organización estén alineados con la estrategia global de la empresa. Para conseguir alcanzar la alineación estratégica el proceso del CMI necesita de un claro y fuerte liderazgo encabezado por todo el equipo directivo de la organización quienes deberán presentar la estrategia al resto de la organización como un proyecto claro, coherente y alcanzable.

Cuando todos los integrantes de la organización comprendan los objetivos a mediano y largo plazo y la estrategia a realizar para alcanzarlos, los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse y las personas podrán comprender la forma en que sus actividades particulares aportan a la consecución de los objetivos globales.

3 – Compromiso

El tercer factor relevante es el compromiso que no es otra cosa que entender, valorar y poner en marcha las acciones a través de los cuales la organización consigue alcanzar el objetivo estratégico.

3.6 El cuadro de mando integral para la Cooperativa de Comercio Solidario.

La realización de este Cuadro de Mando Integral se llevó a cabo seleccionando los indicadores más importantes para esta organización definidos por el consejo de administración. Estos indicadores no son definitivos, se podrán ir incluyendo o excluyendo del CMI de acuerdo a la situación por la que se va atravesando.

El CMI elaborado a continuación permitirá a la comisión directiva poder contar con un mapa de los objetivos y metas a cumplir para llevar a cabo la

estrategia de esta organización. La transparencia del cuadro facilitará la comunicación a toda la organización de los objetivos pretendidos y las acciones a realizar para tales fines. El conjunto de indicadores traducidos en datos medibles en forma periódica son sumamente importantes para reflejar el desempeño de todos los participantes y brinda la información necesaria para la toma de decisiones a tiempo

Cuadro de indicadores de la Perspectiva Del Beneficiario

Categoría	Objetivo estratégico	Indicador	Periodo de medición
Productor	Seguimiento a los productores	Total de socios productores activos	Anual
Productor	Seguimiento a los productores	Valor acumulado de la mercadería entregada	Mensual
Productor	Conocimiento de los productores	Clasificación según su producción o mercadería entregada y zona	Anual
Productor	Mercadería comercializada	Importe de ventas realizadas de cada productor	Trimestral
Productor	Mejora de la relación	Quejas y sugerencias recibidas	Semestral
Productor	Calidad del producto	$\frac{\text{Cantidad devuelta}}{\text{Cantidad recibida}} * 100$	Semestral
Productor	Capacitación	Curso/Programa o capacitación aportada	Semestral
Productor	Financiación	Monto aportado en concepto de Financiación	Anual
Consumidor	Herramientas de MKT	Como conoció a la Coop de Comercio Sol.	Semestral
Comercialización	Nuevos productos	Productos solicitados no comercializados	Semestral
Productor	Cumplir con los objetivos planeados	$\frac{\text{Cantidad de productores actuales}}{\text{Cantidad de productores proyectados}}$	Anual
Productor	Demora de producción	Días de demora entre la realización del pedido y la recepción	Semestral

Cuadro de indicadores de la Perspectiva Financiera

Categoría	Objetivo estratégico	indicador	Periodo de medición
Crecimiento y diversificación de ingresos	Medición de ingresos totales de cada BU	Total de ingresos generados por cada unidad de negocios	Mensual
Crecimiento y diversificación de ingresos	Medición de ingresos por producto	Total de ingresos por productos	Mensual
Crecimiento y diversificación de ingresos	Tasa de crecimiento global	<u>Total ingresos del año - Total de ingresos del año ant</u> * 100	anual
		Total de ingresos del año ant	
Crecimiento y diversificación de ingresos	Tasa de crecimiento por BU	<u>Total ingresos por BU año - Total de ingresos por BU año ant</u> *100	anual
		Total de ingresos por BU año ant	
Crecimiento y diversificación de ingresos	% de ingresos relativos a nuevos productos	<u>Ingresos del nuevo producto</u> *100	semestral
		Ingresos totales de la BU del nuevo producto	
crecimiento y diversificación de ingresos	Rendimiento por producto	Ingreso por ventas del producto - costos directos del producto	semestral
utilización de activos	capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo corriente	anual
optimización de costos	ingreso por asociado	Rentabilidad por las venta de cada asociado	anual
Utilización de activos	Liquidez corriente	<u>Activo corriente</u>	anual
		Pasivo corriente	
Utilización de activos	Dias en la calle	<u>Cuentas por cobrar</u> * 360	anual
		Ventas totales anuales	
Utilización de activos	endeudamiento	Total Pasivo *100	anual
		Total activo	
Utilización de activos	Apalancamiento	<u>Total Pasivo</u>	anual
		Total Patrimonio	
Utilización de activos	Rentabilidad	<u>Utilidad neta</u>	anual
		Patrimonio	
Utilización de activos	Margen bruto	<u>Utilidad bruta</u>	anual
		Ventas netas	
Utilización de activos	Margen neto	<u>Utilidad neta</u>	anual
		Ventas netas	
Utilización de activos	Punto de equilibrio	<u>Costos Fijos</u>	anual
		Margen Bruto/ 1+ margen bruto	
Utilización de activos	Retorno sobre la inversion	<u>Utilidad neta</u> *100	anual
		Inversion	
Optimización de costos	Reduccion de costos	Costos del periodo - Costos del periodo anterior *100	anual
		costos del periodo anterior	
Optimización de costos	Reduccion de costos por BU	<u>Costos periodo de BU - Costos periodo anterior de BU</u> *100	anual
		costos del periodo anterior BU	

Cuadro de indicadores de los Procesos Internos

Categoría	Objetivo estratégico	indicador	Periodo de medición
Innovación	Incrementar los beneficios para los asociados	Cantidad de nuevos beneficios otorgados a los socios	Semestral
Innovación	Eficientización de los costos de funcionamiento	Disminución de costos por nuevas practicas (ahorro)	Semestral
Innovación	Establecer nuevos canales de ventas	Importe vendido por los nuevos medios/canales	Semestral
innovación	Fomentar el aumento de la producción de nuestros asociados	Monto invertido/incremento en \$ de la produccion	Semestral
operaciones	Agilizar el proceso de cobranzas	Cant de dias entre fecha vto y fecha de cobro	mensual
Operaciones	Agilizar el cumplimiento en la entrega de la mercadería	Cant de días entre fecha de entrega pactada y entrega real	Mensual
operaciones	Agilizar el pago a productores	Cant de días entre fecha vto y fecha de pago al productor	mensual
Operaciones	Mejorar la relación con los asociados	Promedio mínimo 4 en encuesta a asociados (valuacion de 1 a 5)	Anual
Operaciones	Reducir mercadería devuelta por no estar en óptimas condiciones	Cantidad devuelta *100	Semestral
		Cantidad vendida	
Servicio post venta	Incrementar la satisfacción de clientes habituales/importantes	Cant de contactos a clientes habituales/importantes	Semestral
Servicio post venta	Asesorar sobre el comercio solidario	Cantidad de personas asesoradas sobre el comercio Solidario	Semestral

Cuadro de indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Categoría	Objetivo estratégico	indicador	Periodo de medición
Empleados	Mejorar las capacidades del personal	Cantidad de cursos de capacitación	anual
Empleados	Mejorar el clima laboral	Cantidad de reuniones realizadas con los asociados para tratar temas del funcionamiento laboral	anual
Empleados	Mejorar la satisfaccion del empleado	Encuesta de satisfaccion realizada a los empleados	anual
Empleados	Disminuir la rotacion laboral	Cantidad de personas que renuncian o se desvinculan	anual
Empleados	Mejorar la productividad por empleado	Ingresos totales/Num de empleados totales	anual
Sistemas	Mejorar los sistemas de informacion	Gastos en tecnología / total de gastos administrativos	anual
Sistemas	Mejorar los sistemas de informacion	Cantidad de nuevas aplicaciones del sistema	anual
Motivación	Incrementar la participacion de los empleados	Cantidad total de sugerencias por empleado	anual
Motivación	Incrementar la participacion de los empleados	Cantidad de sugerencias o ideas de empleados llevadas a cabo	anual
Motivación	Aumentar la coherencia de objetivos	Cant empleados alineados a los objetivos de la organización	anual
		Cant total de empleados	
Motivación	Disminuir el ausentismo	Dias de ausentes / dias laborales	semestral
Motivación	Fomentar la delegacion de tareas	Total de funciones con poder de decisión delegadas a los empleados	anual
Motivación	Aumentar la motivacion de los empleados	Total de bonificaciones otorgada a empleados por su participacion	anual

3.7 Cuantificación

En el siguiente cuadro se colocan en valores algunos indicadores de las diferentes perspectivas con datos del año 2011 y se establecen los rangos de peligrosidad, precaución y metas a cumplir.

Beneficiario					
Indicador	Período	Peligro	Precaución	Meta	Real
Total de socios productores activos	Anual	40	80	120	
Valor acumulado de la mercadería entregada	Mensual	\$15,000	\$25,000	\$40,000	
Cantidad de quejas y reclamos recibidos	Semestral	20	10	5	
Mercadería devuelta al productor	Semestral	> 10%	Entre 1% y 10%	< 1%	
Productos solicitados no comercializados	Semestral	> 15%	Entre 5% y 15%	< 5%	
Índice de productores activos sobre los proyectados	Anual	0,5	0,75	1	
Días de demora entre la realización del pedido y la recepción	Semestral	20	12	5	

Financiera					
Indicador	Período	Peligro	Precaución	Meta	Real
Total de ingresos generados por cada unidad de negocios	Mensual				
ALIMENTOS		< 6000	< 7500	> 12000	
MUEBLES		< 10000	< 12000	> 25000	
MIEL		< 10000	< 15000	> 30000	
ARTESANIAS		< 3000	< 4500	> 8000	
Tasa de Crecimiento por BU	Anual	< 2%	Entre 2% y 10%	> 10%	
Liquidez corriente	Anual	0,5	0,67	1	
Margen neto de ganancia	Anual	< 10%	< 15%	> 25%	
Días en la calle	Anual	>60	Entre 25 y 60 días	< 25	
Endeudamiento	Anual	> 1	Entre 1 y 0,5	< 0,5	
Apalancamiento	Anual	< 5%	Entre 5 y 20 %	> 20%	
Rentabilidad	Anual	< 5%	Entre 5 y 25%	> 25%	
Retorno sobre la inversión	Anual	< 5%	Entre 5 y 10 %	> 20%	
Reducción de costos por BU	Anual	< 2%	Entre 2 y 10%	> 10	

Procesos internos					
Indicador	Período	Peligro	Precaución	Meta	Real
Cantidad de nuevos beneficios otorgados a los socios	Semestral	0	1 o 2	> 2	
Disminución de costos por nuevas prácticas (ahorro)	Semestral	0	< \$500	> \$1000	
Importe vendido por los nuevos medios/canales	Semestral	0	> \$500	> \$4000	
Cantidad de días entre fecha de entrega pactada y entrega real	Semestral	> 15	Entre 1 y 15	0	
Valuación en la encuesta de asociados	Anual	< 3	< 4	> 4,5	
Índice de mercadería devuelta por los clientes	Semestral	> 10%	Entre 2% y 10%	< 2%	
Contactos con clientes importantes	Semestral	< 2	entre 2 y 6	> 6	
Cantidad de personas asesoradas sobre el comercio Solidario	Semestral	< 20	< 60	> 200	

Aprendizaje y Crecimiento

Indicador	Periodo	Peligro	Precaucion	Meta	Real
Cantidad de cursos/charlas de capacitación	Anual	0	1	4	
Cantidad de reuniones realizadas con los asociados para tratar temas del funcionamiento y ambiente laboral	Anual	0	1	3	
Encuesta de satisfacción realizada a los empleados	Anual	0	0	1	
Cantidad de empleados que se desvinculan a la empresa	Anual	> 10%	Entre 5% y 10%	< 5%	
Cantidad de sugerencias o ideas de empleados llevadas a cabo	Anual	0	1	5	
Empleados alineados a los objetivos de la organización	Anual	< 50%	Entre 50% y 99%	100%	
Índice de ausentismo laboral	Anual	> 7%	Entre 2% y 7%	< 2%	

3.8 Comentarios sobre la herramienta

Palabras del mismo presidente de la cooperativa sostuvieron que luego de la aplicación del CMI tuvieron un panorama mucho más certero acerca de cuál era la realidad de la cooperativa, y donde estaban sus mayores problemas. Fue más sencillo establecer un orden de prioridades en cuanto a las decisiones a tomar debido a que el CMI demostró que objetivos de la organización estaban más lejos de ser cumplidos o donde existían los mayores desvíos en cuanto a lo proyectado.

También el presidente sostuvo que la aplicación del Cuadro de Mando Integral implicó el desarrollo de una planificación estratégica con objetivos y metas a cumplir por parte de todos, donde la comunicación de dicha estrategia y objetivos así como la Misión y Visión debieron ejecutarse en toda la organización. Este aspecto generó un panorama más claro para todos respecto a las actividades a realizar y el rumbo hacia el cual dirigirse para cumplir con los objetivos planteados.

El uso de esta herramienta permitió también contar periódicamente con un resumen de los resultados o indicadores de las actividades más importantes, esto nos demostró el camino por el cual se estaba transitando y nos brindó la posibilidad de poder tomar a tiempo las acciones correctivas correspondientes para cumplir los objetivos.

CONCLUSION

La cooperativa de Comercio Solidario de Rosario nace con el noble objetivo de un grupo de personas que decidieron acercar a productores de diferentes regiones del país para que puedan llegar con sus productos a más consumidores y de una forma conjunta para que le permita mejorar sus márgenes.

Esta cooperativa al igual que muchas otras en nuestro país son creadas por un grupo de personas con muy buenos objetivos pero que en ciertas ocasiones carecen de los conocimientos de gestión, planificación y control que también son necesarios para que estas cooperativas puedan alcanzar el éxito.

Es por esto que la pregunta para abarcar esta tesis fue si es el cuadro de mando integral una herramienta útil para que la cooperativa analizada pueda profesionalizar su gestión y tomar mejores decisiones.

Comencé la tesis analizando como se había gestado mundialmente este fenómeno del cooperativismo y como y cuando fueron sus comienzos en nuestro país, continué desarrollando en el siguiente capítulo conceptos técnicos necesarios para gestionar eficazmente una organización, pude ver como el control, gestión, planificación, estrategias, son conceptos muy conocidos por empresarios o profesionales de las ciencias empresariales, pero muchas veces poco conocidos para personas sin una formación técnica específica.

La Cooperativa de Comercio Solidario presentaba muchos signos de ineficiencia en cuanto a su gestión pero que también se repiten en muchas cooperativas argentinas, entonces si existieran herramientas que permitieran ayudar a estas personas a profesionalizar su gestión una parte de sus problemas podrían ser resueltos.

La herramienta por nosotros elegida para esta tesis y la problemática de esta cooperativa fue el Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton en 1992, y podemos concluir en que nuestra hipótesis planteada que consistía en que: “La confección y aplicación de un Cuadro de Mando Integral a la gestión de la Cooperativa de Comercio Solidario, durante el 2011, permitió a sus directivos, tomar decisiones más acertadas, profesionalizar la gestión, establecer y cumplir los objetivos de manera más eficiente que las que se podían llegar a tomar en base a indicadores financieros provenientes de los estados contables o de percepciones personales.” Fue validada.

El presidente de la Cooperativa manifestó que “Este Cuadro de Mando Integral nos ayuda a trabajar sobre el día a día, y nos permite modificar a tiempo las actividades que se están realizando de manera ineficiente o que no estén dando los resultados esperados para alcanzar los objetivos proyectados”

De esta manera, con las palabras del presidente de la Cooperativa de Comercio Solidario quedó demostrado que a partir del uso de esta técnica de gestión se obtienen mayores ventajas por lo que el resultado es positivo, es decir, la confección y aplicación de un Cuadro de Mando Integral a la gestión de la Cooperativa de Comercio Solidario, durante el 2011, permitió a sus directivos, tomar decisiones más acertadas, profesionalizar la gestión, establecer y cumplir los objetivos de manera más eficiente que las que se podían llegar a tomar en base a indicadores financieros provenientes de los estados contables o de percepciones personales.

Propuestas o recomendaciones

Muchas veces a lo largo de mi carrera escuche la Frase “Lo que no se puede medir no se puede gestionar” la misma fue utilizada por primera vez por William Pepperell Montaigne en el año 1923 y pareciera q cada día que pasa cobra mas relevancia. En la actualidad un negocio que no esté controlado o bien gestionado pareciera estar condenado al fracaso. Es por esto que considero que la utilización de herramientas de gestión como el Cuadro De Mando Integral, son útiles en todas las Cooperativas o entidades de economía social, pero se tornan imprescindibles en aquellas donde sus socios o comisiones directivas no estén capacitados o no tengan la formación técnica necesaria para gestionar una empresa. En el caso de la Cooperativa de Comercio Solidario de Rosario la utilización de un CMI fue muy satisfactoria y considero que aplicando los indicadores correctos para cada caso particular también podría replicarse con el mismo éxito en muchas mas cooperativas Argentinas.

Anexos

Cuadro Nro 1

Cuadro N 1: indicadores de la Perspectiva Del Beneficiario			
Categoría	Objetivo estratégico	Indicador	Periodo de medición
Productor	Seguimiento a los productores	Total de socios productores activos	Anual
Productor	Seguimiento a los productores	Valor acumulado de la mercadería entregada	Mensual
Productor	Conocimiento de los productores	Clasificarlos por zonas	Anual
Productor	Conocimiento de los productores	Clasificarlos según su producción o mercadería entregada	Anual
Productor	Mercadería comercializada	Total de mercadería producida/total mercadería entregada a la Coop.	Anual
Productor	Mercadería comercializada	Importe de ventas realizadas de cada productor	Trimestra
Productor	Mejora de la relación	Quejas y sugerencias recibidas	Semestra
Productor	Comunicación	Promedio de contactos y comunicaciones	Mensual
Productor	Capacitación	Curso/Programa o capacitación aportada	Semestra
Productor	Financiación	Monto aportado en concepto de Financiación	Anual
Consumidor	Ventajas competitivas	Característica que mas valora de nuestros productos	Semestra
Consumidor	Herramientas de MKT	Como conoció a la Coop de Comercio Sol	Semestra
Comercialización	Seguimiento de ventas	montos vendidos	Mensual
Comercialización	nuevos productos	Productos solicitados no comercializados	Semestra
Productor	satisfacción del productor	Cantidad de productores con los q se cumplió el objetivo/productores totales	Anual
Productor	Cumplir con los objetivos planeados	Numero actual de productores activos/numero proyectado	Anual
Productor	demora de producción	Días de demora entre la realización del pedido y la recepción	Semestra
Productor	Calidad del producto	<u>Cantidad devuelta</u> *100	Semestra
		Cantidad recibida	
Productor	Incrementar los beneficios para los asociados	Cantidad de nuevos beneficios otorgados a los socios	Anual

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nro 2

Cuadro Nro. 2: indicadores de la Perspectiva Financiera

Categoría	Objetivo estratégico	Indicador	Periodo de medición
Crecimiento y diversificación de ingresos	Medición de ingresos totales	Total de ingresos generados	Mensual
Crecimiento y diversificación de ingresos	Medición de ingresos totales de cada BU	Total de ingresos generados por cada unidad de negocios	Mensual
Crecimiento y diversificación de ingresos	Medición de ingresos por producto	Total de ingresos por productos	Mensual
Crecimiento y diversificación de ingresos	Tasa de crecimiento global	<u>Total ingresos del año - total de ingresos del año ant</u> * 100	Anual
		Total de ingresos del año ant	
Crecimiento y diversificación de ingresos	Tasa de crecimiento por BU	<u>Total ingresos por BU año 2 - total de ingresos por BU año 1</u> *100	Anual
		Total de ingresos por BU año 1	
Crecimiento y diversificación de ingresos	% de ingresos relativos a nuevos productos	<u>Ingresos del nuevo producto</u> *100	Semestra
		Ingresos totales de la BU del nuevo producto	
Crecimiento y diversificación de ingresos	Rendimiento por producto	Ingreso por ventas del producto - costos directos del producto	Semestra
Utilización de activos	Capital de trabajo	Activo Corriente - Pasivo corriente	Anual
Optimización de costos	Ingreso por asociado	Rentabilidad por las venta de cada asociado	Anual
Utilización de activos	Liquidez corriente	<u>Activo corriente</u>	Anual
		Pasivo corriente	
Utilización de activos	Días en la calle	<u>Cuentas por cobrar</u> * 360	Anual
		Ventas totales anuales	
Utilización de activos	Endeudamiento	<u>Total Pasivo</u> *100	Anual
		Total activo	
Utilización de activos	Apalancamiento	<u>Total Pasivo</u>	Anual
		Total Patrimonio	
Utilización de activos	Rentabilidad	<u>Utilidad neta</u>	Anual
		Patrimonio	
Utilización de activos	Margen bruto	<u>Utilidad bruta</u>	Anual

		Ventas netas	
Utilización de activos	Margen neto	<u>Utilidad neta</u>	Anual
		Ventas netas	
Utilización de activos	Retorno sobre la inversión	<u>Utilidad neta</u> *100	Anual
		Inversión	
Optimización de costos	Reducción de costos	<u>Costos del periodo - Costos del periodo anterior</u> *100	Anual
		costos del periodo anterior	
Optimización de costos	Reducción de costos por BU	<u>Costos del periodo de la BU - Costos del periodo anterior de la BU</u> *100	Anual
		costos del periodo anterior BU	

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nro 3

Cuadro Nro. 3: indicadores de los Procesos Internos

Categoría	Objetivo estratégico	Indicador	Periodo de medición
Innovación	Incrementar los beneficios para los asociados	Cantidad de nuevos beneficios otorgados a los socios	Semestra
Innovación	Eficientización de los costos de funcionamiento	Disminución de costos por nuevas practicas (ahorro)	Semestra
Innovación	Estableces nuevos canales de ventas	Importe vendido por los nuevos medios/canales	Semestra
Innovación	Fomentar el aumento de la producción de nuestros asociados	Monto invertido/incremento en \$ de la producción	Semestra
Operaciones	Agilizar el proceso de cobranzas	Cant de días entre fecha vto. y fecha de cobro	Mensual
Operaciones	Agilizar el cumplimiento en la entrega de la mercadería	Cant de días entre fecha de entrega pactada y entrega real	Mensual
Operaciones	Agilizar el pago a productores	Cant de días entre fecha vto. y fecha de pago al productor	Mensual
Operaciones	Mejorar la relación con los asociados	Promedio mínimo 4 en encuesta a asociados	Anual
Operaciones	Reducir mercadería devuelta por no estar en óptimas condiciones	<u>Cantidad devuelta</u> *100	Semestra
		Cantidad recibida	
Servicio post venta	Incrementar la satisfacción de clientes habituales/importantes	<u>Cantidad de contactos a clientes habituales/importantes</u>	Semestra
		Total de clientes habituales/importantes	
servicio post venta	Asesorar sobre el comercio solidario	Cantidad de personas asesoradas sobre el comercio Solidario	Semestra

Fuente: Elaboración propia

Cuadro Nro 4

Cuadro Nro. 4: indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Categoría	Objetivo estratégico	indicador	Periodo de medición
empleados	Mejorar las capacidades del personal	Cantidad de cursos de capacitación	anual
empleados	Mejorar el clima laboral	Cantidad de reuniones realizadas con los asociados para tratar temas del funcionamiento laboral	anual
empleados	Mejorar la satisfacción del empleado	Encuesta de satisfacción realizada a los empleados	anual
empleados	Eficientizar la rotación laboral	<u>Empleados nuevos - empleados desvinculados</u> *100	anual
		Total de empleados	
empleados	Mejorar la productividad por empleado	Ingresos totales/Num de empleados totales	anual
Sistemas	Mejorar los sistemas de información	Gastos en tecnología / total de gastos administrativos	anual
Sistemas	Mejorar los sistemas de información	Cantidad de nuevas aplicaciones del sistema	anual
motivación	Incrementar la participación de los empleados	Cantidad total de sugerencias por empleado	anual
motivación	Incrementar la participación de los empleados	Cantidad de sugerencias o ideas de empleados llevadas a cabo	anual
motivación	Aumentar la coherencia de objetivos	<u>Cant empleados alineados a los objetivos de la organización</u>	anual
		Cant total de empleados	
motivación	Disminuir el ausentismo	Días de ausentes / días laborales	semestra
motivación	Fomentar la delegación de tareas	Total de funciones con poder de decisión delegadas a los empleados	anual
motivación	Aumentar la motivación de los empleados	Total de bonificaciones otorgada a empleados por su participación	anual

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFIA

Libros

- Amat, Joan M. (2009). El Control de Gestión: Una perspectiva de dirección 6ª Edición. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Ballve, Alberto M. (2005). Tablero de control. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Cejas, Omar y Lanza, Paulo C. (2006). Dirección Estratégica. Buenos Aires: Nobuko.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1992). Balanced Score card: Measures that Drive Performance. Boston: Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1996). Using the Balanced Score card as a Strategic Management System. Boston: Harvard Business Review.
- Kaplan, Robert y Norton, David. (2001). Como utilizar el cuadro de mando integral. Barcelona: Gestiones 2000.
- Mar Layos Pérez. (2005). Integración de perspectivas del CMI. Madrid: Gramaudit SLP.
- Repetto, Nicolás. (1944) Lecciones sobre cooperación. Buenos Aires: Editorial de la Federación Argentina de Cooperativas de Consumo.
- Ressel, Alicia Beatriz y Silva Noelia Carmen. (2008) Cooperativas e integración regional. Buenos Aires: Editorial IECoop.
- Rodríguez, Roberto. (1998). Desafíos del cooperativismo de cara al nuevo siglo, en documentos cooperativos. Buenos Aires: Cámara de Comercio, Edición No. 12.

Revistas

- Anónimo. (1863). Cajas de Créditos populares. Buenos Aires: El Artesano.
- Anónimo. (2009). Nuevas herramientas de control, Revista De Antiguos Alumnos. Navarra: IESE.
- AVILA, Antonio. (1999). Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Revista IESE. Vol. 8.
- Banco de la Nación Argentina. (1941) La creación de las cajas regionales de préstamos y ahorros. Buenos Aires: Revista del Banco de la Nación Argentina Vol. 5.
- James C. Collins y Jerry L. Porras. (1994). Built to Last. New York: Harper Business.
- Nochteff, Hugo. (1998). La experiencia argentina: ¿Desarrollo o sucesión de burbujas? Buenos Aires: Revista de la CEPAL del trabajo.
- Schujman, León. (1979). El cooperativismo de crédito y su aporte al desarrollo. Buenos Aires: Revista del Instituto de la Cooperación N° 2.

Sitios Web

- Ministerio de desarrollo social de la nación. (2009). Secretaría de Organización y Comunicación Comunitaria “Rendimos cuentas”
http://www.desarrollosocial.gob.ar/Uploads/i1/Institucional/Rendimos_Cuentas.pdf

- Montes, Verónica Lilian y Alicia Beatriz Ressel. (2003). Presencia del cooperativismo en Argentina. Unircoop.
www.unircoop.org/unircoop/files/bibliotheque/Vol1No2.02.Unircoop.Argentina.pdf.
- Peyret, Alejo. (1878). Discurso en el XXI aniversario de la Colonia San José. Entre Ríos. <http://www.centrocultural.coop>
- Plontinsky, Daniel. (2009). El cooperativismo argentino hasta la sanción de la Ley de Sociedades Cooperativas. Cooperativismo en movimiento.
<http://www.centrocultural.coop>