

Evaluación del capital intangible: caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán, Lambayeque, Perú

Juan Romero Zeña¹

¹Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán, Perú; balanced2020@gmail.com

Recibido: 28-02-13

Aceptado: 22-07-13

RESUMEN

El estudio tuvo como propósito diseñar una propuesta de evaluación estratégica basada en el "BalancedScoreCard" BSC (Kaplan y Norton, 2001), que permita superar la evaluación estratégica tradicional que realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán (COOPAC TUMÁN). En primer lugar, se evaluó en forma tradicional los principales indicadores (riesgo de liquidez, riesgo crediticio, solvencia y endeudamiento, actividad, rentabilidad, eficiencia y crecimiento anual real) aplicando la metodología de la Federación Nacional de Cooperativas de Crédito del Perú (2009). Luego, para determinar el capital intangible (y tangible) se aplicó el diseño metodológico del BSC. Se identificaron las perspectivas estratégicas (socios, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) relacionando causalmente a los objetivos estratégicos de la cooperativa. Esto permitió diseñar el mapa estratégico para el periodo 2013-2016. Los resultados de la evaluación tradicional, correspondiente al periodo 2010 - 2011, indicaron un marcado sesgo hacia la evaluación financiera y una carencia total de evaluación del capital intangible. La aplicación del diseño BSC generó un impacto positivo permitiendo la medición del capital intangible y tangible, vinculados en una relación de causa-efecto con los objetivos estratégicos de la cooperativa lo que dio lugar a toma de decisiones en base a indicadores que engloben toda la gestión. Las perspectivas, *aprendizaje* y crecimiento y *socios*, fueron los que mejor se explican mediante intangibles.

Palabras clave: Evaluación estratégica de gestión, capital intangible, cooperativa de ahorro y crédito, Balancedscorecard, ventaja competitiva.

ABSTRACT

This study had as a purpose to design a proposal of strategic assessment based on BalancedScoreCard BSC (Kaplan and Norton, 2001) to overcome the traditional strategic assessment carried out by the "Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán" (COOPAC TUMÁN). First of all, it was evaluated in the traditional way the main indicators (related to: liquidity risk, credit risk, solvency and debt, activity, profitability, efficiency and real annual growth), according to the methodology of the "Federación Nacional de Cooperativas de Crédito del Perú" (2009). Then, to determine the intangible capital (and the tangible one) it was applied the methodological design of the BSC. We identified the strategic prospects (partners, finance, internal processes and learning and growth) causally related to the strategic objectives of the cooperative. This allowed us to design the strategic map for the period of time 2013-2016. It was quantitatively determined the total of the management strategic indicators through which the intangible capital of the COOPAC TUMAN was measured. The traditional evaluation results for the period of time 2010 - 2011, showed a marked bias towards financial evaluation and a total lack of evaluation of intangible capital. The BSC design application had a positive impact allowing the measurement of the intangible as well as the tangible capital, linked in a cause-effect relationship with the strategic objectives of the cooperative which led to making decisions based on indicators that encompass all management. The prospects of learning and growth, and partners were best explained by intangibles.

Keywords: management strategic assessment, intangible capital, credit and savings cooperative, balanced scorecard, competitive advantage.

I. INTRODUCCIÓN

En la economía actual las empresas necesitan medir y gestionar sus intangibles como factor esencial de creación de valor, tal es así que las grandes corporaciones ya lo incorporan a sus balances e informes anuales pues representan una fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. La gestión de los activos intangibles se constituye como el recurso de posicionamiento más poderoso de las empresas que compiten en la Nueva Economía.

Los intangibles de una compañía pueden clasificarse en varios aspectos: a) el de los elementos distintivos, b) el relacionado a la reputación y la percepción externa, c) el de los productos, d) los contratos y acuerdos, e) de los clientes y proveedores, f) de la organización empresarial y g) el aspecto relacionado a la propiedad intelectual-industrial (OEPM, 2012). Los activos intangibles relacionados a los *elementos distintivos* son los de la imagen corporativa en los aspectos cotidianos, cuya combinación proporciona al negocio o productos y servicios, una imagen única en el mercado. Los intangibles relacionados a la *reputación y la percepción* externa son los vinculados con la reputación de la cooperativa y con todo aquello que permite tener una mejor consideración en el mercado frente a sus competidores. Es todo el conjunto de los aspectos más básicos de relación con el entorno, hasta homologaciones o acreditaciones tales como los certificados "Investors in People" (estándar internacional que fija el nivel de buenas prácticas en formación y desarrollo profesional de los empleados) u otros estándares internacionales conseguidos, por ejemplo, de calidad, etc. (ISO 9000, EFQM, etc.). Los intangibles relacionados a los *productos* de la empresa, identifican el ámbito de activos intangibles en el que se encuadra el desarrollo de sus productos. Los intangibles relacionados a los *contratos y acuerdos* son los asociados a contratos y otros acuerdos que la empresa realiza, incluyendo contratos "menos formales" tales como condiciones de pedidos, términos de acuerdos verbales, memorandos o actas de reuniones, etc. Los intangibles relacionados a los *clientes y proveedores* son los que intervienen en las relaciones que la cooperativa mantiene en la cadena de suministro y con sus clientes, así como el conocimiento que se tiene de los clientes y proveedores. Los relacionados a la *organización empresarial* tienen que ver con la estrategia y metodología de la empresa, lo cual incluye toda la información y conocimiento documentado, las relaciones en que se basa la organización, las estrategias y la cultura de la organización. Los intangibles relacionados a la propiedad *intelectual-industrial* son aquellos que están protegidos por ley, incluyendo todas las variaciones del nombre de dominio que hayan sido registrados, aunque actualmente ya no se usen, así como todas las publicaciones, sean folletos, artículos, manuales públicos, presentaciones tipo Power Point, videos promocionales, pantallas de páginas web, base de datos, etc. que gozan de protección legal por derechos de autor.

La planificación y evaluación estratégica de una empresa no sólo debe circunscribirse a la evaluación de los ratios financieros porque ellos sólo informan lo que ya pasó financieramente, pero no informan sobre el clima laboral de la empresa, ni sobre la satisfacción de sus clientes o la calidad de elaboración de sus productos y servicios. En suma, los ratios financieros no son suficientes para medir si se están logrando o no las ventajas competitivas organizacionales, las cuales provienen de: crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicio, calidad de procesos, tecnología e innovación, entre otros. En razón de lo expresado, los indicadores del capital intangible (activo no-monetario identificable y sin apariencia física), que carece de consistencia física; como la marca, el sistema de información gerencial, el capital intelectual, el acervo de relaciones (tanto internas como externas), la estructura organizacional, procesos y procedimientos, el know-how, etc. deberían ocupar un lugar principal cuantitativa y cualitativamente en la evaluación estratégica, entre otros factores, para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Para tal misión, la metodología del Balanced Scorecard (BSC) resulta una herramienta útil. Esta herramienta es un estilo de gestión, un sistema estructurado por medio del cual es posible gerenciar la ejecución de la estrategia y las actividades de una organización (Vogel, 2011:1). Mediante el BSC las empresas pueden establecer relaciones sólidas entre la estrategia y las operaciones de manera que las actividades diarias de los empleados respalden los objetivos estratégicos de la compañía (Vogel, 2011:1). Este aspecto es de suma importancia debido a que la aplicación de la estrategia es el factor más importante en la valoración de una empresa y su gestión (Kaplan y Norton, 2001:7).

El BSC se está implementando cada vez más, ayudando a las organizaciones a conseguir rápidamente resultados innovadores, dentro de seis meses a un año desde que es implementado debido a que la metodología guía paso a paso y ayuda a "Ejecutar un Plan Estratégico y llevarlo a la Acción" (Vogel, 2011:1), y a la vez facilita la evaluación estratégica empresarial por su concepción y diseño. El éxito de esta metodología lo avalan grandes compañías como las empresas del Hall of Fame del Balanced Scorecard (Kovasevic, A. 2010:1), las cuales cuentan con el privilegio de ser los casos más exitosos en ejecución de la estrategia. Los casos de éxito del Hall of Fame del BSC están formados por organizaciones de todos los lugares del mundo, en todos los sectores de industria. Son compañías que tienen, desde 300 empleados, como la productora de jugos Southern Gardens, hasta multinacionales con miles de ellos. Esto significa que el Balanced Scorecard no requiere de un escenario particular y que realmente obtiene resultados.

Las cooperativas de ahorro y crédito (COOPACS) son empresas microfinancieras en las cuales la rentabilidad de la empresa no es un fin, sino un medio para alcanzar la satisfacción integral de sus socios. Son empresas de propiedad conjunta, autónomas frente al Estado y democráticamente administradas. Se constituyen en forma libre y voluntaria, por medio de la asociación de personas, con la finalidad de atender las necesidades financieras, sociales y culturales de sus miembros. Las cooperativas fomentan el ahorro en sus diversas modalidades, además de brindar otros servicios financieros a sus socios; representan una verdadera opción de apoyo mutuo y solidario frente a la crisis, porque agrupan a personas comunes que están al margen del sistema financiero tradicional. Los socios forman un fondo común destinado a otorgar créditos que alivien sus necesidades urgentes o de inversión (García, 2011: 14). En América Latina las COOPACS constituyen una red de personas que se unen para resolver problemas comunes acogiendo una forma particular de hacer las cosas, son empresas de impacto local además de que posibilitan la formación de ahorros (COLAC, 2009:8). Cuando Uruguay vivía en el 2002 una de las peores crisis de su historia, Prontoí, una micro y pequeña empresa (PYME), dedicada a la industria de créditos y cobranzas, vio en esa situación una oportunidad: aprovechar el contexto crítico, con un management sumamente exigido por la realidad imperante, lo cual demandaba un método específico. El BSC fue el modelo seleccionado para construir la plataforma de cambio que la compañía necesitaba para superar así la crisis y lograr el importante crecimiento que sobrevino en los años siguientes (Hargaín y Guitart, 2011:1).

El BSC también ha sido implementado con éxito en COOPACS: los indicadores de gestión no financieros y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Obrero de Quito, Ecuador, permiten el monitoreo en tiempo real del avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión de la organización. Tradicionalmente, se controla la gestión empresarial midiendo resultados de naturaleza financiera una vez que éstos se han producido para luego, efectuar las correcciones necesarias en cualquiera de los elementos que contribuyen a producirlos. De hecho, esta forma de proceder impide detectar a tiempo posibles desvíos de la gestión o del contexto, que influirán negativamente en los resultados a obtener. Es imprescindible entonces, identificar factores claves de gestión, no sólo financieros, que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales implícitas en los procesos críticos, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos establecidos. Implementar un tablero de control implica la identificación de estos indicadores de la gestión y la presentación legible de esta información para facilitar la toma de decisiones que permita efectuar el control en tiempo real (Chávez, 2007: 11).

Actualmente en Perú, la competencia en el sector microfinanciero es realmente intensa y diversa y se ha pronosticado que a corto plazo crecerá este mercado. La COOPAC TUMÁN es una institución peruana, del departamento de Lambayeque, especializada en microfinanzas y se desempeña en un entorno económico que afecta los ingresos de los socios, el aumento del riesgo de la entrada de competidores en su zona de influencia, la variabilidad de las tasas de interés donde se presenta un bajo nivel de identidad cooperativa; asimismo un lento proceso de modernización. La COOPAC TUMÁN trata de orientarse al mercado y prepararse ante la proximidad de una Nueva Ley General de Cooperativas, que someterá la supervisión y regulación a la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones e influirá en este proceso, para el cual no están preparadas la mayoría de las COOPACS.

No es suficiente el planeamiento estratégico tradicional para enfrentar y aprovechar con éxito los nuevos escenarios que se presenten ni para garantizar su sobrevivencia a largo plazo. Resulta difícil que acontecimientos planificados para los siguientes tres años tengan alta probabilidad de ser logrados, qué decir entonces de planificar una estrategia a diez años con alta probabilidad de ser cumplida. Según un informe de la Revista Fortune, nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la dirección de una organización nunca llegan a implementarse operativamente (Vogel, 2011:1). Por lo que se afirma que seguir planificando la estrategia empresarial del modo tradicional, hoy puede significar una pérdida de tiempo, dinero y un gran riesgo. Es necesario incluir nuevas herramientas de planificación y evaluación estratégica en la gestión de las empresas para lograr lo planificado y monitorear el porcentaje de avance de los objetivos; al mismo tiempo, para sobrevivir o destacar es necesario crear valor para los clientes y esto depende mucho de los intangibles de la organización, por lo cual es de suma importancia identificarlos y evaluarlos. En esto radica la importancia de este estudio, dar cuenta del nivel de conocimiento de los intangibles organizacionales, tomando como caso a la COOPAC TUMÁN del departamento de Lambayeque, Perú. Las cooperativas de ahorro y crédito, como organizaciones singulares del sistema bancario peruano, cuentan con activos intangibles de especiales características. Los valores cooperativos, la estructura de su capital social, las actitudes del personal o la selección y formación del personal proveen a las cooperativas de una configuración específica de sus intangibles que merece una especial atención. De este modo, sus ventajas competitivas intangibles podrían ser gestionadas y aportar información más relevante para la toma de decisiones.

El propósito principal del estudio fue diseñar una propuesta de evaluación estratégica basada en el BSC para la COOPAC TUMAN a partir de las necesidades identificadas en la evaluación estratégica tradicional de la cooperativa durante el periodo enero 2010 y diciembre 2012, incorporando a partir del año 2012 el aporte de los activos intangibles a la gestión cooperativa.

II. MATERIAL Y MÉTODOS

2.1 OBJETO DE ESTUDIO

Constituyó objeto de investigación, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán (COOPAC TUMÁN) del departamento de Lambayeque, Perú.

La COOPAC TUMÁN, es una entidad microfinanciera con 52 años de vida institucional, tiene 43,000 asociados y un total de activos de 62 millones de nuevos soles; tiene presencia en 5 departamentos del país (Lambayeque, Piura, Trujillo, Cajamarca y Tumbes), presta servicios financieros regulados por la Ley General de Cooperativas a personas y a la micro y pequeña empresa. El Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito, al finalizar el 2012, estuvo representado por 163 cooperativas, las cuales brindaron productos y servicios a más de un millón 130 mil familias, en las 24 regiones del país, generando empleo a más de 3,800 personas, 9% más que el año anterior. Los activos totales suman 5,486 Millones de Nuevos Soles que representa un crecimiento promedio de 15% anual. La membresía ha experimentado un crecimiento de 13%, respecto a 2011 y un incremento promedio anual superior al 5% durante el último quinquenio. Las Coopacs son supervisadas por la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (FENACREP), por encargo de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs. Se tomó como muestra de estudio, el caso de la COOPAC TUMÁN, que tiene una planilla de 100 trabajadores. La plana ejecutiva comprende 01 gerente general y 7 administradores de agencias.

La variable independiente fue la evaluación estratégica tradicional de la COOPAC TUMÁN para el periodo comprendido entre enero 2010 y marzo 2012. La información se recopiló de las Memorias del año 2010, 2011 y 2012 de la COOPAC TUMÁN y de sus informes estratégicos del año 2012.

2.2 Fuentes de información e instrumentos

Fuentes de datos:

- Archivos de la Coopac Tumán, Memorias e Informes contables, años 2010 al 2012 (COOPAC TUMÁN (2011; 2012, 2013).

- Estados Financieros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la FENACREP (2013) de los años 2010, 2011 y 2012.

Instrumentos:

- Razones financieras para evaluar (tradicionalmente) los balances de la Cooperativa. Relación de 23 indicadores de evaluación financiera, establecidos por la FENACREP (2008) para las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú.

2.3 MÉTODOS Y TÉCNICAS

Técnica tradicional de evaluación de tangibles

Se evaluaron los principales indicadores (referidos a: riesgo de liquidez, riesgo crediticio, solvencia y endeudamiento, actividad, rentabilidad, eficiencia y crecimiento anual real) en forma tradicional, según la propuesta metodológica de la FENACREP (2009). Los resultados fueron remitidos a la FENACREP al 31 de diciembre 2012, y fueron validados por la propia FENACREP, comparándolos con la información financiera de otras cooperativas para determinar la situación económica existente. Se aplicó el muestreo sistemático, utilizando el archivo documentario de la COOPAC TUMÁN, considerando como criterio la disponibilidad física o digital de los indicadores de evaluación estratégica de gestión de la COOPAC, habiéndose analizado los 23 indicadores mensuales que se encontraron en las memorias y en sus informes estratégicos de los años 2010, 2011 y 2012. Posteriormente se tabularon los datos obtenidos en cantidades y porcentajes, y fueron presentados en una Tabla el total de los indicadores de evaluación tangible.

Técnica BSC para evaluación del capital intangible y tangible

Para determinar el capital intangible y tangible de la COOPAC TUMAN se aplicó el diseño metodológico del BSC (Kaplan y Norton, 2001), según los aspectos fundamentales que comprende el BSC y según los indicadores de gestión estratégica para la toma de decisiones de la dirección a corto o largo plazo, mediante su sistema estructurado relacional (del cual carece la evaluación estratégica tradicional). El BSC no transforma los activos intangibles en unidades monetarias pero mediante la utilización de indicadores no financieros y relaciones de causalidad se consigue gestionar su aportación a los mecanismos de generación de valor.

Primero se identificó, en base a la metodología del BSC, las perspectivas estratégicas, que permitieron diseñar el Mapa Estratégico de la COOPAC TUMÁN para el período 2013-2016. Para ello se identificó y se relacionó los objetivos estratégicos de la cooperativa mediante relaciones de causa y efecto, ordenándolos por cada perspectiva BSC (Socios, Finanzas, Procesos Internos y el de Aprendizaje y Crecimiento). Las conexiones mediante flechas entre los objetivos explicitan las relaciones causales que se dan entre los objetivos. Estas relaciones no son matemáticas sino relaciones lógicas (asociación de causa y efecto), basadas en el conocimiento de la organización y del sector de actividad en el que se desarrolla la empresa cooperativa. En segundo lugar se diseñó el BSC de la COOPAC TUMÁN para el periodo 2013-2016 de acuerdo a las perspectivas y los objetivos del mapa estratégico que se diseñó para la cooperativa, identificando los objetivos estratégicos a corto plazo por cada objetivo estratégico a largo plazo, reconociendo los indicadores estratégicos por cada objetivo estratégico a corto plazo, la intención de medición, la unidad de medida y la frecuencia de medición de cada indicador estratégico. La matriz del tablero de mando se desarrolla principalmente en una planilla Excell. En tercer lugar se desarrolló el monitoreo del cumplimiento de indicadores basado en el llenado de la matriz del BSC según el grado de cumplimiento de metas definidas a priori. Las soluciones de software disponibles en el mercado son una herramienta útil para facilitar la implementación del BSC.

Se inventarió los indicadores estratégicos de gestión de la COOPAC TUMÁN para determinar cuantitativamente el total de indicadores estratégicos de gestión con los que se evaluó el capital intangible de la COOPAC TUMÁN, según los aspectos que comprende el BSC, lo cual se analizó estadísticamente, durante el período comprendido entre enero 2010 y diciembre 2012, según las principales características identificadas en cada indicador. El inventario está compuesto por 7 ítems:

1. ELEMENTOS DISTINTIVOS
2. REPUTACIÓN Y PERCEPCIÓN EXTERNA
3. PRODUCTOS
4. CONTRATOS Y ACUERDOS
5. CLIENTES Y PROVEEDORES
6. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL
7. PROPIEDAD INTELECTUAL-INDUSTRIAL

Este inventario fue la lista actualizada de la Tabla de "Inventario de Activos Intangibles", la cual corresponde a la traducción hecha por parte de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OPEM, 2012), que tiene como fuente doctrinaria al del documento escocés IA Audit (2005), permitió incorporar 14 indicadores que evaluaron el capital intangible mediante el BSC con las perspectivas de Procesos, Aprendizaje y Crecimiento y la de Socios, con la presencia de indicadores intangibles tales como el de evaluación de desempeño, satisfacción de los clientes, mejora de procesos y la percepción del clima laboral.

III. RESULTADOS

3.1. Evaluación Tradicional de indicadores de la COOPAC TUMÁN

En la Tabla 1 se presenta los resultados de la evaluación tradicional de los indicadores (referidos a: riesgo de liquidez, riesgo crediticio, solvencia y endeudamiento, actividad, rentabilidad, eficiencia y crecimiento anual real), según la propuesta metodológica de la FENACREP.

Riesgo de Liquidez. Los niveles de liquidez, expresados en el ratio Disponible/Depósitos y Disponible/Activos, han mantenido una tendencia a la baja durante los últimos años. El ratio Disponible/Depósitos de 17.58% en el 2010 a 12.98% en el 2012, reduciéndose en un 4.6%. El ratio Disponible/Activos al 2012 muestra 9.99%, reduciéndose en un 2.75%, con relación al 2010. La industria cerró el 2012 con 22.73%, con una brecha de 9.75% requiriendo trabajar fuerte en fondeo no solo propio sino de terceros. La reducción de los indicadores se origina en la menor retención de disponible en el sistema, esta disminución no las pone en riesgo, puesto que el índice se mantiene por encima de los dos dígitos.

Riesgo crediticio. La morosidad durante el período de análisis observa una tendencia preocupante, de 7.94% en el 2010, bajó a 6.76% en el 2011, pero se elevó a 9.75% en el 2012, demuestra una ineficiencia en la asignación de créditos, este incremento de morosidad demuestra que es necesario ajustar los criterios de evaluación a fin de mantener una morosidad moderada en los próximos años, ya que la industria cerró con 4.87%. Se llama nivel de protección a la relación entre provisiones y la cartera atrasada (créditos vencidos y en cobranza judicial) de la Cooperativa.

Solvencia y endeudamiento. El ratio Capital Social/Depósitos es de 18.35%, este índice se ha contraído en 3.46%, en comparación al 2010, en que la tasa llegó a 21.81%. El capital social contribuye al incremento patrimonial de la Coopac, sin embargo el crecimiento de este no presenta las mismas tasas que el crecimiento de los depósitos al 2012, el capital social creció 20% mientras que los depósitos crecieron a una tasa de 28%. Pese a que el crecimiento no es de la misma magnitud es significativo, teniendo en cuenta que el capital social se incrementa en base a las aportaciones, producto de un pago mínimo mensual que hace el socio para acceder a los servicios de la Cooperativa. El ratio Capital Social/Activo Total es utilizado como una medida de crecimiento de capital, tiene un nivel de 14.04% descendiendo en un 1.68% respecto al 2010. Este declive se debe a que el capital total de las cooperativas no ha crecido al mismo ritmo que los activos, principalmente porque las aportaciones son montos fijos mínimos, lo cual no implica que el crecimiento del capital social no sea significativo, considerando que al 2012 asciende a S/. 8'624,724 además debemos mencionar que el capital social representa el 22.7% de las colocaciones brutas. El ratio Reservas/Capital Social presenta un ratio menor al 2010 en 2.6%, sin embargo las Reservas presentan una tendencia marcada al alza. Las reservas representan el 4.11 % del total de activos, siendo necesario su incremento a niveles más significativos, considerando que en la actualidad el total de reservas representa el 29.2 % del total del Capital Social, cuando el nivel idóneo es del 35%.

El análisis del ratio Pasivo/Activo presenta un incremento continuo en los últimos años, pasando de 77.82% a 81.05% en el 2012. Este ratio nos indica que la cooperativa se encuentra operando en un 18.95% con dinero proveniente de su patrimonio, en tanto que el resto proviene de otras fuentes principalmente la captación de depósitos de ahorros y depósitos a plazo; el incremento de este ratio es producto del incremento de los depósitos el cual a su vez contribuye a que las cooperativas cuenten con más fondos para colocar, uno de los motivos de este proceso es el incremento de la membresía y la mejor calidad de vida de los socios. El crecimiento de los depósitos es signo de confianza de los socios en la gestión cooperativa, esta confianza permite un incremento del capital social al captar nuevos socios, por tanto este proceso se convierte en un ciclo de crecimiento cooperativo. Es previsible que el ratio Pasivo/Patrimonio neto muestre una tendencia creciente en los últimos años. Al 2012 el pasivo representa 4.28 veces el nivel del patrimonio. El incremento del ratio no solo se debe a la mayor participación del pasivo (mediante los depósitos) sino que también a un menor nivel de crecimiento del capital en las cooperativas, esto quiere decir que los pasivos son más de cuatro veces que el capital y reservas.

Rentabilidad, ROA y ROE. Los niveles de rentabilidad son muy bajos en la industria cooperativa (cajas municipales 24% y cajas rurales 22%), en el año 2012 fue crítico para la cooperativa, siendo necesario poner metas de por lo menos 10% de rentabilidad (ROE) en los siguientes períodos. En el Cuadro vemos la relación entre ROA y ROE, resaltando el obtenido al 2012, que representa el 0.49 de los activos y el 2.59% del patrimonio, resultados menores a los obtenidos en el 2010.

Actividad. En los niveles de actividad, la Rotación de los créditos en relación al promedio se viene presentando un incremento favorable de 48 en el 2010, pasando a 76 veces en el 2012 la rotación del su cartera de créditos, lo que indica que la cooperativa viene mejorando la utilización de sus activos.

Los niveles de inmovilización del activo fijo en relación al patrimonio efectivo se presentan en 49.55 en el 2010, presentando un incremento en el siguiente período de 54.63 para descender a 45.78 en el 2012, Lo que indica que parte del activo de la cooperativa es financiado o cubierto por los fondos propios.

Eficiencia. Se observa una mejora en el ratio gastos directivos sobre los ingresos financieros de 1.68% a 2.49% que presentaba en el 2010, explicable por la disminución de gastos en el rubro de directivos de la cooperativa. El ratio improductividad de los activos viene mejorando en los últimos años, presenta una disminución de 36.89% en el 2010 a 35.32% en el 2012, debido a que se ha acelerado los ritmos de colocaciones de cartera y se viene aplicando una adecuada gestión para los activos que no generan rentabilidad. La cuantía de recursos mantenida en esta clase de activos en la cooperativa incide en mayores costos de prestación de servicio y en menores rendimientos económicos y financieros y de continuar con esta tendencia de disminución, alcanzaría niveles óptimos. La eficiencia administrativa medida con los activos nos muestra que la cooperativa ha crecido en mano de obra y otros servicios y viene mostrando una reducción de 14.06% en el 2010 a 10.46% en el 2012. Siendo fundamental para el crecimiento sólido de los activos y la inversión de los recursos. En el ratio de gastos administrativos sobre los ingresos financieros se observa una mejora de 68.09% que presenta la cooperativa en el 2010 a 67.66% en el 2012 en relación de gastos laborales sobre los ingresos financieros, esta situación se explica por el incremento en la colocaciones durante el periodo referido.

Tabla 1. Indicadores financieros COOPAC TUMÁN y FENACREP años 2010, 2011 y 2012,

N°	ÍNDICE	2010		2011		2012	
		INDUSTRIA	COOPAC TUMÁN	INDUSTRIA	COOPAC TUMÁN	INDUSTRIA	COOPAC TUMÁN
RIESGO DE LIQUIDEZ							
1	% RELACIÓN DISPONIBLE/DEPÓSITOS	22.53	17.58	23.44	15.39	22.73	12.98
2	% DISPONIBLE/ACTIVO TOTAL	15.88	12.68	16.45	11.62	16.14	9.93
RIESGO CREDITICIO							
3	% MOROSIDAD (CART. ATRAZ./CART. DE CRED)	5.10	7.94	4.86	6.76	4.87	9.75
4	% PROTECCIÓN (PROV/CART. ATRAZADA)	151.39	100.48	160.31	103.58	157.5	90.01
SOLVENCIA Y ENDEUDAMIENTO							
5	% (CAP.SOCIAL+ CAP.ADI) / DEPÓSITOS	23.53	21.81	23.71	19.69	21.18	18.35
6	% (CAP.SOCIAL+CAP.ADI) / ACTIVO TOTAL	16.59	15.72	16.64	14.87	15.04	14.04
7	% RESERVAS / ACTIVO TOTAL	5.06	5.01	5.12	4.69	4.73	4.11
8	% RESERVAS / CAPITAL SOCIAL	30.76	31.87	31.29	31.51	31.76	29.87
9	% PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	76.85	77.82	77.19	79.20	78.76	81.05
<i>Continuación Tabla 1</i>							
10	PASIVO TOTAL / PATRIM. NETO (VECES)	3.32	3.51	3.38	3.81	3.71	4.28
11	ACTIVO TOTAL / PATRIM. NETO (VECES)	4.32	4.51	4.38	4.81	4.71	5.28
ACTIVIDAD							
12	ROTACIÓN DE CRÉDITOS CRÉDITOS/PROMEDIO (CS+CA+D)	0.90	0.48	0.86	0.71	0.90	0.76
13	% INMOVILIZACIÓN: ACT. FIJO/PAT. EFEC.	17.57	49.55	17.71	54.63	19.31	45.78
RENTABILIDAD							
14	% MARGEN DE CONTRIBUCIÓN FINANCIERA	66.61	71.05	65.86	67.58	63.87	70.93
15	% INGRES.FINANC./ ACTIVOS RENTABLES	14.47	33.82	13.84	29.56	14.15	32.15
16	% RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO - ROE	6.10	6.15	6.30	5.99	7.01	2.59
17	% RENTABILIDAD DEL ACTIVO - ROA	1.41	1.36	1.44	1.18	1.49	0.49
18	% RENTABILIDAD DEL CAPITAL	8.51	8.67	8.63	7.91	9.90	3.49
19	% RENTABILIDAD GENERAL	10.97	6.61	12.26	6.30	11.23	2.58
EFICIENCIA							
20	% GASTOS DIRECTIVOS/INGRES/ING. FINANCIEROS.	1.82	2.49	1.67	1.98	1.26	1.68
21	% IMPRODUCTIVIDAD DE ACTIVOS (CUENTAS NO RENT. DEL ACTIVO) /ACTIVOS	17.20	36.89	17.75	35.7	17.08	35.32
22	% GASTOS ADMINISTRAT./ACTIVOS	5.57	14.06	5.35	11.18	4.84	10.46
23	% GASTOS ADMINIST./INGRESOS FINANC.	42.85	68.09	39.8	57.82	37.48	67.66
CRECIMIENTO ANUAL REAL							
	% CRECIMIENTO DE ACTIVOS	15.38	30.57	17.88	20.14	14.87	26.69
	% CRECIMIENTO DE APORTACIONES	7.38	12.83	11.88	13.62	9.81	19.58
	% CRECIMIENTO DE DEPÓSITOS	19.03	32.19	18.44	25.84	15.17	28.32
	% CRECIMIENTO DE CART. DE CRED. BRUTA	15.65	23.11	15.55	21.96	16.44	34.72
	% CRECIMIENTO DE RESERVAS	13.66	10.20	11.34	12.46	13.64	10.97

3.2. Evaluación BSC de intangibles de la COOPAC TUMÁN

En la Tabla 2, presentamos los resultados de incorporar los activos intangibles según la Tabla de la Lista actualizada del "Inventario de Activos Intangibles" (OEPM, 2012) y su relación con las perspectivas del BSC, mediante 14 indicadores intangibles, en la perspectiva socios (2), en la perspectiva procesos (3) y en la perspectiva aprendizaje (9).

Los "Elementos Distintivos", no tuvieron indicadores de evaluación estratégica de la COOPAC TUMÁN, correspondiente al período enero 2010 y diciembre 2012, no evaluaron el nombre comercial o de dominio registrado de la COOPAC TUMÁN, la marca registrada de la COOPAC TUMÁN (denominación o isotipo y logotipo), las combinaciones de colores que la distinguen, ni los demás elementos de imagen corporativa (membretes, formatos, papelería, paquetería, objetos de merchandising, etc.), sin embargo la FENACREP, está sensibilizando al movimiento cooperativo para que se use una marca única distintiva en todo el país.

La "Reputación y Percepción Externa" no tuvieron indicadores de evaluación estratégica de la COOPAC TUMÁN, correspondiente al período enero 2010 y diciembre 2012, no elaboraron el Análisis de Solvencia o de Posición Competitiva, no determinaron la percepción externa de los valores y de la filosofía de la empresa, la responsabilidad social corporativa, y no evaluaron referencias de los clientes y de los proveedores y las sponsorizaciones, sin embargo la Cooperativa es consciente del RIESGO DE REPUTACION, en la posibilidad de pérdida en que puede incurrir la cooperativa por desprestigio, negativa opinión pública, publicidad negativa y sus prácticas de negocios, que puede afectar a la capacidad para comercializar sus productos y servicios financieros, o para acceder a fuentes de financiación o de liquidez, y cause pérdidas de socios, disminución de ingresos o procesos judiciales. Se viene gestionando y controlando el riesgo de reputación a través del conocimiento de políticas, procedimientos, capacitaciones al personal y directivos, buscando introducir y fortalecer diversos valores que conlleven a mantener la buena imagen corporativa.

Los "Productos" no tuvieron indicadores de evaluación estratégica de la COOPAC TUMÁN, correspondiente al período enero 2010 y diciembre 2012, no evaluaron el software o licencias de software (aplicativos estándar o paquetes), manuales internos y externos, técnicas, procedimientos y programas de producción o servicio, publicaciones sobre productos, know-how, estructuras propias y aplicaciones informáticas de acceso a base de datos, resultados de investigación y desarrollo de productos, manuales técnicos, archivos técnicos, experiencia, capacidad de innovación y certificaciones técnicas. Sin embargo mediante el BSC a Diciembre 2012, se establecieron 2 indicadores intangibles: Gestión del Conocimiento y Gestión de la Innovación, teniendo como resultado Potenciar la Gestión del Conocimiento e Innovación, desarrollando un modelo que permite la administración de las fuentes del conocimiento de la cooperativa (aprendizaje, buenas practicas, etc.) en este caso no existe un responsable primario y los beneficios no se encuentran cuantificados. Con el indicador Inovación se logró potenciar áreas que presentan oportunidades de mejora y replicar prácticas de excelencia dentro de la organización, desarrollando un Sistema de Información Gerencial (SIG), con un avance de 10%. Asimismo se establecieron 2 indicadores intangibles para los procesos: Disminuir tiempo de otorgación de los créditos y Mejora en el proceso de cobranza, logrando como resultado implementar el objetivo de mejorar continuamente los procesos de la tecnología de créditos y de cobranzas, mejorar la evaluación, seguimiento y recuperación del crédito, establecer claramente los productos, servicios, especificaciones de calidad, flujogramas y mapeo de procesos, se ha disminuido el tiempo de otorgación de créditos de 3 a 2 días, disminuyendo también el índice de recuperación de créditos de 5% a 4%.

Los "Contratos y Acuerdos" no tuvieron indicadores de evaluación estratégica de la COOPAC TUMÁN, correspondiente al periodo enero 2010 y diciembre 2012, no evaluaron acuerdos de confidencialidad, acuerdos de licencia, acuerdos de consultoría, alianzas estratégicas, y contratos de trabajo. Sin embargo a diciembre 2012 en esta categoría de intangible se estableció un indicador intangible: Desarrollo de sinergias y alianzas, teniendo como resultado el logró del objetivo de realizar 3 alianzas estratégicas: con Global Net -Interbank para emitir Tarjetas de Débito "Tumán Card", la Contratación con la Central de Riesgos Data Crédito, para la información de deudores del sistema

financiero y Contratos de Seguros de Vida y de Préstamos con la Empresa de Seguros Cooperativo ServiPerú.

Los "Clientes y proveedores" no tuvieron en su totalidad indicadores de evaluación estratégica de la COOPAC TUMÁN, correspondiente al período enero 2010 y diciembre 2012, no evaluaron las base de datos de sus clientes y proveedores, la cuota de mercado, las redes de distribución, las redes de contacto de proveedores, los contratos de servicios, el know-how de mercado, sus conocimientos específicos del mercado, y la satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios. Se estableció 2 indicadores intangibles: Mejorar calidad del servicio y Fidelización del cliente, siendo satisfactorios los resultados de la encuesta de satisfacción de socios a diciembre 2012, que refleja un alto índice de satisfacción, el Área de Marketing fue la encargada de la realización de la encuesta a más de 400 socios en todas las agencias, este estudio midió el grado de satisfacción de los socios en relación a los diferentes aspectos del servicio brindado por la cooperativa, estos resultados también evidenciaron el grado de compromiso de los socios hacia la Cooperativa. El índice de satisfacción global fue de 86.5 puntos en una escala de 0 a 100, muy por sobre la media del sector que es de 78 puntos. El principal objetivo de este estudio anual, fue identificar aspectos y áreas de interés para todos los socios, a fin de implementar mejoras y continuar trabajando en beneficio de la calidad de vida e innovación del mercado. Este indicador intangible trata de aportar con la alternativa de fidelización y captación de socios por medio de una implementación de un plan de marketing, para robustecer la imagen institucional de la COOPAC TUMAN, pues es necesario hacer descender las solicitudes de renuncia de los socios, la meta fue de 5%, pero se ha logrado un 4% de reducción que permite ir paulatinamente logrando un mayor posicionamiento en el mercado financiero de la Región Macro Norte del país. No se puede brindar una adecuada atención y/o asesoría a los socios que visitan la cooperativa, acercamiento que debe ser aprovechado por la institución.

El aporte del BSC en la perspectiva aprendizaje (**Tabla 2**), en el aspecto del intangible referente al capital humano, se establecieron 3 objetivos estratégicos, alcanzables con 7 indicadores intangibles, el primer objetivo sobre **Formación y Desarrollo de Competencias**, para la gestión estratégica de los recursos humanos, se utilizó 3 indicadores, así tenemos que el **Índice de evaluación del desempeño** se planteó como meta 90%, pero se llegó a un 70% de avance, respecto al **Número de horas de capacitación** por colaborador, la meta fue de 2.50 horas en el primer trimestre del 2012, pero se llegó 0.50 horas en promedio al diciembre 2012 y en la **Inversión por capacitación por colaborador**, del total del presupuesto se tenía como meta invertir el 70%, pero se llegó al 50%.

El segundo objetivo sobre **Selección adecuada de Personal**, fue medido por 2 indicadores, resultando que el **Índice de rotación general y por áreas**, de medición trimestral fue de 9%, y se llegó a cumplir esta meta con el 9%, logrando mayor identificación de personal con la Cooperativa. Respecto al **Índice de percepción de clima laboral**, la encuesta anual preveía una meta de 55%, pero lo supero con 60%, de tal manera que el clima laboral ha mejorado considerablemente, debido a medidas internas de carácter laboral, tales como autorización de actividades de compartir de administradores con los colaboradores de cada agencia y la renovación de contratos laborales por un año más.

El tercer objetivo sobre **Promoción y Desarrollo de colaboradores**, fue medido por 2 indicadores, el de **Índice de promoción interna** donde se preveía un 12% de promoción de funcionarios, pero se llegó a 20% al nombrar a cuatro funcionarios como administradores de agencias. Respecto al **Índice de compromisos** alcanzados en la evaluación de desempeño, de preveía una meta de 70%, pero se llegó a 65%.

Por tanto, no todos los indicadores de evaluación estratégica tradicional de la COOPAC TUMÁN evaluaron los aspectos intangibles en estudio, durante el periodo enero 2010 y diciembre 2012. Esto significa que evaluar sólo aspectos tangibles de la cooperativa, es insuficiente para conocer la gestión empresarial. Los indicadores estratégicos tangibles analizados fueron agrupados por tipos: indicadores de liquidez (2), de riesgo crediticio (2), de solvencia y endeudamiento (7), de actividad (2), de rentabilidad (6) y de eficiencia financiera (4). La relación total de los 23 indicadores estratégicos analizados se puede ver en la **Tabla 1**.

El aporte del estudio de investigación consistió en incluir 14 indicadores intangibles de la categoría Activos Intangibles tales como: Productos, Contratos y Acuerdos, Clientes y Proveedores, Organización Empresarial, quedando pendiente el relativo a los intangibles Elementos Distintivos, Reputación y Percepción Externa y Propiedad Intelectual Industrial, este último no aplicable a este caso de estudio (Tabla 2).

La Figura 1, pone de manifiesto el diseño de la propuesta metodológica basada en el BSC para la evaluación estratégica de la COOPAC TUMÁN a través del Mapa Estratégico para la COOPAC TUMÁN, periodo 2012-2016, donde se identificó e interrelacionó 16 objetivos estratégicos prioritarios, necesarios para alcanzar un alto nivel de identidad cooperativa.

El diseño del Tablero de Mando Integral de la COOPAC TUMÁN, periodo 2013-2016, se muestra en la Tabla 3. Se relacionó el mapa estratégico y el tablero de mando integral sumando el monitoreo del cumplimiento de indicadores.

Tabla 2. Indicadores intangibles de COOPAC TUMAN y su relación con el BSC, año 2012

INTANGIBLES	B S C					
PERSPECTIVA SOCIOS						
	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR Y FORMA DE CALCULO	UND.	FREQ	META	RESULT ADO
CLIENTES Y PROVEEDORES	Mejorar calidad del servicio	Índice de satisfacción del socio-cliente con respecto a los servicios	%	Trim.	90%	92%
CLIENTES Y PROVEEDORES	Fidelización del Cliente	Nº de socios con solicitud de renuncia/Nº total de socios	%	Trim.	5%	4%
PERSPECTIVA PROCESOS						
PRODUCTOS	Disminuir tiempo de Crédito	Tiempo de otorgación del crédito	Dias	Trim.	2	1.5
PRODUCTOS	Mejorar el proceso de cobranza	Índice de recuperación	%	Trim.	4%	3.5%
CONTRATOS Y ACUERDOS	Desarrollo de sinergias y Alianzas estratégicas	Nº de iniciativas implementadas	Nº	Trim.	4	4
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO						
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	Optimizar procesos de formación y desarrollo de competencias bajo un modelo organizacional de gestión estratégica de los RR HH.	Índice de evaluación de desempeño: Puntaje promedio obtenido por colaboradores en evaluación / Puntaje promedio esperado por colaboradores en evaluación.	%	Anual	90%	70%
		Número de horas de capacitación por colaborador: Nº de horas de capacitación / Nº Total de colaboradores.	Hr.	Trim.	2.50	0.50
		Inversión de capacitación por colaborador: Inversión total en capacitación (S./) / Nº Total de colaboradores.	S/.	Trim.	70	50
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	Seleccionar, contratar e integrar adecuadamente al personal	Índice de rotación general y por áreas: Desvinculación del personal (solicitud del empleado o Coopac) año / Promedio de: (colaboradores al inicio del período) + (colaboradores final período).	%	Semestre	9%	9%
		Índice de percepción de clima laboral: Puntaje promedio obtenido por colaboradores en percepción de clima laboral / Puntaje promedio esperado por colaboradores en percepción de clima laboral.	%	Anual	55%	60%
ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL	Mejorar la promoción y desarrollo de los colaboradores mediante evaluación del desempeño	Índice de promoción interna: Nº de colaboradores promovidos / Nº total de contrataciones efectuadas.	%	Semestre	12%	20%
		Índice de compromisos alcanzados en la evaluación: Nº de compromisos alcanzados en Evaluación de Desempeño. / Nº total de compromisos asumidos en Evaluación de Desempeño.	%	Semestre	70%	65%
PRODUCTOS	Gestión del Conocimiento	Nº de Iniciativas implementadas	%	Trim.	4	3
PRODUCTOS	Gestión de la Innovación	Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial (SIG)	%	Trim.	10%	10%

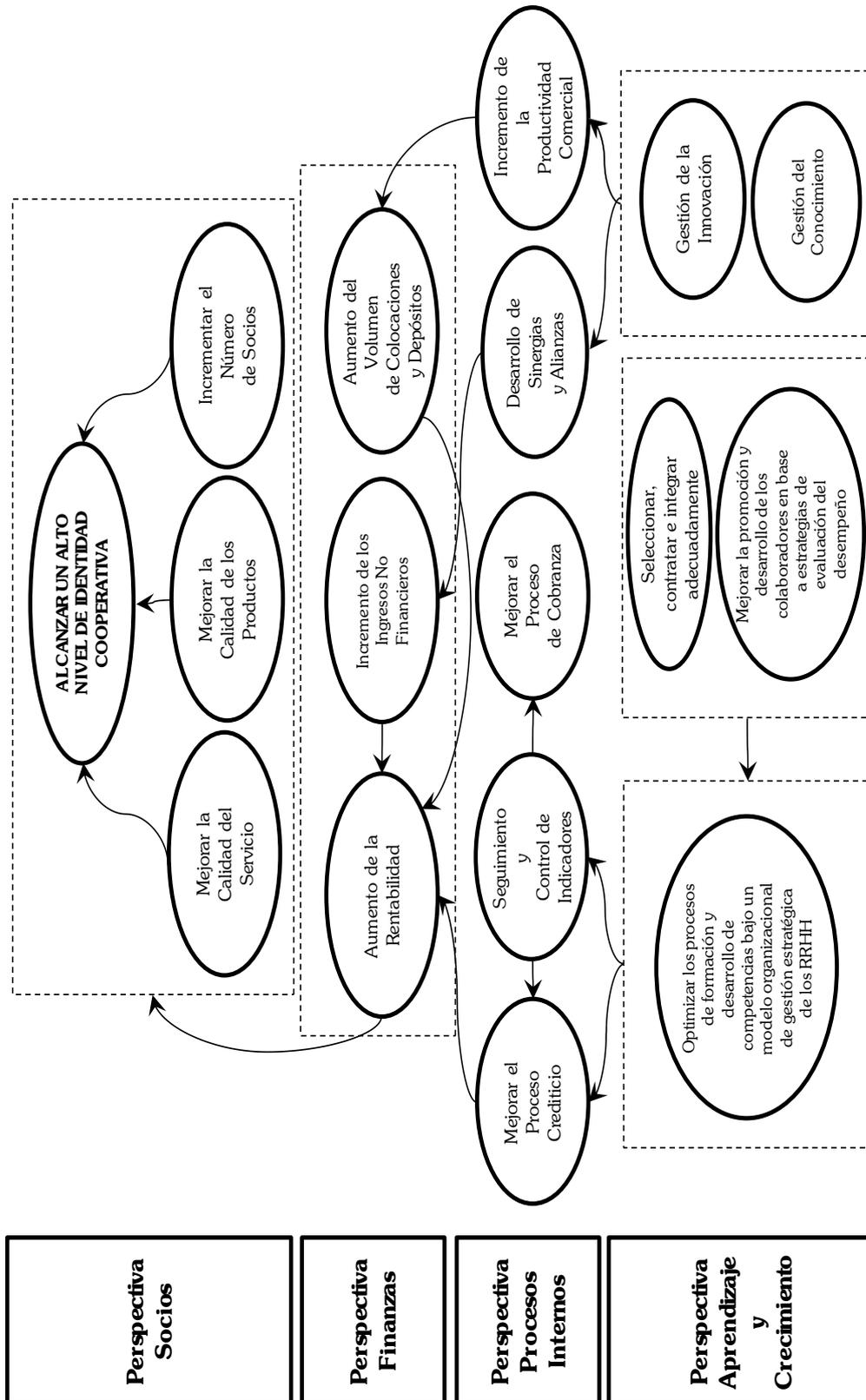


Figura 1. Perspectivas y Mapa Estratégico de la COOPAC TUMÁN

Tabla 3. BSC (Tablero de Mando Integral) de la COOPAC TUMÁN, período 2013-2016

Perspectiva	Objetivo Estratégico LP	Objetivos Estratégicos CP	Indicadores Estratégicos	Intención	Unid	Frecuencia
SOCIOS	OE1: ALCANZAR UN ALTO NIVEL DE IDENTIDAD COOPERATIVA.	C.1. Mejorar la Calidad del Servicio	C.1.1. Índice de Satisfacción del Socio-Cliente con respecto a los Servicios.	Disminuir el grado de deserción de socios	%	Trimestral
		C.2. Mejorar la Calidad de los Productos	C.1.2. N° de Socios con solicitud de renuncia / N° Total de Socios	Asegurar el el nivel patrimonial que permita el crecimiento institucional	%	Trimestral
			C.2.1. Índice de satisfacción de los Socios con respecto a los Productos	Aumentar la satisfacción del Socio	%	Trimestral
	C.3. Incrementar el Número de Socios	C.2.2. Índice de satisfacción de los Socios internos (<i>Asesores de Negocios</i>)	Asegurar el nivel de ventas establecida en el Plan de Incentivos	%	Trimestral	
		C.3.1. N° de Socios Totales	Asegurar el el nivel patrimonial que permita el crecimiento institucional	N°	Trimestral	
		C.3.2. N° de Socios Nuevos (<i>inclusión</i>)	Disminuir el grado de deserción de socios	N°	Trimestral	
FINANZAS	OE2: CRECER CON RENTABILIDAD	F.1 Aumento de la Rentabilidad	F.1.1. Total Gastos Operativos (Adm) sobre Margen Financiero Neto	Mejorar el Margen Financiero Neto a través de una gestión adecuada de los gastos.	%	Mensual
		F.2. Incremento de los Ingresos No Financieros	F.1.2. Total Gastos de Personal sobre Ingresos Financieros	Mejorar la eficiencia por empleado	%	Mensual
			F.1.3. ROE	Incrementar el valor de los aportes.	%	Mensual
		F.3. Aumento del Volumen de Colocaciones y Depósitos	F.2.1. Ingresos por Servicios No Financieros	Incrementar los ingresos de la empresa, a través de generación de servicios	S/.	Mensual
			F.3.1. Saldo de Colocaciones	Incrementar el grado de participación del mercado cooperativo	S/.	Mensual
			F.3.2. Saldo de Créditos Pequeña Empresa	Reducir mora por volumen y calidad del Socio (formal y bancarizado)	S/.	Mensual
	F.3.3. Saldo de Créditos Micro Empresa		Incrementar número de asociados y diversificación de cartera	S/.	Mensual	
	F.3.4. Saldo de Créditos Consumo	Identificación con clientes y socios por descuento de planilla	S/.	Mensual		
	F.3.5. Rendimiento de Cartera (superior al punto de equilibrio)	Incremento de la rentabilidad	%	Mensual		
	F.3.6. Saldo de Depósitos	Cubrir necesidades de fondeo con eficiencia	S/.	Mensual		

Tabla 3. Continuación

PROCESOS INTERNOS	OE3: LOGRAR EFICIENCIA EN LOS PROCESOS OPERATIVOS	P.1. Mejorar el proceso crediticio	P.1.2.	Mora Contable (Cart.Atrazada/ Cartera de Créditos)	Controlar la calidad de la cartera	%	Mensual		
		P.2. Seguimiento y control de indicadores	P.1.3.	Cartera Atrasada más de 1 día	Actuar con actividad para no incurrir en mayor mora o cartera vencida.	S/.	Mensual		
		P.3. Mejorar el proceso de cobranza	P.1.4.	Cartera de Alto Riesgo (venc > 90)	Controlar la gestión de Riesgo Crediticio.	S/.	Mensual		
		P.4. Incremento de la Productividad Comercial	P.2.1.	Nro. de Informes de Seguimiento del BSC	Incluir la gestión del plan estratégico (BCS) como herramienta de control.	Nº	Trimestral		
		P.5. Desarrollo de Sinergias y Alianzas Estratégicas	P.3.1.	Índice de Recuperación	Generar ingresos a través de una adecuada gestión de cobranza.	S/.	Mensual		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OE4: CONTAR CON COLABORADORES COMPETENTES Y MOTIVADOS	P.4. Incremento de la Productividad Comercial	P.4.1.	Promedio de Créditos Directos por Empleado (S/)	Lograr mayor eficiencia operativa	S/.	Mensual		
		P.5. Desarrollo de Sinergias y Alianzas Estratégicas	P.5.1.	Nº de Iniciativas implementadas	Generar ingresos a través de alianzas.	Nº	Trimestral		
		A.1. Optimizar los procesos de formación y desarrollo de competencias bajo un modelo organizacional de gestión estratégica de los RRHH	A.1.1.	Índice de evaluación de desempeño: Puntaje promedio obtenido por los colaboradores en la evaluación de desempeño / Puntaje promedio esperado por los colaboradores en la evaluación de desempeño		%	Anual		
		A.2. Seleccionar, contratar e integrar adecuadamente al personal.	A.1.2.	Número de horas de capacitación por colaborador: N° de horas de capacitación / N° Total de colaboradores		Hr	Trimestral		
		A.3. Mejorar la promoción y desarrollo de los colaboradores en base a estrategias de evaluación del desempeño	A.1.3.	Inversión de capacitación por colaborador: Inversión total en capacitación (S/) / N° Total de colaboradores		S/.	Trimestral		
		A.4. Gestión de Conocimiento	A.2.1.	Índice de rotación general y por áreas: Desvinculación del personal (a solicitud del empleado o de la Coopac) durante el año / Promedio de: (colaboradores al inicio del período) + (colaboradores al final del período)		%	Semestral		
		A.5. Gestión de la Innovación	A.2.2.	Índice de percepción de clima laboral: Puntaje promedio obtenido por los colaboradores en la percepción del clima laboral / Puntaje promedio esperado por los colaboradores en la percepción del clima laboral		%	Anual		
			A.3.1.	Índice de promoción interna: N° de colaboradores promovidos / N° total de contrataciones efectuadas		%	Semestral		
			A.3.2.	Índice de compromisos alcanzados en la evaluación: N° de compromisos alcanzados en la Evaluación de Desemp. / N° total de compromisos asumidos en la Eval. de Desemp.		%	Semestral		
			A.4.1.	N° de Iniciativas implementadas	Ideas de proyectos de mejora emitidos por los colaboradores	Nº	Trimestral		
	A.5.1.	Desarrollo de un Sistema de Información Gerencial (SIG)	Grado de avance	%	Trimestral				

IV. DISCUSIÓN

La COOPAC TUMÁN, cuenta con buena aceptación en el mercado, aunque sus cifras financieras revelan ciertas deficiencias (Tabla 1), se espera que mejoren para afrontar ciertos riesgos imprevistos. Se observan ciertas debilidades estructurales las cuales hacen que su riesgo operativo y tecnológico persista, sin que estas pongan en riesgo el principio de entidad en marcha, sin embargo es necesario realizar varias actividades y el cambio de metodología en la evaluación para superar las debilidades, en el último año el crecimiento de su cartera de créditos y la disposición a para controlar la morosidad permiten estimar un crecimiento sano en el futuro.

La información de la Tabla 1 permitió determinar el estado actual de la evaluación estratégica de los activos tangibles de la COOPAC TUMÁN, mediante 23 indicadores financieros. La evaluación estratégica para el periodo 2010-2011 se caracterizó por un marcado sesgo hacia la evaluación financiera, al clasificar los indicadores analizados por tipos. Este resultado asintió el patrón de comportamiento de la evaluación estratégica tradicional en cuanto a que sólo evalúa aspectos financieros como afirma Vogel (2011:1).

Debido a que ninguno de los indicadores de evaluación estratégica de la COOPAC TUMÁN evaluaron los aspectos intangibles en estudio, se presentó una carencia total de evaluación del capital intangible de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tumán en su evaluación estratégica tradicional, correspondiente al periodo entre enero 2010 y diciembre 2011.

El análisis de intangibles en las cooperativas de ahorro y crédito es un campo donde la escasez de información resulta importante. En estos casos, las técnicas de investigación cuantitativa se convierten en herramientas de estudio más adecuadas. Nuestra propuesta utiliza el modelo Balanced Scorecard (BSC), que representa un modelo de dirección estratégica relacionado con la gestión de intangibles. Los indicadores utilizados son tanto de carácter financiero como no financieros (satisfacción de clientes, procesos internos, actividades de innovación, clima laboral, etc.), siendo su objetivo establecer relaciones de causa-efecto. En este caso, la perspectiva de clientes, procesos y aprendizaje, reflejan mayoritariamente el aporte de intangibles a la evaluación de la gestión empresarial cooperativa y los aportes a una generación de mayor valor para su sostenibilidad y competitividad.

El BSC es una herramienta de utilidad para que la cooperativa complemente sus indicadores de control de gestión tradicionales con indicadores financieros e intangibles, es un modelo previo de dirección estratégica relacionado con la gestión del capital intelectual. Posibilita la adaptación continua de la estrategia de la empresa a los cambios detectados en los entornos tecnológico, competitivo y de mercado. La herramienta reduce el exceso de información (limitando las áreas de medición) y vincula las acciones a corto plazo con la estrategia a largo plazo. El conjunto de indicadores integrados en el BSC relaciona la estrategia de la empresa desde cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, actividades de innovación, etc.), siendo su objeto el establecer relaciones causa-efecto que reflejen las relaciones de los resultados financieros. En este caso la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, integra mayoritariamente el capital humano de la organización.

En el 2011, impactados por el acelerado crecimiento de otras organizaciones cooperativas y con una regulación adversa para nuestras instituciones, se comenzó a cuestionar la eficacia de la planificación y evaluación tradicional, a pesar del crecimiento de nuestra cooperativa. Se formó un equipo que denominamos Comité de Gerencia para implementar el cuadro de mando integral, como una herramienta para implantar una plataforma estratégica común. Se utilizó la entrevista para diseñar el Balanced Scorecard de la COOPAC TUMÁN.

Para efectos comparativos, entre la evaluación estratégica tradicional y la evaluación estratégica basada en el BSC, se identificó los indicadores de evaluación tradicional en estudio que corresponderían a cada tipo de perspectiva del BSC. Se ratificó que la perspectiva más evaluada del capital intangible y tangible de la COOPAC TUMÁN, durante el periodo en análisis, fue la perspectiva financiera, con el BSC se evaluó los intangibles de la perspectiva de Socios, de Procesos Internos, y más fluidamente la perspectiva de Aprendizaje, otorgando valor agregado al capital

humano, estas últimas fueron las menos consideradas, por la evaluación estratégica tradicional, en relación a las demás perspectivas del BSC.

Para el período 2012 se diseñó una propuesta basada en el Balanced Scorecard para la evaluación estratégica de la COOPAC TUMÁN, cumpliéndose el objetivo planteado en esta investigación. En relación a este diseño se observó lo siguiente: Se preparó la Tabla 2, donde se incorporan 14 indicadores intangibles, teniendo como base la Tabla de "Inventario de Activos Intangibles" (OEPM, 2012), relacionándolos con las perspectivas del BSC para los socios, procesos y aprendizaje, donde resalta el desarrollo del capital humano, realizando una evaluación integral de la cooperativa tornándola más competitiva en el mercado financiero regional donde se desarrolla.

En la realidad la dificultad que existe para asignar valores financieros adecuados a activos tales como la capacidad de los procesos, la habilidad de los empleados, la motivación o flexibilidad nunca permitirían que estos sean incluidos dentro del modelo de control económico-financiero tradicional, sin embargo estos activos se vuelven más críticos para el éxito de las cooperativas. La implementación bien diseñada del BSC resuelve las debilidades en el control y la dirección que crean los sistemas tradicionales de control financiero, equilibra los objetivos de largo y corto plazo, resalta la significancia de los activos intangibles para el logro de la visión organizacional y provee una claridad del propósito individual para todos los integrantes de la cooperativa. Pretendemos que los activos intangibles y las capacidades organizacionales comparables puedan ser materia de análisis estratégico de las empresas.

En el Mapa Estratégico de la COOPAC TUMÁN para el periodo 2013-2016 (Ver Figura 1) se presentó una particularidad en relación al común de los mapas estratégicos de las empresas: los objetivos finales del mapa están dirigidos principalmente a conseguir la mayor satisfacción de sus socios. Como la COOPAC TUMÁN es una organización cuya razón final de ser no es la rentabilidad de la empresa sino la satisfacción integral de sus socios, entonces su perspectiva final y consecuentemente sus objetivos últimos correspondieron a la perspectiva Socios (la cual equivale a la perspectiva Cliente en el ámbito cooperativo). Por ello también, la perspectiva Socios se ubicó en el lugar donde comúnmente se encuentra la perspectiva Finanzas, es decir en la parte superior del mapa estratégico. Esto está en contraposición a lo considerado para la evaluación estratégica de una cooperativa de ahorro y crédito por Pillajo (2012) y Swisscontact (2008), quienes consideran a la cooperativa de ahorro y crédito como a cualquier empresa. Esta consideración pretende ser un aporte específico de la tesis al modo de diseñar un mapa estratégico para una cooperativa.

El BSC de la COOPAC TUMÁN para el periodo 2013-2016 (Ver Tabla 2) resumió los indicadores seleccionados para medir el logro de cada uno de los objetivos estratégicos planteados. En este tablero se estableció los siguientes indicadores intangibles: el indicador de satisfacción del socio con respecto a los servicios, el indicador de satisfacción del socio con respecto a los productos y el indicador de satisfacción de los clientes internos (asesores de negocios) en la perspectiva Socios; y el indicador de evaluación de desempeño, el indicador de percepción de clima laboral y el indicador de promoción interna en la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. Todos los demás indicadores que figuran en el Tablero de Mando Integral de la COOPAC TUMÁN corresponden a indicadores de evaluación tangible. Los indicadores intangibles que se establecieron para la COOPAC TUMÁN son algunos de los más recurridos (Chávez, 2007; Pillajo, 2012) y se establecieron en las perspectivas Aprendizaje y Socios del BSC, las cuales son las perspectivas BSC que en general se explican en mayor medida con los indicadores intangibles (JIMÉNEZ, 2004), razón por la cual deberían ser explicadas por al menos un indicador intangible. Sin embargo, los indicadores de la COOPAC TUMÁN que evaluaron estas perspectivas sólo lo hicieron de modo tangible y financieramente; éstos indicadores fueron los de Productividad (en nuevos soles) para la perspectiva Aprendizaje y los indicadores de Participación (del tipo societario y expresado en nuevos soles). Asimismo como se determinó arriba, en esta sección, estas perspectivas fueron las menos evaluadas en relación a las demás, lo cual era previsible debido a que son las más explicadas con intangibles y estos no fueron considerados en la evaluación estratégica tradicional. Un punto a destacar es que al realizar este diseño se pudo apreciar que excepto la perspectiva Finanzas, todos los demás componentes del capital o a su vez todas las perspectivas del BSC pueden contener indicadores de evaluación tangible como intangible (en concordancia con Fernández, 2001).

La implementación del modelo de evaluación estratégica basado en el BSC, diseñado para la COOPAC TUMÁN, será de gran beneficio, es realmente una alternativa sistémica útil para satisfacer las necesidades inherentes a la gestión estratégica organizacional de las empresas (de acuerdo también con Chávez, 2007), lo cual se pudo corroborar mientras se desarrolló el proceso de diseño del modelo, en el cual se destacó y quizá su fortaleza principal, el abordaje sistémico de la metodología. Gracias a la metodología BSC se identificó con mayor facilidad las particulares necesidades de información para la evaluación estratégica, los indicadores de evaluación intangible y tangible requeridos para una evaluación integral de la cooperativa, todo justificado pertinentemente gracias a relaciones de causa y efecto. Esto es muy importante porque estos procesos de identificación estratégica se repetirán en el futuro, reutilizando los resultados obtenidos dentro de un proceso integral de retroalimentación.

La propuesta de evaluación estratégica, basada en el BSC, para una cooperativa de ahorro y crédito debe considerar a la Perspectiva Socio como la perspectiva final y por tanto debe estar ubicada en la parte más alta del Mapa Estratégico del BSC.

El BSC ha sido implementado con éxito en COOPSC TUMAN, que inicio un proyecto para incorporar los activos intangibles en la información financiera. El objetivo inicial fue contar con la información necesaria para poder analizar de forma integral a la Cooperativa y así tomar mejores decisiones en línea con la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos de la empresa. Se llevó a cabo el proceso y los resultados que se han obtenido son buenos, gracias a la información obtenida en el departamento contable, que ha motivado a la COOPAC TUMÁN a iniciar la evaluación de su capital intangible, activo fundamental para la sobrevivencia empresarial a largo plazo como para la obtención de ventajas competitivas. La propuesta de evaluación estratégica, basada en el BSC, ha sido aprobada por el equipo gerencial y la dirección de la empresa, entonces puede ser implantada con bases sólidas en la COOPAC TUMÁN.

La consecuencia inmediata de este estudio es que la COOPAC TUMÁN buscará el modo de empezar a evaluar y tratar de incrementar su capital intangible para generar valor a sus socios, este tema es de gran interés, ya que ha adquirido conciencia de que los intangibles permiten alcanzar ventajas competitivas.

A su vez, este estudio servirá para que las organizaciones que mantienen una evaluación estratégica tradicional equivalente a la que ha mantenido la COOPAC TUMÁN, consideren modificarla a la luz de los resultados obtenidos en el estudio, y servirá como referente de comparación para otros estudios similares.

Las limitaciones del estudio se presentaron respecto a la disposición de tiempo debido al afianzamiento de las nuevas oficinas en las principales ciudades de la Región Macro Norte del país que ha implementado la COOPAC TUMÁN y las diversas actividades que surgen, no programadas, las cuales deben ser resueltas únicamente por el área gerencial. Por otro lado, el material que se encontró para discutir los resultados del tema específico en estudio fue bastante limitado.

V. CONCLUSIONES

1. Los resultados de la evaluación tradicional (a través de los indicadores referidos a: riesgo de liquidez, riesgo crediticio, solvencia y endeudamiento, actividad, rentabilidad, eficiencia, crecimiento anual real) de la COOPAC TUMÁN, correspondiente al periodo enero 2010 - diciembre 2011, indican un marcado sesgo hacia la evaluación financiera y una carencia total de evaluación de su capital intangible.
2. La aplicación de la evaluación estratégica basada en el BSC a la COOPAC TUMÁN, permitió identificar los principales indicadores de evaluación del capital intangible y tangible, vinculados en una relación de causa-efecto con los objetivos estratégicos de la Cooperativa dando lugar a la toma de decisiones basado en indicadores que engloben toda la gestión, representando un gran avance en evaluación y control.

3. Las perspectivas, *aprendizaje y crecimiento* del BSC y *socios* de la COOPAC TUMÁN, son las perspectivas que más se explican mediante intangibles, las mismas que fueron las que en menor proporción se evaluaron mediante la técnica tradicional. La evaluación tradicional dejó de lado importantes indicadores intangibles (tales como los de: evaluación de desempeño, percepción de clima laboral, satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios y satisfacción de los clientes internos).

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHAVEZ, S. D. 2007. **Elaboración de un Tablero de Control Balanceado, como modelo de Administración Estratégico en una institución. Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Obrero Cia. Ltda."** (Tesis). Quito: Escuela Politécnica Nacional; 11-199.
- COLAC. 2009. **Reingeniería Financiera para Cooperativas de Ahorro y Crédito**. Panamá: Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito; 8.
- COOPAC TUMÁN. 2011. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TUMÁN. **Memoria 2010**; 12-22.
- COOPAC TUMÁN. 2012. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TUMÁN. **Memoria 2011**; 12-21.
- COOPAC TUMÁN. 2013. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO TUMÁN. **Memoria 2012**; 16-21.
- FENACREP, FEDERACION NACIONAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DEL PERU. 2013. (<http://fenacrep.org/web/eeff.php?option=0>; Consultado 30 abril 2013).
- FENACREP. 2009. **INFORMACION FINANCIERA de las Cooperatiuvas de Ahorro y Crédito**, Unidad de Asistencia Técnica, 78,79.
- FERNÁNDEZ, A. 2001. **El Balanced Scorecard: ayudando a implementar la estrategia**. IESE – Revista de Antiguos Alumnos; 38.
- GARCÍA, A. J. 2011. **El Sistema Financiero Peruano. Curso de Complementación Académica de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa**. (<http://www.slideshare.net/MartinFernando/v-sistema-financiero-peruano-unsajrmarzo-2011>, consultado el 16 de Noviembre de 2011).
- HARGAÍN, A., GUITART, P. 2010. **La experiencia de crecer. En un pequeño país, una pequeña empresa sueña con ser gigante**. (http://www.tantum.com/mexico/articulo_completo/alvaro-hargain--patricio-guitart-la-experiencia-de-crecer/?DX=182, consultado el 7 de Noviembre de 2011).
- IA AUDIT. 2005. **A tool for capturing and recording your Intellectual Assets**. Scottish Intellectual Asset Management Ltd..
- JIMÉNEZ, E. B. 2004. **Balanced Scorecard: Su aplicación práctica**. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala; 44-47.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 2001. **Cómo integrar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia**. Ediciones Gestión 2000, Barcelona; 7.
- KOVACEVIC, A. 2010. El Hall of Fame del BSC. La Clase ® Ejecutiva. Pontificia Universidad Católica de Chile. Clase; 1.
- NEVADO, E., y LÓPEZ, V. R. 2012. **Medir los intangibles: Claves para determinar el valor de la empresa**. (<http://www.camaragipuzkoa.com/publicaciones/comunicaciones/pdfs/articulos/c2788/art2.pdf>, consultado el 8 de Junio de 2012).
- OEPM, OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS. 2012. **Instrucciones para la realización del Inventario de Activos Intangibles. Una guía de utilización de la**

- herramienta para identificación y gestión de su Capital Intelectual.** Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España; 23-26.
- PILLAJO, F. 2012. **Diseño de un modelo de Análisis Financiero y no Financiero para el sector de cooperativas de Ahorro y Crédito.** Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador; 27-141.
- SWISSCONTACT. 2008. **Plan Estratégico Institucional CAC Los Andes Cotarusi Aimaraes.** Informe Final de Consultoría para el Proyecto SERFI SC –PERÚ. Apurímac; 28-57.
- VOGEL, M. H. 2011. **Gerenciar sólo por indicadores financieros... ¡es un suicidio!**
(<http://www.tablero-decomando.com/blog/?p=2587>, consultado el 6 de Diciembre de 2011).
- VOGEL, M. H. 2011. **Balanced Scorecard ¿Qué Es ¿Para Qué Sirve?.**
(<http://www.tablerodecomando.com/balanced-scorecard-que-es-2>, consultado el 9 de Noviembre, 2011).