

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO. UTILIZACIÓN DEL *BALANCED SCORECARD*

XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa
Economía Social: crecimiento económico y bienestar

Vanessa Campos-Climent

Departamento de Dirección de Empresas
Universitat de València

José Víctor Guillen-Albarracín

Universitat de València
Caja Rural

Joan Ramon Sanchis-Palacio

Departamento de Dirección de Empresas
Universitat de València



RESUMEN

El *Balanced Scorecard* es una herramienta integral especialmente apropiada para ser aplicada en los procesos de la Dirección Estratégica. Su filosofía basada en cuatro perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento) es útil para formular e implementar estrategias dirigidas a hacer frente a los nuevos retos del entorno, como es el caso del sector bancario y en particular de las cooperativas de crédito. Estas organizaciones se enfrentan a un proceso intenso de cambio con gran incertidumbre y requieren de herramientas de gestión flexibles. El trabajo aporta una reflexión sobre el *Balanced Scorecard* enfocado a unas entidades en las que además de resultados sociales, necesitan también de resultados económicos que las hagan viables, de manera que tras analizar las características propias de esta técnica, se establece un modelo adaptado a las cooperativas de crédito que incluye, además de las cuatro perspectivas clásicas, una perspectiva de responsabilidad social corporativa.

PALABRAS CLAVE: Cuadro de Mando Integral, Dirección Estratégica, Sector bancario, Cooperativas de Crédito, Eficiencia, Eficacia.

1. INTRODUCCIÓN

El *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido un tema ampliamente debatido en los últimos años en el ámbito de la Dirección de Empresas, por su contribución a la mejora de la misma, ya que al ser una herramienta con una implicación transversal para la empresa, sirve tanto para mejorar el desempeño organizativo como para desarrollar una estrategia más eficaz. La obra de Kaplan y Norton (1992) ha sido considerada como el avance metodológico e instrumental más relevante de las últimas dos décadas del siglo XX en materia de *Management*, y su concepto principal, el BSC, ha sido considerado por la *Harvard Business Review* como "una de las 75 ideas más influyentes del siglo XX en el mundo de la gestión" (Bisbe, 2010).

El BSC es una herramienta eficaz para alcanzar el éxito en la gestión, por la integración de un conjunto equilibrado de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas diferentes (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y conocimiento), que permiten concretar de manera operativa la estrategia empresarial, favoreciendo e impulsando el cumplimiento de los objetivos establecidos (Kaplan y Norton, 2004).

Actualmente, el sistema financiero español está atravesando una de las mayores crisis de su historia, y como consecuencia de ello está sufriendo una completa transformación, reconfigurando el sector con nuevas exigencias derivadas del entorno competitivo y regulatorio generado por la propia crisis (Carbó, 2011). Este proceso ha transformado el sector bancario español, creando entidades de mayor dimensión, con un proceso de reforzamiento de solvencia y una corrección de la capacidad instalada, instrumentada a través de un ajuste de oficinas y empleos progresivo que mejora la eficiencia, en fase de conclusión.

Las cooperativas de crédito, como parte de este sector, no pueden ser ajenas a este proceso. Aun cuando el efecto de la crisis ha tenido un menor impacto por su modelo de negocio, la transformación del sector es significativa, modificando su configuración mediante la agrupación de entidades a través de Sistemas Institucionales de

Protección (SIP) (Palomo, Sanchis y Gutiérrez, 2011) y su dimensión a través de las fusiones de entidades de distinto tamaño, configurando un nuevo mapa bancario cooperativo (Palomo y Sanchis, 2010a; Gutiérrez y Palomo, 2012).

Esta transformación ha puesto en valor el modelo de negocio de las cooperativas de crédito, mayoritariamente de tipo minorista, doméstico y basado en su red comercial y en la proximidad al socio y al cliente (Gutiérrez y Palomo, 2012), siendo necesario un mayor enfoque en la dirección estratégica de las mismas (Sanchis, 2001), por lo que a través de este trabajo se propone la aplicación de una metodología a través del BSC aplicada a un colectivo, el de las cooperativas de crédito, para que la crisis actual se convierta en una verdadera oportunidad de un nuevo posicionamiento del sector y sea capaz de cubrir los amplios huecos dejados por las cajas de ahorros, prácticamente desaparecidas y con presencia testimonial por su conversión en bancos, y puedan ser útiles a la sociedad desde una dimensión verdaderamente ética y social, transformando su modelo de negocio a través de sus dimensiones estratégicas.

En el futuro más cercano, las cooperativas de crédito deberán apostar por alguna de las respuestas estratégicas que han tomado entidades del sector bancario, o quizá adaptar y combinar alguna de ellas a su modelo propio, que les permita competir en un entorno financiero cada vez más global y atender a un cliente cada vez más diverso, y para ello van a necesitar realizar una apuesta estratégica clara y un cambio de orientación en cuanto a dimensión y diversificación (Belmonte y Plaza, 2008).

La propuesta de este trabajo es precisamente analizar si el BSC puede ser un instrumento eficaz aplicable a las cooperativas de crédito en el proceso de transformación que está sufriendo el sector, y valorar si su implantación puede ser positiva para los cambios estratégicos que deben abordar para mejorar la eficiencia y la productividad, aspectos claves en el nuevo modelo bancario que se vislumbra, para asegurar su supervivencia y el cumplimiento de su misión y adaptación de su visión.

La metodología del trabajo va a consistir en realizar una revisión conceptual del planteamiento formulado por Robert S. Kaplan y David P. Norton desde el enfoque inicial de sistema de medición hasta su transformación definitiva en una herramienta de dirección estratégica, así como analizar la conveniencia de utilización del BSC en las cooperativas de crédito como herramienta de dirección estratégica que ayude a mejorar su posición competitiva y plantear una propuesta de BSC integral que coordine, gestione y desarrolle la función de dirección estratégica de éstas, favoreciendo el proceso de transformación en el que está inmerso el sector. Aunque el BSC es una técnica ampliamente utilizada en una gran parte de sectores económicos (Escobar, 2002; Aparisi *et al.*, 2009; García Valderrama *et al.*, 2010), su aplicación en banca ha sido más escasa y no existe apenas literatura al respecto sobre todo en el subsector de las cooperativas de crédito (Martínez-Vilanova y Rodenes, 2009), lo que le da originalidad a este trabajo.

El trabajo se ha estructurado en cuatro apartados diferentes, además de este primero de introducción. En el segundo apartado se realiza una descripción sobre la filosofía y las características del BSC como una herramienta del proceso de la Dirección Estratégica y se recogen los principales trabajos publicados sobre la aplicación de esta técnica en diferentes sectores económicos. En el tercer apartado se plantea una propuesta de metodología de BSC enfocada al cambio estratégico de las cooperativas de crédito. En el cuarto y último apartado se presentan las conclusiones del trabajo.

2. EL *BALANCED SCORECARD* COMO HERRAMIENTA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La metodología del BSC surge del resultado de implantar un nuevo sistema de gestión y de medición empresarial que resolviera las limitaciones en la capacidad de toma de decisiones de los directivos de distintas empresas norteamericanas a principios de la década de los 90 y que Robert S. Kaplan y David Norton señalaron que estaban derivadas del uso exclusivo de indicadores financieros que no explicaban completamente el desempeño presente y futuro de la empresa, sino principalmente su desempeño pasado a través del Cuadro de Mando (Kaplan y Norton, 2004)¹.

Esta nueva metodología propuesta por Kaplan y Norton abre un nuevo escenario en la medición de la gestión empresarial, ya que a través de un conjunto de indicadores que agrupa todos los parámetros que puedan medir el éxito de una empresa, el BSC, además de una herramienta de control y supervisión, es también un instrumento de motivación constante hacia la consecución de los objetivos propuestos mediante la puesta en marcha de elementos inductores que permiten cumplir la misión de la organización. Se trata, por tanto, de una herramienta de dirección estratégica que ayuda a las empresas a definir los objetivos que conducen al desarrollo de las organizaciones a través de una adecuada formulación e implementación de la estrategia (Kaplan y Norton, 2001 y 2004).

La base del BSC está en el cambio estratégico. Como señalan Kaplan y Norton (1996), las estrategias cambian con el fin de crear valor en las organizaciones, pero las herramientas para su medición no evolucionan, por lo que proponen una nueva herramienta de medición que favorece e impulsa, no solo la medición de la estrategia, sino la estrategia en sí misma a través de elementos inductores y favorecedores del cumplimiento de los objetivos estratégicos marcados. El cambio en las estrategias, como oportunidades de creación de valor, viene motivado por un cambio en la gestión de activos materiales a una gestión de estrategias basadas en el conocimiento desplegado por los activos inmateriales generados por las propias organizaciones como la relación con los clientes, los productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces y de alta calidad, tecnología de la información, así como las capacidades y habilidades de los empleados (Kaplan y Norton, 2008). Este cambio en las estrategias provoca un necesario y obligado cambio en la forma de medir el desempeño: se pasa de indicadores financieros como resultado de la gestión de activos tangibles a la inclusión de indicadores que reflejen la gestión de activos intangibles, materializados a través de las distintas perspectivas del cliente, de proceso interno y de aprendizaje y conocimiento. Este cambio abre un nuevo escenario en la medición de la estrategia, al reflejar no solo lo sucedido en el pasado, sino que nos va a permitir avanzar cómo será su desempeño futuro.

Al mismo tiempo, esta metodología propone un amplio conocimiento y alineamiento de las personas de la organización con la estrategia propuesta, aumentando su vinculación y motivación a la consecución de la misma, mejorando los resultados de las organizaciones (Kaplan y Norton, 2008). A esto ayuda, de un modo definitivo, la construcción de mapas estratégicos, elemento esencial en la construcción del BSC como herramienta estratégica. Una organización no puede estar dirigida solo a través de un sistema de información formado por un grupo de indicadores financieros. Actualmente, las organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene, en mayor medida, del conocimiento, de las capacidades y de las relaciones de intangibles, creados en su propio seno por sus empleados, que de la gestión de los activos tangibles (Martínez y Milla, 2005).

¹ El Cuadro de Mando es una herramienta de gestión enfocada al análisis económico-financiero que tiene sus orígenes en Francia, donde toma el nombre de *tableau de bord* (Kaplan y Norton, 2004).

Desde este enfoque, el BSC se convierte en una metodología que enlaza la estrategia y la táctica de las organizaciones, combinación necesaria para el éxito de cualquier estrategia². Con el BSC se coordinan y canalizan la estrategia y las operaciones de las organizaciones hacia un objetivo común mediante la alineación (Kaplan y Norton, 2001) y el enfoque de la organización hacia una estrategia bien diseñada y comprendida por todas las personas de la misma, favoreciendo unos mejores resultados (Kaplan y Norton, 2004).

El BSC adopta una visión global e integral de la organización a través de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno y aprendizaje y conocimiento. La perspectiva financiera explica los resultados motivados por el desempeño pasado y las otras tres perspectivas explican los resultados esperados de la gestión de intangibles de la organización. Permite crear un nuevo tipo de sistema de gestión en las organizaciones, diseñado para gestionar la estrategia, con tres dimensiones claramente destacadas: Estrategia, Enfoque y Organización (Kaplan y Norton, 2004). La Estrategia constituye la agenda organizativa principal, permitiendo a través del BSC describir y comunicar la estrategia de un modo accesible para que sea comprendida y fácil de aplicar. El Enfoque se convierte en un elemento esencial, alineando cada recurso disponible y cada actividad de la organización con la estrategia. Y la Organización, como elemento articulador de los anteriores, favorece la movilización de todas las personas integrantes de la misma para que actúen conforme a nuevos vínculos organizativos a través de la lógica y la arquitectura proporcionada por el BSC, creando nuevas relaciones entre las distintas unidades de negocio, los servicios que comparten y se prestan entre ellas, y fundamentalmente entre los empleados individuales y sus relaciones grupales.

El BSC proporciona un marco adecuado para describir y comunicar de un modo claro y coherente la estrategia de la organización a través del mapa estratégico, conformando una estructura lógica con la que describir la estrategia, permitiendo medir los vínculos de las relaciones causa-efecto que transforman los activos intangibles, que normalmente no tienen un gran valor de modo individual, en resultados tangibles a través de la inclusión en una estrategia coherente que los vincula entre sí (Kaplan y Norton, 2004). Los principios que han de regir el comportamiento de una organización son: traducción de la estrategia a términos operativos, alinear la organización con la estrategia, hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo, hacer de la estrategia un proceso continuo y movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos. Los cuatro primeros principios están centrados en la herramienta, el marco y los procesos de apoyo, y el quinto constituye la condición más importante para que el proceso tenga éxito, puesto que sin la implicación, firme y decidida del equipo directivo, no tendrá lugar ningún tipo de cambio.

Los mapas estratégicos son una representación visual de los componentes de la estrategia, conformando una serie de vínculos causa-efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC (Kaplan y Norton, 2004) y ofrecen un esquema para conectar los activos intangibles con la creación de valor para el accionista a través de las cuatro perspectivas interrelacionadas (Kaplan y Norton, 2004). El mapa estratégico es el elemento más importante y una de las principales aportaciones metodológicas del BSC, ya que plantea un esquema que conecta los activos intangibles con la creación de valor a través de cuatro perspectivas interrelacionadas: la perspectiva financiera describiendo los resultados tangibles de la estrategia, la perspectiva del cliente definiendo la proposición de valor para generar ventas y fidelidad a los clientes, la perspectiva de procesos internos detectando un número

² Como indica la frase atribuida a Sun Tzu en el Arte de la Guerra que indica que "La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria. La táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota" (Kaplan y Norton, 2008:15).

reducido de procesos fundamentales para la creación y materialización de la propuesta de valor diferencial para el cliente, y la perspectiva del aprendizaje y desarrollo identificando los activos intangibles más importantes para la estrategia, ya que suponen el fundamento de la estrategia de toda organización (Kaplan y Norton, 2004). El mapa estratégico debe mostrar de forma clara los vínculos de causa-efecto entre las distintas perspectivas, explicitando los objetivos estratégicos y mostrando a través de su lectura como los objetivos relacionados permitirán conseguir los resultados esperados (Muñiz y Monfort, 2005), dejando bien explícitas las hipótesis de la estrategia y como encajan cada uno de los indicadores³ en la cadena de relaciones causa-efecto conectando los resultados deseados de la estrategia con los inductores que los harán posibles (Kaplan y Norton, 2008:79),

El BSC como herramienta de gestión estratégica relaciona las acciones presentes con los objetivos estratégicos a largo plazo a través de cuatro procesos de gestión (Kaplan y Norton, 1996, 2001): 1) Traducir la visión: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia a objetivos consensuados por el equipo directivo a largo plazo como un proyecto de equipo, clarificando los objetivos estratégicos y el significado de la estrategia a través del desarrollo de las medidas operacionales sobre las cuatro perspectivas del BSC; 2) Comunicar y vincular: se indica a cada persona de la organización lo que ésta intenta lograr a través de su estrategia, alineando los desempeños con la estrategia global a través de tres actividades: comunicar y educar, establecer metas y vincular las recompensas a los indicadores de desempeño; 3) Planificación de negocios, integrando los planes financieros y de negocio, seleccionando indicadores de avance de las cuatro perspectivas estableciendo metas para cada una de ellas; y 4) Retroalimentación y aprendizaje, incorporando todo lo que van aprendiendo en cada momento, modificando las estrategias y poniéndolas a prueba en tiempo real.

3. APLICACIÓN DEL BSC A LAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

Actualmente, y fruto del escenario de crisis económica por el que atraviesa el sector financiero español, las entidades de crédito están en un completo proceso de transformación que está afectando tanto a su modelo de negocio como a su configuración organizacional. Las cooperativas de crédito, como parte activa del sistema financiero, no están ajenas a este proceso, puesto que aun cuando estén sufriendo con menor rigor este proceso, van a verse afectadas de un modo importante por varios motivos.

En primer lugar, por el cambio de modelo bancario que va a surgir de este proceso de transformación, con menos actores pero con una mayor dimensión, como resultado de un proceso de concentración sin precedentes, con una importante transformación tanto en su capacidad instalada como en su distribución territorial, motivado en gran medida por la transformación jurídica operada en las cajas de ahorros que, antes de este proceso, ocupaban prácticamente la mitad del sistema bancario español. Este redimensionamiento, tanto el motivado por la crisis evitando la quiebra (Palomo y Sanchis, 2010b) como el motivado como opción estratégica, ha afectado a toda la banca europea planteando nuevos retos en el contexto de un mercado bancario europeo único y con un único supervisor a nivel europeo. Otro de los aspectos relevantes de este proceso es la continua progresión de la implantación tecnológica de las entidades como factor crítico competitivo en general, y en especial en el sector bancario, que va a requerir importantes inversiones y desarrollos que sin un tamaño mínimo no se podrán lograr. Como tercer factor relevante en este proceso

³ Podemos distinguir dos tipos de indicadores: los indicadores inductores o futuros, que miden las acciones realizadas para alcanzar el objetivo; y los indicadores de resultado o pasados, que miden el grado de obtención de resultados (Martínez y Milla, 2005).

de transformación podemos destacar la disminución de márgenes durante un periodo temporal dilatado, que junto con una amplia capitalización de la industria, con la consiguiente bajada de rentabilidad que ello conlleva, va a lanzar al sector bancario a la búsqueda de modelos de negocio que permitan ampliar su base de ingresos, y ello pasa necesariamente por una completa redefinición de su modelo de negocio.

El proceso de concentración y redimensionamiento del sector bancario también ha afectado a las cooperativas de crédito, reduciendo el número de actores a través de fusiones reales y fusiones virtuales o frías (SIPs), configurando un mapa bancario cooperativo completamente distinto, cuyo proceso no ha concluido y en el que veremos nuevos movimientos de concentración. Durante los últimos veinte años, las cooperativas de crédito han incrementado su cuota de participación sobre el total del sistema bancario (Melián y Sanchis, 2009) y han resuelto favorablemente, a través de su papel de intermediación financiera, las importantes dificultades de financiación de determinados sectores económicos, como el sector agrario y de servicios de reducido tamaño, que bancos y cajas no estaban dispuestos a cubrir (Sanchis, 2003). Este proceso se está viendo intensificado por la actual crisis económica que incidirá de modo directo en aquellos colectivos más desfavorecidos por la misma, llegando incluso a la exclusión financiera de determinados colectivos de rentas bajas, y determinados territorios por el proceso de concentración y reducción de capacidad instalada, generalmente menos rentables para la industria bancaria.

Las cooperativas de crédito deben dar una respuesta clara y determinante a este problema, y para ello es necesario revisar la estrategia y la propuesta de valor a estos colectivos de clientes. Para ello es fundamental tener en cuenta el proceso de integración de la banca cooperativa española realizada mediante la Asociación Española de Cajas Rurales (AECR) y el grupo de empresas instrumentales creadas para dar respuesta a este proceso: Banco Cooperativo Español (BCE), Rural Grupo Asegurador (RGA), Rural Servicios Informáticos (RSI) y Docalia, principalmente. Este proceso ha permitido, y sigue impulsando, el acceso a productos y servicios bancarios modernos, el acceso a nuevas tecnologías bancarias, la obtención de economías de escala y el acceso a nuevos mercados (Sanchis, 2003) ajustando la base de coste de la oferta de productos/servicios bancarios a sus clientes.

A través de este proceso de integración cooperativa y del proceso de redimensionamiento y concentración del sector, podemos vislumbrar un nuevo posicionamiento estratégico de las cooperativas de crédito que permita ocupar un espacio determinado y concreto dentro del sector bancario a través de un modelo de negocio que favorezca una nueva propuesta de valor a sus socios y clientes, corrigiendo la "desviación estratégica" (Palomo, Sanchis y Soler, 2010), generada durante la crisis del sistema financiero, que les permita abordar su futuro con bases sólidas que permitan su supervivencia y viabilidad. Esto obliga, desde un enfoque estratégico, a proponer un modelo de BSC para las cooperativas de crédito que facilite el proceso de diseño, seguimiento y comunicación de un modelo de dirección estratégica que consolide la posición de estas entidades de economía social dentro del sector bancario, a través del establecimiento de un modelo de éxito que asegure su supervivencia, y permita la readaptación de sus estructuras organizativas, de los recursos humanos y sus capacidades, y favorezca el uso de sistemas de organización, planificación y control formales, de tal modo que pueda corregir algunas de las debilidades históricas de las cooperativas de crédito (Sanchis, 2003).

Sebastián (2007) expone una serie de factores que conforman el escenario competitivo del sector bancario: globalización, innovación tecnológica, mayor competitividad y mayor sofisticación de los clientes. Este entorno, aplicable a las cooperativas de crédito, está provocando un cambio de modelo de negocio bancario y las opciones estratégicas propuestas para afrontar este escenario son (Sebastián, 2007): combatir la reducción de márgenes, mejorar de la eficiencia y productividad,

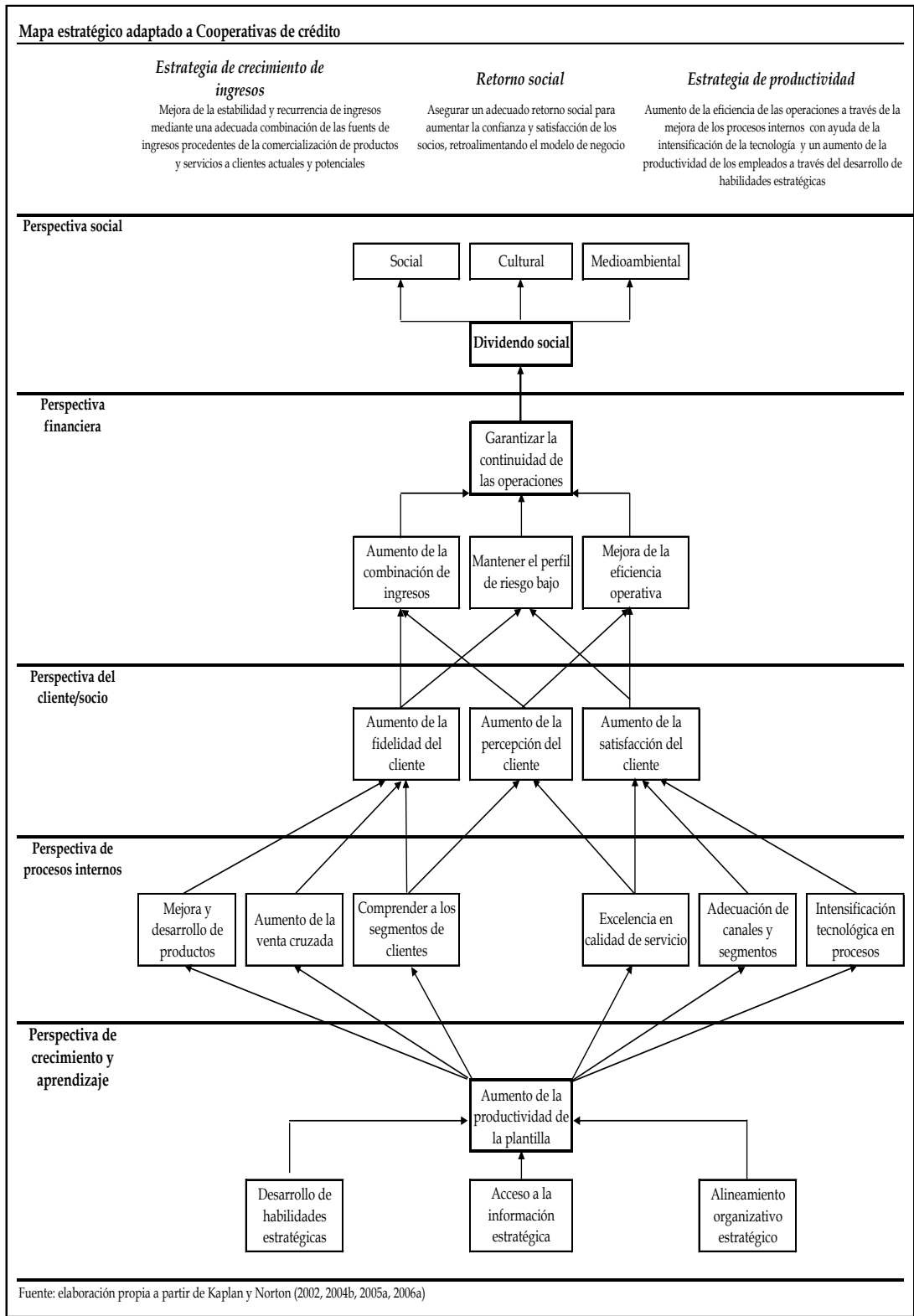
promover iniciativas tecnológicas y un mayor conocimiento del cliente. Palomo y Valor (2001) resumen los principales problemas de los aspectos competitivos de las cooperativas de crédito en: una pequeña dimensión relativa, imagen de mercado inadecuada, desconocimiento por los clientes en grandes núcleos urbanos, escasa participación de los socios, bajo desarrollo de una identidad corporativa, poca presencia en medios de comunicación de ámbito nacional y falta de desarrollo del potencial del Grupo Caja Rural. Melián (2004) resume las debilidades tradicionalmente atribuidas a las cooperativas de crédito en tres: eficiencia, tamaño y gobierno. Estas mismas debilidades han actuado paradójicamente como factor de protección ante la actual crisis, y hoy, bien articuladas y aprendiendo de errores pasados, pueden ser palancas sobre las que formular estrategias que aseguren su supervivencia y garanticen el cumplimiento de su misión.

Las cooperativas de crédito pueden extraer conclusiones positivas de lo ocurrido en la actual crisis económica (Melián, 2004), con el objetivo de incorporarlas al proceso de reflexión estratégica de estas empresas en el futuro, y que a modo de síntesis podrían ser: a) El objetivo finalista de las cooperativas de crédito no es el tamaño, por lo que es preciso establecer objetivos de crecimiento acordes con el desarrollo de la organización; b) Establecer procesos formales que les permitan analizar el entorno competitivo que elimine, entre otros, los riesgos de comportamiento rebaño del sector bancario; c) Los principios y valores de la organización son irrenunciables, y por ello las operaciones deben centrarse en aquello que se conoce bien, y que permita satisfacer las necesidades de los clientes; d) La remuneración debe ser coherente con los excedentes generados y con la misión, visión y valores de la organización, utilizando los planes de incentivos para asegurar los objetivos a largo plazo; e) El objetivo de solvencia debe estar basado en una adecuada política de consolidación de reservas y distribución de excedentes a través de una adecuada política de retribución al socio mediante remuneraciones de las aportaciones a capital; y f) Establecer una política prudente de gestión de riesgos que asegure la continuidad de las operaciones respetando los principios elementales de diversificación y concentración de riesgos.

Todos estos aspectos son contemplados en las distintas perspectivas del BSC, conformando una herramienta de dirección estratégica que ofrece una visión completa y agregada del desempeño estratégico de la organización (Kaplan y Norton, 2008). El modelo propuesto de BSC está basado en el modelo de Kaplan y Norton y adaptado al modelo concreto de las cooperativas de crédito. Para construir un sistema de medición que describa la estrategia, es necesario un modelo general que sirva de base para ello (Kaplan y Norton, 2004), y el principal desarrollo de este marco o modelo general lo constituye el BSC a través de varios elementos importantes, definidos en los apartados anteriores de este trabajo.

Es imposible establecer un modelo de mapa estratégico para todas las empresas de un sector, puesto que no hay dos empresas que consideren la estrategia del mismo modo (Kaplan y Norton, 2004), cada organización es única y por lo tanto debe seguir su propio camino para crear su propio BSC (Kaplan y Norton, 2008). Pero sí es posible definir un marco general que permita la definición de la estrategia de cada empresa adaptado al modelo general de BSC propuesto por Kaplan y Norton. Cada organización decidirá cuál es su estrategia y sus objetivos estratégicos y establecerá las relaciones causa-efecto a través de las distintas perspectivas, pero dentro de un marco general adaptado que les permita facilitar este proceso. El mapa de estratégico que se propone a continuación es un mapa genérico aplicable a las cooperativas de crédito como sector. Cada organización deber realizar su propio mapa estratégico para definir y relatar su propia estrategia, a través de las distintas perspectivas del BSC. La estructura del mismo queda reflejada en la Figura 1.

Figura 1.
Mapa estratégico adaptado a las Cooperativas de crédito



Como se puede observar, el modelo propuesto de BSC para las cooperativas de crédito, incluye cinco perspectivas diferentes, las cuatro propias del modelo de Kaplan y Norton más una quinta perspectiva que es la social. Esta quinta perspectiva social está justificada en algunos trabajos publicados que relacionan el BSC con la Responsabilidad Social Corporativa (López y Llena, 2006), tal como se describe en el único trabajo publicado en España sobre BSC y cooperativas de crédito (Martínez-Vilanova y Rodenes, 2009). Aunque el BSC no posee una perspectiva social y plantea unas débiles relaciones causa efecto entre las medidas de resultados (Panayiotou *et al.*, 2009), existen algunos estudios que han incorporado la perspectiva social al análisis del BSC concretada en: medidas no financieras de responsabilidad social (Lusk *et al.*, 2006), añadiendo una quinta perspectiva de cuestiones sociales y medioambientales y definiendo un BSC Sostenible (*Sustainability Balanced Scorecard*) (Figge *et al.*, 2002) o añadiendo una quinta perspectiva denominada Sociedad y Planeta y definiendo un BSC Responsable para PYMES del sector turístico (*Responsive Balanced Scorecard*) (Van der Woerd y Van Den Brink, 2004).

Como señalan Lusk *et al.* (2006), la quinta perspectiva social estará justificada siempre que represente aspectos fundamentales para la consecución de la estrategia, lo que creemos que sucede en el caso de las cooperativas de crédito (Martínez-Vilanova y Rodenes, 2009). También es posible incorporar dentro de las cuatro perspectivas clásicas del BSC los aspectos sociales sin llegar a constituir una quinta perspectiva, como realizan Martínez-Vilanova y Rodenes (2009) en su investigación aplicada a las cajas rurales, renombrando incluso algunas de dichas perspectivas como en el caso del estudio de Van der Woerd y Van Den Brink (2004) que denominan a la segunda perspectiva como "clientes y proveedores" (*People*) y la primera como "Financiera y propietarios" (*Profit*). En nuestro caso también hemos decidido denominar a la segunda perspectiva como "Cliente/socio", por cuanto en las cooperativas de crédito la mayor parte de sus clientes poseen la condición de socio, lo que repercute directamente en su estrategia.

3.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera es muy importante para cualquier empresa o sector empresarial, pero en el caso del sector bancario, y concretamente en las cooperativas de crédito, es esencial para monitorizar el desempeño financiero de la estrategia marcada desde el punto de vista del accionista o propietario, en nuestro caso el socio. Los objetivos financieros, en el caso de la banca y concretamente en cooperativas de crédito, son los más habituales en cuanto al establecimiento habitual de los mismos, pero deben servir de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del BSC (Kaplan y Norton, 2001). En nuestro caso, los objetivos financieros a largo plazo deben estar vinculados a la rentabilidad, productividad y eficiencia, factores clave en el desempeño financiero y con una estrecha relación entre ellos (Encinas, 2010). Pero también deben contemplar otras dimensiones como solvencia, liquidez y gestión del riesgo, aspectos claves para garantizar la sostenibilidad y perdurabilidad del modelo propuesto.

Para establecer los objetivos financieros se pueden utilizar ratios de productividad, rentabilidad y eficiencia o distintas descomposiciones de los mismos que permitan establecer unos objetivos financieros claramente definidos a largo plazo. Podemos utilizar las ratios de medición sobre productividad, rentabilidad y eficiencia comúnmente utilizados en el sector bancario, y aprovechar la descomposición de los mismos a través de los distintos márgenes y componentes de la cuenta de

resultados⁴, y su relación con magnitudes del balance, para establecer determinadas palancas de actuación en la relación causa-efecto en función de los objetivos establecidos. Teniendo en cuenta que una ratio solo es significativa cuando es posible compararla con otras referidas a momentos diferentes (López y Sebastián, 2007) es necesario construir una base de ratios definidas que nos ayuden al establecimiento y seguimiento de los objetivos propuestos.

Es necesario señalar que todos estos indicadores deben utilizarse como inductores o principales en función de los objetivos estratégicos propuestos, definiendo un número reducido de ellos como indicadores principales de esta perspectiva, que siendo fundamental para un sector como el bancario, de establecerse en un número entre 3 y 6 indicadores clave. Los objetivos estratégicos de esta dimensión, en el caso de las cooperativas de crédito, deben estar centrados en el crecimiento de los ingresos y el aumento de la productividad y eficiencia, factores con estrecha relación entre ellos (Encinas, 2010), lo que nos lleva a aumentar la rentabilidad.

La productividad es un factor clave en cualquier entidad de crédito, y más en las cooperativas de crédito, puesto que suele ser una de las debilidades analizadas, junto con la eficiencia, en cualquier estudio realizado sobre el sector (Server y Melián, 2001; Sanchis y Melián, 2009; Encinas, 2010). En los últimos años, las entidades que han demostrado fortaleza en estos aspectos, crecimiento de ingresos y aumento de productividad y eficiencia, están atravesando un entorno de gran incertidumbre como el actual con suficiencia, haciendo frente a los rápidos cambios de los mercados y adaptando sus estructuras con facilidad. Aquellas que manifestaron grandes debilidades están desapareciendo del mapa bancario, ya que cada vez es más difícil trasladar a los clientes las ineficiencias y baja productividad de estas entidades. En definitiva, las claves de esta perspectiva para el sector de cooperativas de crédito debe utilizar los distintos componentes que afectan al crecimiento y la productividad y eficiencia para construir estrategias que les permitan mejorar ampliamente estos aspectos, utilizando sus palancas claves y la alineación de toda la organización para su consecución, y el BSC puede ser una herramienta muy adecuada para conseguirlo.

3.2. Perspectiva del cliente/socio

La función principal de las cooperativas de crédito consiste en prestar servicios financieros a sus socios y clientes, y a la vez obtener los resultados económicos necesarios para una satisfacción eficiente de los objetivos establecidos por su base societaria, para aportar valor a sus socios y clientes, reforzar su estabilidad a través de un adecuado sistema de capitalización y revertir parte de los beneficios obtenidos a la comunidad en la que operan (Palomo, 2007). Esta perspectiva es esencial para las cooperativas de crédito y constituye la base sobre la que establecer toda la estrategia de la organización.

Las cooperativas tienen un "rasgo definitorio" (Palomo, 2007:26), y es que sus socios participan en las mismas como gestores, como propietarios, como clientes y como proveedores, por lo que la articulación estratégica de una propuesta de valor para este colectivo, en sus distintas dimensiones, es definitiva para el desarrollo futuro de este tipo de organizaciones, en las que la posibilidad de integrar como socios a diferentes grupos de interés (proveedores, clientes, propietarios y empleados) propicia una participación democrática en la toma de decisiones y la transparencia, y facilita la satisfacción de las expectativas de estos grupos de forma equilibrada (Longinos *et al.*, 2012).

⁴ La cuenta de resultados pública establecida por la Circular 4/2004 del Banco de España, y actualizada por la Circular 6/2006, establece una relación vertical de los distintos componentes de la misma y unos márgenes determinados.

La propuesta de valor diseñada por la organización debe contemplar las distintas dimensiones enunciadas y articularlas de un modo global, formando parte de una sola estrategia: proporcionar su satisfacción, aportarles el máximo valor posible, asegurar el retorno social a sus comunidades y preservar la continuidad de sus operaciones y su viabilidad y sostenibilidad futura. Estas distintas dimensiones apuntan a que el objetivo principal no pasa por rentabilizar la posición del socio como accionista a través de la rentabilidad financiera de la empresa, sino más bien la de satisfacer los deseos de sus clientes que a su vez son sus propietarios y proveedores principales, resolviendo, al menos en parte, los clásicos problemas de agencia de las entidades de crédito entre los propietarios y directivos (Belmonte, 2007).

Una ventaja estratégica de las entidades bancarias reside en la capacidad de venta cruzada y satisfacción global del cliente, implementando una estrategia de banca de relaciones, y posibilitando el surgimiento de sinergias que sean fuente de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, así como la innovación de productos que permita la satisfacción de las necesidades del cliente (Sanchis y Camps, 2002). Las cooperativas de crédito deben basar su estrategia en esta perspectiva en establecer relaciones más amplias, estables y duraderas con sus clientes, utilizando una banca relacional que les ayude a mejorar sus volúmenes de negocio y su rentabilidad (Palomo, Sanchis y Soler, 2010), conjugando la gestión local con la perspectiva global de su actividad (Palomo, 2008; Martínez, 2005).

La banca se enfrenta a la mayor reestructuración de su historia, y debe afrontar un cambio de modelo de negocio orientándose más hacia el cliente a través de una adecuada segmentación de los mismos, un mayor análisis de sus necesidades y un trato cada vez más personalizado (Palomo y Sanchis, 2008), factor donde las cooperativas de crédito han destacado siempre. Al mismo tiempo, es necesario mejorar la oferta de productos y servicios dirigidos a socios y clientes para lo que resulta clave una mejora sustancial de la eficiencia y productividad (Palomo, Sanchis y Soler, 2010) planteada en la perspectiva financiera. Las cooperativas de crédito, dentro de las estrategias de alineación con el perfil estratégico de las mismas, deben centrarse en estrategias de excelencia operativa y de relación con el cliente, pertenecientes a la perspectiva del cliente, capaces de crear un efecto multiplicador sobre las otras dos perspectivas, ya que los productos bancarios tienen poca diferenciación y establecer una estrategia basada en este parámetro tiene poca posibilidad de éxito (Palomo, Sanchis y Soler, 2010). Los objetivos de esta perspectiva deben girar alrededor de la fidelidad y satisfacción de clientes, y pueden establecerse objetivos como aumentar la satisfacción de los clientes, la fidelidad y confianza de los mismos, profundizando en el conocimiento de los mismos y de sus necesidades. Para esto es muy importante construir un sistema de información de marketing adecuado que permita recabar toda la información disponible de los clientes y mercados para realizar propuestas de valor adecuadas que permitan incrementar la confianza y la satisfacción de éstos.

La propuesta de valor a los clientes debe tener en cuenta tres elementos fundamentales: los atributos del producto o servicio (calidad y precio), la relación y la imagen. En cuanto a la relación, las cooperativas de crédito han demostrado tener una propuesta de éxito demostrada a lo largo de los años. En cambio, la imagen ha sido una debilidad de las cooperativas (Palomo y Valor, 2001). La creación de una identidad corporativa es un elemento muy importante para cualquier empresa, y en este caso, tratándose de un sector como el bancario donde la confianza es muy relevante, aún lo es más (Rowden, 2006). Las entidades bancarias históricamente han desarrollado marcas con una fuerte identidad y gran reputación, ya que esto facilita la diferenciación de productos en un entorno muy competitivo. Esta imagen corporativa reconocida aporta seguridad y confianza a los clientes, componente fundamental de la industria bancaria. En cambio, las cooperativas de crédito han

tenido históricamente un bajo desarrollo de una verdadera identidad corporativa, e incluso cooperativa, que hace difícil la búsqueda de un factor diferenciador con respecto a otros competidores (Palomo, 2003).

Para esta perspectiva, la propuesta de posibles indicadores se puede establecer alrededor de la fidelidad y satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta la percepción de los clientes de los atributos del producto o servicio, la relación y la imagen, según muestra la Figura 2.

Figura 2.
Perspectiva del cliente/socio del BSC aplicado a las Cooperativas de crédito

FIDELIDAD	
Ratio	Descripción
<i>Cuota de mercado total</i>	% de clientes sobre el total del mercado de la geografía donde opera la entidad (localidad, comarca, provincia, región, país).
<i>Cuota de mercado por territorio</i>	% de clientes sobre el total del mercado de una zona geográfica concreta donde opera la entidad (localidad, comarca, provincia, región, país).
<i>Cuota de mercado por segmento</i>	% de clientes del segmento sobre el total del mercado de un segmento concreto de una zona geográfica concreta.
<i>Ratio de penetración de mercado</i>	Ventas clientes nuevos sobre el total de ventas (medido en producto financiero más comisiones cobradas).
<i>Índice de fidelidad</i>	Duración media de los clientes actuales medido en años sin fracciones.
<i>Ventas por cliente</i>	Cociente de la suma de productos financieros y comisiones cobradas entre el número de clientes.
<i>Tamaño medio de cliente</i>	Cociente del volumen de negocio entre el total de clientes que lo forma. (Obtener también para cada segmento definido)
SATISFACCIÓN	
Ratio	Descripción
<i>Ratio de fidelidad</i>	Cientes que repiten compra de productos sobre el Total de clientes.
<i>Ratio de insatisfacción de clientes</i>	Bajas de clientes sobre el total de clientes.
<i>Ratio de recomendación</i>	% clientes captados por recomendación de clientes sobre total clientes captados.
<i>Índice de recomendación</i>	% de clientes que recomendarían ser cliente de la cooperativa sobre el total de clientes (encuesta satisfacción)
<i>Índice de reclamaciones</i>	% de reclamaciones sobre el total operaciones del periodo analizado
<i>Índice de sugerencias</i>	Número de sugerencias de clientes en el periodo analizado.
PERCEPCIÓN	
Ratio	Descripción
<i>Ratio de identificación</i>	Cientes que identifican a la organización con sus valores en relación al total de clientes.
<i>Ratio de insatisfacción de clientes</i>	Bajas de clientes sobre el total de clientes
<i>Imagen corporativa</i>	Valoración por los clientes de la imagen percibida (encuesta de satisfacción)
<i>Identidad corporativa</i>	Valoración por los clientes de adecuación de la identidad corporativa a la identidad ideal.
<i>Imagen externa</i>	Nº noticias positivas en los medios de comunicación en el periodo analizado.

Fuente: elaboración propia.

3.3. Perspectiva del proceso interno

Wealleans (2004) define el proceso como un conjunto de actividades coordinadas que permiten alcanzar algo, y son importantes contribuidores a los negocios de la organización. La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral, e incorporar temas estratégicos en relación a los procesos operativos, de relación con el cliente, de innovación y reguladores y sociales (Martínez y Milla, 2005), pues son estos procesos internos los que crean y aportan la propuesta de valor para el cliente.

En las cooperativas de crédito, una de las estrategias de procesos internos que puede resultar eficaz para alcanzar los objetivos de eficiencia y productividad es el desarrollo de las estrategias de cooperación a través del Grupo Caja Rural y sus sociedades instrumentales, que ha permitido crear empresas nuevas manteniendo la personalidad jurídica de las cooperativas participantes, creando una verdadera "integración cooperativa" (Melián, 2004). A través del Grupo Caja Rural es posible cimentar unos procesos internos bien estructurados que permitan a las cooperativas ganar eficiencia utilizando economías de escala y aplicando técnicas y métodos organizativos sólidos que aseguren una prestación de servicio ágil y eficiente a sus clientes.

Por otra parte, las cooperativas de crédito deben buscar un redimensionamiento óptimo que, adaptado a sus particularidades, permita nuevas oportunidades de negocio en una sociedad en claro "proceso de terciarización" (Belmonte y Cortés, 2010:225). Este proceso debe estar acompañado inexorablemente de un intenso proceso de revisión y ajuste de sus procesos internos, acompañado del desarrollo tecnológico que permita la automatización de los procesos de escaso valor.

En cuanto a los indicadores asociados a esta perspectiva, podemos agruparlos en categorías tales como efectividad, eficiencia, tiempo, calidad, flexibilidad, coste asociado, etc. En cada una de las categorías y para los procesos seleccionados deberemos establecer los indicadores más adecuados. El control interno y unos procesos de gestión del riesgo adecuados deben ser factores mitigantes de la principal fuente de problemas de cualquier entidad bancaria. Los objetivos de esta perspectiva deben estar centrados en la mejora de los procesos internos críticos que permitan alcanzar los objetivos estratégicos propuestos en el resto de perspectivas y que transforman los activos intangibles de la empresa en proposiciones de valor. Los indicadores relevantes para esta perspectiva son aquellos que sean capaces de medir aquello que debe hacer internamente la organización para satisfacer las expectativas de sus clientes a través de procesos, decisiones y acciones (Kaplan y Norton, 2004). Mediante esta perspectiva se deberían establecer mediciones internas que surjan de los procesos de negocio que tengan una mayor relevancia en la satisfacción como tiempos de ciclo, calidad, habilidades de las personas de la organización y productividad, identificando y midiendo las competencias centrales y la tecnología clave que permitirá asegurar un liderazgo continuo en el mercado.

3.4. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Los activos intangibles se pueden definir como "el conocimiento que existe en la empresa para crear una ventaja competitiva diferencial" o "las capacidades de los empleados para satisfacer las necesidades de los clientes" (Martínez y Milla, 2005:313). Esta perspectiva define la capacidad de la empresa para obtener una ventaja competitiva en el mercado a través de sus capacidades internas, basadas en el capital humano, capital organizativo y capital de información. Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos del

resto de perspectivas actuando como los inductores necesarios que permiten alcanzar resultados excelentes en las tres primeras perspectivas (Kaplan y Norton, 2001).

El capital humano es clave en cualquier organización por constituir la base de construcción de cualquier estrategia. Desde este punto de vista, las prácticas de recursos humanos contribuyen al rendimiento de la organización mediante la construcción de capacidades organizativas y mejorando la satisfacción de los empleados, de los clientes y de los propietarios de la empresa. Sanchis y Campos (2010) proponen el diseño y utilización de prácticas de recursos humanos de alto rendimiento en las cooperativas de crédito, pues cuestiones como el trabajo en equipo y el desarrollo profesional alto aplicado a colectivos cualificados contribuyen a incrementar el grado de eficiencia y, por lo tanto, a la consecución de los objetivos propuestos en la perspectiva financiera.

La supervivencia en el entorno competitivo actual exige disponer de herramientas, suficientemente adaptadas, que permitan analizar la rentabilidad de las distintas líneas de negocio, de los clientes, de los segmentos actuales y potenciales, con el objetivo de apoyar la política comercial de la organización para fortalecer la presencia en los segmentos que contribuyan positivamente a mejorar el resultado global de la entidad (Ibarrondo, 2002). Durante el periodo 2001-2007, el sector bancario desarrolló estrategias en esta perspectiva: a) fuerte desarrollo interno con estrategias de innovación tecnológica; b) estrategias de mejora de recursos humanos dirigidas a incrementar la eficiencia a través del aumento de productividad; c) aplicación de políticas de responsabilidad social y gobierno corporativo; d) estrategias de expansión territorial como forma de crecimiento orgánico (Palomo y Gutiérrez, 2012:142). Las cooperativas de crédito desarrollaron estas estrategias con menor intensidad que bancos y cajas de ahorros, excepto en el caso de la expansión territorial, por lo que el desarrollo de estas estrategias coordinadas a través del BSC pueden convertirse en una verdadera oportunidad estratégica para mejorar los componentes de esta perspectiva.

En relación al capital organizativo, las cooperativas de crédito deben establecer el mejor equilibrio posible entre los costes de coordinación y los costes de autonomía de las unidades organizativas que la componen (Sanchis, Herrera y Soriano, 2000) para evitar sistemas excesivamente costosos o con un bajo entorno de control. Teniendo en cuenta el entorno competitivo bancario actual, las cooperativas de crédito deben apostar por un sistema de dirección descentralizado, de tal modo que la estructura organizativa contribuya a alcanzar de forma más eficaz la estrategia diseñada. La actual complejidad del entorno necesita una toma de decisiones ágiles y dotar de mayor capacidad de decisión a los niveles medios e inferiores contribuye a ello, aumentando las capacidades y la formación de los equipos. El sistema descentralizado permite avanzar en el aprendizaje estratégico de la organización y en el desarrollo de las personas que participan de la gestión de una entidad de crédito, ya que permite que todos los miembros de la organización dirijan sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos marcados por la misma (Arias, 1991) siendo coordinados por el equipo directivo de un modo continuo a través de la comunicación de la estrategia y su seguimiento periódico. Esta capacidad es la que aporta el BSC a los ejecutivos de las organizaciones, la capacidad de poder conocer, en cualquier punto de la implementación de la misma, si la estrategia formulada está funcionando y por qué, y permitir modificar las estrategias incorporando lo aprendido en cada momento.

Los objetivos de esta perspectiva, siguiendo a Kaplan y Norton (2001) y Martínez y Milla (2005), se deberán centrar en los tres componentes de la misma, tal como aparecen en la Figura 3.

Figura 3.
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento del BSC aplicado a las Cooperativas de crédito

CAPITAL HUMANO	
Ratio	Descripción
<i>Satisfacción empleados</i>	% de satisfacción de la plantilla (encuesta de satisfacción)
<i>Retención de empleados</i>	% de rotación de la plantilla
<i>Mejora Productividad</i>	% incremento anual de volumen de negocio por empleado
<i>Nivel de formación</i>	% de personal con estudios universitarios sobre el total de la plantilla.
<i>Índice de formación</i>	Horas de formación realizadas sobre el total de horas de trabajo.
<i>Ratio de formación</i>	% horas de formación entre el total de empleados en el periodo temporal analizado (normalmente un año)
<i>Inversión en formación</i>	% de los gastos de formación sobre el total de gastos de personal.
<i>Plan de incentivos</i>	% de personal incluido en los planes de incentivos.
CAPITAL DE INFORMACIÓN	
Ratio	Descripción
<i>Utilización sistemas de información</i>	% de uso de los sistemas de información por la plantilla, estratificado por niveles operativos.
<i>Disponibilidad de los sistemas de información</i>	% de tiempo disponible de los sistemas de información sobre el total del tiempo con posibilidad de uso.
<i>Desarrollo de sistemas de información</i>	Número de desarrollos de sistemas de información en un periodo temporal definido (normalmente un año)
<i>Inversión en sistemas de información</i>	Importe de las inversiones realizadas en sistemas de información en un periodo temporal definido (normalmente un año)
CAPITAL ORGANIZATIVO	
Ratio	Descripción
<i>Sugerencias realizadas por empleados</i>	Cociente entre las sugerencias realizadas por empleados y el número medio de empleados del periodo contemplado.
<i>% Sugerencias implantadas</i>	Porcentaje de sugerencias implantadas sobre el total de sugerencias realizadas.
<i>Satisfacción unidades de negocio</i>	Índice de satisfacción de las unidades de negocio con las unidades que le prestan soporte (encuesta de satisfacción)
<i>Satisfacción unidades de soporte</i>	Índice de satisfacción de las unidades de soporte con los procesos internos establecidos (encuesta de satisfacción)
<i>Satisfacción organizacional</i>	Índice de satisfacción del personal con el sistema organizativo de la organización (encuesta de satisfacción)
<i>Índice estratégico</i>	% de empleados que conocen la misión, visión y estrategia de la organización sobre el total de empleados (encuesta)

Fuente: elaboración propia.

3.5. Perspectiva de responsabilidad social

El hecho de que las cooperativas de crédito no tienen la obligación, o dicho de otro modo no es su objetivo principal, el mantener la mayor rentabilidad posible para sus socios, sino satisfacer las necesidades de los mismos, nos lleva a considerarlas como una fuente de eficacia social (Melián, 2006; Belmonte, 2007). Como entidades de Economía Social, y dentro de sus peculiaridades propias, destaca como elemento básico su carácter social (Sanchis y Palomo, 1997), por lo que adoptan un enfoque ético basado en un modelo de responsabilidad, transparencia y compromiso con las comunidades en las que opera. La actividad desarrollada por las cooperativas de crédito ha ido más allá de lo estrictamente financiero, convirtiéndose en un

importante elemento de vertebración territorial (Martínez, 2005). Al mismo tiempo, han demostrado hasta ahora que son capaces de alcanzar y mantener niveles altos de rentabilidad y eficiencia en relación a otras entidades bancarias que no forman parte de la Economía Social, y esto las convierte en entidades viables y sólidas (Sanchis y Melián, 2009).

En estos momentos en los que un cambio de enfoque está llevando a las entidades de crédito a incluir criterios éticos en su estrategia, para mejorar su reputación y aumentar la fidelidad de sus clientes, las cooperativas parten con una ventaja clara en este sentido, puesto que han puesto de manifiesto su compromiso con la sociedad desde su origen debido a una personalidad más local (Martínez, 2005). La propuesta de esta quinta perspectiva aplicable a las cooperativas de crédito, la perspectiva social, como cúspide del mapa estratégico, parece justificada ya que conforma el verdadero "dividendo social" de las cooperativas (Castro y Romero, 2011). La importancia de las cooperativas de crédito, como sector, no reside tanto en el tamaño o cuota de mercado, que es importante, que alcancen sobre el total del sistema financiero, sino en el tipo de actividad que desempeña como motor del sector cooperativo y aportando la financiación necesaria de un amplio conjunto de las entidades de economía social (Server y Melián, 2001).

Entre las variables a considerar dentro de la perspectiva social, se pueden incluir la dotación al fondo de educación y promoción educativa y el número de socios, como indicadores de su función social (García, Guijarro y Molla, 2010). También es destacable la labor desempeñada en favor de la mitigación de la exclusión financiera, entendida como el hecho de que una determinada parte de la población no pueda ser atendida en sus necesidades de productos y servicios financieros de forma adecuada por defectos o incapacidad de la oferta y/o por no alcanzar a tales individuos (Palomo, 2007).

Las cooperativas mantienen objetivos fundamentalmente socioeconómicos, sociales y económicos, por lo que la perspectiva social en este colectivo es esencial para comprender su estrategia, sin ella solo tendríamos en cuenta la mitad de sus objetivos. Aun cuando los objetivos sociales pueden integrarse en el resto de perspectivas, la propuesta de este trabajo es precisamente la contraria, diseñar el resto de objetivos para alcanzar los objetivos propuestos en la perspectiva social para, junto a la perspectiva financiera, alcanzar los objetivos socioeconómicos de este tipo de organizaciones.

Soler (2012) propone, como elemento de diferenciación del resto de entidades de crédito, la revitalización de las características cooperativas reforzando el protagonismo de los socios, para destacar los valores de democracia, justicia social y compromiso con el desarrollo de su entorno geográfico. Las cooperativas de crédito poseen unos intangibles de características particulares entre los que se encuentra el ejercicio de la responsabilidad social (Seguí y Server, 2010) y debe ser aprovechado para dar sentido a la propuesta de valor de la organización y la definición estratégica de la misma. La responsabilidad social, considerada como una nueva estrategia empresarial, proporciona efectos positivos de carácter transversal que suponen incrementos de la calidad en la dirección y gestión que supondrán una ventaja competitiva frente a aquellas entidades que no asuman políticas coherentes de este tipo (Server y Villalonga, 2008).

Además, en las cooperativas de crédito, la figura de los socios representa la participación de la comunidad en la gestión y administración de las entidades, sintiéndolas como algo propio, y creando un vínculo importante que debería ser aprovechado en el diseño y comercialización de productos y servicios vinculados a la responsabilidad social (Castro y Romero, 2011) para generar una mayor satisfacción

en este colectivo que aumente su fidelidad y confianza, y a su vez la eficiencia y productividad en un proceso retroalimentado (Spear, 2004).

Por tanto, las dimensiones de la responsabilidad social de las cooperativas de crédito serán tres: social, cultural y medio ambiental. Los indicadores propuestos para esta perspectiva aparecen reflejados en la Figura 4.

Figura 4.

Perspectiva social en el BSC de las Cooperativas de crédito

SOCIAL	
Ratio	Descripción
<i>Índice de socios</i>	% de número de socios sobre el total de clientes.
<i>Índice de participación</i>	% de socios que participan en la asamblea anual.
<i>Desarrollo comunitario</i>	Nº proyectos de carácter social en las comunidades en las que opera la Coop. de crédito sobre el total de proyectos desarrollados.
<i>Satisfacción proyectos de desarrollo comunitario</i>	Índice de satisfacción de los proyectos en las comunidades por los beneficiarios de los mismos (encuesta de satisfacción)
<i>FEP Social</i>	% del presupuesto anual del Fondo de Educación y Promoción destinado a proyectos de desarrollo comunitario.
<i>Participación comunitaria</i>	% de los beneficiarios de proyectos comunitarios que son socios de la cooperativa.
CULTURAL	
Ratio	Descripción
<i>Desarrollo cultural</i>	Nº proyectos de carácter cultural en las comunidades en las que opera la Coop. de crédito sobre el total de proyectos desarrollados.
<i>Satisfacción proyectos de desarrollo cultural</i>	Índice de satisfacción de los proyectos en las comunidades por los beneficiarios de los mismos (encuesta de satisfacción)
<i>FEP Cultural</i>	% del presupuesto anual del Fondo de Educación y Promoción FEP destinado a proyectos de promoción cultural.
<i>Participación cultural</i>	% de beneficiarios de proyectos culturales que son socios de la cooperativa.
MEDIO AMBIENTAL	
Ratio	Descripción
<i>% instalaciones con medidas de ahorro energético</i>	Porcentaje de instalaciones que cuentan con medidas de ahorro energético instaladas.
<i>% Reciclaje</i>	Porcentaje de instalaciones que cuentan con medidas de reciclaje de materiales como papel, tóner, etc.
<i>Desarrollo medioambiental</i>	Nº proyectos de carácter medioambiental en las comunidades en las que opera la Coop. de cto sobre el total de proyectos desarrollados.
<i>Satisfacción proyectos de desarrollo medioambiental</i>	Índice de satisfacción de los proyectos en las comunidades por los beneficiarios de los mismos (encuesta de satisfacción)
<i>FEP Medioambiental</i>	% del presupuesto anual del Fondo de Educación y Promoción FEP destinado a proyectos de promoción medioambiental.
<i>Participación medioambiental</i>	% de los beneficiarios de proyectos medioambientales que son socios de la cooperativa.

Fuente: elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

En el sector bancario se pueden apreciar ciertas tendencias que contribuyen a caracterizar el entorno competitivo en el que se encuentran las cooperativas de

crédito, en el que van a tener que competir en condiciones de libre mercado y que son: una mayor disminución de márgenes operativos, un perfil de cliente bancario con una mayor cultura financiera centrado en el precio y la calidad del servicio, un aumento de la desintermediación financiera motivada por la crisis de confianza generada en la actual crisis, un gran desarrollo en sistemas y tecnologías de información que requerirán cuantiosas inversiones, un mayor desarrollo de canales alternativos a la sucursal bancaria apoyados en los sistemas de información y tecnología desarrollados y un aumento de la dedicación de las plantillas a aportar valor a los clientes mediante la banca de relación, disminuyendo y automatizando las tareas de soporte.

En este entorno, las cooperativas de crédito van a tener que mantener una posición estratégica bien desarrollada que les permita alcanzar una adecuada posición competitiva, con bajos márgenes y un aumento de competencia, que junto al impresionante desarrollo regulatorio puede convertirse en un escenario hostil para entidades que no alcancen un determinado tamaño. Una estrategia de diferenciación y especialización bien definida y soportada mediante adecuados sistemas de gestión estratégica, como el BSC propuesto, puede ser la última oportunidad para un sector que necesita un claro posicionamiento en el mercado y una apuesta por los valores que las han llevado a alcanzar la posición que hoy ocupan en el mercado, y que es valorada por amplios colectivos sociales.

La propuesta de este trabajo consiste en utilizar el BSC en las cooperativas de crédito como herramienta de dirección estratégica para ayudar a estas entidades a clarificar y gestionar su estrategia utilizando herramientas y procesos formales que les permitan disciplinar esta función dentro de la organización y generar un aprendizaje estratégico en la misma.

En el caso de las cooperativas de crédito es necesario culminar los procesos de cambio iniciados en los últimos años para situarse como un referente en un modelo distinto de hacer banca, con la posibilidad de establecer un modelo de "banca social" específico, como el realizado en otros momentos históricos, apoyándose en sus principios cooperativos, que sea capaz de articular una propuesta de valor coherente con sus principios y objetivos a través de las distintas perspectivas.

Se trata de diseñar un proceso de implantación del modelo BSC de un modo que permita la adaptación y alineación de toda la organización hacia la estrategia, asegurando el cumplimiento de los objetivos marcados y la coherencia en el establecimiento de los mismos.

El modelo propuesto debe ser sencillo y claro, no se trata de establecer un complejo sistema de dirección estratégica que haga inviable su desarrollo asegurando su fracaso. Se trata de desarrollar un modelo muy sencillo en su concepción y aplicación, basado en una metodología ampliamente probada y desarrollada en distintas organizaciones de todos los sectores, tratando de aprender de los errores pasados en cuanto a su implantación. Este planteamiento permite a la organización centrarse en lo importante, apoyada por la tecnología, unos pocos objetivos bien definidos y coherentes plasmados en un mapa estratégico que relate la estrategia y sea capaz de simplificar su comunicación a todas las personas de la organización.

A raíz de la realización de este trabajo se pone de manifiesto, como posibles líneas de investigación, la necesidad de realizar un estudio empírico que valide las formulaciones propuestas, en cuanto a la eficacia del modelo propuesto aplicado a alguna cooperativa de crédito, midiendo sus resultados antes y después de la implantación, y monitorizando el proceso de implantación. También resultaría interesante la posibilidad de realizar un trabajo de campo a través de cuestionarios que permitan obtener la opinión de las cooperativas de crédito en cuanto que la

aplicación de un modelo de BSC aplicado a las mismas podría ser útil para mejorar su desempeño organizativo y estratégico, aplicando procesos formales de formulación, medición y seguimiento de sus objetivos estratégicos de modo que favorezca el aprendizaje estratégico de la organización.

Las cooperativas de crédito tienen actualmente una oportunidad histórica de posicionarse en el sector bancario con una apuesta claramente diferencial sobre el resto de los actores del sector, y el BSC puede ayudarles en ese proceso, mejorando su enfoque de dirección estratégica, para desarrollar una propuesta de valor, coherente y claramente definida, a través del modelo propuesto, que les permita destacar los valores y principios desarrollados durante más de cien años de historia, para ser útiles a la sociedad desde una dimensión verdaderamente ética y social, transformando su modelo de negocio a través de sus dimensiones estratégicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APARISI, J.A., GINER, A. & RIPOLL, V. M. (2009): "Análisis del proceso de implantación de un Sistema de gestión estratégica: estudio del caso del Cuadro de Mando Integral en la Autoridad Portuaria de Valencia", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 142, 189-212.
- ARIAS, A. (1991): *Control de gestión en las entidades de depósito*, Ed. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, Madrid.
- BELMONTE, L.J. (2007): *El Sector de las Cooperativas de Crédito en España. Un estudio por Comunidades Autónomas*, Junta de Andalucía. Consejo Económico y Social de Andalucía, Sevilla.
- BELMONTE, L.J. & PLAZA, J.A. (2008): "Análisis de la eficiencia en las cooperativas de crédito en España. Una propuesta metodológica basada en el análisis envolvente de datos (DEA)", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 113-133.
- BELMONTE, L.J. & CORTÉS, F.J. (2010): "La concentración del sector de cooperativas de crédito en España", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 68, 223-246.
- BISBE, J. (2010): "La mayoría de edad del cuadro de mando integral", *Harvard Deusto Business Review*, abril, 49-62.
- CARBÓ, S. (2011): "Lecciones del proceso de reestructuración bancaria en España", *Papeles de la Fundación*, 42, 35-47.
- CASTRO, M. & Romero, N. (2011): "Cooperativas de crédito y banca ética ¿un camino por explorar", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, 263-300.
- ENCINAS, B. (2010): "Las Cajas Rurales frente a la crisis. Comportamiento de los diferentes modelos de negocio en función de la conformación de su Eficiencia Operativa", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 68, 81-110.
- ESCOBAR, T. (2002): "El Cuadro de Mando como herramienta para el control de gestión: el estudio de un caso", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 113, 905-940.
- FIGGE, F., HAHN, T., SCHALTEGGER, S. & WAGNER, M. (2002): The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management. Gothenburg *Greening of Industry Network Conference*, 1-32.
- GARCÍA, F., GUIJARRO, F. & MOLLA, I. (2010): "Factores financieros clave en la reorganización del sector de las cajas rurales", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 68, 61-79.
- GARCÍA VALDERRAMA, T., REVUELTA, D. & MULERO, E.M. (2010): "Diseño y validación de un modelo de Balanced Scorecard para la I+D: evidencia empírica de empresas del sector en España", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 147, 477-520.
- GUTIÉRREZ, M. & PALOMO, R.J. (2012): "Los sistemas institucionales de protección como respuesta de la banca cooperativa española ante la crisis: hacia la búsqueda de la eficiencia en su integración", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 76, 27-50.
- IBARRONDO, P. (2002): "La contabilidad de gestión en las cajas rurales. Una perspectiva empírica", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 41, 235-275.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1992): "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, enero-febrero, 71-79.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (1996): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic management System", *Harvard Business Review*, Enero-febrero, 1-11.

- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2001): *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*, Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2004): *Mapas Estratégicos*. Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R. & NORTON, D. (2008): "Mastering the Management System", *Harvard Business Review*, 86 (1), 62-77.
- LONGINOS, J., ARCAS, N., MARTÍNEZ, I.M. & OLMEDO, I. (2012): "Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de un código de conducta en empresas de economía social", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 108, 86-112.
- LÓPEZ, J. & SEBASTIÁN, A. (2007): *Gestión bancaria*, McGraw Hill, Madrid.
- LÓPEZ, A. & LLENA, F. (2006): "La incorporación de la responsabilidad social corporativa en la gestión estratégica a través del Balanced Scorecard", *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 74, 46-51.
- LUSK, E.J., HALPERIN, M. & ZHANG, B.D. (2006): "The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing", *Problems and Perspectives in Management*, 4 (2), 100-114.
- MARTÍNEZ, C. (2005): "Estrategias competitivas de las cooperativas de crédito", *Mediterráneo Económico*, 8, 231-249.
- MARTÍNEZ, D. & MILLA, A. (2005): *Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, Díaz de Santos, Madrid.
- MARTÍNEZ-VILANOVA, A.M. & RÓDENES, M. (2009): "Sistema de diagnóstico de gestión adaptado del cuadro de mando integral y del modelo EFQM de excelencia. Aplicación a las cajas rurales", *Estudios de Economía Aplicada*, 27 (3), 1-30.
- MELIÁN, A. (2004): "El fenómeno concentratorio como estrategia de crecimiento en las cajas rurales españolas. El Grupo Caja Rural", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 82, 89-112.
- MELIÁN, A. (2006): "Balance social de las cooperativas de crédito", *Banca y Finanzas*, 106, 47-49.
- MELIÁN, A. & SANCHIS, J.R. (2009): "Expansión y crecimiento de las cooperativas de crédito durante el periodo 1993-2007 en la Comunidad Valenciana", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 98, 97-117.
- MUÑIZ, L. & MONFORT, E. (2005): *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*, Gestión 2000, Barcelona.
- PALOMO, R.J. (Coord.) (2003): *Banca cooperativa y economía social en Europa*, UNACC, Madrid.
- PALOMO, R.J. (2007): "La banca cooperativa española: un modelo de banca de empresas", en: Iranzo, J. y Izquierdo, G., coord. *Banca Cooperativa: oportunidades de desarrollo*, UNACC, Madrid; 23-86.
- PALOMO, R.J. (2008): "El sector del crédito Cooperativo: Hechos y tendencias de un modelo particular de banca de empresas y empresarios", *Revista Vasca de Economía Social*, 4, 137-157.
- PALOMO, R.J. & VALOR, C. (2001): *Banca cooperativa: entorno financiero y proyección social*, UNACC, Madrid.
- PALOMO, R.J. & SANCHIS, J.R. (2008): "Un análisis del crédito cooperativo en España: situación actual, expansión territorial y proyección estratégica", *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (1), 27-41.
- PALOMO, R.J. & SANCHIS, J.R. (2010a): "Efectos de las fusiones sobre la concentración y la eficiencia bancaria: el caso de las Cajas Rurales y los retos de la crisis financiera", *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 39 (146), 289-319.
- PALOMO, R. J. & SANCHIS, J.R. (2010b): "Efectos de las fusiones bancarias en los resultados. El caso de las cajas rurales en España durante la primera mitad de la década de 2000", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 13 (44), 13-36.

- PALOMO, R.J., SANCHIS, J.R. & SOLER, F. (2010): "Las entidades financieras de economía social ante la crisis financiera: un análisis de las cajas rurales españolas", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 100, 101-133.
- PALOMO, R.J., SANCHIS, J.R. & GUTIÉRREZ, M. (2011): "Efectos de la crisis financiera sobre la innovación en la reorganización de los sistemas bancarios: los sistemas institucionales de protección en las entidades financieras de ámbito territorial", *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 21 (39), 179-190.
- PALOMO, R.J. & GUTIÉRREZ, M. (2012): "El desajuste del crédito en el sistema bancario y la acción de la economía social: el camino de la reestructuración", *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativo*, 109, 138-169.
- PANAYIOTOU, N.A., ARAVOSSIS, K.G. & MOSCHOU, P. (2009): "A New Methodology Approach for Measuring Corporate Social Responsibility Performance", *Water Air Soil Pollut: Focus*, 9 (1-2), 129-138.
- ROWDEN, M. (2006): *La transformación del rendimiento mediante la gestión integral de la identidad*, AENOR, Madrid.
- SANCHIS, J.R. (2001): "Dirección estratégica bancaria: estado actual y líneas de investigación", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 8, 77-107.
- SANCHIS, J.R. (2003): "Análisis estratégico de las cooperativas de crédito. Estudio empírico aplicado a las cajas rurales de la Comunidad Valenciana", *Información Comercial Española*, 805, 145-169.
- SANCHIS, J.R. & PALOMO, R.J. (1997): *El crédito cooperativo en España*, CIRIEC-España Editorial, Valencia.
- SANCHIS, J.R. & CAMPOS, V. (2010): "Las prácticas de RR.HH. de alto rendimiento y su relación con el comportamiento estratégico y organizativo de la empresa. El caso de las entidades de crédito españolas", *Revista Dirección y Organización*, 40, 67-77.
- SANCHIS, J.R. & CAMPS, J. (2002) : *Dirección estratégica bancaria*, Díaz de Santos, Madrid.
- SANCHIS, J.R., HERRERA, J. & SORIANO, J.F. (2000): "Un estudio sobre la estructura organizativa y de recursos humanos de las cooperativas de crédito", *Revista CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 36, 147-178.
- SANCHIS, J.R. & MELIÁN, A. (2009): "Rentabilidad y eficiencia de las entidades financieras de economía social en España", *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (45), 24-41.
- SEBASTIÁN, A. (2007): "Tendencias del sistema financieros español y oportunidades para las cooperativas de crédito", en: Iranzo, J. y Izquierdo, G., coord. *Banca Cooperativa: oportunidades de desarrollo*, UNACC, Madrid; 99-146.
- SEGUÍ, E. & SERVER, R.J. (2010): "Las cooperativas de crédito y su entorno en el contexto de la crisis bancaria: análisis de su capital relacional como base desde la que explotar oportunidades", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 68, 35-59.
- SERVER, R. & MELIÁN, A. (2001): "Evaluación de la eficiencia de las entidades financieras en las secciones de crédito de las cooperativas", *Investigación Agraria: Prod. Prot. Veg.*, 16 (1), 87-103.
- SERVER, R.J. y VILLALONGA, I. (2008): "Responsabilidad y cooperativismo. El Fondo de Educación y Promoción (FEP) como indicador social en el caso del cooperativismo de crédito", *Estudios de Economía Aplicada*, 26 (1), 133-158.
- SOLER, F.V. (2012): "La identidad cooperativa como garantía de futuro: las cooperativas de crédito ante la trivialización de sus principios", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 40, 215-242.
- SPEAR, R. (2004): "El gobierno democrático en las organizaciones cooperativas", *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 48, 11-30.
- VAN DER WOEDER, F. & VAN DEN BRINK, T. (2004): "Feasibility of a Responsive Business Scorecard: a pilot study", *Journal of business ethics*, 55 (2), 173-186.
- WEALLEANS, D. (2004): *Manual de medición organizativa*, AENOR, Madrid.