

# EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL: ESTUDIO DEL CASO DE SU APLICACIÓN EN UNA COOPERATIVA DE CRÉDITO<sup>1</sup>

Elies Seguí Mas

María Valls Martínez

CEGEA - Universitat Politècnica de València

## Datos de contacto:

Elies Seguí Mas  
CEGEA (Centro de Investigación en Gestión de Empresas)  
Universitat Politècnica de València.  
Camí de Vera, s/n 46071 València  
Telf. 96 387 70 07 (Ext. 84713)  
Fax. 96 387 74 79  
esegui@cegea.upv.es

## Resumen

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* (BSC) de los profesores Robert Kaplan y David Norton es según la *Harvard Business Review* el modelo de gestión más exitoso de la última década. Su éxito se basa fundamentalmente en su adaptación al nuevo paradigma económico y en la monitorización de cuatro perspectivas vitales que van más allá del puro resultado económico. Estas perspectivas son la perspectiva financiera, la perspectiva de procesos internos, la perspectiva de clientes y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Este modelo de gestión ha contado con una amplia aceptación dentro de las grandes corporaciones mundiales pero su impacto en las empresas de la economía social ha sido mucho más limitado. Es por ello que la comunicación propuesta pretende analizar la implementación del cuadro de mando integral en una de las empresas características de la economía social española: la cooperativa de crédito.

De este modo, mediante la metodología cualitativa del estudio del caso, el presente trabajo analiza cada una de las perspectivas del *Balanced Scorecard* que integran la cooperativa de crédito. Asimismo, se identifican los objetivos y la estrategia que sigue la empresa adaptándolos al modelo del CMI, estableciendo unos indicadores de medición *ad-hoc* para cada una de las perspectivas que ayudarán a concretar el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos. Estos indicadores se refieren a datos históricos relativos al trienio 2000-2002 y servirán para conocer la evolución de la compañía en lo que respecta a las perspectivas integradas en la metodología del cuadro de mando integral. El objetivo secundario consistirá en evaluar la viabilidad de la implantación de este modelo de gestión de la cooperativa de crédito estudiada.

**Palabras clave:** Contabilidad de gestión, Cuadro de Mando Integral, Cooperativas de crédito, Cooperativas de trabajo asociado, Estudio del caso.

**Claves ECONLIT:** G210, M400, P130.

---

<sup>1</sup> El presente trabajo ha sido desarrollado bajo el patrocinio de la Generalitat Valenciana mediante el proyecto de investigación GV06/378: "*Las entidades de economía social en un entorno globalizado*", cuyo investigador principal es el Dr. Juan Bataller Grau.

## 1. INTRODUCCIÓN.

Las extensas aportaciones de la teoría de la administración al control de gestión resultan evidentes. Sin embargo, el desarrollo del control de gestión no ha sido paralelo al que ha experimentado la ciencia administrativa en las últimas décadas. Así, a medida que los sistemas de control se han tratado de adaptar a las necesidades de los directivos y de las empresas de la actualidad, se ha percibido una mayor preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por considerar al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y conjugue los aspectos internos y externos de la empresa, aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, con el fin de lograr el desarrollo de la estrategia.

Tradicionalmente, las organizaciones empresariales han evaluado sus resultados centrándose en los aspectos financieros. Hasta bien entrado el siglo XX, las medidas financieras se adaptaban perfectamente a los requerimientos empresariales y la filosofía gestora existente. La competencia se regía por el alcance y las economías de escala y las mediciones financieras proporcionaban la escala con que se medía el éxito.

Al entrar en el siglo XXI, muchos autores se cuestionaron la dependencia de las medidas financieras para valorar los resultados empresariales. Las principales críticas han sido las siguientes:

- Las medidas financieras no son compatibles con las realidades empresariales actuales ya que las que crean mayor valor no se reflejan en los activos fijos y tangibles de la empresa sino en los aspectos intangibles de las organizaciones.
- Las medidas financieras proporcionan un excelente diagnóstico al pasado de la empresa, pero no tienen poder de predicción para el futuro.
- La información de la empresa en numerosas ocasiones viene preparada de forma departamental. Este enfoque no es adecuado para la empresa actual, ya que la mayor parte del trabajo es de naturaleza interfuncional.
- Sacrificio del pensamiento a largo plazo: muchos programas de cambios presentan rigurosas medidas para reducir costes que pueden tener un efecto muy positivo en los estados financieros de la empresa a corto plazo. Sin embargo, estos esfuerzos se suelen centrar en las actividades que crean valor a largo plazo (I+D, relaciones con los clientes, etc.).

Con el objetivo de resolver estas cuestiones, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI). Este concepto fue creado por Robert S. Kaplan (Universidad de Harvard) y David P. Norton (*Nolan Norton Institute*) y ha tenido una influencia revolucionaria en la forma de controlar la empresa moderna. La razón no es otra que su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial integrando perspectivas no financieras que conduzcan al mejor uso posible de los recursos disponibles.

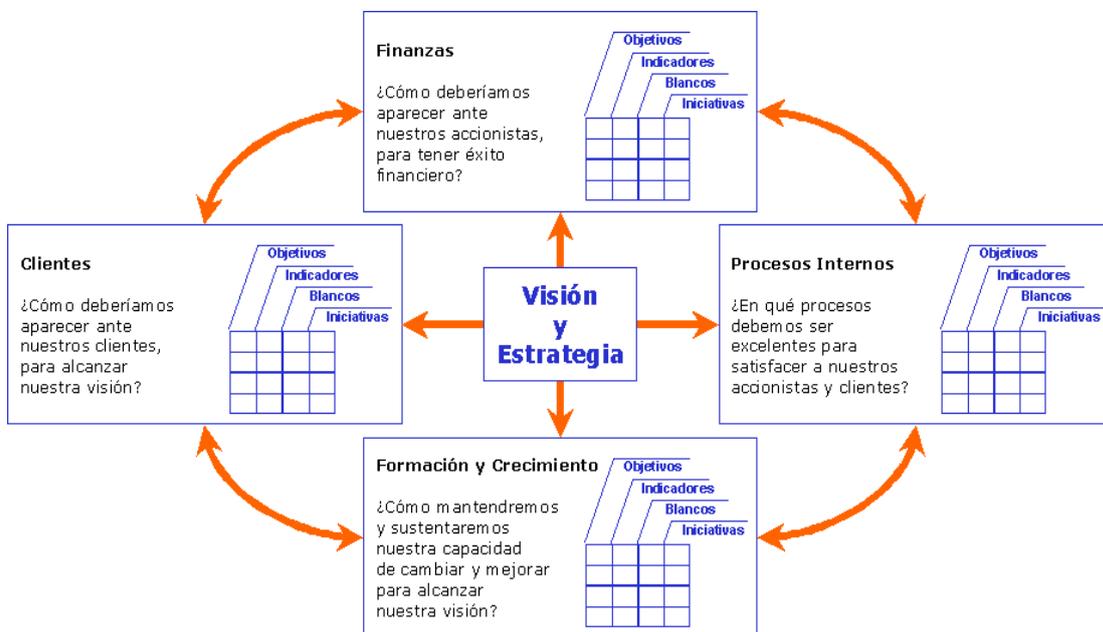
## 2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (*Balanced Scorecard*)

Se puede describir el cuadro de mando integral como un conjunto de medidas cuidadosamente seleccionadas derivadas de la estrategia de una empresa. Estas medidas representan una herramienta para comunicar a los *stakeholders* de la empresa los resultados de la misma y los impulsores a los que ésta recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos. El Cuadro de Mando Integral (CMI) es –por tanto– un nuevo concepto gerencial, destinado a mejorar el rendimiento de las empresas a través de la alineación de sus procesos. Los resultados de su implantación deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas (Sanloz, 1998 y 2000).

Ya se ha comentado que las medidas financieras proporcionan información muy útil acerca de lo sucedido en el pasado, pero son inadecuadas para medir los verdaderos mecanismos de creación de valor de las empresas de hoy en día (los *intangibles*). Podría decirse que las medidas financieras son indicadores posteriores (*lag indicators*) ya que muestran el resultado de acciones realizadas previamente. El cuadro de mando integral complementa estos indicadores con los impulsores de futuras actividades económicas, los indicadores futuros (*lead indicators*).

Sin embargo ambas mediciones provienen de la estrategia. Todas las medidas registradas en el cuadro de mando integral se ocupan de traducir la estrategia de la empresa. Como se puede ver en la figura, lo que llama la atención es que visión y estrategia están en el centro del sistema de cuadro de mando integral, no los controles financieros como sucede en muchas empresas.

Figura 1: El Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas.



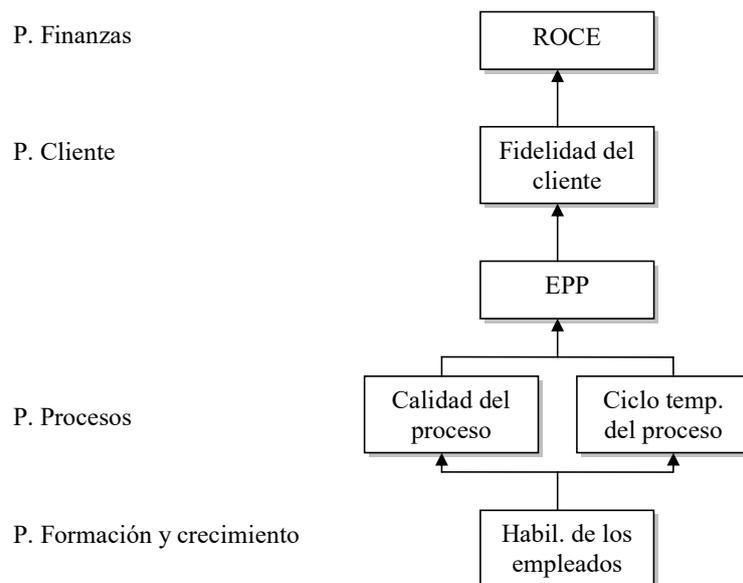
Fuente: Kaplan y Norton (2000)

A la hora de llevar a cabo una estrategia, resulta fundamental medir los resultados obtenidos de la aplicación de la misma. El cuadro de mando conserva las tradicionales medidas financieras, pero las complementa con otras tres perspectivas: la del cliente, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Por lo tanto, con el paso del tiempo, el CMI ha ido evolucionando transformándose un sistema de gestión estratégica para aquellas empresas que lo han implantado. Un cuadro de mando integral es más que una colección *ad hoc* de medidas financieras y no financieras, un cuadro de mando integral debe formar, a partir de sus múltiples medidas, una serie de objetivos y medidas vinculadas. Consecuentemente, los vínculos deben incorporar:

1. **Relaciones causa-efecto:** una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El CMI trata de establecer las relaciones existentes entre los objetivos de las distintas perspectivas, con el objetivo de que puedan ser gestionadas y validadas. El CMI es una herramienta o metodología basada en la realización de un mapa en el cual quedan reflejadas las diferentes relaciones causa-efecto de la estrategia de la compañía. En este mapa puede verse claramente que las cuatro perspectivas planteadas anteriormente funcionan conjuntamente y no de forma independiente. En primer lugar se establecerán los objetivos financieros, los cuales determinarán la forma de actuar con los clientes de la compañía. A su vez, estos objetivos dependerán de cómo hayamos programado y planificado nuestros procedimientos internos, y según plantea el CMI el logro unificado de todos estos objetivos pasa por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo éste principio uno de los pilares básicos de esta metodología.

Figura 2: Relaciones causa-efecto en las perspectivas del CMI.



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

2. **Inductores de la actuación:** un Cuadro de Mando Integral debe contar también con una mezcla adecuada de medidas de resultados (indicadores históricos) y de inductores de actuación (indicadores provisionales). Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados, ni proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito.

## 2.1. Las perspectivas del CMI

Como se ha comentado anteriormente, el CMI consta de cuatro diferentes perspectivas. Estas cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a

corto y a largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas y subjetivas.

### 2.1.1. La perspectiva financiera.

Las medidas de actuación financiera, indican si la estrategia de un negocio, su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo o no a la mejora del mínimo aceptable. Los indicadores financieros pueden resultar de gran ayuda a la hora de resumir las consecuencias económicas de una empresa, por lo tanto el CMI conserva esta perspectiva como forma de medición de los objetivos empresariales.

De alguna forma, la perspectiva financiera trata de medir la creación de valor en la organización incorporando la visión de los propios accionistas. Los objetivos financieros tradicionalmente tienden a relacionarse con la rentabilidad, sin embargo, en la era de la información, es conveniente que se consideren también otros objetivos como la evaluación del riesgo, el rápido crecimiento de las ventas o la generación de *cash flow*, etc.

Los objetivos financieros a seguir por una empresa pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocio, sugiere diferentes estrategias de negocio según la fase del ciclo de vida en que se encuentre el mismo. Se pueden señalar:

- Estrategias de *crecimiento* o de *expansión*: empresas innovadoras y empresas jóvenes.
- Estrategias de *mantenimiento* o *sostenimiento*: la mayoría de las empresas se encuentran en esta etapa del ciclo de vida.
- Estrategias de *madurez* o *recolección*: para los negocios que están en su último ciclo de vida.

A través de la combinación de distintas vías de acción y considerando las fases del ciclo de vida, podemos obtener un cuadro-ejemplo de posibles indicadores o inductores financieros como el siguiente:

Tabla 1: Relaciones entre ciclo de vida y vías de acción.

		Vías de acción		
		Aumento de ingresos y clientes	Optimización de costes y productividad	Uso de activos e inversiones
<b>Fases del ciclo de vida</b>	<b>Crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crecimiento de ventas por segmentos.</li> <li>○ % ingresos de nuevos productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ingresos por empleado.</li> <li>○ Producción por empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ % Inversión sobre ventas.</li> <li>○ I+D sobre ventas.</li> </ul>
	<b>Mantenimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cuota de clientes objetivo.</li> <li>○ Venta cruzada.</li> <li>○ Rentabilidad por cliente y por línea productiva.</li> <li>○ % ingresos nuevas aplicaciones de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Benchmarking</i> de costes de competidores.</li> <li>○ % Reducción de costes.</li> <li>○ Costes indirectos (% sobre ventas).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Indicadores de capital circulante.</li> <li>○ ROI, ROA y ROE.</li> <li>○ Tasa de uso de los activos.</li> </ul>

	<b>Madurez</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Rentabilidad por cliente.</li> <li>○ Rentabilidad por línea productiva.</li> <li>○ % Clientela no rentable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Coste unitario por unidad física producida.</li> <li>○ Coste unitario por transacción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Payback.</i></li> <li>○ <i>Throughput</i> (rendimiento y uso).</li> </ul>
--	----------------	---	--	---

Fuente: Kaplan y Norton (2000)

### 2.1.2. La perspectiva del cliente:

En esta perspectiva, los directivos además de definir los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, se definirán las medidas de actuación que la compañía utilizará en dichos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales de los resultados satisfactorios incluirán: la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

El buen servicio al cliente es muy importante y es la base para poder permanecer en un mercado tan competitivo como en el que nos encontramos hoy en día. Los clientes esperan productos de óptima calidad, con un costo adecuado, que se entreguen a tiempo y que su rendimiento sea el convenido.

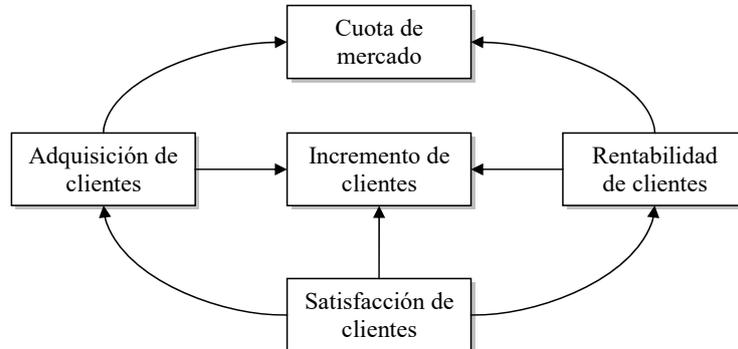
Si las empresas quieren conseguir mayores resultados financieros, deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por el cliente, por ello se debe analizar la percepción que tiene el cliente del valor ofrecido por la empresa. Los indicadores elegidos para esta perspectiva, deberán llevar a conocer cómo el cliente valora la organización, es decir, si la percibe como “un proveedor de bajo costo”, “un proveedor flexible y ajustable” o como “una empresa seria de alta calidad”.

En la perspectiva del cliente, pueden seguirse varias estrategias, sin embargo, vamos a destacar tres de ellas:

- Estrategias de *liderazgo de producto*: las empresas que siguen esta estrategia tratan de ser líderes en el mercado con su producto o servicio. La idea es ofrecer el mejor producto, que posea un nivel de calidad excepcional, avanzada tecnología y una alta funcionalidad. Deben ser innovadoras, superar lo productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya existían.
- Estrategias de *intimidad con la clientela*: el objetivo principal de estas organizaciones es conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente. La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial, se intenta conocer y proporcionarles ese producto y/o servicio "a medida" que necesita el cliente en el momento idóneo. Estas empresas tratan de ofrecer la mejor solución integral, el mejor servicio global. La organización debe anticiparse a las necesidades de sus clientes y proporcionarles respuestas a sus problemas.
- Estrategias de *excelencia operativa*: las empresas que basan su estrategia en la excelencia operativa, tratan de ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles. Tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad. La idea principal es ofrecer el mejor coste total.

Lo más importante es lograr la *excelencia* en una de estas estrategias, ya que no se puede lograr en las tres a la vez (por ejemplo: no se puede ser líder en costes y ofrecer el mejor producto del mercado a la vez), y tratar de mantener las otras dos en un nivel aceptable.

Figura 3: Relaciones causa-efecto en la perspectiva del cliente.



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

### 2.1.3. La perspectiva del proceso interno:

Una vez establecidos los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de clientes conviene identificar cuáles son los procesos críticos de la empresa. Éstos son los que aportarán los objetivos que los clientes (y los socios, si es el caso) esperan conseguir de la empresa. Es decir, son los procesos internos que permitirán hacer realizable la propuesta de valor ofrecida por la empresa a sus clientes.

Desde esta perspectiva, los ejecutivos tratan de identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos, permiten a la unidad de negocio:

- Identificar las propuestas de valor que van a atraer y retener a los clientes de los segmentos que la empresa haya seleccionado.
- Satisfacer las expectativas de resultados financieros para los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

A diferencia de los enfoques tradicionales que pretenden vigilar y mejorar los procesos existentes, el CMI identifica los procesos totalmente nuevos en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente y además, incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno.

Según la estrategia que haya sido elegida por la empresa para la perspectiva de clientes, existen una serie de procesos que se pueden considerar como críticos:

- Estrategias de *liderazgo de producto*: los procesos considerados como críticos para esta estrategia serían los procesos de innovación y desarrollo y los de mercado y comercialización.
- Estrategias de *excelencia operativa*: en este caso los más importantes serán los procesos operativos.

- Estrategias de *Intimidad con los clientes*: adquieren relevancia los procesos de relación y conocimiento de los clientes.

Tabla 2: Relaciones entre estrategias de proceso interno y de clientes.

		Estrategias de procesos internos		
		Procesos de innovación	Procesos operativos	Procesos de servicios de venta
Estrategias de la perspectiva de los clientes	Liderazgo de producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Invención.</li> <li>○ Desarrollo de producto.</li> <li>○ Explotación (velocidad de comercialización)</li> </ul>		
	Intimidad con los clientes		<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Desarrollo de soluciones.</li> <li>○ Gestión de los resultados.</li> <li>○ Gestión de las relaciones.</li> <li>○ Servicios de asesoría</li> </ul>	
	Excelencia operativa			<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gestión de la cadena de aprovisionamiento.</li> <li>○ Servicio al cliente.</li> <li>○ Gestión de la demanda.</li> </ul>

Fuente: Kaplan y Norton (2000)

#### 2.1.4. La perspectiva de formación y crecimiento:

En el entorno en que se desenvuelven las empresas en la actualidad, las organizaciones deberían prestar atención a su futuro manteniendo a los empleados con la formación adecuada, incorporando nuevos valores, estudiando detenidamente las nuevas tecnologías para incorporarlas y seguir creciendo, etc. Esto es una parte de lo que se conoce normalmente como I+D (investigación y desarrollo). Sin embargo este concepto deberá extenderse al área de recursos humanos concediéndole una mayor dimensión e importancia.

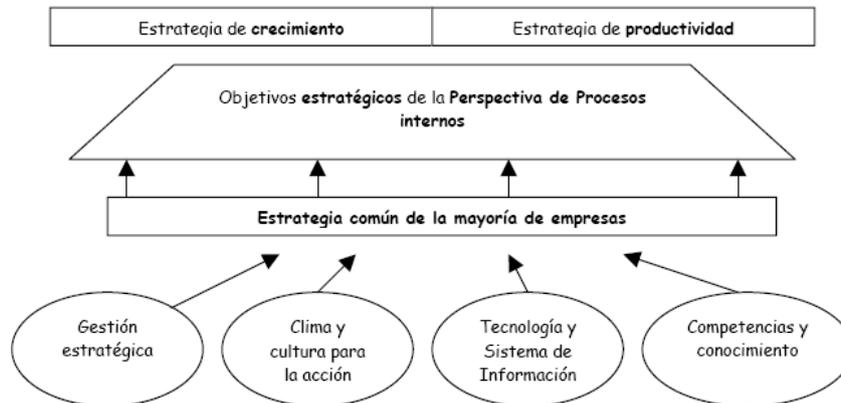
Entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando, probablemente ésta sea la más importante. Una prueba de ello es que la mayor parte de los modelos de gestión integral consideran los recursos humanos como un elemento clave en la gestión.

En esta perspectiva han de considerarse los aspectos clave de toda la organización. La cultura organizativa debe ser tratada con sumo cuidado ya que se trata de la llave a partir de la cual las empresas pueden proceder a instaurar cambios en la organización. Del mismo, aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc. son puntos de alto grado de interés que han de ser considerados en esta perspectiva. Estos aspectos se suelen diferenciar normalmente en cuatro: gestión estratégica, clima y cultura para la acción, tecnología y

sistemas de información, y competencias y conocimiento. Una breve definición de cada uno de ellos sería:

- **Gestión estratégica:** incluye las alianzas que tiene la empresa, los mecanismos y estructuras internas y los procesos de planificación.
- **Clima y cultura para la acción:** bajo esta clasificación se reúnen los aspectos relacionados con las personas: motivación, formación, clima de la organización, liderazgo, incentivos, etc.
- **Tecnología y SI:** todos los elementos de TI y SI son importantes, desde las bases de datos, hasta un ERP, pasando por cuestiones como la calidad, la seguridad o la propiedad intelectual de los desarrollos internos.
- **Competencias y conocimiento:** aunque se trata de un concepto abstracto en cierta medida, mantiene conceptos tan necesarios como la gestión del conocimiento, las “buenas prácticas” o la gestión del capital intelectual de la empresa.

Figura 4: Relaciones causa-efecto en la perspectiva de formación y crecimiento.



Fuente: Kaplan y Norton (2000)

### 3. CASO ESTUDIO: DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA COOPERATIVA DE CRÉDITO

#### 3.1. Introducción al estudio del caso.

El estudio del caso se centra sobre una cooperativa de segundo grado fundada hace casi 30 años, que integra en su capital a las cooperativas más importantes de distintos sectores económicos: consumo, mueble, textil, vidrio, servicios, enseñanza... hasta un total en 2006 de 103 cooperativas socias. La mayor inversión crediticia de la entidad se dirige hacia la financiación de los gastos de las personas físicas, seguida por la financiación a actividades productivas, que juntas suponen más de un 90% de la inversión crediticia total de la entidad. Dentro de la financiación a personas físicas, es la financiación de adquisición de vivienda propia con garantía hipotecaria la de mayor importancia seguida de otro tipo de financiaciones a familias. En el caso de las actividades productivas, el mayor volumen de financiación es para las industrias manufactureras, seguidas del comercio, la construcción y las actividades inmobiliarias.

A continuación se muestran algunos de los indicadores más importantes del contexto de gestión de la cooperativa de crédito estudiada referidos a los años 2003 y 2004, para entender así, un poco más, su situación en el momento analizado.

Tabla 3: Algunos datos económicos relevantes: 2003-2004

	2004	2003
Depósitos (miles de euros)	443.677	379.057
Inversiones (miles de euros)	352.294	297.666
Resultados (miles de euros)	7.067	6.129
Recursos propios (miles de euros)	30.505	26.576
Nº de oficinas	48	46
Socios de trabajo	180	177
Cooperativas asociadas	112	105

Fuente: Memorias anuales de la cooperativa 2003 y 2004

Como se observa, el resultado aumentó un 83,76% en el año 2004, y análogamente, lo hizo su inversión crediticia, alcanzando esta vez, un incremento de 84,5%. También en cuestión de depósitos de su clientela, la entidad experimentó un gran crecimiento, 85,4%. Por último, sus recursos propios alcanzan en 2004 la cifra de 30.505 miles de euros, lo que supone un aumento del 87% en su capitalización.

### 3.2. Misión, visión y criterios de actuación de cooperativa estudiada

Desde su constitución, la cooperativa estudiada ha tenido muy claro que su principio de actuación más relevante era buscar la satisfacción de sus clientes a través de la personalización y la diferenciación en el trato. Este hecho queda reflejado en la definición de su misión aprobada por el Consejo Rector el 27/09/1989: "Cooperativa estudiada es una empresa cooperativa valenciana de servicios financieros y de otros relacionados, con vocación social y con una marcada voluntad de crecimiento:

El capital de la entidad pertenece a dos colectivos: a los socios de trabajo y a las cooperativas asociadas. Dichas cooperativas utilizan a la cooperativa estudiada como refuerzo de su propia gestión. Además, quiere obtener beneficios, con la finalidad de reinvertirlos en su propio crecimiento, fortalecimiento y en la creación de riqueza en su entorno.

Su modelo de gestión pretende ser altamente profesional, gratificando a los clientes, al igual que a sus socios de trabajo y a sus proveedores. Asimismo, persigue ser un buen apoyo para el sector de trabajo asociado.

### 3.3. Análisis de las distintas perspectivas del CMI de la cooperativa de crédito.

#### 3.3.1. La perspectiva financiera.

Dentro de esta perspectiva, se define como objetivo principal aumentar los beneficios de los socios cooperativos. Para la consecución de este objetivo, se han planteado cuatro metas dentro de la perspectiva financiera: aumentar la rentabilidad financiera, aumentar el beneficio obtenido, aumentar el volumen de negocio y realizar inversiones en activos rentables.

A continuación se exponen algunos indicadores que servirán para medir el grado de consecución y evolución de las acciones llevadas a cabo por la compañía. Estos ratios han sido obtenidos a partir de los balances de situación de la cooperativa referentes a los ejercicios 2001 y 2002 y sus respectivas cuentas de pérdidas y ganancias.

Tabla 4: Ratios de expansión

	2001	2002
<b>Número de oficinas</b>	1,11	1,05
<b>ATM</b>	1,23	1,17
<b>Ingresos</b>	1,30	1,06
<b>BN</b>	1,09	1,01

Fuente: elaboración propia

Tabla 5: Indicadores de la rentabilidad

	2000	2001	2002	% Mejora
<b>Resultado del ejercicio</b>	3.326,76	3.642,29	3.695,14	11,07
<b>Rentabilidad financiera</b>	18%	18%	16%	-14,60
<b>Rentabilidad económica</b>	2%	1%	1%	-22,10

Fuente: elaboración propia

Tabla 6: Indicadores del beneficio. (Datos en miles de €)

	2000	2001	2002	% Mejora
<b>EBITDA</b>	4.510,94	5.264,50	5.149,43	14,15
<b>Resultado del ejercicio</b>	3.326,76	3.642,29	3.695,14	11,07
<b>Activo total medio (ATM)</b>	249.756,59	307.878,22	360.396,86	44,30
<b>Margen de intermediación</b>	10.511,96	12.512,80	14.361,91	36,62
<b>Margen ordinario</b>	12.859,72	14.815,27	15.561,52	21,01
<b>Margen de explotación</b>	4.510,94	5.264,50	5.149,43	14,15
<b>Resultado del ejercicio</b>	3.326,76	3.642,29	3.695,14	11,07
<b>Margen de intermediación/ ATM</b>	4%	4%	4%	-5,32
<b>Margen ordinario/ATM</b>	5,15%	4,81%	4,32%	-16,14
<b>Margen de explotación/ATM</b>	1,81%	1,71%	1,43%	-20,89
<b>Resultado del ejercicio/ATM</b>	1,33%	1,18%	1,03%	-23,03

Fuente: elaboración propia

Tabla 7: Indicadores del volumen de negocio (Datos en miles de €)

	2000	2001	2002	% Mejora
<b>Nº empleados</b>	204	208	218	6,86
<b>Nº oficinas</b>	36	40	42	16,67
<b>Créditos sobre clientes</b>	185.331,11	212.747,86	258.787,76	39,64
<b>Débitos sobre clientes</b>	233.698,58	298.867,33	333.329,90	42,63
<b>Productos financieros</b>	15.478,40	20.122,81	21.010,80	35,74
<b>Otros productos ordinarios (OPO)</b>	2.347,76	2.302,46	1.199,61	-48,90
<b>Empleados/Oficinas</b>	5,67	5,20	5,19	-8,40
<b>Créditos sobre clientes/Empleados</b>	908,49	1.022,83	1.187,10	30,67
<b>Débitos sobre clientes/Empleados</b>	1.145,58	1.436,86	1.529,04	33,47
<b>Resultado del ejercicio/Oficinas</b>	92,41	91,06	87,98	-4,79

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Indicadores de costes. (Datos en miles de €)

	2000	2001	2002	% Mejora
<b>Gastos de explotación/Oficina</b>	215,5	221,67	232,92	8,08
<b>Costes financieros</b>	4.966,44	7.610,01	6.648,89	33,88
<b>Gastos de personal</b>	7.517,38	8.584,06	9.399,77	25,04
<b>Otros gastos de explotación</b>	240,75	282,70	382,94	59,06
<b>Costes financieros/ATM</b>	1,99%	2,47%	1,84%	-7,22
<b>Gastos de personal/ATM</b>	3,01%	2,79%	2,61%	-13,35
<b>Otros gastos de explotación/ATM</b>	0,10%	0,09%	0,11%	10,23

Fuente: elaboración propia

A partir de estos datos, se puede decir que la cooperativa se encuentra en una fase de *crecimiento* ya que la empresa está aumentando su capacidad instalada, su nivel de activos totales medios, etc. En esta fase el principal objetivo que suelen perseguir las empresas se basa en el incremento de las ventas y la clientela. Sin embargo, la cooperativa trata de conseguir un nivel aceptable de rentabilidad para los socios. Asimismo, también se observa que el resultado de la cooperativa se ha incrementado en un 11% a lo largo del periodo analizado, sin embargo, tanto la rentabilidad financiera como la rentabilidad económica han disminuido.

A partir de la información de la cuenta de pérdidas y ganancias de la entidad, se puede observar que el nivel de activos totales medios ha aumentado a lo largo del periodo considerado en un 44,30%, y si se observan los datos expuestos en términos absolutos se puede decir que ha habido un incremento tanto del margen de intermediación (en un 36,62%) como en el margen ordinario (un 21,01%) y de explotación (un 14,15%). Como consecuencia de esto se ha obtenido un incremento del resultado del ejercicio a lo largo del periodo analizado. Sin embargo, si se observan los datos relativos obtenidos respecto al nivel de activos totales medios correspondiente de cada ejercicio, todos los márgenes obtenidos así como el resultado del ejercicio han disminuido.

Tal y como se puede observar en la tabla, el volumen de negocio parece estar incrementándose. En dos años se han abierto 6 nuevas oficinas de atención al cliente y se han incorporado 14 nuevos empleados en la plantilla. Además se han aumentado los créditos y débitos sobre clientes, el nivel de productos financieros se ha incrementado en un 35,74% y el de otros productos ordinarios ha disminuido un 48,90%.

El ratio de empleados por oficina, representa que cada vez hay menos empleados por sucursal. Esta estrategia es más eficiente, ya que supondrá un ahorro en el capítulo de gastos de personal. Además se ha de tener en cuenta el avance tecnológico que afecta a las entidades bancarias, ya que existen cada vez más acciones que se pueden realizar mediante cajeros automáticos o Internet, lo cual supone un ahorro para las compañías.

El resultado del ejercicio por oficina ha disminuido ya que aunque se ha ido obteniendo un mayor beneficio cada año, han aumentado el número de oficinas de la cooperativa, lo que ha derivado en una disminución del beneficio correspondiente a cada oficina.

Por otro lado, los gastos de explotación por oficina han aumentado, lo cual significa que la actividad normal de la entidad cada vez resulta más cara. Esto podría deberse a los aumentos del tipo de interés, ya que según se puede observar en la cuenta de

pérdidas y ganancias, la partida de intereses y cargas asimiladas se ha elevado en cierta medida en el ejercicio 2001 respecto al 2000. En el 2002 se han reducido estos gastos, pero no en la misma medida en la que se habían incrementado el ejercicio anterior. Además de esto, las comisiones pagadas por la entidad también se han elevado y se han obtenido pérdidas de las operaciones financieras realizadas por la entidad. Estas pérdidas se han derivado de la compra-venta de renta variable, debido a la crisis bursátil existente durante el periodo analizado. Otras partidas que también se han visto incrementadas han sido las partidas de gastos generales de administración y otras cargas de explotación. De todo ello se ha derivado un incremento del 8% en los gastos de explotación por oficina.

Teniendo en cuenta el resto de datos, hay que prestar atención al significado del % de mejora, ya que se está hablando de costes, por tanto, el % de mejora de los costes mide el grado en el que éstos aumentan, lo cual no resulta beneficioso para la entidad.

Como se ha dicho anteriormente, la cantidad de productos financieros se ha incrementado, lo cual ha originado un incremento de los costes financieros del 33,88%. Los gastos de personal también han aumentado un 25,04% y otros gastos de explotación lo han hecho en un 59,06%. Sin embargo, a pesar del aumento de estos costes, se obtiene una mejora tanto en el margen de intermediación (un 36,62%) como en el margen ordinario (un 21,01%) y de explotación (un 14,15%).

Sin embargo, estos incrementos son absolutos. Analizando los ratios relativos, se observa que tanto para los costes financieros como para los gastos de personal, medidos respecto al nivel de activos totales medios obtenido en cada ejercicio económico, se han obtenido porcentajes de mejora negativos, lo cual refleja una disminución en el nivel de costes relativos a lo largo del periodo analizado. La partida de otros gastos de explotación que se ha sufrido un incremento del 10,23%.

### 3.3.2. La perspectiva de clientes.

Coherentemente respecto a la misión de la entidad, la estrategia de la cooperativa se centra en la personalización y diferenciación en el trato al cliente. Con esta visión del negocio, se hace evidente pensar que la entidad utilizará una estrategia de *intimidad con la clientela* según la cual intentará aproximarse a sus clientes con el fin de ofrecerles los productos que más se adapten a sus necesidades para poder así satisfacerlos en la mayor medida posible.

En un mercado tan competitivo como el bancario, resulta muy difícil diferenciar los productos de una entidad respecto a los de la competencia ya que dichos productos son rápida y fácilmente imitables por el resto de entidades. Teniendo esto en cuenta, la cooperativa ha tratado de diferenciarse con el objetivo de crear una ventaja competitiva respecto sus competidores. Algunas de las diferencias de la cooperativa analizada respecto a la competencia son:

- Amplitud de horario de apertura al público. Obertura de las oficinas mañanas y tardes de días laborables y también sábados por las mañanas. Numerosos estudios indican que la comodidad y la accesibilidad de un banco es determinante a la hora de que un cliente se decante por una entidad u otra.
- Los empleados de la cooperativa son socios de trabajo lo que provoca una mayor motivación al realizar sus funciones.
- Alta calidad de servicio al cliente. Los empleados siguen un código de conducta con el fin de ofrecer el mejor trato posible a sus clientes.

Alineado con la misión, el objetivo principal para la perspectiva del cliente es su *fidelización*. Con este propósito, la organización va a utilizar una *estrategia de intimidad con la clientela* cuyos objetivos principales serán: aumentar el número de clientes, aumentar su nivel de satisfacción, aumentar la lealtad y fidelidad de sus clientes y crear una base de clientes relevante para la organización.

A continuación se exponen una serie de indicadores que servirán para medir la evolución de los objetivos estratégicos propuestos por la organización para esta perspectiva del cuadro de mando.

Tabla 9: Indicadores del volumen de clientes

	2000	2001	2002	% Mejora
<b>Nº total de clientes</b>	56.427	59.814	58.543	3,75
<b>Incremento del numero de clientes</b>	4001	6882	4125	3,10
<b>Nº de clientes perdidos al año</b>	2982	3495	5396	80,95

Fuente: elaboración propia

Tabla 10: Indicadores de la satisfacción del cliente

	200	2001	2002	% Mejora
<b>Crecimiento anual de los productos o servicios por clientes</b>	NM	NM	0,23	-
<b>Variación de reclamaciones registradas respecto al año anterior</b>	NM	NM	NM	NM
<b>Nº de clientes perdidos al año</b>	2982	3495	5396	-80,95
<b>Índice de satisfacción del cliente</b>	97,65%	97,65%	97,35%	-0,31
<b>Tasa de mejora del índice de satisfacción del cliente</b>	0	0	0,30%	30,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 11: Indicadores de la lealtad y fidelidad del cliente

	2000	2001	2002	% Mejora
<b>Tasa de rotación de clientes</b>	NM	NM	NM	NM
<b>Nº medio de productos o servicios por cliente</b>	NM	3,78	4	5,82
<b>Nº de ventas repetitivas</b>	NM	NM	NM	NM
<b>Nº de ventas cruzadas</b>	NM	NM	NM	NM
<b>¿La empresa otorga premios a sus clientes por su fidelización?</b>	Si	Si	Si	-
<b>% de clientes con una antigüedad en la empresa de mas de 10 años</b>	NM	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

Tabla 12: Indicadores de la base de clientes relevante

	2000	2001	2002	% Mejora
<b>Incremento del numero de clientes</b>	4001	6882	4125	3,10
<b>Nº de clientes cuya rentabilidad supera un 10%</b>	NM	NM	NM	NM
<b>Nº total de clientes activos/Total clientes</b>	NM	NM	0,797	-
<b>Venta a clientes internacionales/Total ventas</b>	NM	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

### 3.3.3 La perspectiva de los procesos internos.

Los procesos internos responden a la lógica establecida a través de los estatutos y principios generales de la entidad. Más concretamente, el código de conducta de la cooperativa regula como han de establecerse las relaciones profesionales entre los empleados y la clientela.

Asimismo, la cooperativa lleva años desarrollando sistemas de gestión de la calidad de los servicios bancarios que ofrece, como consecuencia de su compromiso con la calidad del servicio. A partir de este contexto, ha sido posible obtener los siguientes indicadores pertenecientes a esta perspectiva:

Tabla 13: Indicadores de la red de distribución

	2000	2001	2002	% Mejora
Nº de puntos de venta	36	40	42	16,67
Nº de franquicias	0	0	0	0,00
Nº de canales alternativos de distribución	NM	NM	NM	NM
Nº de canales de comunicación para la relación con los clientes	5	5	5	0

Fuente: elaboración propia

Tabla 14: Indicadores de la notoriedad de marca

	2000	2001	2002	% Mejora
Nº de estudios de la percepción social de la marca	0	0	1	0,01
Nº de auditorias de marca	1	0	0	-100
Nº de apariciones no contratadas en los medios de comunicación en un año	NM	NM	342	-
Gastos en creación de la marca	0	0	0	0
Medios de comunicación utilizados para la promoción de la organización	3	3	3	0
La organización utiliza medios de comunicación alternativos para la promoción de la organización	Si	Si	Si	-
Canales de distribución empleados para su relación con los clientes	5	5	5	0
Método de promoción que considera la organización mas efectivo para la organización	Boca-Boca	Boca-Boca	Boca-Boca	-

Fuente: elaboración propia

Tabla 15: Indicadores de la acción social

	2000	2001	2002	% Mejora
Nº de personas dedicadas a la acción social	4	4	4	0,00
Porcentaje de inversión dedicado a la conservación del patrimonio	NM	NM	NM	NM
Nº de proyectos de desarrollo territorial en que se haya implicada la organización	NM	NM	NM	NM
Nº de acuerdos de colaboración con instituciones de tercer sector (ONG, Fundaciones, etc.)	18	18	18	0

<b>Nº de participaciones en proyectos institucionales de I+D+i</b>	NM	NM	NM	NM
<b>Nº de acuerdos de colaboración con centros de investigación</b>	NM	NM	NM	NM
<b>Nº de reclamaciones resueltas por el Defensor del Consumidor</b>	NM	NM	NM	NM
<b>Nº de reclamaciones de la empresa/Nº medio de reclamaciones en el sector</b>	NM	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

Tabla 16: Indicadores de las relaciones con los medios de comunicación

	2000	2001	2002	% Mejora
<b>Nivel de presencia en Internet</b>	NM	NM	60.146	-
<b>Inversión monetaria en comunicación y relaciones publicas/Total ventas</b>	NM	NM	NM	NM

Fuente: elaboración propia

### 3.3.4. La perspectiva de formación y desarrollo.

Por otra parte, en la cooperativa estudiada se pueden distinguir básicamente tres tipos de formación:

- Formación *externa*:** hace referencia a aquella formación organizada e impartida por personas ajenas a la organización. Un ejemplo de este tipo de formación podrían ser los cursos organizados por la Federación Valenciana de Cooperativas de Crédito o por el Grupo Caja Rural.
- Formación *interna*:** es la formación que organiza la propia entidad que puede ser prestada por personas de la entidad o ajenas a la misma. Ejemplos de este tipo de formación podrían ser los cursos para el aprendizaje de declaraciones de la renta o de apoyo al manejo del sistema operativo.
- Autoformación:** son aquellos conocimientos y habilidades adquiridos de manera individual por los empleados. La cooperativa ha diseñado una serie de herramientas para facilitar a los empleados este tipo de aprendizaje (dosieres profesionales, dosieres directivos, gestión de patrimonio, circuitos de publicaciones especializadas, manual de documentación, listado de referencias de biblioteca, etc.

Análogamente a lo realizado en las perspectivas anteriores, se han identificado un conjunto de variables e indicadores relacionados con la formación y el desarrollo:

Tabla 17: Indicadores de la plantilla y su formación académica

	2000	2001	2002	% Mejora
<b>% personas licenciadas</b>	46%	46%	46%	0
<b>% de personas diplomadas</b>	24%	26%	26%	8,33
<b>% de personas sin educación reglada</b>	0%	0%	0%	0
<b>% personas con otras titulaciones (FP/BUP/COU)</b>	30%	28%	28%	-6.67
<b>% hombres en plantilla</b>	45%	48%	48%	6,67
<b>% mujeres en plantilla</b>	55%	52%	52%	-5,45

Fuente: elaboración propia

Tabla 18: Indicadores del sentimiento de pertenencia y compromiso

	2000	2001	2002	% Mejora
% de rotación externa	16,60%	11,10%	11%	-33,73
% de empleados accionistas	65,20%	68,27%	75,69%	16,09
% de personas implicadas en actividades corporativas de mejora	100%	100%	100%	0

Fuente: elaboración propia

Tabla 19: Indicadores de automotivación y sociabilidad

	2000	2001	2002	% Mejora
% absentismo laboral	1,69%	1,31%	1,79%	5,92
Nº de personas promocionadas / total plantilla	NM	24%	27,60%	15,00
¿Existen sistemas de evaluación y recompensa de los resultados en equipo?	SI	SI	SI	-
% de vacantes cubiertas a través de formación interna	100%	100%	100%	0

Fuente: elaboración propia

Tabla 20: Indicadores del aprendizaje y desarrollo personal

	2000	2001	2002	% Mejora
¿Existe un programa de coaching y mentoring?	SI	SI	SI	-
% tiempo dedicado a actividades formativas	4,49%	6,40%	4,29%	-4,45
% trabajadores reciben formación	100%	100%	100%	0

Fuente: elaboración propia

## 4. CONCLUSIONES

### 4.1. Aplicación del cuadro de mando integral en la cooperativa estudiada

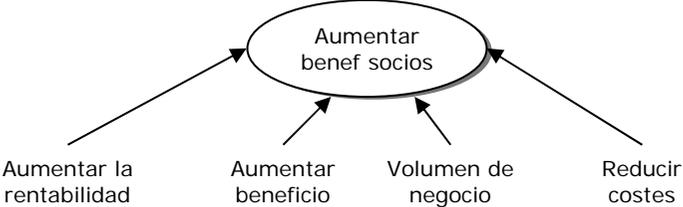
A partir de los históricos de los años 2000, 2001 y 2002 se ha analizado la evolución de la compañía y el grado de cumplimentación de los objetivos propuestos por la misma para cada una de las perspectivas en que el cuadro de mando integral divide a las organizaciones.

En primer lugar, en función de todas las variables identificadas y medidas, se ha realizado el mapa estratégico para la cooperativa estudiada. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral deja bien explícitas las hipótesis de la estrategia. Cada uno de los indicadores de un cuadro de mando integral se encaja en una cadena de relaciones causa-efecto que conecta los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en la economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia (Kaplan y Norton, 2000).

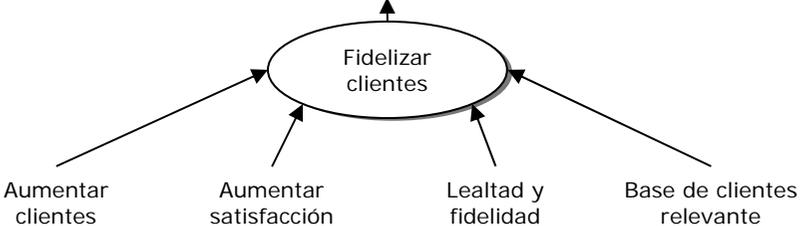
A continuación se presenta el mapa estratégico realizado para la cooperativa analizada:

# Mapa estratégico de la cooperativa estudiada

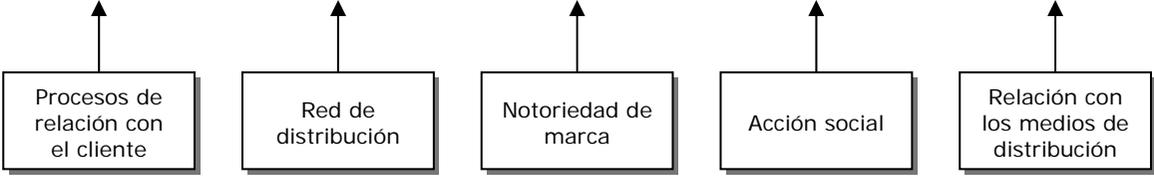
## P. FINANCIERA



## P. DEL CLIENTE



## P. DE LOS PROCESOS INTERNOS



## P. DE FORMACIÓN Y APRENDIZAJE



Fuente: elaboración propia

## 4.2. Conclusiones específicas.

Una vez ha sido implantada la metodología propuesta por Kaplan y Norton del cuadro de mando integral en la cooperativa analizada, a continuación se tratará de obtener una serie de conclusiones específicas para cada una de las perspectivas analizadas, utilizando para ello los indicadores confeccionados y teniendo en cuenta el mapa estratégico que había sido diseñado por la compañía. A su vez se intentará proponer una serie de recomendaciones útiles para la empresa teniendo en cuenta sus objetivos a desempeñar.

En primer lugar, teniendo en cuenta la perspectiva financiera de la cooperativa estudiada se han observado puntos favorables y desfavorables para la entidad. Los objetivos principales de la perspectiva financiera consisten en duplicar el volumen de negocio y en aumentar la productividad para progresar en el alcance de la misión.

En el caso que aquí concierne se ha observado que la entidad ha ido aumentando sus resultados económicos a lo largo del periodo analizado. Esto resulta beneficioso para el accionista y cumple con las expectativas propuestas por la organización, sin embargo cabe recordar que tanto la rentabilidad financiera como la rentabilidad económica de la entidad han disminuido a lo largo de los tres ejercicios económicos. A su vez, los gastos de la compañía se han ido incrementando. Por ejemplo, los gastos de explotación han sufrido un aumento a lo largo del periodo considerado debido. También aumentaron las comisiones pagadas por la entidad y se obtuvieron pérdidas en operaciones financieras de compra-venta de renta variable (debido a la crisis bursátil del momento). Todo esto ocasionó una disminución de los márgenes relativos obtenidos por la compañía. Sin embargo, cabe recordar que la empresa se encuentra en una fase de expansión, por lo que no es de extrañar que aumenten los costes soportados por la compañía.

En cuanto a la relación que la cooperativa estudiada mantiene con sus socios cooperativos, cabe decir que la compañía se preocupa por tener una buena relación con los mismos y de que éstos estén siempre bien informados de las decisiones que toma la entidad en cada momento. Esto será un punto a favor para la compañía que el accionista valorará a la hora de invertir parte de su patrimonio en la entidad. No obstante, el volumen de negocio de los socios respecto el total es muy reducido.

Respecto a la perspectiva del cliente de la organización, el objetivo principal establecido según el mapa estratégico diseñado era la consecución de la fidelización del cliente de la cooperativa de crédito. En este punto, cabe decir que la entidad cumple bastante bien con sus objetivos, ya que trata de mantener una relación próxima al cliente tal y como se ha visto según los indicadores analizados para esta perspectiva. Destaca por ejemplo el nivel de satisfacción que poseen los clientes de la compañía que se sitúa en unos niveles muy buenos. Además la actividad de los clientes de la compañía también es muy elevada (del 80%), lo que demuestra el grado de dinamismo que éstos poseen y da una idea acerca del grado de fidelización del cliente de la cooperativa.

Por otra parte cabe mencionar que el cliente de la entidad es prioritariamente de ámbito local debido a que la empresa se está expandiendo por las comarcas de la provincia de Valencia. Y otro aspecto a recordar es la diferenciación en el trato que intenta conseguir la entidad con sus particulares de horarios y líneas de actuación.

Ya que la empresa dispone de unos clientes altamente fieles, la cooperativa debería captar un mayor número de ellos, ya que se ha observado que en el periodo analizado las pérdidas en cuanto al número de clientes han sido superiores a las incorporaciones que ha tenido la compañía.

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, su objetivo fundamental se centraba en la consecución del propósito establecido para la perspectiva del cliente, es decir, la fidelización del mismo. Sobre este aspecto destacan las entrevistas que la empresa realiza continuamente para saber si su cliente está satisfecho o no. Además, como ya se ha comentado, la empresa dispone de personal específico para controlar la relación que la entidad posee con sus clientes (departamento de marketing).

Otro de los procesos que la organización utiliza con el fin de estar cerca del cliente es su política de distribución. La cooperativa analizada utiliza los métodos convencionales de promoción, por lo que una posible recomendación en este punto sería que buscara alternativas de promoción que diferenciara a esta cooperativa de la competencia (aunque cabe mencionar que una de sus originalidades es, por ejemplo, la utilización de publicidad estática), pero debería estar pendiente de los avances tecnológicos para poder ampliar sus canales de distribución. El ámbito macrocomarcal de la cooperativa y su política de "intimidad" con el cliente hace que la cooperativa estudiada no realice promoción masiva y que siempre busque actuaciones de acción social individualizadas Y, por lo general, en el entorno de cada oficina.

Otra recomendación que se le podría dar a la empresa en este ámbito es que no descuidara la creación de una buena imagen corporativa para la compañía, ya que tal y como se ha visto, la empresa no ha realizado ningún gasto en creación de imagen de marca durante el periodo analizado, y tampoco ha realizado ninguna auditoría de marca durante ese tiempo. Aunque, como se ha señalado anteriormente, esto es consecuencia de la cultura y las políticas desarrolladas por la empresa.

Por otro lado, la publicidad más utilizada por la cooperativa de crédito es el *boca a boca*, por tanto ha de cuidar la impresión que sus clientes se llevan de la marca, ya que de ésta dependerá en gran parte su posibilidad de expansión futura. Este procedimiento de promoción (aunque es muy lento) es el que mayor credibilidad genera en los servicios financieros.

Por último, y en lo que a la perspectiva de formación y aprendizaje respecta, cabe decir que el objetivo fundamental de la compañía es contar siempre con la mejor plantilla disponible en cada momento. Muestra de ello son los continuos cursos de formación que la organización da a sus empleados y la preocupación que tiene en todo momento por su forma y trato con el cliente y el buen desempeño de sus actividades.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Kaplan y Norton (2000a): "*El cuadro de mando integral = The balanced scorecard*". (2ª Edición) Ed. Gestión 2000.
- Kaplan y Norton (2000b): "*Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*". (2ª Edición) Ed. Gestión 2000.
- Memorias anuales de la cooperativa estudiada. Ejercicios 2001, 2002, 2003 y 2004.
- Sanloz, D.R. (1998): "*BSC en la Planeación Estratégica*" [documento en línea] Disponible en: <http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/bscplanest.html> [fecha de acceso: 15 de junio de 2005]