

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Marco conceptual

Con relación a este trabajo de investigación, hemos determinado los siguientes antecedentes:

1.1.1. El **balanced scorecard** o **cuadro de mando integral**

Según Kaplan, R. y Norton, D. (2000). El cuadro de mando es un sistema de dirección (no solo un sistema de medida) que permite a organizaciones clarificar su visión y estrategias y traducirlas en la acción. Esto suministra la regeneración tanto alrededor de los procesos del negocio internos como alrededor de los resultados externos para continuamente mejorar el funcionamiento estratégicos y resultados. Cuando totalmente desplegado, el Cuadro de Mando transforma la planificación estratégica de un ejercicio académico en el proceso nervioso de una empresa.

Kaplan y Norton describen la innovación del Cuadro de Mando así:

“El Cuadro de Mando conserva medidas tradicionales financieras. Pero medidas financieras dicen la historia de acontecimientos pasados, una historia adecuada para empresas de edad industriales para que las inversiones en capacidades a largo plazo y relaciones de cliente no eran críticas para el éxito. Estas medidas financieras son inadecuadas, sin embargo, para dirigir y evaluar el viaje que empresas de edad de la información deben hacer para crear, el valor futuro por la inversión en clientes, proveedores, empleados, procesos, la tecnología, y la innovación.”¹

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es comparado en un software de gestión estratégica, ayuda a los directivos de las empresas a controlar el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen y sean costosos e irreversibles.

¹ Kaplan y Norton. Cuadro de Mando Integral. pag.12

El Cuadro de Mando Integral (CMI), es útil para alinear el comportamiento al cumplimiento del plan estratégico de la entidad, y su vinculación con la administración por objetivos permite que se lo pueda utilizar también, como un medio para la realización de los reforzamientos necesarios en las conductas de los funcionarios, ya que se pueden relacionar los incentivos disponibles con la evolución favorable de los indicadores establecidos para el seguimiento de la estrategia.²

La visión integradora del CMI implica que solo se podrán alcanzar los objetivos a largo plazo si existe coherencia entre los factores críticos del éxito, los incentivos aplicables sobre el desempeño del personal, las metas, los objetivos de gestión y los objetivos estratégicos. Todos estos aspectos deben ser monitoreados periódicamente mediante la utilización de medidores y las actividades de control correspondientes.

El carácter integral del cuadro de mando no solo implica una integración de las perspectivas para la estrategia, los objetivos y sus metas sino también, una integración y consistencia entre CMI de la entidad y los correspondientes a cada unidad organizativa.

El CMI incluye una combinación de indicadores financieros del pasado con indicadores no financieros de cara al futuro, es decir, que pretende generar no solo actitudes reactivas sino también proactivas, en busca de un equilibrio que favorezca el seguimiento de la estrategia, y por ende el cumplimiento de los objetivos de gestión. En este sentido los resultados financieros constituyen consecuencias o efectos de la gestión y las decisiones que en base a ello se tomen, son netamente reactivas. Una dirección proactiva acciona sobre las causas y no sobre las consecuencias o efectos. Por esta razón, las relaciones causa – efecto representan el motor del modelo o del mapa estratégico de la entidad.

1.1.2. Características deseadas de un buen CMI

La característica esencial de esta herramienta de gestión es la de constituir un control por excepción, típicamente gerencial, que mediante las señales de sus medidores de

² Contraloría General de la República. (2002). Guía para la Aplicación de los principios y Normas Generales Básicas Gubernamental pag.126.

rendimiento permite determinar desvíos, establecer sus causas e identificar los responsables de las operaciones controladas. Quiere decir que el CMI configura una actividad de control fundamental para la gestión de las entidades públicas que permite el seguimiento de los aspectos claves de la entidad y tomar decisiones para corregir los desvíos que impidan el cumplimiento de las metas y objetivos previstos³.

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio. En el CMI, cada perspectiva tiene sus objetivos, cada perspectiva tiene indicadores para sus objetivos y todos los indicadores deben estar relacionados entre las cuatro perspectivas.

Las siguientes son las principales características del CMI según KAPLAN:

- **Relaciones causa-efecto:** Cada indicador debe ser un elemento de una cadena de relaciones de causa y efecto, que transmite el significado de la estrategia.

El establecimiento de las relaciones causa-efecto permiten intercambiar opiniones, enriquecer la visión de la entidad y llegar a un consenso de cómo alcanzar los objetivos. Con este consenso, todas las personas de la entidad suman sus esfuerzos en la misma dirección, en lugar de dispersarlos persiguiendo objetivos aparentemente consistentes pero en realidad sin la coordinación necesaria.

La lógica causa efecto que debe respetar el CMI representa la vinculación y el encadenamiento necesario de las perspectivas definidas para la traducción de la estrategia de la entidad. Dicha relación de perspectivas implica que las entidades normalmente invierten en seleccionar, desarrollar y formar a sus funcionarios, como así también, en los bienes que le permitirán llevar adelante sus actividades (perspectiva de crecimiento y el aprendizaje). Con esta inversión se procura perfeccionar los procesos internos (perspectiva de los procesos internos) para conseguir los niveles de eficiencia pretendida (perspectiva financiera) y la satisfacción de los usuarios internos

³ Contraloría General de la República. (2002). Guía para la Aplicación de los principios y Normas Generales Básicas de Control Gubernamental.

(perspectivas del usuario) en cumplimiento de las estrategias establecidas dentro del marco de la misión institucional.

- **Inductores de desempeño:** Presenta este tipo de indicadores específicos para una unidad de negocios en particular y que reflejan la singularidad de la estrategia.

1.1.3. Las perspectivas de un CMI

El CMI, según KAPLAN, transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, de clientes, internas y de aprendizaje y crecimiento.

Estas perspectivas son las más comunes, porque son aplicables en un gran número de empresas para organizar el modelo de negocio y estructurar los indicadores y la información. Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son “obligatorias”.

En otros casos puede ser interesante una perspectiva del entorno competitivo que permita el seguimiento de la dinámica de los competidores. Para una empresa sin ánimo de lucro, la creación de valor entendida desde un punto de vista económico – financiero no es un objetivo primordial, sino más bien un recurso para poder alcanzar la misión. En estas organizaciones, los indicadores financieros figurarán en la perspectiva de recursos y no será tan común encontrar una perspectiva financiera.

Para tener un buen CMI, el modelo de negocio es crítico. Cada empresa tiene su propio modelo, que depende de su sector y de su estrategia. La organización de los diferentes escenarios del negocio en perspectivas, favorece la comunicación, y las cuatro perspectivas tradicionales ofrecen una estructura intuitiva.

Perspectiva financiera

Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de

mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas de las perspectivas anteriores.

Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollaran una serie de acciones a realizar en los clientes, proceso y aprendizaje⁴.

Por tanto los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero está sola servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de empresa. Responde a la pregunta: ¿Que indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

Los indicadores financieros ayudan a verificar si la estrategia está generando valor agregado.

Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en estas perspectivas se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además en esta expectativa se toman en cuenta los principales elementos que generan

⁴ Centro de Estudios de dirección de Cuba (2000) Cuadro de Mano Integral pág. 15.

valor, para los clientes para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes, y que más lo satisfacen.

El conocimiento de los clientes, y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Los clientes son los que proporcionan el componente de ingresos.

Perspectiva interna

Tomando en cuenta al mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Como plantea Lorino (1993), "...el producto es un proceso: cristaliza en el saber detectado por la empresa un encadenamiento concepción-realización". La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

La perspectiva interna recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.

Los directivos identifican los procesos internos críticos a la hora de conseguir los objetivos financieros y de los clientes.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando la tecnología y capacidades actuales. Además la intensa competencia global exige que las empresas mejoren continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas, y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Cuadro de Mando Integral.

Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos-satisfacción, retención y entrenamiento y habilidades de los empleados junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Esta perspectiva que aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En

esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores⁵.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcancen los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

Esta última perspectiva en este modelo de CMI es la de aprendizaje y crecimiento. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son las claves del éxito. Pero sin un modelo de negocio apropiado, muchas veces es difícil apreciar la importancia de invertir, y en épocas de crisis lo primero que se recorta es precisamente la fuente primaria de creación de valor: se recortan inversiones en la mejora y el desarrollo de los recursos.

1.1.4. Objetivos del cuadro de mando integral

1. Analizar la información que posee la empresa, tanto desde el ámbito interno como el externo, y determinar cuáles han de ser los requisitos necesarios para que dicha información sirva para los fines establecidos.
2. Designar quien es el responsable o qué departamento debe asumir la función de recogida, tratamiento y distribución de dicha información.
3. Defender la simplicidad, pragmatismo, y versatilidad de una herramienta tan útil como es el Cuadro de Mando.
4. Comentar cuales serían los pasos esenciales para la puesta en práctica y aplicación del Cuadro de Mando.

⁵ Gonzalo Arce Burgoa. El Cuadro de Mando Integral Una forma simple de hacer gestión pág. 20

1.1.5. Porque necesitan las empresas un cuadro de mando integral

Las mediciones son importantes: si no puedes medirlo no puedes gestionarlo. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades.

Muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros.

El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación Gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

1.1.6. La implantación del CMI

Para la implementación del Cuadro de Mando Integral es conveniente que la entidad analice su entorno a través del método FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para conocer los factores internos y externos que condicionan.

En empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución, donde el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el CMI no debe usarse como un sistema de control tradicional.

En estas empresas, el CMI es una herramienta de aprendizaje organizativo. Los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia. La comparación entre lo que se esperaba y lo que ocurre de verdad, es una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la empresa. En este caso, el CMI no sirve para liberar atención directiva de procesos de

bajo valor añadido; al contrario, sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la empresa.

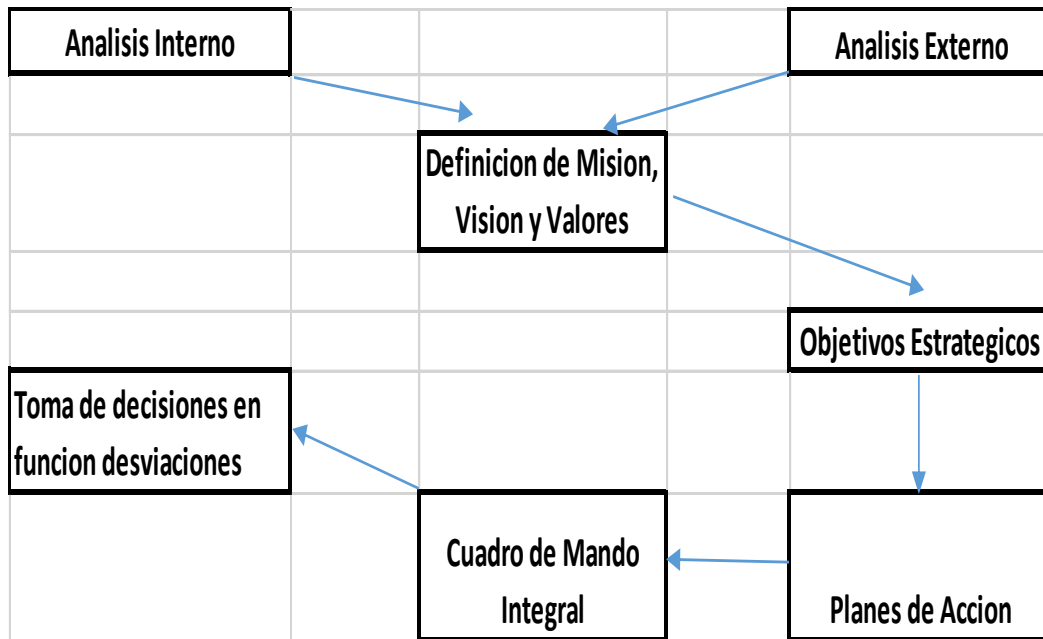
Existe una relación muy íntima entre la estrategia y el CMI. Por esta razón, el proceso de diseño e implantación debe empezar con la colaboración de la alta dirección.

Una vez consensuada la estrategia de la empresa, el siguiente paso es el diseño de un modelo de negocio basado en relaciones causa-efecto. ¿Cómo están relacionados los recursos de la empresa con los procesos internos? ¿Cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento de mercado y el servicio a los clientes?

Y finalmente, ¿Cómo están relacionados los recursos, los procesos y los servicios con el objetivo de creación de valor? Partiendo de un buen modelo de negocio, que tiene que estar consensuado por la dirección y que sintetiza el sector y la estrategia particular de la empresa, se diseña el CMI.

Para seleccionar los indicadores hay que tener en cuenta varios criterios. El primero es que el número de indicadores no supere los siete por perspectiva y si son menos, mejor. La razón es que demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo. Puede ser recomendable durante el diseño empezar con una lista más extensa de indicadores. Pero es necesario un proceso de síntesis para disponer de toda la fuerza de esta herramienta.

En los paquetes informáticos de CMI, es común que debajo de las perspectivas propias del CMI exista una base de datos con muchos más indicadores, a la que se puede acceder para tener más detalle cuando así se requiere. El proceso de selección de indicadores parte de los objetivos que se especifican en el modelo de negocio. No hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles, sino que se debe hacer el esfuerzo en diseñar indicadores que reflejen el modelo de negocio. Es importante dedicar tiempo y atención a este proceso para que el CMI no esté sesgado hacia indicadores de resultado y de corto plazo.



1.1.7. Elaboración del cuadro de mando. Tomado de la base de datos el cuadro de mando integral (2000)

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el CMI, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos:

Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo. Esta herramienta debería de seleccionar tanto

la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.

- En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
- Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.
- Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento:
 - Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al cuadro de mando.
 - Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados.
 - Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, estaríamos haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria

de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

Los principales elementos que en nuestra opinión pueden hacer que el CMI muestre notables diferencias con respecto a otras herramientas contables y de gestión:

- El carácter de la información utilizada.
- La relación entre el CMI y el perfil característico de la persona destinataria.
- La solución de problemas mediante acciones rápidas.
- Informaciones sencillas y poco voluminosas.

En relación con el tipo de información utilizada, el cuadro de mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como útil de gestión, el cuadro de mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información. Otro aspecto que cabe destacar, es la relación mutua que ha de existir entre el cuadro de mando y el perfil de la persona a quien va destinado.

Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del cuadro de mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando incorporamos indicadores de carácter cualitativo al cuadro de mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar.

El último de los rasgos que diferenciarían al cuadro de mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la

hora de tener que tomar decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

El cuadro de mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

1.1.8. La estrategia y su entorno

El ánimo de lucro es la finalidad principal de cualquier empresa. Pero orientar la estrategia exclusivamente a ese objetivo a la larga no suele traer consigo el resultado esperado. El modelo de negocio que sólo tiene en cuenta los números es “inadecuado”, porque solamente invierte en aspectos tangibles, “los cuales, al estar al alcance de cualquier empresa, no generan ningún valor añadido”, opina Robert S. Kaplan.

A juicio de Kaplan, “los recursos que verdaderamente proporcionan ventajas competitivas son los valores intangibles”; se debe sacar el “máximo provecho” de estos activos”. “Si en la estrategia no se contemplan todos estos valores intangibles, la empresa estará perdiendo la base de su posterior crecimiento financiero”. Según sus propios cálculos el 75% del valor del mercado de una compañía deriva de estos activos.

Sin embargo, al ser más difíciles de controlar y medir, la mayoría de las empresas todavía no los toma en serio y destina un porcentaje ínfimo de su presupuesto para potenciar su desarrollo. Para reorganizar el modelo de negocio hacia una gestión integral, los expertos señalan el mapa estratégico de Kaplan y Norton como el mejor punto de partida.

1.1.9. Matriz FODA:

1.1.9.1. Definiciones de FODA.

La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas; en la que se analizan factores críticos positivos con los que se cuenta, Oportunidades, que examina los aspectos positivos que

podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas, Debilidades; que analiza factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir y Amenazas; los aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis DAFO”.

DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. GEORGE A. STEINER (1998).

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

La matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre ellas modificando los aspectos internos.

A continuación factores que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. GEORGE A. STEINER (1998)

1.1.9.2. Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones. JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992).

1.1.9.3. Matriz FODA o DAFO

Análisis Interno	Fortalezas	Debilidades
	Capacidades distintas. Ventajas naturales. Recursos superiores.	Recursos y capacidades escasas. Resistencia al cambio. Problemas de motivación del personal.
Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
	Nuevas tecnologías. Debilitamiento de competidores. Posicionamiento estratégico.	Altos riesgos. Cambios en el entorno.

Con el FODA se podrá detectar:

Las Fortalezas de su empresa: los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

Las Oportunidades en el entorno: variables que están a la vista de todos pero si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

Las Debilidades de su empresa: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

Las Amenazas en el entorno: variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades. JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992)

CAPÍTULO II

2. MATERIALES Y MÉTODOS O METODOLOGÍA

2.1. Diseño metodológico

La metodología propuesta estuvo conformada por la recopilación de metodologías específicas de varios autores, es decir, a partir del marco teórico estudiado fue seleccionado y posteriormente organizados en una secuencia de pasos, en lo que basamos nuestra metodología a seguir durante todo el desarrollo del trabajo, las mismas que son expuestas en párrafos posteriores.

El presente trabajo se sustenta en bibliografía relacionada con temas de control de gestión y estrategias empresariales, y fundamentalmente sobre revisión documental inherentes a la Cooperativa de Teléfonos Automáticos de Villazón.

2.1.1. Método

El método utilizado es descriptivo, en razón de la especificación de las características principales de la Cooperativa con respecto a la implementación de los objetivos estratégicos y sus planes de acción.

2.1.2. Técnicas

Para la toma de conocimiento de los aspectos inherentes a la Cooperativa, se utilizaron sistemas de cuestionario, entrevistas, revisión documental, con la finalidad de obtener evidencias suficientes y válidas.

2.1.3. Unidad de estudios

Cooperativa de Teléfonos Automáticos de Villazón Ltda.

2.2. Métodos teóricos

2.2.1. Método Analítico

“Es un procedimiento en el cual todo lo complejo descompone en sus diversas partes y cualidades. Permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes”. (Rodríguez 1983: 34).

Este método ayudo a obtener información más detallada de la situación sobre el control gerencial al cumplimiento de las perspectivas, objetivos y metas en cuanto a finanzas, recursos humanos, servicios telefónicos al cliente; puesto que se realizará un estudio de cada factor que interviene en la investigación.

2.2.2. Método Deductivo

“La deducción es el razonamiento mundial que conduce de lo general a lo particular y permite extender los conocimientos que se tiene sobre una clase determinada de fenómenos a otro cualquiera que pertenezca a esa misma clase”. (Rodríguez 1983: 35).

Este método fue de gran utilidad en la investigación de evaluar y analizar desde el punto de vista sobre el control gerencial al cumplimiento de las perspectivas, objetivos y metas en cuanto a finanzas, recursos humanos, servicios telefónicos al cliente de

COTEVI Ltda., ya que se utilizó en la etapa de elaboración del diagnóstico que permitió establecer aspectos fundamentales para definir el problema de investigación y obtener algunas conclusiones que se definió en la propuesta.

“Parte de los datos generales aceptados como válidos y por medio del razonamiento lógico puede deducirse en varias suposiciones. Se entiende por deducción a toda inferencia. Lo que está presente en lo general también está en lo particular, lo que es válido para todo el universo también es válido para cada uno de los componentes”. (Montes Camacho, 1999: 124).

2.3. Técnicas

- **El Cuestionario**

Es una técnica derivada de la entrevista, el cuestionario o encuesta tuvo como objeto lograr información sobre el control gerencial al cumplimiento de las perspectivas, objetivos y metas en cuanto a finanzas, recursos humanos, servicios telefónicos al cliente. A través de preguntas, actividades, manipulaciones, etc., que fueron observadas y evaluadas por el investigador.

- **La entrevista**

La entrevista como técnica se destinó a obtener datos de varias personas trabajadores de la cooperativa y beneficiarios del servicio, cuyas opiniones impersonales interesaron al investigador. Para ello, se utilizó un listado de preguntas escritas que se entregaron a los funcionarios de acuerdo al organigrama de dependencia administrativa de COTEVI LTDA, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

- **Investigación documental.**

Instrumento que permitió realizar una verificación de los fundamentos lógicos de fundación de la Cooperativa, objetivos, misión, visión, organigrama, servicios etc., logros, problemas.

2.4. Delimitación de la investigación.

2.4.1. Delimitación Temporal

Para lograr el cumplimiento de los objetivos y resultados del presente trabajo la evaluación abarco la gestión 2014, siendo que para análisis se tomó algunos datos de la gestión 2013.

2.4.2. Delimitación Geográfica.

Con la finalidad de obtener resultados reales y confiables el trabajo ha tomado como área geográfica la localidad de Villazón, área en donde se encuentra emplazada la Cooperativa de Teléfonos Automáticos Villazón Ltda.

Su capital es Villazón de la provincia Modesto Omiste es una de las dieciséis provincias en las que se encuentra dividido el departamento de Potosí. Se encuentra encuadrada entre los paralelos 21°39' y 22°66' Sur y los meridianos 65°10' y 66°08' Oeste. Limita al norte con la provincia de Sud Chichas, al este con Tarija y al sur con la provincia Argentina de Jujuy. La provincia se extiende sobre unos 120 km de este a oeste y 65 km de norte a sur.

Su área (según diversas fuentes) es de 2.554 a 2.260 km², con una densidad demográfica de 14,2 habitantes/km *en el año (2001)*.

Según las proyecciones derivadas del censo de [2001](#) la población estable sería de 38.364 habitantes concentrada casi en su 85% en la ciudad de Villazón y su inmediato entorno. Según el censo de 2012 la población es de 44.906 habitantes. El 97% de la población habla el [español](#) y un 44% habla o entiende el [quechua](#). El 84% es [católica](#) y el 11% adscribe a alguna denominación [protestante](#), la presencia de una población significativa protestante es, como en la mayoría de Latinoamérica un hecho reciente (de la segunda mitad del [siglo XX](#)), con todo la mayoría de la población mantiene elementos de prácticas religiosas ancestrales [sincretizadas](#) con el cristianismo.

2.4.3. Delimitación Económica

El trabajo no requiere de recursos económicos de consideración, puesto que la Cooperativa de Teléfonos Automáticos Villazón COTEVI Ltda., prestara la información requerida, siendo los resultados de la investigación de interés propio.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico Institucional de COTEVI Ltda.

3.1.1. Constitución y objetivos

La Cooperativa de Teléfonos Automáticos Villazón COTEVI Ltda., fue constituida el 09 de diciembre de 1969 con domicilio legal en la ciudad de Villazón, capital de la Provincia Modesto Omiste del departamento de Potosí, obteniendo su personería jurídica a través de Resolución del Consejo Nacional de Cooperativas No. 00992 de fecha 29 de junio de 1970.

Su duración es de carácter indefinido, pudiendo disolverse en casos previstos por el estatuto y disposiciones legales vigentes. En sujeción a la ley general de cooperativas se constituye la asociación económica y social de capital variable y número ilimitado de asociados que se denominara cooperativa de teléfonos automáticos Villazón Ltda., la misma que podrá usar la sigla de “COTEVI Ltda.”

Objetivo principal de la cooperativa es:

La sociedad Cooperativa de Teléfonos Automáticos “Villazón” Ltda. tiene por objeto de instalar y suministrar servicios de teléfonos automáticos dentro del radio urbano, suburbano y poblaciones cercanas de la ciudad de Villazón, y otras actividades complementarias contempladas en sus estatutos y de esta manera brindar mejores servicios a la comunidad en general y a sus socios en particular.

3.1.2. Estructura legal de COTEVI Ltda.

COTEVI Ltda. como persona jurídica de derecho privado, es una sociedad cooperativa de servicio público sin fines de lucro, rige sus actos, en cuanto a su personería jurídica, bajo la Ley N° 356 Ley General de Cooperativas, en cuanto a sus actividades de presentación de servicios bajo la Ley N° 164 Ley General de telecomunicación, tecnologías de información y comunicación y demás normas conexas, sus estatutos y reglamentos internos.

Las normas y reglamentos establecidos por la ley general de telecomunicaciones, tecnologías de información y comunicación, los contratos de concesión suscritos con la

superintendencia de telecomunicaciones, bajo cuyo término están establecidas las condiciones para la presentación de los servicios de telecomunicación, dentro de una determinada área de concesión, son aspectos que comprometen a directores, ejecutivos, personal y socios de la institución, a sumar esfuerzos para fortalecer el bienestar y la buena marcha de la cooperativa, estando a la fecha en trámite de migración a los nuevos títulos habilitantes para la prestación de servicios conforme a la nueva ley No. 164 de telecomunicaciones.

3.1.3. Condiciones operativas y estratégicas

COTEVI en los últimos años a tomado en cuenta la importancia ascendente de las telecomunicaciones en el mundo que se enmarca dentro del camino de la globalización; por lo que es necesario adoptar una serie de modificaciones operativas y estratégicas que cambien su entorno socio económico, originado principalmente en:

Sector de telecomunicaciones

El acelerado y permanente cambio que registra todas las actividades humanas dentro de los cuales se destaca el desarrollo telefónico, determina que el sector de telecomunicaciones, además de su permanente innovación, se caracterice por ser un sector intensivo en inversión y tecnología, coadyuvando en los procesos de desarrollo económico.

El país desde gestiones pasadas registra significativos cambios y modernización de sus estructuras. La ley de capitalización y la ley de sistemas de regulación sectorial, promulgada en marzo y octubre de 1994, cambia la estructura de varios sectores entre ellos el sector de telecomunicaciones, dando lugar a la creación de una superintendencia de telecomunicaciones (sectorial) dependiente de una superintendencia general, cuyo objetivo es regular, controlar y supervisar las actividades del sector de telecomunicaciones.

Nueva ley de telecomunicaciones.

El 8 de agosto de 2011 se promulgo la ley general de telecomunicaciones, tecnologías de información y comunicación No. 164, la misma tiene por objeto establecer el régimen general de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, del servicio postal y el sistema de regulación, en procura del vivir bien garantizando el derecho humano individual y colectivo a la comunicación, con respeto a la pluralidad económica, social, jurídica, política y cultural de la totalidad de las bolivianas y los bolivianos, las naciones y pueblos indígena originario campesinos, y las comunidades interculturales y afrobolivianas del Estado Plurinacional de Bolivia.

Funcionamiento de la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes.

De acuerdo a lo establecido en la Constitución Política del Estado y el Artículo 85 de la Ley N° 031, Marco de Autonomías y Descentralización, de 19 de julio de 2010, le corresponde al nivel central del Estado, a través del Ministerio a cargo del sector de telecomunicaciones definido mediante normativa, ejercer a partir de sus competencias exclusivas las siguientes atribuciones: Fiscalizar, supervisar y vigilar la gestión y el cumplimiento de políticas del sector de telecomunicaciones y tecnologías de información y comunicación, así como del servicio postal, a la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes.

3.1.4. Reglamento de la Ley N° 164, de 08 de agosto de 2011- Ley General de Telecomunicaciones, tecnologías de información y comunicación sobre desarrollo contenidos y aplicaciones de tecnologías de información y comunicación.

El Reglamento tiene por objeto regular el desarrollo de contenidos y aplicaciones de tecnologías de información y comunicación, la utilización de firmas digitales, el régimen de la certificación digital, la autorización, regulación, fiscalización y control de las entidades que prestan el servicio de certificación digital, aspectos del gobierno electrónico, software libre, comercio electrónico y correo electrónico en el Estado Plurinacional de Bolivia.

3.1.5. Negociación del contrato de concesión.

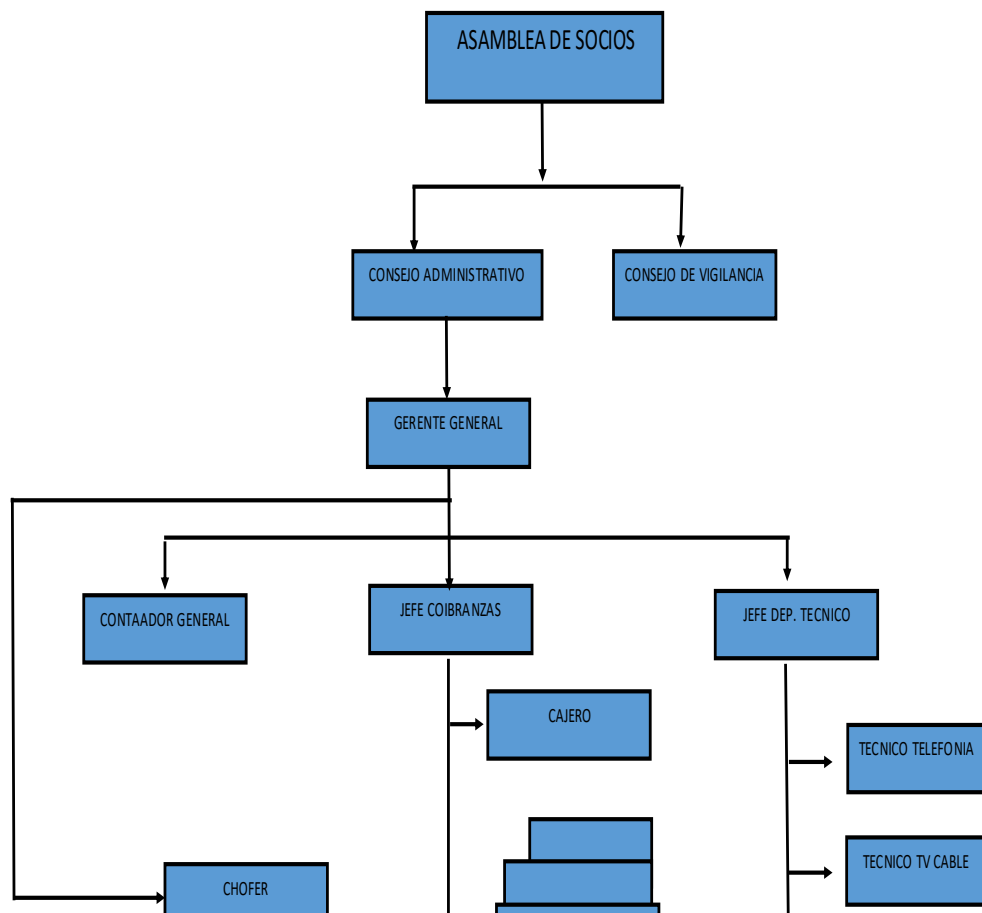
El objeto del contrato es otorgar una concesión para operar una red pública de telecomunicaciones y prestar los servicios de telecomunicaciones que se describen en la cláusula segunda del contrato, dentro del área de concesión. Todo ello de conformidad con lo establecido en la ley de telecomunicaciones, sus reglamentos y otras disposiciones legales del Estado Plurinacional de Bolivia que sean aplicables a las operaciones de dichas redes y a la presentación de dicho servicios. El área de concesión, donde el concesionario está autorizado a operar una red pública y prestar los servicios concedidos, comprende el área de servicio local (ASL) de la ciudad de Villazón.

El plazo de concesión será de cuarenta (40) años computables a partir de la fecha efectiva, entendiéndose al mismo aquel en la que se inicia la vigencia del contrato, según se define en la cláusula 24.09.

El concesionario está obligado a realizar las operaciones concedidas y a proveer los servicios concedidos dentro del área de concesión, de acuerdo con los términos establecidos en el contrato, a efectos de su cumplimiento el concesionario deberá cumplir con lo establecido en la ley general de telecomunicaciones, tecnologías de información y comunicación, y las normas vigentes aplicables.

Organización.

Organigrama de funciones de la COTEVI Ltda.



Fuente: Memoria Anual COTEVI Ltda.

Estructura: Los socios de la cooperativa se organizan en asamblea general de socios estas pueden ser ordinarias y/o extraordinarias, el directorio es el órgano de dirección y representación de los socios, quienes convocan a la asamblea ordinaria una vez al año y a la asamblea extraordinaria las veces que sean necesarias, está conformado por un consejo de administración y un consejo de vigilancia.

La asamblea general de socios: Este órgano de gobierno es la autoridad representativa máxima y soberana de COTEVI Ltda. y está constituida por todos los socios de la cooperativa y tiene plenitud de facultades para resolver asuntos de su competencia. Sus acuerdos son de cumplimiento obligatorio de los socios presentes y ausentes siempre que hayan sido tomados en la forma establecida en el estatuto vigente y en sujeción a la ley general de cooperativas.

Consejo de Administración: Es el órgano de gobierno que depende de la asamblea general de socios y es la dirección superior que tiene a su cargo la administración permanente de la cooperativa, tiene facultades para representar a la cooperativa en los términos definidos mediante las normas vigentes en la legislación cooperativa, el estatuto, reglamento, y en todos aquellos actos de gestión que no estén expresamente reservados a la asamblea general de socios o a otros órganos de la cooperativa.

Consejo de Vigilancia: Depende de la asamblea de socios y es el órgano fiscalizador y de control del correcto funcionamiento y administración de la cooperativa, debe cumplir y hacer cumplir la ley general de cooperativas, el estatuto, los reglamentos, las resoluciones y los acuerdos de la asamblea general de socios y demás disposiciones legales conexas.

Gerencia General: Depende del directorio, es el funcionario ejecutivo superior de la cooperativa de teléfonos automáticos Villazón Ltda., se encarga entre otros aspectos de administrar la cooperativa dirigiendo y controlando las actividades técnicas y administrativas de acuerdo a los estatutos y reglamentos de COTEVI Ltda., y de las políticas fijadas por el directorio además de buscar por todos los medios posibles la buena marcha y constante desarrollo de la cooperativa.

Jefe Técnico: Depende del gerente general está encargado de operar en forma eficiente todos los recursos tecnológicos de la red de telecomunicaciones de COTEVI Ltda., y es responsable de formular, planificar y evaluar los proyectos a corto, mediano y largo plazo dirigidos a satisfacer las necesidades de los socios y usuarios de la cooperativa, respecto a todo el servicio de telecomunicaciones que atiende COTEVI Ltda.

Contador General: Depende del gerente general es responsable de llevar la contabilidad general de la cooperativa, conforme a disposiciones legales vigentes, normas y principios de contabilidad generalmente aceptados y mantener los registros contables correctos y al día.

Jefe de Cobranzas: Depende del gerente general está encargado del control de la cobranza de los servicios que presta la cooperativa, cortes de servicio por falta de pago, además del control de la morosidad, bajo cuya dependencia están los cobradores.

VISIÓN

Ser una Empresa **Líder de la industria de las telecomunicaciones, dentro la ciudad de Villazón, con niveles de competitividad, gracias a la implementación de tecnología de punta, mejora continua de trabajo en equipo,** orientando su vocación de servicio hacia la atención y satisfacción eficiente de las necesidades y expectativas integrales de los socios y usuarios a cambio de tarifas razonables.

MISIÓN

La Cooperativa de Teléfonos Automáticos Villazón Ltda. COTEVI, debe brindar servicio de telecomunicaciones de calidad, estableciendo planes de trabajo

ambiciosos, de modo que se satisfaga oportunamente las necesidades y expectativas de los socios y usuarios por alcanzar la rentabilidad, el liderazgo en el mercado local y la estima social, otorgando una atención eficiente y eficaz en conformidad a las normas vigentes.

META.

“Ser un operador de comunicaciones”

VALORES

- Responsabilidad de servicio y social
- Equidad y solidaridad
- Confianza mutua
- Interés por los socios y usuarios
- Transparencia en la acción
- Garantizar la calidad de nuestros servicios a precios justos

POLÍTICAS

- Cada hogar comunicado
- Protección al socio y usuario
- Calidad total en operaciones

3.1.6. Indicadores financieros

3.1.6.1. Introducción

Según Veisaga Siles, C (2002). Por su utilidad las razones financieras constituyen la herramienta más común del análisis financiero, se las conoce también con el nombre de índices financieros o razones financieras.

Consiste en establecer, a través de cocientes, una serie de comparaciones entre cuentas subgrupos o grupos de cuentas con el fin de obtener determinadas conclusiones que luego deben evaluarse comparando los resultados de los estándares que se tengan de empresas similares. En consecuencia, el cálculo de un cociente adquiere importancia solo cuando se compara y recibe una interpretación adecuada.

El análisis por razones o indicadores señala los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias.

3.1.6.2. Principales indicadores financieros

Para el siguiente estudio se propone los siguientes indicadores o razones financieras:

- Razón de liquidez corriente
- Razón acida de liquidez
- Razón absoluta de liquidez
- Capital de trabajo
- Razón de rotación de cuentas por cobrar
- Razón de periodo de cobro promedio o días de cobro
- Índice de endeudamiento
- Índice de inmovilización
- Índice de Solvencia
- Índice de Rentabilidad

3.2. Diagnóstico Técnico de COTEVI Ltda.

3.2.1. Sistema integrado de comunicación

COTEVI Ltda. cuenta en sus instalaciones con tecnología de punta, equipamiento e infraestructura de planta externa adecuada a las exigencias del mercado actual, está constituida de una central telefónica SIEMENS de tecnología 100% digital con capacidad instalada de 980 líneas telefónicas para ofrecer todos los servicios básicos de comunicación y servicios de valor agregado, cuenta con una planta externa de distribución con cobertura en todo el área urbana de nuestra ciudad, constituida el 100% de cable de cobre en buenas condiciones de funcionamiento, lo que garantiza un servicio de buena calidad a la mayor parte de la población de Villazón, la totalidad de la red primaria que tiene COTEVI. Ltda. es aérea.

3.2.2. Sistema de distribución

COTEVI Ltda., con su plantel técnico de planta externa desarrolla trabajos de mantenimiento de la red y de rutina en la prestación de los diferentes servicios que ofrece al público, como ser instalaciones nuevas de telefonía, instalaciones nuevas de TV cable, solicitudes de traslados y reparación de reclamos de todos los servicios, durante la gestión 2014, se ejecutaron los siguientes trabajos que enunciamos a

continuación de los cuales la cooperativa no conserva datos estadísticos de la cantidad atendida.

Item	Detalles
01	Instalación de líneas telefónicas nuevas
02	Traslado de líneas por cambio de domicilio
03	Reparación de fallas en líneas y terminales
04	Retiro de instalaciones
05	Instalación de TV cable
06	Instalación de derivados internos teléf.
07	Anulación de servicios especiales
08	Cambio de aparatos telefónicos
09	Retiro de derivados internos - externos
10	Rehabilitación de líneas
11	Reparación de aparatos telefónicos
12	Inspección para instalaciones
13	Otras reparaciones, cambio de clave, Nro. Teléf.
14	Reacondicionamiento de red multipar, acometidas y postes

3.2.3. Telefonía pública

COTEVI Ltda. viene prestando el servicio de telefonía pública en la ciudad de Villazón, sin embargo se observa que los teléfonos públicos instalados en ambientes de la cooperativa no se encuentran funcionando en su totalidad, situación que repercute en los ingresos para la cooperativa y poder brindar mejor servicio al usuario.

La totalidad de los teléfonos públicos de COTEVI Ltda. instalados en la ciudad tienen acceso gratuito a los diferentes números de emergencia y de información general, como ser:

- 104 Información general al socio
- 103 Reclamos del Consumidor
- 110 Radio Patrulla
- 118 Asistencia Médica
- 119 Oficinas de Tránsito

3.2.4. Tarifa de los servicios

El directorio de COTEVI Ltda. al 31 de diciembre del 2014 ha mantenido invariable las tarifas de los diferentes servicios que ofrece la cooperativa a sus socios y usuarios, las mismas que están reguladas y aprobadas por la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transporte, es importante remarcar que la cooperativa tiene una de las tarifas más bajas del sistema telefónico nacional, la estructura tarifaría es la siguiente.

Tarifa básica en Bs.

Categoría	Importe	Pulsos	Tiempo en minutos por pulso
Domiciliario	12.50	80	3
Comercial	19.30	70	3
Especial	21.30	60	3

Tarifa variable en Bs.

Domiciliario	0.50	1	3
Comercial	0.72	1	3

La cantidad de líneas activas en facturación al 31 de diciembre de 2014, fueron de 394 líneas que están generando ingresos para la cooperativa.

Tarifa básica en Bs. De TV-cable

Categoría	Importe
Particular	70.00
Socio	60.00

3.2.5. Información económica financiera

Resumen del Balance General en Bs			
CUENTAS	2014	2013	Variación %
ACTIVO	4,201,976.63	3,369,972.33	24.69%
Activo corriente	2,836,612.97	2,029,135.99	
Activo no corriente	1,365,363.66	1,340,836.34	
PASIVO Y PATRIMONIO	4,201,976.63	3,369,972.33	
PASIVO	1,653,791.12	1,553,377.26	6.46%

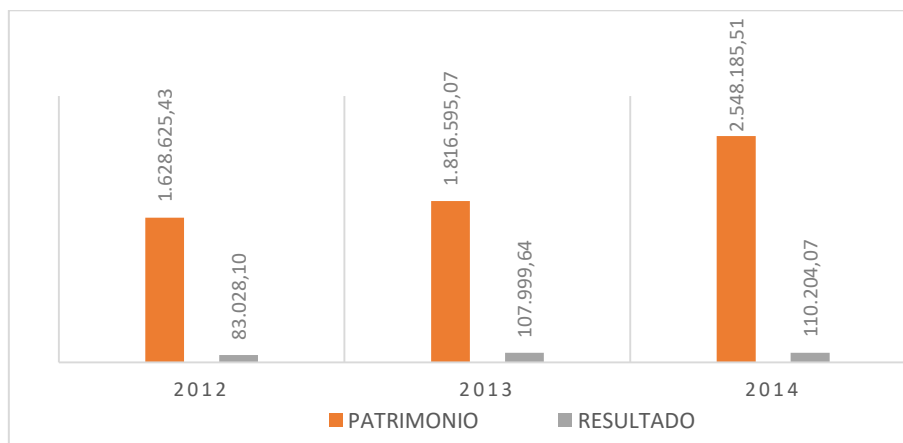
Pasivo corriente	1,408,459.14	1,335,627.27	
Pasivo no corriente	245,331.98	217,749.99	
PATRIMONIO	2,548,185.51	1,816,595.07	40.27%

El análisis que hacemos de los datos que reportan los balances que anteceden observamos que existe un crecimiento del activo durante la gestión 2014 con relación a la gestión 2013, en el orden del 24.69% este crecimiento es producto de los activos clasificados como corriente particularmente las cuentas por cobrar y que se encuentran en mora. El patrimonio muestra un crecimiento en el orden del 40.27% con relación a la gestión 2013, este crecimiento es producto de los resultados acumulados de la gestión. También se observa un aumento en el orden del 6.46% del pasivo con relación a la gestión 2013, este efecto tiene como origen principalmente en la cuenta de las deudas fiscales a corto plazo (impuestos por pagar).

Comportamiento del patrimonio y el resultado de COTEVI Ltda. en los últimos tres años

(Expresado en Bolivianos)

AÑO	PATRIMONIO	RESULTADO
2012	1,628,625.43	83,028.10
2013	1,816,595.07	107,999.64
2014	2,548,185.51	110,204.07



La presente grafica muestra el comportamiento del patrimonio, y los resultados económicos de los últimos tres años, donde se puede observar que el patrimonio de la cooperativa en la gestión 2014 ha incrementado, lo mismo que los excedentes hay un

leve crecimiento en los tres últimos años sin embargo estos no son los excedentes esperados por los socios de la cooperativa.

3.2.6. Análisis Vertical y Horizontal del Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias

El objetivo de este análisis es efectuar un diagnóstico financiero de la cooperativa de las tres últimas gestiones, el análisis se centra en valores absolutos en las cuentas más importantes del activo, pasivo y patrimonio, es decir en variaciones en forma horizontal y cambios en la estructura en forma vertical.

Por otro lado el análisis del estado de resultados se centra principalmente en los márgenes y la estructura porcentual.

COOPERATIVA DE TELÉFONOS AUTOMÁTICOS VILLAZÓN Ltda.

BALANCE GENERAL

(Expresado en Bolivianos)

	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
ACTIVO	2.836.906,12	3.369.972,33	4.201.976,63
<i>Disponibilidades</i>	56.530,94	54.749,91	139.241,55
<i>Inversiones Temporarias</i>	0,00	0,00	0,00
Cartera	1.025.108,94	1.540.310,97	2.212.602,31
<i>Deudores vigentes por servicios finales básicos</i>	186.206,60	312.988,43	118.591,49
<i>Deudores en mora por servicios finales básicos</i>	822.426,52	1.206.482,76	1.965.637,97
<i>Deudores vigentes por servicios entre operador</i>	16.475,82	20.839,78	128.372,85
<i>Otras Cuentas por Cobrar</i>	248.832,78	348.356,93	404.797,59
<i>Inventarios</i>	8.402,70	82.999,88	73.666,84
<i>Gastos Pagados por Anticipado</i>	0,00	2.718,30	6.304,68
<i>Activos Fijos</i>	1.498.030,76	1.340.836,34	1.365.363,66
<i>Otros Activos</i>	0,00	0,00	0,00
PASIVO	1.208.281,46	1.553.377,26	1.653.791,12
<i>Obligaciones comerciales a corto plazo</i>	767.176,27	681.262,94	699.942,94
<i>Obligaciones fiscales a corto plazo</i>	221.940,49	548.215,92	648.525,32
<i>Deudas sociales a corto plazo</i>	24.543,22	55.055,49	3.253,94
<i>Provisiones y Previsiones a corto plazo</i>	18.898,80		
<i>Ingresos Percibidos por Adelantado</i>	0,00	0,00	8.563,63
<i>Otras obligaciones del pasivo a corriente</i>	8.750,61	51.092,92	48.173,31
<i>Provisiones y Previsiones a Largo Plazo</i>	166.972,07	217.749,99	245.331,98
PATRIMONIO	1.628.624,66	1.816.595,07	2.548.185,51
<i>Fondo Social Cooperativo</i>	925.932,83	925.932,83	925.932,83
<i>Reservas</i>	63.651,45	79.437,89	71.169,18
<i>Excedentes Acumulados</i>	432.250,48	515.278,58	1.215.289,55
<i>Excedentes del Ejercicio</i>	83.027,13	107.999,64	110.204,07
<i>Ajuste de Capital</i>	93.098,80	144.495,73	173.870,77
<i>Ajuste de Reservas</i>	30.663,97	43.450,40	51.719,11

COOPERATIVA DE TELÉFONOS AUTOMÁTICOS VILLAZÓN Ltda.
ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Bolivianos)

DESCRIPCIÓN	dic-12	dic-13	dic-14
I. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	939.431,02	1.767.776,15	1.805.899,92
1 Ingresos Servicios Básicos	48.551,59	87.187,73	80.552,58
2 Ingresos Servicios no Básicos	787.732,61	1.621.531,95	1.631.671,77
3 Servicios de Apoyo	64.337,86	59.056,47	93.553,77
4 Otros Servicios	38.808,96	0,00	121,80
II. COSTOS DE EXPLOTACIÓN	927.993,42	1.870.519,93	1.801.428,25
5 Costos Actividades Orientadas a Nodos de Red	63.885,08	278.842,42	216.054,67
6 Costos Actividades Orientadas a Red de Acceso	45.397,61	294.098,23	177.649,44
7 Costos Actividades Orientadas a Operaciones con los Clientes	52.078,73	143.460,21	127.570,49
8 Costos Actividades de Apoyo en la Prestacion de los Servicios	766.632,00	1.154.119,07	1.280.153,65
III. MARGEN DIRECTO DE EXPLOTACIÓN DE LOS SERVICIOS (I-II)	11.437,60	-102.743,78	4.471,67
9 Ingresos Ajenos a la Explotación	2.491,78	210.743,42	159.145,34
10 Costos Ajenos a la Explotación	0,00	0,00	53.412,94
EXCEDENTE (DÉFICIT) DEL EJERCICIO	13.929,38	107.999,64	110.204,07

ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL

(Expresado en Bolivianos)

Expresado en Bolivianos	dic-12	%	dic-13	%	Variacion Horizontal		dic-14	%	Variacion Horizontal	
					Bs	%			Bs	%
ACTIVO	2.836.906,12	100%	3.369.972,33	100%	533.066,21	18,8%	4.201.976,63	100%	832.004,30	24,7%
Disponibilidades	56.530,94	2,0%	54.749,91	1,6%	-1.781,03	-3,2%	139.241,55	3,3%	84.491,64	154,3%
Inversiones Temporarias	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00	0,0%
Cartera	1.025.108,94	36,1%	1.540.310,97	45,7%	515.202,03	50,3%	2.212.602,31	52,7%	672.291,34	43,6%
Deudores vigentes por servicios finales básicos	186.206,60		312.988,43				118.591,49		-194.396,94	
Deudores en mora por servicios finales básicos	822.426,52		1.206.482,76				1.965.637,97		759.155,21	
Deudores vigentes por servicios entre operada	16.475,82		20.839,78				128.372,85		107.533,07	
Otras Cuentas por Cobrar	248.832,78	8,8%	348.356,93	10,3%	99.524,15	40,0%	404.797,59	9,6%	56.440,66	16,2%
Inventarios	8.402,70	0,3%	82.999,88	2,5%	74.597,18	887,8%	73.666,84	1,8%	-9.333,04	-11,2%
Gastos Pagados por Anticipado	0,00	0,0%	2.718,30	0,1%	2.718,30		6.304,68	0,2%	3.586,38	131,9%
Activos Fijos	1.498.030,76	52,8%	1.340.836,34	39,8%	-157.194,42	-10,5%	1.365.363,66	32,5%	24.527,32	1,8%
Otros Activos	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00		0,00	0,0%	0,00	
PASIVO	1.208.281,46	100%	1.553.377,26	100%	345.095,80	28,6%	1.653.791,12	100%	100.413,86	6,5%
Obligaciones comerciales a corto plazo	767.176,27	63,5%	681.262,94	43,9%	-85.913,33	-11,2%	699.942,94	42,3%	18.680,00	2,7%
Obligaciones fiscales a corto plazo	221.940,49	18,4%	548.215,92	35,3%	326.275,43	147,0%	648.525,32	39,2%	100.309,40	18,3%
Deudas sociales a corto plazo	24.543,22	2,0%	55.055,49	3,5%	30.512,27	124,3%	3.253,94	0,2%	-51.801,55	-94,1%
Provisiones y Previsiones a Corto Plazo	18.898,80	1,6%	0,00	0,0%	-18.898,80	-100,0%	0,00	0,0%	0,00	
Ingresos Percibidos por Adelantado	0,00	0,0%	0,00	0,0%	0,00		8.563,63	0,5%	8.563,63	
Otras Obligaciones del Pasivo Corriente	8.750,61	0,7%	51.092,92	3,3%	42.342,31	483,9%	48.173,31	2,9%	-2.919,61	-5,7%
Provisiones y Previsiones a Largo Plazo	166.972,07	13,8%	217.749,99	14,0%	50.777,92	30,4%	245.331,98	14,8%	27.581,99	12,7%
PATRIMONIO	1.628.624,66	100%	1.816.595,07	100%	187.970,41	11,5%	2.548.185,51	100%	731.590,44	40,3%
Fondo Social Cooperativo	925.932,83	56,9%	925.932,83	51,0%	0,00	0,0%	925.932,83	36,3%	0,00	0,0%
Reservas	63.651,45	3,9%	79.437,89	4,4%	15.786,44	24,8%	71.169,18	2,8%	-8.268,71	-10,4%
Excedentes Acumulados	432.250,48	26,5%	515.278,58	28,4%	83.028,10	19,2%	1.215.289,55	47,7%	700.010,97	135,9%
Excedentes del Ejercicio	83.027,13	5,1%	107.999,64	5,9%	24.972,51	30,1%	110.204,07	4,3%	2.204,43	2,0%
Ajuste de Capital	93.098,80	5,7%	144.495,73	8,0%	51.396,93	55,2%	173.870,77	6,8%	29.375,04	20,3%
Ajuste de Reservas	30.663,97	1,9%	43.450,40	2,4%	12.786,43	41,7%	51.719,11	2,0%	8.268,71	19,0%

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

(Expresado en Bolivianos)

Unidades monetarias expresadas en bolivianos	dic-12	dic-13	Activo Prom %	dic-14	Activo Prom %	Variación
I. Ingresos de Explotación	939.431	1.767.776	56,96%	1.805.900	47,05%	-9,92%
1 Ingresos Servicios Básicos	48.552	87.188		80.553		
2 Ingresos Servicios no Básicos	787.733	1.621.532		1.631.672		
3 Servicios de Apoyo	64.338	59.056		93.554		
4 Otros Servicios	38.809	0		122		
II. Costos de Explotación	927.993	1.870.520	60,27%	1.801.428	46,93%	-13,34%
5 Costos Actividades Orientadas a Nodos de Red	63.885	278.842		216.055		
6 Costos Actividades Orientadas a Red de Acceso	45.398	294.098		177.649		
7 Costos Actividades Orientadas a Operaciones con los Clientes	52.079	143.460		127.570		
8 Costos Actividades de Apoyo en la Prestacion de los Servicios	766.632	1.154.119		1.280.154		
III. Resultado Financiero Bruto (I-II)	11.438	-102.744	-3,31%	4.472	0,12%	3,43%
9 Ingresos Ajenos a la Explotación	2.492	210.743		159.145		
10 Costos Ajenos a la Explotación	0	0		53.413		
Excedente (Deficit) del ejercicio	13.929	108.000	0	110.204	0	0

3.2.7. Estructura financiera

Cooperativa de Teléfonos Automáticos Villazón Gestión 2013

ACTIVO	PASIVO
ACTIVO DISPONIBLE = 1.62%	PCP = 39.63%
ACTIVO EXIGIBLE = 56.04%	PLP = 6.46%
ACTIVO REALIZABLE = 2.54%	
ACTIVO NO CORRIENTE = 39.79%	PATRIMONIO = 53.91%

En relación a la masa patrimonial de COTEVI Ltda., en la gestión 2013 opera con el 46.09% con recursos ajenos. El 53.91% está conformado por el fondo social cooperativo, las reservas legales correspondientes y los excedentes. Situación que favorece a la cooperativa ya que estos últimos son recursos propios y no tienen costo.

El activo exigible está representado en un 56.04% con respecto al total activo y corresponde a la facturación por cobrar por concepto de deudores vigentes y en mora por servicios básicos finales, y otras cuentas por cobrar.

Cooperativa de Teléfonos Automáticos Villazón Gestión 2014

ACTIVO	PASIVO
ACTIVO DISPONIBLE = 3.31%	PCP = 33.52%
ACTIVO EXIGIBLE = 62.29%	PLP = 5.84%
ACTIVO REALIZABLE = 1.90%	
ACTIVO NO CORRIENTE = 32.49%	PATRIMONIO = 60.64%

En relación a la masa patrimonial de COTEVI Ltda., en la gestión 2014 opera con el 39.36% con recursos ajenos. El 60.64% está conformado por el fondo social cooperativo, las reservas legales correspondientes y los excedentes. Situación que favorece a la cooperativa ya que estos últimos son recursos propios y no tienen costo.

El activo exigible está representado en un 62.29% con respecto al total activo y corresponde a la facturación por cobrar por concepto de deudores vigentes y en mora por servicios básicos finales, y otras cuentas por cobrar.

3.2.8. Razón de liquidez corriente

$$\text{Razón de Liquidez Corriente o de Solvencia Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Gestión 2013

$$\text{L C o SC} = \frac{2,029,135.99}{1,335,627.27}$$

$$\text{L C o SC} = 1.52$$

Gestión 2014

$$\text{L C o SC} = \frac{2,836,612.97}{1,408,459.14}$$

$$\text{L C o SC} = 2.01$$

La relación de este indicador nos muestra que la cooperativa tiene liquidez para cubrir las obligaciones a corto plazo considerando que por cada 1 Bs. de obligación tiene 2.01 Bs. para cubrir a sus acreedores a corto plazo.

3.2.9. Razón acida de liquidez

$$\text{Razón Acida de Liquidez} = \frac{\text{Caja + Cuentas por Cobrar + Inversiones}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Gestión 2013

$$\text{RAL} = \frac{1,943,417.81}{1,335,627.27}$$

$$\text{RAL} = 1.46$$

Gestión 2014

$$\text{RAL} = \frac{2,756,641.45}{1,408,459.14}$$

$$\text{RAL} = 1.96$$

La relación de este indicador nos muestra que por cada 1 Bs. de deuda a corto plazo, se cuenta con 1.96 Bs. de activos corrientes de fácil realización para cubrir sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

3.2.10. Razón Absoluta de liquidez

$$\text{Razón Absoluta de Liquidez} = \frac{\text{Caja + Bancos}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Gestión 2013

$$\text{RAL} = \frac{54,749.91}{1,335,627.27}$$

$$\text{RAL} = 0.04$$

Gestión 2014

$$\text{RAL} = \frac{139,241.55}{1,408,459.14}$$

$$\text{RAL} = 0.10$$

Se puede manifestar que por cada 1 Bs. que la cooperativa adeuda a corto plazo entre caja y bancos se tiene 0.10 Bs. por consiguiente se puede manifestar que existe indicios de tensiones en caja para hacer frente a las obligaciones a corto plazo.

3.2.11. Capital de Trabajo

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Gestión 2013

$$\text{C.T.} = 2,029,135.99 - 1,335,627.27$$

$$\text{C.T.} = 693,508.72$$

Gestión 2014

$$\text{C.T.} = 2,836,612.97 - 1,408,459.14$$

$$\text{C.T.} = 1,428,153.83$$

La cooperativa al 31 de diciembre de 2014, cuenta con un capital de Trabajo de Bs.1,428,153.83 para el desarrollo de sus operaciones normales.

3.2.12. Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

Gestión 2013

$$\text{R.C.C.} = \frac{1,767,776.15}{1,888,667.90}$$

$$\text{R.C.C.} = 0.94 \text{ veces}$$

Gestión 2014

$$\text{R.C.C.} = \frac{1,805,899.92}{2,617,399.90}$$

$$\text{R.C.C.} = 0.69 \text{ veces}$$

El indicador muestra que las cuentas por cobrar rotan 0.69 veces en el año 2014.

3.2.13. Razón de Periodo de Cobro Promedio o Días de Cobro

$$\text{Periodo de Cobro Promedio} = \frac{\text{días del periodo (365)}}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

Gestión 2013

$$\text{PCP} = \frac{365}{0.94}$$

$$\text{PCP} = 388 \text{ días}$$

Gestión 2014

$$\text{PCP} = \frac{365}{0.69}$$

$$\text{PCP} = 529 \text{ días}$$

Las cuentas por cobrar en la gestión 2014 se recuperan en 0.69 veces que representan alrededor de 529 días es decir que existe una recuperación muy lenta del dinero que deben los socios y usuarios a la cooperativa.

3.2.14. Índice de Endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Total Pasivo}} \times 100$$

Gestión 2013

$$\text{Endeudamiento} = \frac{1,816,595.0}{\text{Total Pasivo}} \times 100$$

Gestión 2014

$$\text{Endeudamiento} = \frac{2,548,185.5}{\text{Total Pasivo}} \times 100$$

$$\frac{1,553,377.26}{1,653,791.12} \times 100 = 93.96\%$$

Endeudamiento

$$= 116.94\%$$

$$= 154.08\%$$

El resultado obtenido en la relación aplicada a este índice, nos demuestra que el patrimonio de la cooperativa es capaz de solventar todas sus obligaciones a corto y largo plazo.

3.2.15. Índice de inmovilización

$$\text{Inmovilización} = \frac{\text{Bienes de Uso}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Gestión 2013

Gestión 2014

$$\text{Inmovilización} = \frac{1,340,836.34}{1,816,595.07} \times 100 = 73.81\%$$

$$\text{Inmovilización} = \frac{1,365,363.66}{2,548,185.51} \times 100 = 53.58\%$$

$$\text{Inmovilización} = 73.81\%$$

$$\text{Inmovilización} = 53.58\%$$

El índice obtenido nos refleja que los bienes de uso al 31 de diciembre de 2014, representan el 53.58% del total del patrimonio de la cooperativa.

3.2.16. Índice de solvencia

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

o índice de solvencia

Gestión 2013

Gestión 2014

$$\text{Solvencia} = \frac{1,553,377.26}{1,816,595.07} \times 100 = 85.51\%$$

$$\text{Solvencia} = \frac{1,653,791.12}{2,548,185.51} \times 100 = 64.90\%$$

$$\text{Solvencia} = 85.51\%$$

$$\text{Solvencia} = 64.90\%$$

El índice de solvencia en relación a la gestión 2013 a disminuido, es decir que el pasivo al 31 de diciembre de 2014 representa el 64.90% del patrimonio neto.

3.2.17. Índice de rentabilidad

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Resultado de la Gestión}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

Gestión 2013

$$\text{Rentabilidad} = \frac{107,999.64}{1,816,595.07} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad} = 5.95\%$$

Gestión 2014

$$\text{Rentabilidad} = \frac{110,204.07}{2,548,185.51} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad} = 4.32\%$$

Este indicador nos muestra un porcentaje de rentabilidad económica del 4.32% en la gestión 2014, habiendo disminuido la rentabilidad en relación a la gestión anterior debido al crecimiento del patrimonio.

3.2.18. Crecimiento del activo

TOTAL ACTIVO GESTION 2013	3,369,972.33	124.69%
---------------------------	--------------	---------

TOTAL ACTIVO GESTION 2014	4,201,976.63
---------------------------	--------------

En la gestión 2014, de acuerdo a los resultados obtenidos nos muestra un crecimiento del activo del 24.69% en relación a la gestión 2013.

3.2.19. Gastos e ingresos

GASTOS TOTALES DE LA GESTION 2014	1,854,841.19	94.39%
-----------------------------------	--------------	--------

INGRESOS TOTALES DE LA GESTION 2014	1,965,045.26
-------------------------------------	--------------

El índice nos muestra que los gastos significan un 94.39% de los ingresos de la gestión 2014, hecho que representa el excedente obtenido en la gestión.

3.3. Diagnóstico Situacional de COTEVI Ltda.

Para poder determinar la situación actual de la Cooperativa de Teléfonos Automáticos Villazón Ltda., se realizó una encuesta a sesenta (60) personas entre socios y funcionarios cuyos resultados se exponen a continuación:

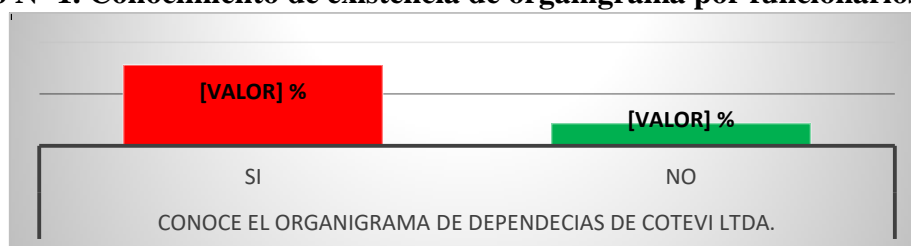
3.3.1. Grado de conocimiento de los funcionarios y socios COTEVI Ltda., respecto a si conocen el organigrama de dependencias.

Cuadro N° 1. Conocimiento de existencia de organigrama por funcionarios y socios

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Si	78,3	47
NO	21,7	13
Total	100	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 1. Conocimiento de existencia de organigrama por funcionarios y socios



Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro y gráfico 1, de 60 entrevistados usuarios y socios a la vez, solo el 21,7 % dijeron no conocer el organigrama de función de COTEVI Ltda., en cambio el 78,3 % dijo que si conoce pero no conocen con certeza las responsabilidades y funciones de los cargos, sin embargo dijeron conocer al personal que realizan los cobros y técnicos de servicios telefónicos y TV cable.

3.3.2. Inasistencia de socios a reuniones de renovación del directorio de COTEVI Ltda.

Cuadro N° 2. Problemas de inasistencia a reuniones para renovar el directorio de COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Quieren participar	11,7	7
NO tienen el interés de participar	88,3	53
Total	100	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 2. Problemas de inasistencia a reuniones para renovar el directorio de COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

Los resultados que se muestran en el cuadro y gráfico 2, respecto a la pregunta porque no asisten como socios y usuarios a las reuniones convocadas por sus consejos y directivas, el 88,3% dijeron que no tienen interés atribuyendo a la falta de credibilidad, falta de información coherente, además por la paternidad de los actuales dirigentes, en cambio el 11,7% que corresponden a los dirigentes y funcionarios actuales dijeron estar de acuerdo y que cada vez que son convocados las reuniones son suspendidas por falta de quorum respectivo.

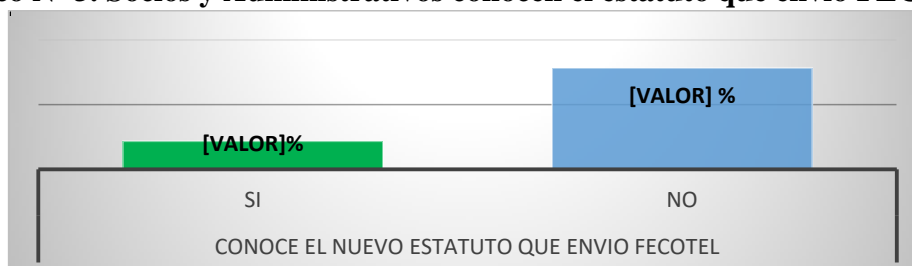
3.3.3. Grado de conocimiento del estatuto de FECOTEL.

Cuadro N° 3. Socios y administrativos conocen el estatuto que envió FECOTEL

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Si	21,7	13
NO	78,3	47
Total	100	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 3. Socios y Administrativos conocen el estatuto que envió FECOTEL.



Fuente: Elaboración Propia

El 78,3% de los socios y funcionarios de COTEVI Ltda. que fueron entrevistados dijeron no conocer las relaciones que se tiene con la federación de cooperativas telefónicas y los aportes anuales que rigen sus estatutos, en cambio el 21,7% dijo que si conocen, este contingente de socios corresponde a los dirigentes y funcionarios actuales. (Cuadro y Gráfico 3). Concluyendo que no existe socialización entre socios por ningún medio, que indudablemente perjudican a la gestión.

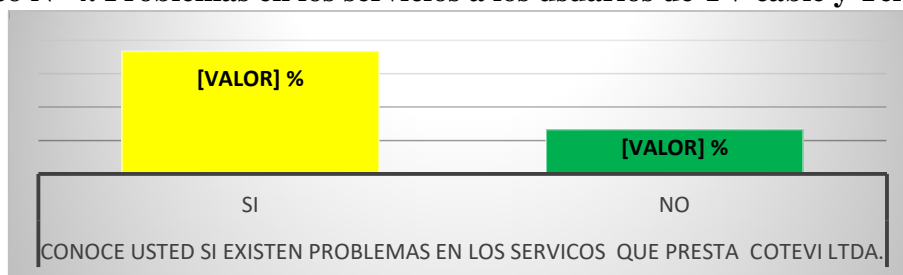
3.3.4. Problemas en los servicios de COTEVI Ltda. a los usuarios.

Cuadro N° 4. Problemas en los servicios a los usuarios de TV Cable y Telefónica

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Si	73,3	44
NO	26,7	16
Total	100	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 4. Problemas en los servicios a los usuarios de TV cable y Telefónica.



Fuente: Elaboración Propia

El cuadro y gráfico 4, refieren a los resultados sobre la consulta realizada a los socios y funcionarios entrevistados, de los cuales el 73,3% dijeron que identifican que existen problemas administrativos, contables y más aún técnicos dentro de COTEVI Ltda., lo cual está trayendo consigo un descrédito a la cooperativa, en cambio para el 26,7% de socios dijeron que no existen problemas, tan solo ajustes en algunos casos de coordinación y cobros. Concluimos que los socios usuarios identificaron que si existen problemas.

3.3.5. Problemas de atención en servicios de COTEVI Ltda. a los beneficiarios.

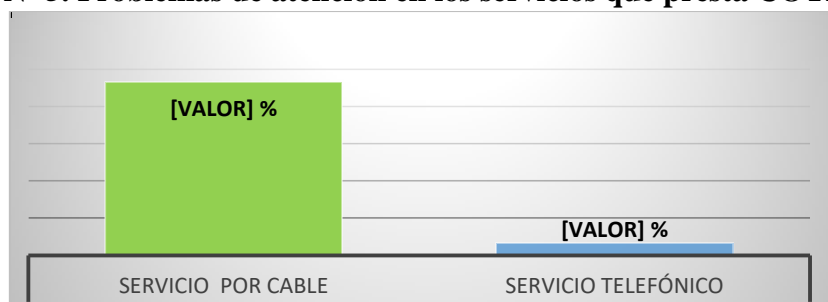
Cuadro N° 5. Problemas de atención en los servicios que presta COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
----------	--------------------	----------------

Servicio por cable	93,3	56
Servicio telefónico	6,7	4
Total	100	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 5. Problemas de atención en los servicios que presta COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

El cuadro y gráfico 5, muestra los resultados de la consulta realizado a 60 socios y usuarios sobre qué servicios presentan más problemas, las respuestas fueron contundentes que el 93.3% dijeron que el servicio de TV Cable tienen bastantes problemas de cortes continuos, baja calidad de las reproducciones en varios canales. En cambio el 6.7 % dijeron que los técnicos del servicio telefónico, no acuden a solucionar problemas de arreglos de líneas y calidad de audio, además dijeron que existen problemas de calidad de servicio aduciendo que los servicios son bastante obsoletos y que necesitan cambio.

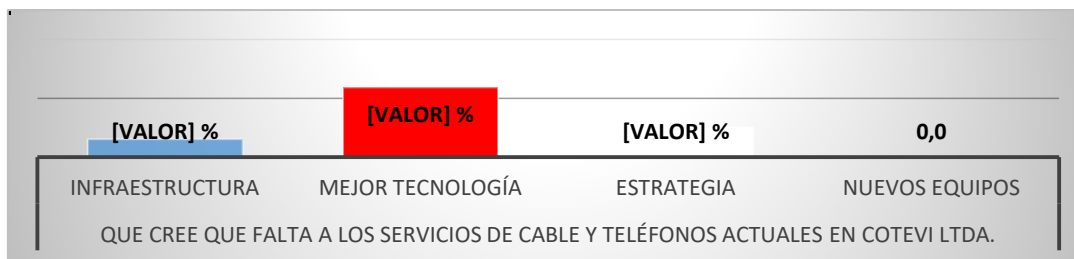
3.3.6. Que le falta a los servicios que presta COTEVI Ltda., a los beneficiarios.

Cuadro N° 6. Que le falta a los servicios que presta COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Infraestructura	15,3	9
Mejor tecnología	59,3	35
Estrategia de funcionamiento	25,4	15
Nuevos equipos	0,0	0
Total	100	59

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 6. Que le falta a los servicios que presta COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

A la consulta realizada que faltaría en los servicios que presta COTEVI Ltda., el 59,3% de los socios usuarios entrevistados dijeron mejorar la tecnología de servicios de TV cable y telefónica con un cambio de equipos, en cambio en 25,4% dijo que sería bueno contar con una estrategia de marketing para crecer en el mercado y un 15,3% dijo mejorar la infraestructura de atención de los servicios. (Cuadro y gráfico 6)

3.3.7. Calidad de servicios de COTEVI Ltda. para los beneficiarios.

Cuadro N° 7. Existe calidad de servicios que presta COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Si	26,7	16
NO	73,3	44
Total	100	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 7. Existe calidad de servicios que presta COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

El cuadro y gráfico 7, muestra que el 73,3 % de los entrevistados dijeron que la calidad de servicios en COTEVI Ltda., no es la más aceptable, debiendo mejorar en la parte de atención al público, falta de relaciones humanas y de trato por los técnicos, no hay quien asuma la responsabilidad de corregir estos problemas, debiendo el consejo de vigilancia

cumplir su función, en cambio el 26,7% dijeron que no existe ningún problema de atención en los servicios.

3.3.8. Competencia de servicios con COTEVI Ltda.

Cuadro N° 8. Competencia de servicios con COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Si	85,0	51
NO	15,0	9
Total	100,0	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 8. Competencia de servicios con COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

De los socios y usuarios entrevistados el 85% dijeron que está afectando a la superación de COTEVI Ltda. la gran competencia de telefonía como ENTEL, VIVA, TIGO y que si no se logra establecer mejoras aun los socios tienden a retirarse, por otro lado el 15% de los usuarios dijeron que no afecta en absoluto ya que estas empresas brindan otro tipo de servicios.

Concluimos que los socios muestran gran preocupación por la competencia que está ocasionando pérdidas cuantiosas por concepto de uso telefónico, ya que los teléfonos domiciliarios pasaron a ser de segundo uso por los mismos costos que representa después del mínimo de llamadas.

3.3.9. Principales problemas en la administración de COTEVI Ltda.

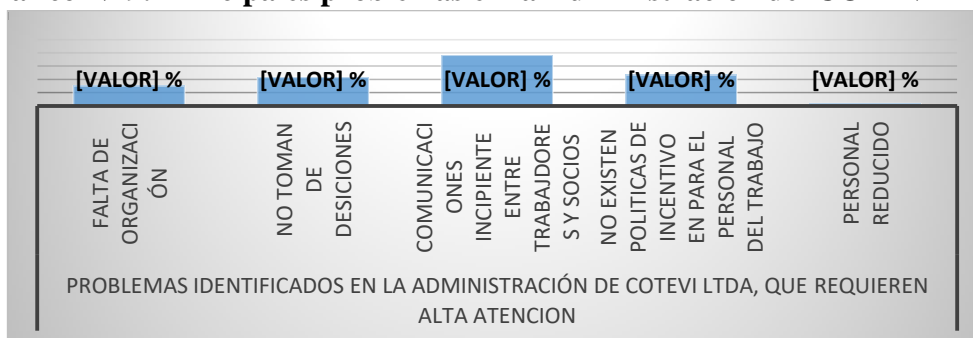
Cuadro N° 9. Principales problemas en la administración de COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
----------	--------------------	----------------

Falta de organización	15,0	9
No toman de decisiones	21,7	13
Comunicaciones incipiente entre trabajadores y socios	38,3	23
No existen políticas de incentivo en para el personal del trabajo	23,3	14
Personal reducido	1,7	1
Total	100,0	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 9. Principales problemas en la Administración de COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

Conforme a los resultados del cuadro y gráfico 9, cuando se les consulto que problemas identifican en cada repartición u área de trabajo, el 38.3 % de los socios entrevistados dijeron que no existe un buen clima laboral o se nota falta de coordinación, en cambio, para el 23,3%, dijeron que existe un trabajo a desgano por la falta de políticas de fomento a la actualización como incentivos para el personal, el 21,7% dijeron que estos problemas es por falta de toma de decisiones a nivel gerencial y/o de los consejos de administración y vigilancia.

3.3.10. Principales problemas en el área contable de COTEVI Ltda.

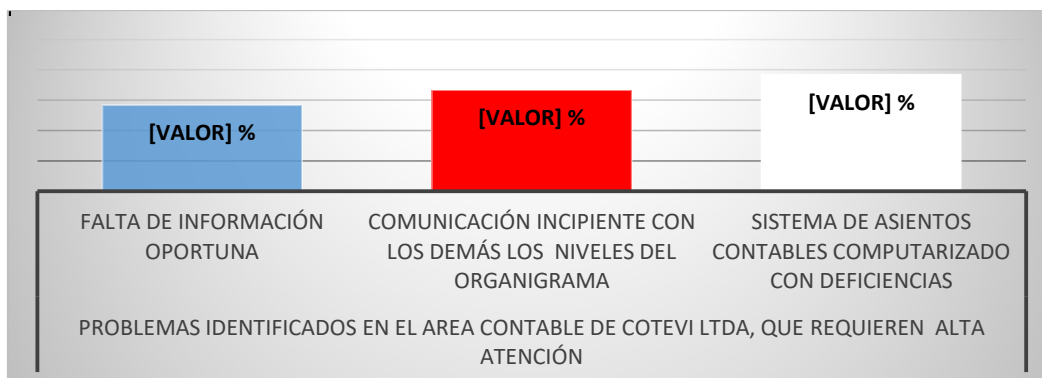
Cuadro N° 10. Principales problemas en el área contable de COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Falta de información oportuna	28,3	17
Comunicación incipiente con los demás los niveles del organigrama	33,3	20
Sistema de asientos contables computarizado con deficiencias	38,3	23

Total	100,0	60
--------------	--------------	-----------

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 10. Principales problemas en el área contable de COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

El cuadro y gráfico 10 muestra que el 38,3% de los socios usuarios dijeron que el sistema de asientos contables computarizado tienen deficiencias a la hora de lograr cortes contables que muestren la realidad económica de COTEVI Ltda., en cambio 33,3% dijo que más es problema de condiciones de relacionamiento humano, y para el 28,3% es la falta de información oportuna, de cobranzas y deudores cuya dificultad hace que no existan pagos en los tiempos oportunos y exista ingresos bajos.

3.3.11. Principales problemas en el área Técnica de COTEVI Ltda.

Cuadro N° 11. Principales problemas en el área Técnica de COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Tecnología Obsoleta	19,1	9
Comunicaciones incipiente entre trabajadores y socios	48,9	23
No existen políticas de capacitación para el personal del trabajo	29,8	14
Atención deficiente	2,1	1
Total	100,0	47

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 11. Principales problemas en el área Técnica de COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

El 48,9% de los socios usuarios entrevistados contestaron que existe una falta de coordinación y comunicación con los técnicos aduciendo no conocer cuando deberían prestar la asistencia técnica solicitada, en cambio, 29,8%, dijo que más es porque los técnicos siguen con la misma tecnología a falta de actualización, en cambio el 19,1% dijo que es porque se tiene tecnología obsoleta y finalmente el 2.1% la atención es deficiente.

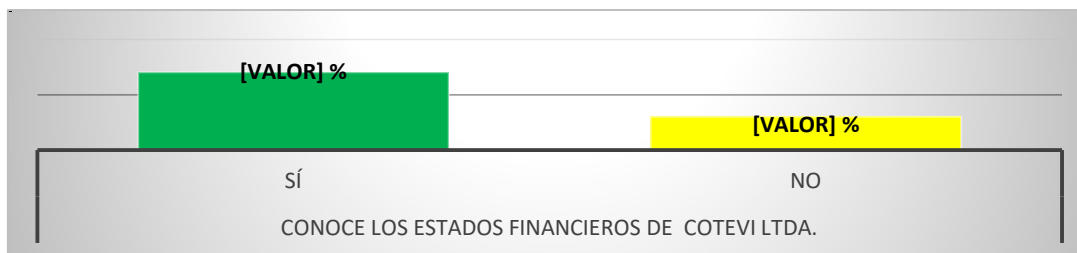
3.3.12. Grado de conocimiento de los estados financieros de COTEVI Ltda.

Cuadro N° 12. Tiene conocimiento sobre los estados financieros de COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Sí	70,0	42
No	30,0	18
Total	100,0	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 12. Tiene conocimiento sobre los estados financieros de COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

El cuadro y gráfico 12, después de haber consultado a los socios usuarios si conocían los estados financieros de COTEVI Ltda., el 70% dijo que conoce pero de manera muy general y no en detalle, además como no se reúnen en toda la gestión dijeron no estar al tanto, en cambio el 30% de los socios dijo no conocer en absoluto.

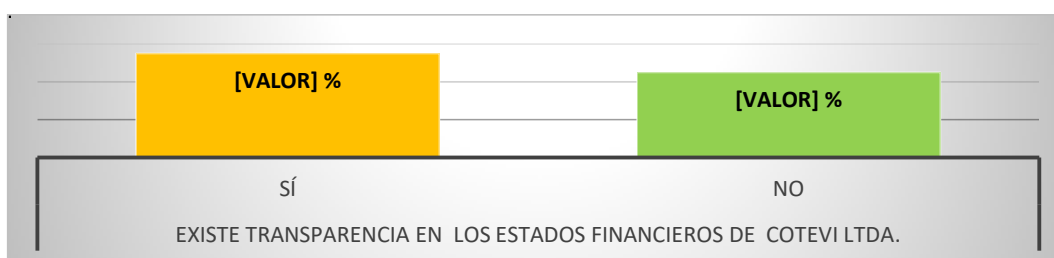
3.3.13. Grado de transparencia de los estados financieros de COTEVI Ltda.

Cuadro N° 13. Existe transparencia en los estados financieros de COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Sí	55,0	33
No	45,0	27
Total	100,0	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 13. Existe transparencia en los estados financieros de COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

Cuando se les consulto a los socios usuarios de COTEVI Ltda., si existía transparencia en los estados financieros, el 55% dijo que si porque dijeron conocer los informes, en cambio para el 45% dijeron que las gestiones financieras dejan mucho que especular por la misma situación de la falta de reuniones de información. (Cuadro y Gráfico 13)

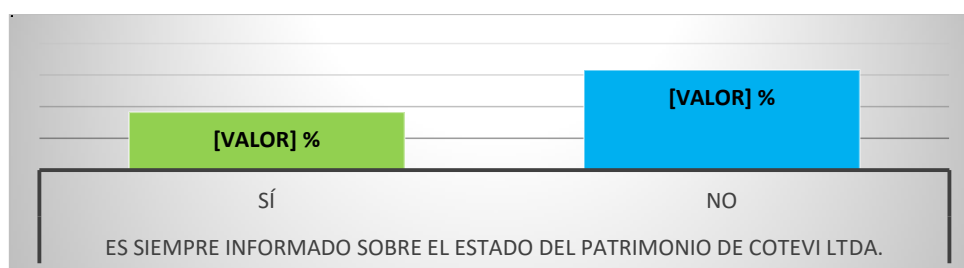
3.3.14. Grado de información sobre el patrimonio de COTEVI Ltda.

Cuadro N° 14. Conoce cuál es el patrimonio actual de COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Sí	36,7	22
No	63,3	38
Total	100,0	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 14. Conoce cuál es el patrimonio actual de COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

Cuando se les consulto a los socios usuarios de COTEVI Ltda., si conocían el estado del patrimonio de COTEVI Ltda., el 36,7 % dijo que si porque dijeron conocer los informes, en cambio para el 63,3% dijeron no saber debido a la falta de información real y de reuniones de información. (Cuadro y Gráfico 14)

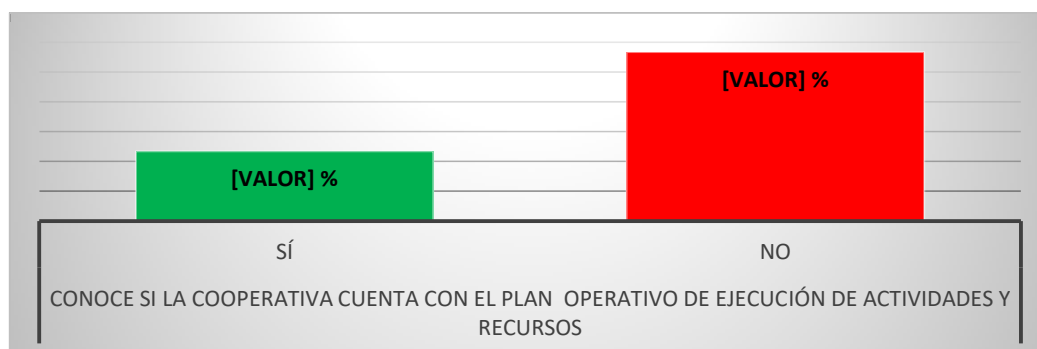
3.3.15. COTEVI Ltda. Cuenta con un Plan Operativo

Cuadro N° 15. Conoce si existe un POA en COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Sí	48,3	29
No	51,7	31
Total	100	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 15. Conoce si existe un POA en COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

El 51,7% de los socios entrevistados dijeron no conocer la existencia de un Plan Operativo Anual ni en que periodos se elabora, en cambio el 48,3% dijeron solo conocer una planificación por mes con actividades más de control de pagos de servicios y salarios a los funcionarios. En conclusión no se pudo evidenciar la existencia de una herramienta de planificación anual. (Cuadro y gráfico 15)

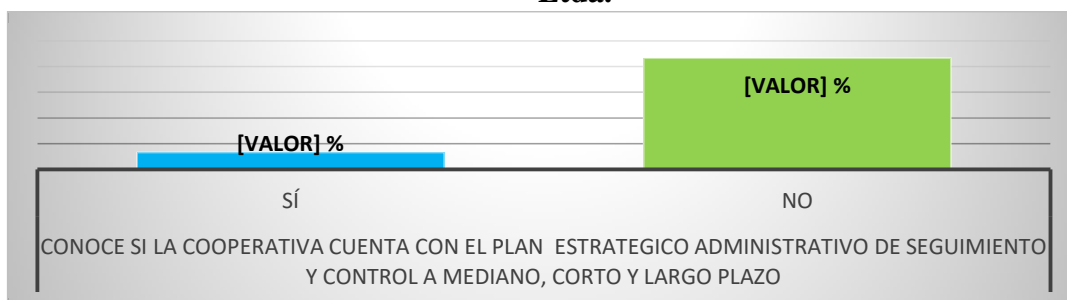
3.3.16. COTEVI Ltda. Cuenta con un Plan Estratégico Administrativo de control y monitoreo a mediano, corto y largo plazo

Cuadro N° 16. Conoce si existe un Plan Estratégico Administrativo en COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Sí	13,3	8
No	86,7	52
Total	100,0	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 16. Conoce si existe un Plan Estratégico Administrativo en COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro y gráfico 16, se muestra los resultados de la pregunta realizada a socios usuarios que si la cooperativa cuenta con un plan estratégico administrativo de seguimiento y control de actividades, el 86,7% dijeron que no conoce la existencia en cambio para el 13,3% dijeron que si existen planes mensuales y bimestrales de actividades cotidianas programadas. Se concluye que no existe un documento plan estratégico.

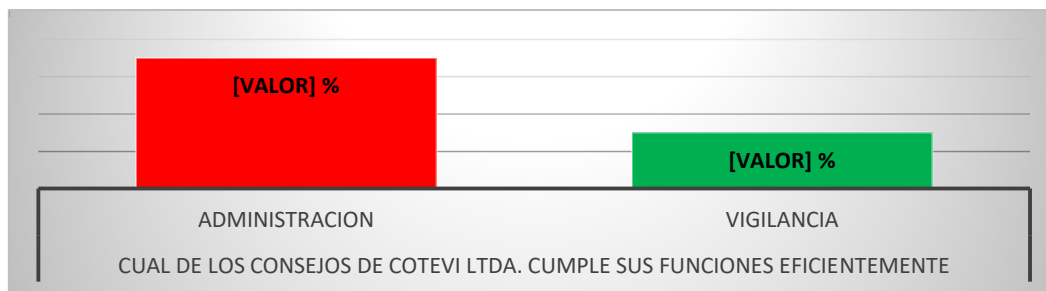
3.3.17. Eficiencia en el cumplimiento de funciones de los consejos de COTEVI Ltda.

Cuadro N° 17. Cuál de los consejos es más eficiente en COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Administración	70,0	42
Vigilancia	30,0	18
Total	100,0	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 17. Cuál de los consejos es más eficiente en COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a los resultados sobre cuál de los consejos como parte administrativa y de control de COTEVI Ltda. son más eficientes en sus funciones, el 70% de los usuarios socios dijeron que el consejo de administración porque están íntimamente relacionados con las actividades de ingresos por concepto de servicios y la administración de los recursos humanos, para el 30% dijeron el de vigilancia por ser una instancia de control. Sin embargo; comentaron que no se reportan informes continuos de estas instancias superiores a la gerencia. (Cuadro y gráfico 17).

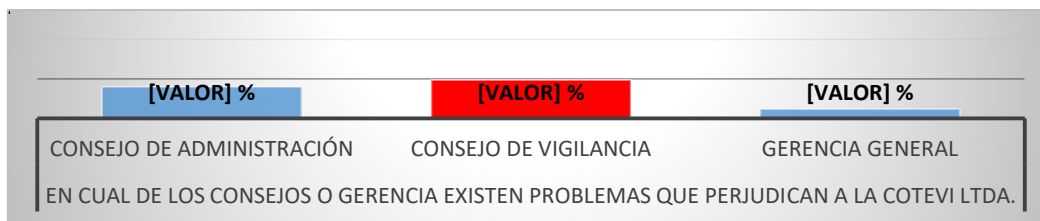
3.3.18. Identificación de problemas de riesgo por parte de los consejos o gerencia a COTEVI Ltda.

Cuadro N° 18. En qué consejos o gerencia se identifican más problemas que perjudican la gestión de COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Consejo de Administración	40,0	24
Consejo de Vigilancia	48,3	29
Gerencia general	11,7	7
Total	100,0	60

Fuente: Elaboración Propia

Gráfico N° 18. En qué consejos o gerencia se identifican más problemas que perjudican la gestión de COTEVI Ltda.



Fuente: Elaboración Propia

Se ha reportado que el 48,3% de los socios usuarios de los servicios de COTEVI Ltda., dijeron que el consejo de vigilancia pone más condicionamientos a las actividades para mejorar la institucionalidad y cambios tecnológicos de la cooperativa, y el 40 % dijeron que el consejo de administración por no contar con estrategias de inversión para el mejoramiento de los servicios, en cambio el 11,7% dijeron que la gerencia al no tomar decisiones la cooperativa pierde oportunidades de atraer más mercado. (Cuadro y gráfico 18).

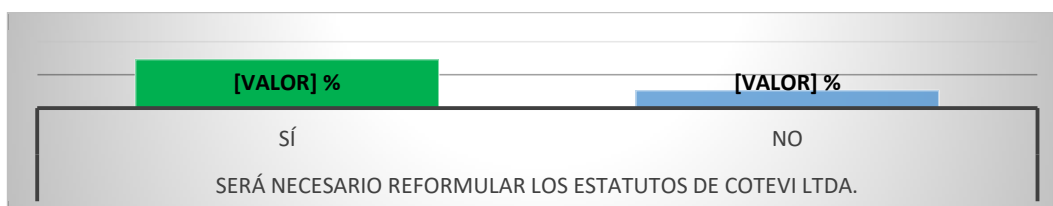
3.3.19. Necesidad de reformular el Estatuto de COTEVI Ltda.

Cuadro N° 19. Será necesario reformular los estatutos de COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Sí	73,3	44
No	26,7	16
Total	100	60

Elaboración Propia

Gráfico N° 19. Será necesario reformular los Estatutos de COTEVI Ltda.



Elaboración Propia

El 73,3% de los socios usuarios de COTEVI Ltda., dijeron que si es necesario reformular los estatutos por las mismas consideraciones que los consejos no están cumpliendo estatutariamente sus obligaciones, en cambio para el 26,7% dijeron que no es necesario, tan solo falta socializar y realizar un seguimiento por parte de la directiva de los socios.(Cuadro y gráfico 19).

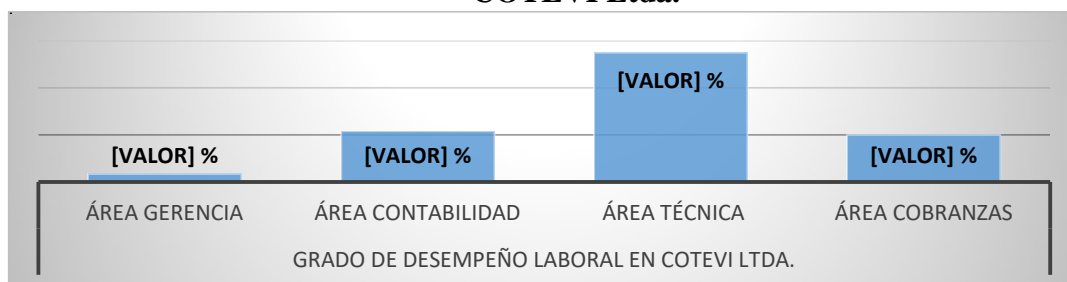
3.3.20. Grado de cumplimiento laboral de funcionarios en las áreas de trabajo de COTEVI Ltda.

Cuadro N° 20. Los funcionarios de que áreas no cumplen bien sus funciones en COTEVI Ltda.

Variable	Valor Porcentual %	Valor Numérico
Área Gerencia	3,3	2
Área Contabilidad	21,7	13
Área Técnica	55,0	33
Área Cobranzas	20,0	12
Total	100,0	60

Elaboración Propia

Gráfico N° 20. Los funcionarios de que áreas no cumplen bien sus funciones en COTEVI Ltda.



Elaboración Propia

Respecto a la consulta realizada a los socios usuarios sobre el grado de desempeño laboral de los funcionarios en COTEVI Ltda., desde el punto de vista de una visión general el 55% dijeron que los del área técnica no cumplen con sus roles y actividades, en cambio, 21,7% hay problemas en la parte administrativa y un 20% en los funcionarios de cobranzas, el 3,3% dijeron que la gerencia no cumple el rol encomendado.

Consiguientemente existe observación a nivel de todos los funcionarios de la cooperativa, los cuales requieren ajustes previa evaluación individual.

3.4. FODA COTEVI Ltda.

En base a los resultados encontrados y discusión, se tiene la siguiente matriz FODA que resume fundamentalmente las Debilidades y Amenazas de COTEVI Ltda., con los cuales se desarrollará las estrategias administrativas.

Matriz FODA DE COTEVI Ltda.

Dejar siempre en blanco	Fortalezas. F	Debilidades. D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe una cooperativa que actualmente está en vigencia y es única en Villazón. 2. Cuentan con un patrimonio que garantiza la liquidez de la cooperativa. 3. Ingresos actualmente cubren los costos de funcionamiento. 4. Se cuenta con una asamblea de socios, un directorio y un gerente administrativo como nivel de mando. 5. Cuenta con infraestructura regular para su funcionamiento de propiedad de la cooperativa. 6. Cuenta con un sistema de servicios de TV cable y telefonía. 7. Personal administrativo y técnico con experiencia. 8. Cumplimiento de metas de calidad y modernización del servicio básico. 9. Se tiene suficiente capital de recursos humanos. 10. Los servicios que presenta la cooperativa comprende toda el área urbana y TV cable abarca también el área rural de Matancillas. 11. Propiedad de los bienes de uso y de la tecnología utilizada. 12. Se tiene capacidad financiera moderada. 13. Creciente base de clientes y lealtad de socios. 14. Capacidad tecnológica y posibilidad de inversión según avance tecnológico. 15. Atención permanente de asistencia al usuario. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poco conocimiento en socios y funcionarios del organigrama funcional de COTEVI Ltda. 2. 88% de socios no asisten a reuniones para elegir nuevo directorio de COTEVI Ltda. 3. No se socializan oportunamente la documentación de interés de la Cooperativa (FECOTEL) 4. Existe disconformidad en usuarios por deficiencias en los servicios de TV cable y telefonía. 5. Inexistencia de tecnología competitiva de servicios de TV cable y telefonía. 6. Alta competencia de servicios de telefonía digital y TV cable. 7. No existe toma de decisiones ágiles en los niveles de mando administrativo y el directorio de la cooperativa. 8. Inexistencia de planes de fortalecimiento al personal de todas las áreas para actualización y promoción de cargos. 9. No existe coordinación fluida en los niveles gerencia, administrativa y demás personal de la cooperativa. 10. Sistema informático contable con deficiencias para lograr emisión de estados financieros oportunos. 11. Inadecuado manejo de Activos Fijos de COTEVI Ltda. 12. Inexistencia de un POA administrativo. 13. Inexistencia de un plan estratégico administrativo de seguimiento y control. 14. Estatutos sin actualización. 15. No se tiene implantado un adecuado diseño organizacional

		<p>acorde con las normas y reglamentos.</p> <p>16.Falta de capacitación al personal de la Cooperativa.</p> <p>17.Falta implantar y actualizar sistemas administrativos y operativos como actualizar las normas, reglamentos, manuales y otros.</p> <p>18.Falta de una administración estratégica que coadyuva al logro de sus fines.</p> <p>19.Falta de un sistema de control interno que regule los sistemas administrativos.</p> <p>20.Sistema informático integrado con deficiencias.</p> <p>21.No existe políticas de cobro, ni incentivos para pagos puntuales.</p>
<p>Oportunidades. 0</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Solicitud de servicios por nuevos usuarios particularmente en TV cable. 2.Crecimiento del mercado por demanda de los servicios por parte de los socios y usuarios. 3.Crédito de libre disponibilidad para adquisición de nuevos equipos. 4.Zonas sin participación de la competencia. 5.Segmento del mercado ya ganado, clientes y socios satisfechos. 6.Los precios y la calidad de los servicios pueden ser más competitivos en el mercado. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal administrativo debe crear un programa de difusión e información para socios y usuarios haciendo conocer los alcances y el funcionamiento de COTEVI Ltda. 2. Crear incentivos para los socios para asistencia a las asambleas. 3. Plantear una reingeniería de los servicios cuyo proyecto conlleve un análisis económico rentable para el cambio o actualización de la tecnología, recurriendo a créditos flexibles que la banca pueda otorgar para este fin. 4. Actualizar el sistema informático integrado que facilite el manejo y la obtención de información oportuna de la cooperativa. 5. Implementación de la distribución de red de telefonía fija en zonas sin participación de la competencia. 6. Incrementar el uso de TV Cable en socios y usuarios de telefonía fija con diferenciación de precios por uso integral del servicio ofrecido. 7. Evolucionar la red telefónica tradicional a una red de próxima generación de alta tecnología, para retener a los usuarios y entrar en la competencia por nuevos clientes en la medida en que se generalizan los servicios de banda ancha. 8. Publicitar la asistencia oportuna en los servicios prestados al usuario. 9. Desarrollar programas de capacitación al personal y contar con un recurso humano calificado para la prestación del servicio con 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Concertación en la modernización de los sistemas internos administrativos y tecnológicos de la cooperativa, en el aprendizaje y capacitación de los recursos humanos a efectos de aumentar la calidad del servicio del cliente. 2.Modificar el modelo general de administración de la cooperativa. 3.La gerencia administrativa debe implementar un plan de monitoreo y seguimiento paralelo al POA que apoye a lograr metas de crecimiento de COTEVI Ltda. aprobadas por las instancias correspondientes. 4.Incrementar puentes de telefonía pública en carreteras y lugares públicos potenciales. 5.Elevar las condiciones competitivas por medio de mayor publicidad de los servicios prestados, servicios al cliente e investigación y desarrollo. 6.Se debe proponer a través de un estudio a la asamblea vía las instancias pertinentes la revisión y actualización del estatuto de la cooperativa. 7.Aprovechando la demanda de servicios, el personal técnico de COTEVI Ltda, debe planificar un plan de emergencias para el control de los servicios a nivel de los usuarios, y hacer conocer a través del programa

	<p>eficiencia.</p> <p>10. Aprovechando la experiencia del personal técnico administrativo de la COTEVI Ltda. realizar un plan de actualización y fortalecimiento a las capacidades en infraestructura de la cooperativa y fomentar paralelamente la promoción de cargos.</p>	<p>informativo los días de mantenimiento de las líneas y red de TV cable supervisado por el Jefe Técnico.</p>
<p>Amenazas-A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajos ingresos a causa del mal servicio a socios y usuarios. 2. Deserción de socios de la cooperativa. 3. Reducción de usuarios en los diferentes servicios atribuidos a servicios obsoletos y la competencia. 4. Nuestra principal amenaza es la fuerte competencia de la telefonía móvil (celulares) de uso personal. 5. La tecnología en celulares avanza a pasos agigantados y que ofrece servicios cada vez mayores. 6. Un mercado estático y sin crecimiento de ingresos por servicio de llamadas telefónicas no permite el desarrollo de la empresa. 7. Competencia en el servicio de TV cable por su similar Frontera. 	<p>Estrategias .FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar el valor agregado para el socio y usuario por medio de la oferta de precios en las tarifas de los servicios (telefonía fija, TV cable). 2. Diseñar, producir, distribuir o vender el servicio no básico (TV cable) más eficientemente que la competencia, empleando señales de valor para reforzar el criterio de uso. 3. Desarrollar funciones adicionales al servicio otorgado y estudiar el impacto de cada señal de valor. 4. Implementar puentes de telefonía pública en carreteras y lugares públicos potenciales. 5. Acrecentar la diversificación de los servicios asentados en la calidad. 6. Invertir lo suficiente para continuar siendo competitivos en costos y permanecer en la vanguardia tecnológica. 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener precios razonables y una calidad atractiva. 2. Ejecutar la investigación de mercado potencial del área rural con posibilidad de expansión del sistema de comunicación. 3. Actualizar el sistema integrado informático para la cooperativa, para mantener un ambiente de información útil, oportuna y confiable y por ende el servicio de calidad al cliente. 4. Realizar un análisis retrospectivo y prospectivo sobre el diseño organizacional de la cooperativa para tomar medidas correctivas y fortalecer las unidades en miras a la expansión y avance tecnológico de la comunicación.

Fuente: Elaboración propia en base a diagnóstico

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Propuesta

Con el presente trabajo se propone a la cooperativa implantar el cuadro de mando integral constituyéndose una herramienta básica de control operacional para la toma de decisiones oportunas por parte de la alta dirección en el cumplimiento de los objetivos de gestión a corto plazo y largo plazo.

Para la cooperativa el cuadro de mando integral, permitirá facilitar a futuro el análisis del comportamiento de la organización y desde las diferentes perspectivas que su gestión involucra, lo cual ayuda a la cooperativa encaminarse hacia el enfoque deseado, para dar satisfacción a los informes que debe entregar la cooperativa a su órgano que ejerce tuición sobre la misma que es la asamblea de socios y cumplir con las metas que establece la autoridad de regulación y fiscalización de telecomunicaciones y transporte.

El cuadro de mando integral permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad sólo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la cooperativa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados capaces de operar eficientemente.

El reconocimiento explícito de esta cadena causativa, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial definida. A partir de aquí, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral está compuesto por las cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectivas de los procesos internos, perspectiva del crecimiento.

4.2. Perspectiva financiera

La Cooperativa de Teléfonos Automáticos Villazón Ltda., dueño del capital invertido tiene la aspiración de lograr la rentabilidad. Por esta situación, hemos considerado una

perspectiva financiera basada en los indicadores financieros, que muestran la situación financiera en la que se encuentra la cooperativa.

Esta cooperativa trabaja con recursos propios y con las recaudaciones por concepto de facturación por servicio de comunicaciones y así mismo el servicio de TV cable.

Considerando la actividad central, la cooperativa tiene como objetivo principal en la perspectiva financiera, el alcanzar los niveles de utilidad para continuar con su actividad, ya que efectivamente la cooperativa es controlada por la entidad superior para cumplir con los requisitos, por consiguiente el objetivo es mejorar o incrementar los niveles de rentabilidad para capitalizar excedentes y ser sostenible en el tiempo.

También se considera la innovación y mayor satisfacción para los clientes, con la finalidad de alcanzar nuevas fuentes de ingresos y rentabilidad, combinada con la perspectiva del crecimiento.

Indicadores relacionados con esta perspectiva:

- **Mejorar o incrementar los niveles de rentabilidad para capitalizar excedentes;** El incremento de la utilidad de la cooperativa estarían determinados por los costos y los servicios, se consideran como inductores de este objetivo.
- **Eficiencia en la recaudación;** este conjunto de indicadores mide la gestión comercial de la cooperativa, considerando los aspectos más relevantes, facturación recaudación deuda y subsidios.
- **Indicadores financieros;** este conjunto evalúa la situación económica y financiera de la cooperativa con la finalidad de determinar oportunamente los ratios financieros más importantes para tomar las decisiones más acertadas y puedan influir en el momento oportuno.

4.3. Perspectiva del cliente

La filosofía de administración de la cooperativa debe poner atención especial al cliente, es decir su interés estará orientado a la entrega de un valor que va más allá del servicio

de comunicación, con el único fin de obtener datos suficientes para medir la gestión y la misión social como sociedad cooperativa.

Los indicadores seleccionados que se relacionan con la perspectiva del cliente:

- **Satisfacción al Cliente;** este factor mide el cumplimiento de las necesidades del cliente, denominaremos encuesta de satisfacción, y a la información que maneja el cliente de la cooperativa como la cultura del cliente. Desarrollando fidelidad y confianza en los socios y usuarios.
- **Calidad del servicio;** este factor mide el tiempo que demora COTEVI Ltda. en atender un llamado del cliente (calidad de respuesta), además otra variable que evalúa es la que se refiere a la atención misma que brinda la cooperativa al cliente, es decir la calidad de la atención. Con la finalidad de ofrecer servicios de mejor calidad, la cooperativa tiene que establecer políticas de capacitación de su personal en Atención Estratégica al Cliente, de los servicios de telefonía y TV cable.
- **Calidad del servicio de emergencia;** como un porcentaje de los cortes de suministro son ocasionados por causas ajenas a la cooperativa, un proceso de importancia lo constituye el servicio de emergencia, ya que es en este proceso donde se tiene un contacto directo con sus clientes. Las fallas reportadas deben ser solucionadas en un tiempo no mayor a 24 horas, esto para cumplir con metas de calidad impuestas por la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transporte.

Una empresa de este tipo debe prestar atención a esta perspectiva dirigida al cliente, la preocupación por dar satisfacción a los requerimientos de los clientes es fundamental. Además de considerar y desarrollar indicadores que nos permitan obtener información de la opinión de los clientes del servicio que presta, situación que llevara a la cooperativa a mejorar y planificar un método de captura de información permanente de los clientes.

4.4. Perspectiva del proceso interno

La cooperativa en su afán de alcanzar los objetivos tiene como misión el de tener el personal altamente capacitado para ello debe implantar los procedimientos aceptables de esta manera lograr el éxito empresarial.

De lo anterior se desprende que es de vital importancia definir procedimientos idóneos para los distintos subsistemas que componen en la cooperativa, entre los más importantes el subsistema operativo, comercial, financiero y contable, siempre estos enmarcados a los sistemas emitidos por la legislación boliviana.

Objetivos estratégicos trazados para esta perspectiva:

- **Eficiencia de la operación;** este factor mide la utilización del servicio en óptimas condiciones al cliente. (servicio y consumo).
- **Calidad operacional;** este factor mide la calidad en la distribución del servicio de telefonía (cobertura del servicio TV cable) además evalúa la calidad de respuesta de la cooperativa y la calidad del servicio.
- **Eficiencia en los sistemas informáticos;** se hace necesario su evaluación y consideración de la actualización de un sistema integrado informático, abordando los temas de costos, datos financieros, contables que sirvan para la obtención de información real y oportuna para la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos.
- **Gestión del talento humano;** en función a evaluación anual de desempeño, para una mejora continua de la productividad, en el marco de una estructura salarial competitiva, para lo cual se actualizara anualmente el organigrama asegurando adecuada segregación de funciones y control.

4.5. Perspectiva del crecimiento

El deseo de toda organización es lograr continuidad en el tiempo, por lo anterior hemos considerado para el cuadro de mando integral, la perspectiva del crecimiento, en la cual se evaluarán los mecanismos que desarrolle la empresa para lograr continuidad en el tiempo.

Indicadores que se identifican en esta perspectiva que ayuden a lograr una visión amplia de su futuro, con el objeto de llevar a cabo las mejores inversiones a emprender:

- **Crecimiento;** este factor mide la proyección del desarrollo de la empresa con su medio interno (crecimiento de la demanda y derechos de servicio de telefonía), y su medio externo (crecimiento de la oferta y de las inversiones).

- **Cumplimiento del plan estratégico;** este factor evalúa el avance de los objetivos estratégicos. En la evaluación del plan estratégico se consideraran las formas de cómo se llevaron a cabo los objetivos estratégicos, es decir entregar las herramientas necesarias para contribuir a una medición de su eficiencia en la ejecución de la estrategia.

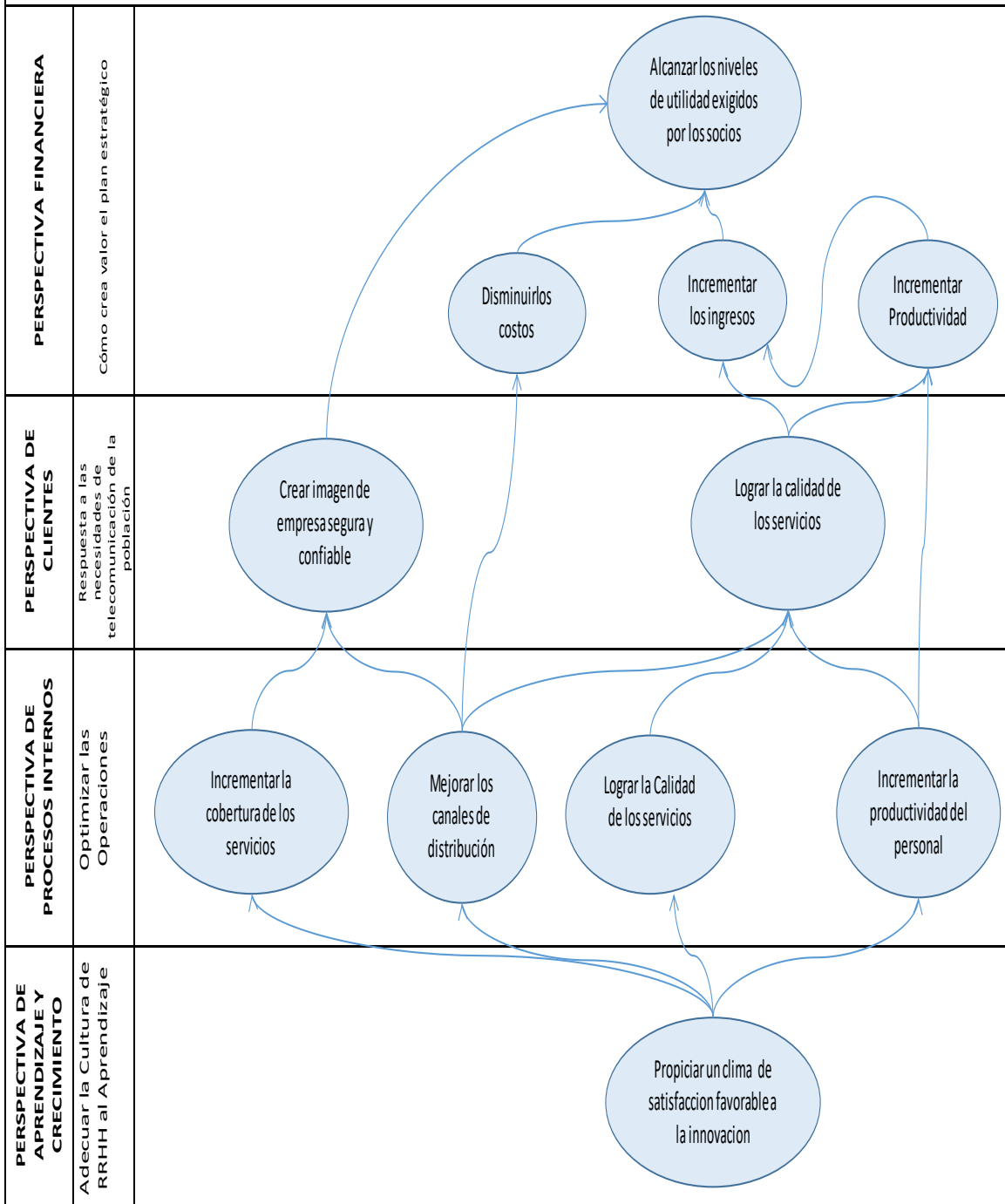
En el plan estratégico debe integrar la misión y la visión de la cooperativa constituyéndose uno de los elementos más importantes que aportará en gran medida para la construcción del cuadro de mando integral porque nos sirve como un complemento en la implantación. Es así que se hace necesario actualizar y/o revisar la misión y visión que tiene establecida COTEVI Ltda.

Por otra parte, se debe considerar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la “innovación tecnológica” y “nuevos mercados”, proyección de metas que permitirán evaluar la realización de la eficacia (cumplimiento del objetivo) y eficiencia (cumplimiento del objetivo con el menor costo).

Estructura de cada perspectiva Estrategia de crecimiento del nivel de utilidad Alcanzar los niveles de rentabilidad proyectados, para lograr continuidad en el tiempo, por ser una entidad que trabaja con los aportes de los socios.		Estrategia de productividad Mejorar la eficiencia de los sistemas de operaciones a través de una filosofía de administración para alcanzar un nivel de distribución más rentable.
Objetivos	Indicadores de efecto	Indicadores de causa
➤ Perspectiva Financiera -Mejorar o incrementar los niveles de rentabilidad para capitalizar excedentes. -Mejorar la eficiencia de las recaudaciones y cobranzas. -Mejorar la eficiencia en la ejecución de proyectos. -Reducción de costos -Indicadores financieros.	- Rendimiento sobre la inversión. - Volumen de inversión sobre los gastos totales. - Disminución del porcentaje de deudores morosos. - Cumplimiento del plan operativo de inversión. - Costo total por peso de ingreso. - Permiten relacionar la situación económica de la cooperativa	Aumento de la cantidad de socios y baja porcentual de deudores.

<p>➤ Perspectiva del cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente. - Calidad del servicio obtenido. - Calidad del servicio de emergencia. - Crear imagen de entidad segura y confiable. - Efectividad en el proceso de atención al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto social - Quejas de los usuarios - Cumplimiento de los servicios prestados - Nivel de garantía del servicio. 	<p>Profundidad de la relación encuesta de satisfacción. Horas dedicadas al cliente</p>
<p>➤ Perspectiva de procesos internos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia en la operación - Calidad operacional - Incrementar la oportunidad de servicios - Reducir problemas operativos. - Mejorar la eficiencia en la utilización del sistema integrado informático. - Lograr la eficiencia y eficacia en el mantenimiento. - Gestión del talento humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos de tareas administrativas. - Calidad del servicio y consumo. - Distribución y disposición. - Tiempo de cumplimiento. - Evaluación de las líneas telefónicas y de la diversificación de servicios y mantenimiento preventivo. - Reducción de pérdidas. - Mejora de la productividad. 	<p>Innovación tecnológica. Mantenimiento productivo. Derecho de servicio de telefonía local y áreas suburbanas de cable-net.</p>
<p>➤ Perspectiva de Crecimiento y aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr el crecimiento del servicio. - Lograr el cumplimiento del plan estratégico. - Aumentar la productividad el desempeño de los trabajadores. - Mejorar el clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de la oferta y disposición. - Competencia y capacidad de trabajo. - Eficacia en el servicio - Incremento del valor agregado por uso de los servicios. - Renovación tecnológica - Satisfacción del empleado. 	<p>Análisis de la cobertura del trabajo estratégico.</p>

VISIÓN: Ser una empresa comprometida con la mejora continua de trabajo en equipo, orientando su vocación de servicio hacia la atención y satisfacción eficiente de las necesidades y expectativas integrales de los socios y usuarios a cambio de tarifas razonables.



Matriz de indicadores y metas			
Objetivos Estratégicos	Indicadores de efecto	Metas	Indicadores guías
Perspectiva financiera			
Mejorar o incrementar los niveles de rentabilidad para capitalizar excedentes.	Margen de utilidad	Mayor participacion en el mercado; Ganancias altas	Incrementos de las ventas % del ingreso neto
Mejorar la eficiencia de las recaudaciones y cobranzas.	Disminucion de la morosidad	Mayores ganancias	Disminucion del % de clientes morosos
Aumentar la productividad	Productividad por empleado	Satisfaccion y aceptacion del cliente	Ingresos por trabajador
Disminuir los costos	Costo total por peso de ingreso.		
Perspectiva clientes			
Satisfacción del cliente.	Reclamos registrados	Maximo 5	Numero de reclamos
Crear imagen de entidad segura y confiable.	Nivel de garantia del servicio	95%	Clientes satisfechos
Perspectiva procesos internos			
Incrementar la cobertura de los servicios	% de nuevos servicios que cumplen las especificaciones funcionales	1	% de ingresos procedentes de nuevos servicios
Lograr la calidad de los servicios	Reclamos registrados	Maximo 5	Cumplimiento de los parametros
Mejorar la eficiencia en la utilización del sistema integrado informático	Alcanzar la condicion de objetivo de maxima seguridad		Ejecucion del plan de seguridad y proteccion de la empresa
Lograr la eficiencia y eficacia en el mantenimiento.	Reclamos registrados	Maximo 5	Cumplimiento de los parametros
Gestión del talento humano	Plan de entrenamiento al personal	# de entrenamientos al año	Minimo 1
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento			
Propiciar un clima de satisfaccion favorable a la innovacion	Satisfaccion del personal	95%	Capacidad de innovacion

4.6. Proyección de Estados Financieros

(unidades monetarias expresadas en bolivianos)															
PROYECCIONES	dic-13			dic-14			dic-15			dic-16			dic-17		
PASIVO	1.553.377,26	1.653.791,12	%	1.612.594,42	%	2.660.356,23	%	3.857.703,19	%						
Obligaciones Comerciales	681.262,94	699.942,94	16,66%	787.870,62	15,00%	1.210.169,27	18,00%	1.597.423,44	18,00%						
<i>Obligaciones Comerciales a Corto Plazo</i>	<i>681.262,94</i>	<i>699.942,94</i>	<i>100,00%</i>	<i>787.870,62</i>	<i>100,00%</i>	<i>1.210.169,27</i>	<i>100,00%</i>	<i>1.597.423,44</i>	<i>100,00%</i>						
Obligaciones Instituciones y otros	872.114,32	953.848,18	22,70%	856.411,01	16,30%	1.502.784,42	22,35%	2.330.185,31	26,26%						
<i>Obligaciones Fiscales a Corto Plazo</i>	<i>548.215,92</i>	<i>648.525,32</i>	<i>67,99%</i>	<i>565.231,27</i>	<i>66,00%</i>	<i>994.843,28</i>	<i>66,20%</i>	<i>1.547.243,05</i>	<i>66,40%</i>						
<i>Deudas Sociales a Corto Plazo</i>	<i>55.055,49</i>	<i>3.253,94</i>	<i>0,34%</i>	<i>2.569,23</i>	<i>0,30%</i>	<i>4.508,35</i>	<i>0,30%</i>	<i>6.990,56</i>	<i>0,30%</i>						
<i>Provisiones y Provisiones a corto Plazo</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00%</i>						
<i>Ingresos Percibidos por Adelantado</i>	<i>0,00</i>	<i>8.563,63</i>	<i>0,90%</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00%</i>						
<i>Otras Obligaciones del Pasivo Corriente</i>	<i>51.092,92</i>	<i>48.173,31</i>	<i>5,05%</i>	<i>31.687,21</i>	<i>3,70%</i>	<i>52.597,45</i>	<i>3,50%</i>	<i>69.905,56</i>	<i>3,00%</i>						
<i>Provisiones y Provisiones a Largo Plazo</i>	<i>217.749,99</i>	<i>245.331,98</i>	<i>25,72%</i>	<i>256.923,30</i>	<i>30,00%</i>	<i>450.835,32</i>	<i>30,00%</i>	<i>706.046,15</i>	<i>30,30%</i>						
PATRIMONIO	1.816.595,07	2.548.185,51	60,64%	3.608.189,16	68,70%	4.010.208,92	59,65%	4.946.965,90	55,74%						
<i>Fondo Social Cooperativo</i>	<i>925.932,83</i>	<i>925.932,83</i>	<i>36,3%</i>	<i>1.075.932,83</i>	<i>29,82%</i>	<i>1.235.932,83</i>	<i>30,82%</i>	<i>1.435.932,83</i>	<i>29,03%</i>						
<i>Reservas</i>	<i>79.437,89</i>	<i>71.169,18</i>	<i>2,8%</i>	<i>221.169,18</i>	<i>8,00%</i>	<i>2.044.854,18</i>	<i>50,99%</i>	<i>2.383.810,18</i>	<i>48,19%</i>						
<i>Excedentes Acumulados</i>	<i>515.278,58</i>	<i>1.215.289,55</i>	<i>47,7%</i>	<i>1.623.685,12</i>	<i>45,00%</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00%</i>						
<i>Excedentes del Ejercicio</i>	<i>107.999,64</i>	<i>110.204,07</i>	<i>4,3%</i>	<i>110.965,11</i>	<i>3,08%</i>	<i>200.000,00</i>	<i>4,99%</i>	<i>250.000,00</i>	<i>5,05%</i>						
<i>Ajustes de Capital</i>	<i>144.495,73</i>	<i>173.870,77</i>	<i>6,8%</i>	<i>355.267,74</i>	<i>9,85%</i>	<i>108.252,73</i>	<i>8,76%</i>	<i>206.053,71</i>	<i>14,35%</i>						
<i>Ajuste de Reservas</i>	<i>43.450,40</i>	<i>51.719,11</i>	<i>2,0%</i>	<i>153.708,86</i>	<i>4,26%</i>	<i>178.053,28</i>	<i>4,44%</i>	<i>167.207,45</i>	<i>3,38%</i>						
PASIVO + PATRIMONIO	3.369.972,33	4.201.976,63	100,00%	5.252.470,79	100,00%	6.723.162,61	100,00%	8.874.574,64	100,00%						
ESTRUCTURA DEL PASIVO+PATRIMONIO															
			proyeccion			PROYECCION			PROYECCION						
			dic-15			dic-16			dic-17						
	dic-13	dic-14	%	Bs	Variacion	%	Bs	Variacion	%	Bs	Variacion				
Obligaciones comerciales a corto plazo/Activo	20,22%	16,66%	15,00%	787.871	87.928	18,00%	1.210.169	422.299	18,00%	1.597.423	387.254				
Otras Obligaciones/Activo	25,88%	22,70%	16,30%	856.411	-97.437	22,35%	1.502.784	646.373	26,26%	2.330.185	827.401				
Fondo Social Cooperativo/Activo	27,48%	22,04%	20,48%	1.075.933	150.000	18,38%	1.235.933	160.000	16,18%	1.435.933	200.000				
Reservas/Activo	2,36%	1,69%	4,21%	221.169	110.965	6,26%	421.169	200.000	7,56%	671.169	250.000				
Otras Ctas Patrimonio/Activo	24,07%	36,91%	44,00%	2.311.087	760.004	35,00%	2.353.107	42.020	32,00%	2.839.864	486.757				
Totales	100,0%	100,0%	100,00%	5.252.471	1.050.494	100,00%	6.723.163	1.470.692	100,00%	8.874.575	2.151.412				

(unidades monetarias expresadas en bolivianos)										
PROYECCIONES		dic-13	dic-14	%	dic-15		dic-16		dic-17	
ACTIVO		3.369.972,33	4.201.976,63		5.252.470,79		6.723.162,61		8.874.574,64	
Disponibilidades		54.749,91	139.241,55	3,31%	393.935,31	7,50%	1.680.790,65	25,00%	2.484.880,90	28,00%
Cartera		1.540.310,97	2.212.602,31	52,66%	3.151.482,47	60,00%	2.890.959,92	43,00%	3.638.575,60	41,00%
Deudores Vigentes por Servicios Finales Basicos		312.988,43	118.591,49	5,36%	1.575.741,24	50,00%	2.168.219,94	75,00%	3.571.261,95	98,15%
Deudores en Mora por Servicios Finales Basicos		1.206.482,76	1.965.637,97	88,84%	1.569.438,27	49,80%	716.958,06	24,80%	63.675,07	1,75%
Deudores Vigentes por Servicios entre Operadores		20.839,78	128.372,85	5,80%	6.302,96	0,20%	5.781,92	0,20%	3.638,58	0,10%
Otras cuentas por cobrar		348.356,93	404.797,59	9,63%	13.131,18	0,25%	16.807,91	0,25%	22.186,44	0,25%
Inventarios		82.999,88	73.666,84	1,75%	105.049,42	2,00%	134.463,25	2,00%	221.864,37	2,50%
Gastos Pagados por Anticipado		2.718,30	6.304,68	0,15%	7.878,71	0,15%	10.084,74	0,15%	13.311,86	0,15%
Activos Fijos		1.340.836,34	1.365.363,66	32,49%	1.575.741,24	30,00%	1.949.717,16	29,00%	2.484.880,90	28,00%
Otros Activos		0,00	0,00	0,00%	5.252,47	0,10%	40.338,98	0,60%	8.874,57	0,10%

(unidades monetarias expresadas en bolivianos)					
PROYECCIONES		dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
Ingresos de Explotacion		1.805.899,92	2.256.718,75	2.785.546,30	3.656.210,19
Ingresos Servicios Basicos		80.552,58	104.718,35	135.213,49	175.777,54
Ingresos Servicios no Basicos		1.631.671,77	2.039.589,71	2.508.695,35	3.296.303,95
Servicios de Apoyo		93.553,77	112.264,52	141.453,30	183.889,29
Otros Servicios		121,80	146,16	184,16	239,41
Costos de Explotacion		1.801.428,25	2.197.742,47	2.637.290,96	3.428.478,25
Costos Actividades Orientadas a Nodos de Red		216.054,67	263.586,70	316.304,04	411.195,25
Costos Actividades Orientadas a Red de Acceso		177.649,44	216.732,32	260.078,78	338.102,41
Costos Actividades Orientadas a Operaciones con los Clientes		127.570,49	155.636,00	186.763,20	242.792,16
Costos Actividades de Apoyo en la Prestacion de los Servicios		1.280.153,65	1.561.787,45	1.874.144,94	2.436.388,43
Margen Directo de Explotacion de los Servicios (I - II)		4.471,67	58.976,29	148.255,34	227.731,95
Ingresos Ajenos a la Explotacion		159.145,34	81.988,71	61.744,66	32.268,05
Costos Ajenos a la Explotacion		53.412,94	30.000,00	10.000,00	10.000,00
Excedente (Deficit) del ejercicio		110.204,07	110.965,00	200.000,00	250.000,00

INDICADORES FINANCIEROS				
	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17
ESTRUCTURA DE ACTIVOS				
Disponibilidades / Activos	3,31%	7,50%	25,00%	28,00%
Cartera Neta / Activo	52,66%	60,00%	43,00%	41,00%
Otras cuentas por cobrar/Activos	2,82%	30,00%	32,25%	40,24%
Inventarios/Activos	46,78%	29,88%	10,66%	0,72%
Gastos Pagados por Anticipado/Activos	3,06%	0,12%	0,09%	0,04%
Activos Fijos/Activos	9,63%	0,25%	0,25%	0,25%
Otros Activos/Activos	1,75%	2,00%	2,00%	2,50%
ESTRUCTURA DE PASIVOS				
Obligaciones Fiscales a Corto Plazo/Pasivo + Patrimonio	15,43%	10,76%	14,80%	17,43%
Deudas Sociales a Corto Plazo/Pasivo y Patrimonio	0,08%	0,05%	0,07%	0,08%
Provisiones y Previsiones a corto Plazo/Pasivo y Patrimonio	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ingresos Percibidos por Adelantado/Pasivo y Patrimonio	0,20%	0,00%	0,00%	0,00%
Otras Obligaciones del Pasivo Corriente/Pasivo y Patrimonio	1,15%	0,60%	0,78%	0,79%
Provisiones y Previsiones a Largo Plazo/Pasivo y Patrimonio	5,84%	4,89%	6,71%	7,96%
CALIDAD DE CARTERA				
Deudores Vigentes por Servicios Finales Basicos/Cartera	5,36%	50,00%	75,00%	98,15%
Deudores en Mora por Servicios Finales Basicos/Cartera	88,84%	49,80%	24,80%	1,75%
Deudores Vigentes por Servicios entre Operadores/Cartera	5,80%	0,20%	0,20%	0,10%
LIQUIDEZ				
Disponibilidades+Inv.Temporarias/Activo	3,31%	7,50%	25,00%	28,00%
SOLVENCIA				
Patrimonio/Activo	60,64%	68,70%	59,65%	55,74%

Para la proyección del activo total se aplicó la metodología de proyección “tendencia” en base a los últimos tres años, las cifras obtenidas se contrasto con el mercado atendido y la capacidad administrativa de la Cooperativa, además se tomó en cuenta la estabilidad económica financiera en la región. Siendo que la cooperativa es una entidad de servicio que opera con capital propio se hace necesario fortalecer el patrimonio por consiguiente se plantea este fortalecimiento que le permitirá también poder innovar otros servicios.

4.7. Presupuesto de la implementación de la estrategia por actividades para mejorar la gestión de COTEVI Ltda.

ITEM.	DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL Bs.
1	Contratar un especialista en audición y creación de spots publicitarios atractivos y cortos para información	Consultor externo	1	21,000.00	21,000.00
2	Contratar un consultor que realice el proyecto a diseño final proyecto reingeniería e innovación tecnológica y fortalecer capacidades en empresas telefónicas.	Consultor externo	1	25,000.00	25,000.00
3	Contratar un consultor especialista en el área contable y gestión administrativa que diseñe el nuevo sistema basado en la experiencia actual	Consultor externo	1	25,000.00	25,000.00

4	Contratar facilitador para elaboración del POA	Consultor externo	1	15,000.00	15,000.00
Total Recursos económicos necesarios					86,000.00

Fuente: Elaboración propia

4.8. Conclusiones

La implementación del cuadro de mando integral, en COTEVI Ltda., se constituye en una herramienta de control de mucho valor en el alcance de los objetivos a corto plazo y a largo plazo, por parte de la alta Dirección, que permita la toma de decisiones de manera ágil y oportuna, también el de comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo alinear a las personas con la estrategia.

El trabajo de investigación efectuado ha logrado analizar los problemas que dificultan una buena gestión para el cumplimiento de los objetivos y valores institucionales de COTEVI Ltda.

En base a lo mencionado es necesario hacer las siguientes consideraciones:

- La cooperativa no cuenta con un plan estratégico que permita establecer la misión y visión claramente, si bien se tiene establecida la misión, visión y valores, no es revisada y/o actualizada periódicamente y los planes de acción a seguir, identificando los factores claves de éxito para alcanzar los objetivos.
- La entidad cuenta con un sistema informático integrado que debe ser actualizado con la finalidad de permitir el tratamiento automatizado de todos los procesos de comercialización, administración técnica y contabilización de los servicios que brinda la cooperativa.
- La cooperativa no cuenta con una política de capacitación de su personal en atención estratégica al cliente, en sus diferentes áreas de atención al cliente, de los servicios de telefonía y TV cable.
- La cooperativa, en cuanto a la política de expansión, diversificación y mejoramiento de los servicios que oferta, tiene que tener un personal calificado y productivo, como a su vez la incorporación de recursos humanos idóneos, capaces de atender a las demandas de los socios y los usuarios. A fin de poder hacer frente ante un mercado altamente competitivo enmarcado a la globalización.

- Se logró analizar los factores críticos y negativos a nivel interno y externo de COTEVI Ltda., identificando debilidades como aspectos negativos que están obstaculizando el mejoramiento de la imagen y servicios de TV cable y telefonía, además de la coordinación para el cumplimiento óptimo de sus funciones en los cargos asignados en cada área operativa.
- Para la implementación del presente plan, se requiere de un presupuesto ajustado de 86.000.- Bs recursos exclusivos para la contratación de especialistas cuyos estudios y aportes harán de COTEVI Ltda. una empresa de multi-servicios competente y sostenible en el tiempo.

4.9. Recomendaciones

Por las conclusiones expuestas se propone las siguientes recomendaciones.

- Se recomienda al directorio, implementar el plan estratégico para lograr los objetivos institucionales de la cooperativa, tomando en cuenta que un plan estratégico nos indica el camino a seguir o la meta a alcanzar.
- Se recomienda efectuar los ajustes a los estados financieros tomando en cuenta que las cuentas por cobrar deben ser provisionadas de acuerdo a la antigüedad y castigadas cuando corresponda e implementando una política de cobranzas más efectiva; la cuenta activos fijos debe ser ajustada y determinar adecuadamente las depreciaciones tomando como base la fecha de adquisición de cada uno de ellos situación que repercute en los resultados obtenidos; los resultados acumulados deben ser distribuidos de acuerdo a lo establecido en los estatutos de la cooperativa.
- Implementar el modelo de gestión propuesto como herramienta valiosa para la toma decisiones de la Cooperativa.
- Tomando como base los lineamientos establecidos en el plan estratégico paralelamente se debe elaborar el POA el mismo que debe ser evaluado y monitoreado en cuanto a su cumplimiento y logro de metas de crecimiento, este análisis periódico permitirá a la alta dirección tomar medidas oportunas que coadyuven a su cumplimiento.
- Mejorar el sistema integrado informático con la finalidad de permitir registros simultáneos en diferentes operaciones que hacen a las actividades cotidianas de la cooperativa.

- Con el objetivo de ofrecer servicios de mejor calidad se recomienda emprender una política capacitación de su personal en atención estratégica al cliente, a través de seminarios organizados dentro de la institución, a través de las empresas proveedoras, ente regulador ATT, FECOTEL y de las cooperativas del mismo rubro del país.
- Buscar por todos los medios el trabajo en equipo apuntando la misma visión de la cooperativa, haciendo que todo el personal se sienta comprometido con la cooperativa en cada una de sus actividades.
- Para poder encarar los cambios que se generan en la Cooperativa es necesario implementar una nueva estructura salarial que permita asignar niveles y funciones de acuerdo a las necesidades de la cooperativa, por consiguiente asignar salarios acorde a las funciones y responsabilidades.
- Difundir e informar a los socios y usuarios en general los alcances y funcionamiento de COTEVI Ltda. utilizando los medios con los que cuenta la cooperativa.
- Adecuar el estatuto de COTEVI Ltda. a la nueva ley de cooperativas, y hacer homologar con la autoridad de fiscalización y control de cooperativas AFSCOOP, siendo esta actividad una obligación del directorio debe ejecutarse esta actividad a la brevedad posible.
- Concluir con el trámite de la migración de los contratos de concesión a los nuevos títulos habilitantes.
- Socializar el presente estudio en el nivel jerárquico de COTEVI Ltda. para su aprobación financiamiento y aplicación.