



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

“CACPE MACARÁ”



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja



ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA
PEQUEÑA EMPRESA “CACPE MACARÁ” DEL
CANTÓN MACARÁ, PERÍODO 2008”.**

Tesis previa a la obtención
del Título de Ingeniería en
Contabilidad y Auditoría.

AUTORAS:

Maribel del Rocío Armijos Cabrera.

Verónica Patricia Maza Ordóñez.

DIRECTORA:

Econ. Mónica Costa Ruíz.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009



CERTIFICACIÓN

Econ. Mónica Costa Ruíz

**DOCENTE INVESTIGADORA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA
PARTICULAR DE LOJA**

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis titulada **“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA “CACPE MACARÁ” DEL CANTÓN MACARÁ, PERÍODO 2008”**, ha sido dirigida y elaborada bajo mi dirección, por lo tanto autorizo a las Srtas. MARIBEL DEL ROCÍO ARMIJOS CABRERA y VERÓNICA PATRICIA MAZA ORDÓÑEZ la presentación de la misma para los fines legales pertinentes.

Loja, septiembre del 2009

.....
Econ. Mónica Costa Ruíz

DIRECTORA DE TESIS



DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Nosotras, MARIBEL DEL ROCÍO ARMIJOS CABRERA y VERÓNICA PATRICIA MAZA ORDÓÑEZ; declaramos ser autoras del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaramos conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja, el cual dice textualmente: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....
Maribel del Rocío Armijos Cabrera
Autora

.....
Verónica Patricia Maza Ordóñez
Autora



AUTORÍA

Las ideas, conceptos, opiniones, criterios, comentarios, conclusiones y recomendaciones vertidos en el presente trabajo investigativo, así como su originalidad son de absoluta responsabilidad de las autoras.

.....
Maribel del Rocío Armijos Cabrera
Autora

.....
Verónica Patricia Maza Ordóñez
Autora



DEDICATORIA

Primero y como más importante a Dios por ser quién guía mi vida, dándome las fuerzas necesarias para seguir adelante...

A mis padres Medardo y Lilia, quienes durante todos estos años confiaron en mí; comprendiendo mis ideales. Gracias por brindarme su cariño, ejemplo, apoyo incondicional, esfuerzo, paciencia, regaños, aspectos fundamentales en mi formación...

A mis hermanos por su chispa y por todas esas aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos...

A mis abuelitos por sus consejos, enseñanzas y gran ejemplo de vida.

A mis amigas más cercanas que son como mis hermanas que me han acompañado siempre y con las cuales siempre he contado...

A mis amigas de universidad con quienes he compartido grandes momentos y gratos recuerdos que jamás olvidare...

Y por último, pero no menos importante a mi amiga y compañera de tesis, por su apoyo y comprensión...

A todas estas personas, muchas gracias...

Maribel del Rocío

A Dios, por darme vida para seguir luchando...

A mi maravillosa madre: Victoria, mi mayor inspiración y estímulo para ser cada día mejor...

A mi padre: Víctor, quien con su ejemplo de amor y responsabilidad ha sabido guiarme y bendecirme desde el cielo...

A mis hermanos: Manuel y Mary por compartir este triunfo, y en especial a Holger, quien con su apoyo constante, valentía y sabios consejos me ha enseñado que los pasos que hoy doy pueden recompensarme en grande mañana...

A mis sobrinos: Víctor, David, Bratt y Dylan, quienes con su inocencia han alegrado mi vida...

A mis amigas por todos los grandes y gratos momentos, primordialmente a Maribel por su infinita paciencia y apoyo...

A todos ellos por estar siempre junto a mis esfuerzos...



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a sus autoridades y a los docentes de nuestra Escuela de Contabilidad y Auditoría, por formarnos a plenitud desde el *Humanismo Cristiano* y por hacer posible que lleguemos a realizarnos como verdaderas profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Nuestro reconocimiento a los directivos, personal y socios de la cooperativa “CACPE MACARA” por abrirnos las puertas y permitirnos realizar este trabajo de investigación, en especial al Ing. Víctor Guamán Guerrero y Dra. Magaly Cueva Luzón, quienes a pesar de tener bajo su responsabilidad diversas tareas, supieron brindarnos su valioso tiempo y proporcionarnos toda la información necesaria para el desarrollo del mismo.

De manera especial, nuestro agradecimiento y reconocimiento a la Econ. Mónica Costa Ruíz apreciada docente investigadora y directora de tesis, por la paciencia, guía, colaboración y orientación acertada de nuestro trabajo de tesis.

A nuestras familias por su apoyo incondicional durante nuestra carrera universitaria, en especial a nuestros padres y hermanos quienes con su apoyo y amistad desinteresada nos acompañaron en este trayecto.

Y finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotras hasta la culminación satisfactoria de nuestro trabajo.

Maribel del Rocío y Verónica Patricia



INDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
AUTORÍA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vii
RESUMEN EJECUTIVO	x

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA “CACPE MACARÁ” LTDA.	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA	1
1.1.1. Historia de la creación de la cooperativa	1
1.1.2. Actividad económica y de servicios de la “CACPE MACARÁ”	1
1.1.3. Política contable	1
1.1.4. Productos y servicios	2
1.2. BASE LEGAL	3
1.3. ORGANIGRAMA	7
1.3.1. Organigrama general de “CACPE MACARÁ”	7
1.3.2. Manual de funciones	8
1.4. PLAN ESTRATÉGICO	13
1.4.1. Misión	13
1.4.2. Visión	13
1.4.3. Valores	14
1.4.4. Logo y slogan	14



1.4.5. Principios	14
1.4.6. Políticas	15
1.4.7. FODA	15
1.4.8. Plan operativo 2008	16

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	23
2.1. PLANIFICACIÓN	23
2.1.1. Planificación estratégica	24
2.1.1.1. Definiciones	24
2.1.2. Planificación corporativa	26
2.1.2.1. Objetivos de la planificación corporativa	26
2.1.2.2. Características	26
2.1.2.3. Etapas de la planeación corporativa	27
2.1.3. Planificación operativa	28
2.1.3.1. Diferencias entre planificación operativa y estratégica	28
2.2. INDICADORES	29
2.2.1. Conceptos	29
2.2.2. Características	29
2.2.3. Importancia	30
2.2.4. Clasificación de indicadores	31
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores	32
2.2.6. Diseño de los indicadores y tendencias	32
2.2.7. Manejo y presentación de los indicadores	33
2.2.8. Preguntas guía en la construcción de los indicadores	34
2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	35
2.3.1. Perspectivas del cuadro de mando integral	36
2.3.1.1. Perspectiva financiera	37
2.3.1.1.1. Concepto	37
2.3.1.2. Perspectiva procesos internos	38
2.3.1.2.1. Concepto	38
2.3.1.3. Perspectiva aprendizaje-crecimiento	39



2.3.1.3.1. Concepto	39
2.3.1.4. Perspectiva Cliente	40
2.3.1.4.1. Concepto	40
2.3.2. Características CMI	41
2.3.3. Beneficios de la implantación de un cuadro de mando integral	41
2.3.4. Riesgos de la implantación de un cuadro de mando integral	42
CAPÍTULO III	
3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN	43
3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, OBJETIVOS Y VARIABLES	43
3.1.1. Identificación de las áreas relevantes	43
3.1.2. Identificación de objetivos	43
3.1.3. Identificación de variables	44
3.2. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LAS PERSPECTIVAS	45
3.3. ELABORACIÓN DE INDICADORES	46
3.3.1. Área operativa	46
3.3.1.1. Objetivos específicos	46
3.3.2. Área del personal	47
3.3.2.1. Objetivos específicos	47
3.3.3. Área financiera	48
3.3.3.1. Objetivo específico	48
3.3.4. Área tecnológica	49
3.3.4.1. Objetivo específico	49
3.3.5. Área de educación	49
3.3.5.1. Objetivo específico	49
3.3.6. Área social	50
3.3.6.1. Objetivos específicos	50
3.4. DISEÑO DEL CUADRO DE INDICADORES	51 - 61
3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO DE INDICADORES	62 -76
3.6. INFORME	77 - 79
3.7. PROPUESTA ESTRATÉGICA	80 - 85



CONCLUSIONES	86
RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	88 - 90
ANEXOS	91 - 123



RESUMEN EJECUTIVO

En el mundo actual se están presentando cambios tan asombrosos y a tal velocidad que sus implicaciones son inexorables para nuestra vida profesional y empresarial, transformaciones que no se podía imaginar hace algún tiempo atrás están sucediendo de manera vertiginosa.

Las empresas de hoy se desarrollan en un ambiente competitivo que requiere que sus resultados sean permanentemente evaluados y corregidos, se encuentran afectadas por situaciones de cambios de intensidad y características muy distintas a épocas anteriores, que configuran el actual mundo de los negocios con modificaciones como: cambios profundos en la estructura organizativa, nuevos sistemas de dirección, cultura de calidad y excelencia, reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa, desarrollo de la innovación tecnológica, nuevas estructuras de negocio e importancia del servicio al cliente.

Es así que, para que la empresa actual obtenga éxito en el logro de la ventaja competitiva necesita lograr la adaptación de métodos de mayor contenido en los sistemas de gestión de tal forma que se puedan compatibilizar la filosofía del negocio con las exigencias del entorno.

Por ello la presente tesis tiene como finalidad introducir información teórico-práctica en el ámbito de la gestión empresarial para que traiga como resultado una investigación cuidadosa y lleve conocimiento a quienes la lean y poder a quienes la apliquen. En general, introducir información en el diseño de los indicadores para su posterior análisis e interpretación, lo que constituye un aporte necesario para el mejoramiento continuo.

La investigación realizada en esencia establece un sistema de gestión para que las pequeñas, medianas y grandes empresas tengan una referencia, puedan informarse, conocer y aplicar indicadores de gestión orientados a la eficiencia en el uso de recursos, eficacia en la consecución de sus metas u objetivos y la calidad en cuanto a los productos o servicios prestados al cliente, que les permitan conocer sus fortalezas y debilidades y saber si están cumpliendo los objetivos planeados dentro del desarrollo empresarial, los cuales permitan adaptarse al tiempo actual, caracterizado por la globalización y competitividad en que vive la humanidad.



Por lo tanto nuestro proyecto de tesis, tiene como objetivo el “Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de La Pequeña Empresa “CACPE MACARÁ”. Tema que tiene el propósito de brindar una nueva herramienta de evaluación y mejora de la gestión de la institución.

En el *Primer Capítulo* se realizó una breve descripción de la cooperativa, iniciando por su historia, su base legal, los productos y servicios que ofrece, así como también su estructura organizacional, su plan estratégico y finalmente toma como punto de partida su plan operativo.

El *Segundo Capítulo* está diseñado con recopilación teórica de temas que sirven de base para el desarrollo de la investigación como: la planeación y su clasificación; los indicadores, su importancia, definiciones y característica que guían la construcción de los indicadores. Y finalmente se utilizó el cuadro de mando integral herramienta que ordena, traduce y organiza los objetivos y planes estratégicos de una organización.

El *Tercer Capítulo* se refiere a la parte práctica de la investigación en la cual se identificaron las áreas relevantes de la empresa con sus respectivos objetivos, estos permitieron diseñar las fichas técnicas con 15 indicadores. Los resultados que se obtuvieron fueron: que el 93,33% de los indicadores no cumplieron los estándares establecidos por los directivos y personal de la cooperativa y que solo el 6,67% de los indicadores alcanzaron el estándar planificado. Resultado desfavorable para la institución.

Finalmente, como sustentó de nuestra tesis se indican las respectivas conclusiones y recomendaciones con la que esperamos la mejora del sistema de gestión aplicado.



4. ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA “CACPE MACARÁ” LTDA.

4.1. DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA

4.1.1. Historia de la creación de la cooperativa

En el Cantón Macará al no existir una entidad crediticia de carácter social que preste servicios de crédito, para emprender actividades productivas, principalmente en los sectores informales que no tienen cabida en los bancos, un grupo de habitantes se vieron en la necesidad de formar una Cooperativa de ahorro y crédito llamada “*Pequeños Empresarios Luz de América*”, años después se constituyó legalmente como “CACPE MACARÁ”, obteniendo la personería jurídica mediante resolución N° 6106, el 26 de noviembre de 1993, contando para ello con 37 socios fundadores, siendo su primer Presidente el Sr. Carlos Suquilanda Castillo y Gerente General el Ing. Víctor Manuel Guamán Guerrero; desde aquellas fechas abrió sus puertas la cooperativa en esta localidad con servicios financieros y sociales a sus socios, con gran aceptación en la comunidad macareña. Actualmente cuenta con un número de 6.588 socios y tres agencias en Pindal, Zapotillo y Paletillas con 2.086; 1.930 y 180 socios respectivamente.

4.1.2. Actividad económica y de servicios de la “CACPE MACARÁ”

La cooperativa “CACPE MACARÁ” radica su principal actividad económica en servir como intermediario financiero con el público a través de la captación de recursos, colocación de créditos y la prestación de servicios sociales.

4.1.3. Política contable

La contabilidad de la cooperativa “CACPE MACARÁ” se lleva bajo los siguientes principios:

- Principio de Contabilidad Generalmente Aceptados y Normas de Contabilidad.
- Registro de asientos contables y presentación de los estados financieros que se los realiza en base al catálogo único de cuentas emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros.



- Los rubros contenidos en los libros y estados financieros se encuentran expresados en dólares, actualmente unidad monetaria en curso en el Ecuador.
- Para el cálculo de intereses en cartera se aplica el método del devengado.
- Para pago de intereses en ahorros se realiza la provisión y acreditación en forma mensual.
- La depreciación de activos fijos se los realiza en base al método de línea recta, en función de la vida útil del bien y según los reglamentos establecidos en las normativas tributarias.
- Para la protección de activos de riesgo se realiza la provisión de cartera en base a la clasificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros, sin exceder a lo establecido por el Código Tributario en el Art.10 literal 11 en lo que respecta a las provisiones de cartera de crédito.

4.1.4. Productos y servicios

Cuadro Nro. 1

REF.	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
1	Crédito ordinario	Al público hasta \$20.000.00
2	Créditos extraordinarios	A los socios hasta \$20.000.00
3	Créditos institucionales	A empleados de las instituciones locales
4	Crédito bono solidario	A los beneficiarios del bono
5	Microcrédito	A grupo de mujeres emprendedoras
6	Servicio social	Servicio médico, funeraria, etc.
7	Pago del bono	Todos los beneficiarios del bono
8	SOAT	Seguro obligatorio de accidentes de tránsito
9	Seguro	Desgravamen y de vida
10	Giros y transferencias	Giros al exterior y bancos nacionales
11	Ahorros	A la vista, infantil y pólizas

Fuente: “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras



4.2. BASE LEGAL

La cooperativa “CACPE MACARÁ”, tiene como organismos de control y regulación a la Dirección Nacional de Cooperativas; así como internamente se rige en base a la Ley de Cooperativas, Estatutos y Reglamentos Internos y demás leyes conexas a la administración.

ESTATUTOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA “CACPE MACARÁ” LTDA¹.

TITULO I

CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, RESPONSABILIDAD, DURACIÓN Y FINES

- Art. 1.-** Constitúyase con domicilio en el Cantón Macará de la Provincia de Loja la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa “CACPE MACARÁ” LTDA, de capital variable e ilimitado número de socios, la misma que se registrará por la Ley de cooperativas, su Reglamento general; por otras leyes que le fueren aplicables y por el presente Estatuto.
- Art. 2.-** La responsabilidad de la cooperativa ante terceros está limitada a su capital social y la de los socios, al capital que hubieren suscrito en la entidad.
- Art. 3.-** La cooperativa tendrá duración indefinida; sin embargo podrá disolverse y liquidarse por las causales y en la forma establecida en la Ley de cooperativas y su Reglamento general y las normas señaladas en el presente Estatuto.
- Art. 4.-** La cooperativa tendrá por objetivos los siguientes:
- Promover la cooperación económica entre sus asociados, para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros, certificados de aportación y depósitos a plazo fijo que realicen los socios, efectuar cobros y pagos, así como todas aquellas operaciones necesarias para el fortalecimiento de la cooperación crediticia dentro del marco legal permitido para las cooperativas;
 - Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad al reglamento que para el efecto se establezca;

¹ Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ”. Año 1994 - 2009.



- c. Proporcionar a sus asociados mayor capacitación en lo económico y social, mediante una adecuada educación cooperativista;
- d. Establecer nexos dentro y fuera del país, con entidades similares en beneficio de la cooperativa;
- e. Obtener fuentes de financiamiento interno y externo para el desarrollo de la institución;
- f. Establecer otros servicios y otras actividades que estén en la Ley y Reglamento de cooperativas y otras leyes que le fueren aplicables, que contribuyan al mejoramiento social y económico de sus miembros.

TITULO II

PRINCIPIOS QUE REGIRÁ LA COOPERATIVA

Art. 5.- La cooperativa regulará sus actividades, de conformidad y de acuerdo con los siguientes principios:

- a. Igualdad de obligaciones y derecho de los socios;
- b. Adhesión y retiro voluntario;
- c. Control democrático, un socio un voto;
- d. Distribución de los excedentes económicos entre los socios en proporción a las operaciones o al trabajo efectuados por los socios en la cooperativa;
- e. Interés limitados sobre los certificados de aportación que en ningún caso será mayor al señalado por la ley o por el organismo estatal competente;
- f. Neutralidad política y religiosa;
- g. Fomento de la educación cooperativa;
- h. Integración cooperativa.

TITULO III

DE LOS SOCIOS

Art. 6.- Podrán ser socios de la cooperativa, a más de los fundadores, las personas que cumplan con los siguientes requisitos:

- a. Ser legalmente capaz con las excepciones que contempla la Ley de cooperativas;



- b. Tener una actividad de la pequeña industria, artesanía, agricultura, microempresa en general o cualquier actividad que esté relacionada con el desarrollo social y económico del Cantón Macará;
- c. Presentar una solicitud por escrito al Consejo de administración y ser aceptado por este organismo;
- d. Pagar la cuota de ingreso que será no reembolsable;
- e. Suscribir el mínimo establecido en certificados de aportación, debiendo pagar de contado el 50% y el saldo a un plazo no mayor de 60 días.

Art.7.- No podrán ser socios de la cooperativa:

- a. Aquellas personas que pertenecen a otra cooperativa de la misma clase o línea;
- b. Los menores de edad, salvo el caso de que sean representados por sus tutores o representantes legales;
- c. Quienes hubieren degradado a cualquier institución pública o privada o hayan sido expulsados de otra cooperativa por falta de honestidad o probidad;
- d. Quienes hayan incurrido en las demás prohibiciones que señala la Ley y Reglamento de cooperativas.

Art. 8.- Son derechos de los socios:

- a. Utilizar los servicios y realizar las operaciones propias de la cooperativa;
- b. Asistir a todas las reuniones o Asambleas generales de la cooperativa, en las cuales solo tendrá derecho a un voto;
- c. Elegir y ser elegido a las diferentes dignidades de los consejos, comisiones especiales y otras que por resolución de la Asamblea o del Consejo de administración se crearen;
- d. Participar de los excedentes netos del ejercicio económico anual, cuando los hubiere;
- e. Solicitar la información necesaria, sobre la marcha económica y administrativa de la cooperativa;
- f. Presentar al Consejo de administración cualquier proyecto que tenga por objetivo el mejoramiento de la cooperativa;
- g. Apelar ante la Asamblea general de socios, cuando hubiere sido excluido o expulsado por el Consejo de administración;



- h. Apelar ante la Dirección Nacional de Cooperativas, cuando la Asamblea lo excluya o expulsare directamente.

Art. 9.- Son obligaciones de los socios:

- a. Respetar la Ley y Reglamento de cooperativas, otras leyes que le fueren aplicables, el Estatuto y demás reglamentos que dicte la cooperativa;
- b. Cumplir puntualmente con los compromisos contraídos con la cooperativa;
- c. Desempeñar fielmente los cargos para los cuales hayan sido designados;
- d. Asistir a todos los actos y reuniones a los cuales sean convocados;
- e. Suscribir y pagar en número de certificado de aportación que determine la Asamblea general en el plazo señalado por la misma;
- f. Asistir a los cursos de educación y capacitación cooperativa;
- g. Cumplir con las resoluciones que dicte la Asamblea general de socios y los organismos directivos de la cooperativa;
- h. Asumir las pérdidas ocurridas en la cooperativa de conformidad con la ley.

Art. 10.- La calidad de socio se pierde:

- a. Por el retiro voluntario expresado en forma escrita por el socio ante el Presidente de la cooperativa;
- b. Por pérdida de alguno de los requisitos indispensables para tener calidad de socio;
- c. Por exclusión;
- d. Por expulsión; y,
- e. Por fallecimiento.

TITULO IV

ESTRUCTURA INTERNA Y ADMINISTRATIVA

Art. 11.- La dirección, administración y control interno de la cooperativa, se ejercerá por medio de los organismos siguientes:

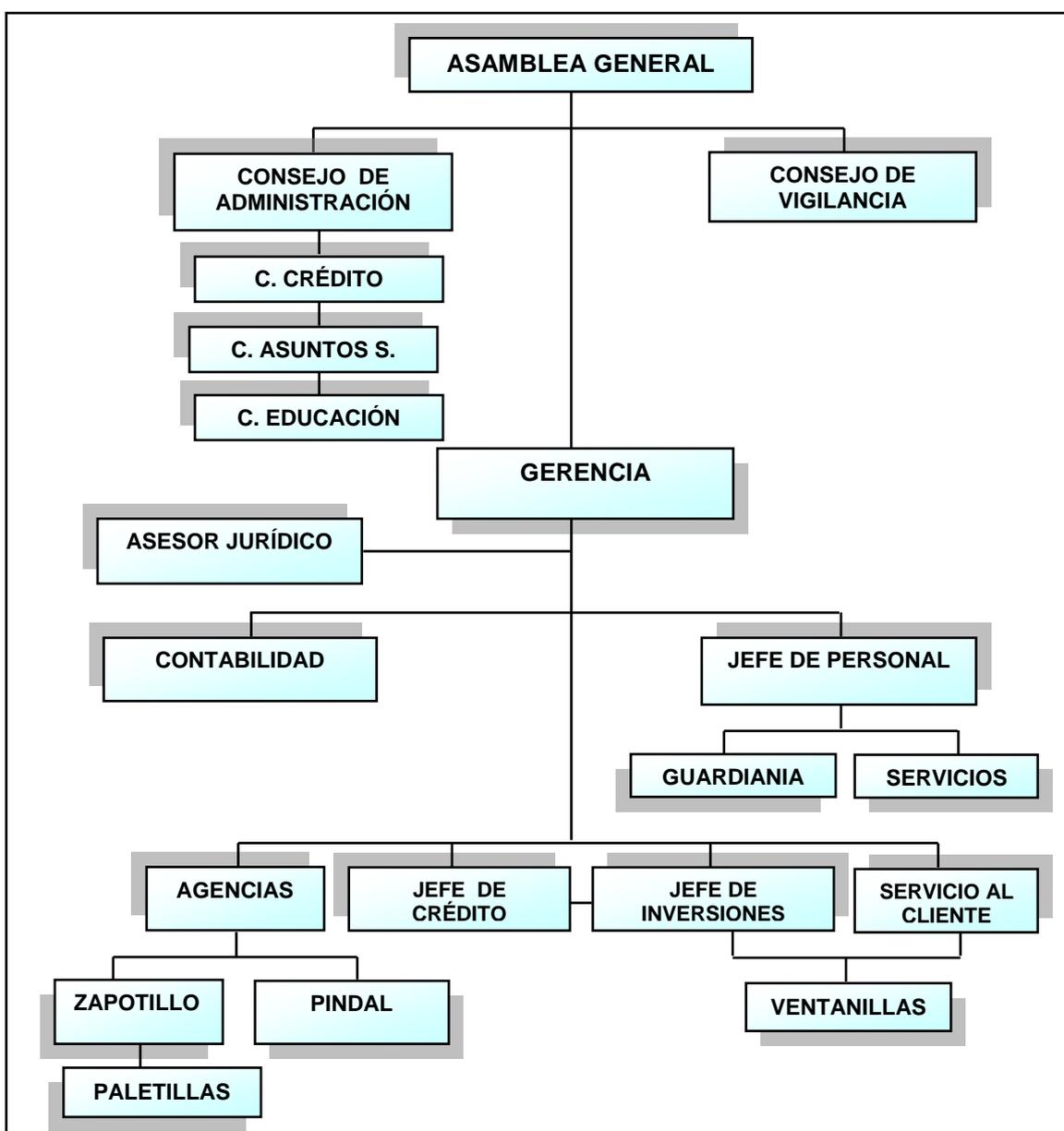
- a. Asamblea general de socios;
- b. Consejo de administración;
- c. Consejo de vigilancia;



- d. Gerencia;
- e. Comisiones especiales

4.3. ORGANIGRAMA

4.3.1. Organigrama general de “CACPE MACARÁ”



Fuente: “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras



4.3.2. Manual de funciones

DE LA ASAMBLEA GENERAL

Son atribuciones de la Asamblea general:

1. Reformar y aprobar el Estatuto y Reglamento interno de la cooperativa; tales reformas deberán ser aprobadas por la Dirección Nacional de Cooperativas;
2. Conocer y aprobar el presupuesto y el Plan de trabajo de la cooperativa, elaborado por el Consejo de administración;
3. Autorizar la adquisición, enajenación, gravamen parcial o total de bienes de la cooperativa, siempre que, por su monto dicha autorización no corresponda a otro organismo de la entidad; cuando se trate de la adquisición, enajenación o gravamen de bienes raíces se requerirá autorización previa de la Dirección Nacional de Cooperativas;
4. Elegir y remover con causa justa a los miembros del Consejo de administración y de Vigilancia, Comisiones especiales y sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad;
5. Conocer y hacer las observaciones que estime conveniente a los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, aprobarlos o rechazarlos;
6. Autorizar la emisión de certificados de aportación, previa autorización de la Dirección Nacional de Cooperativas;
7. Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la Ley de cooperativas, su Reglamento general y el presente Estatuto. Puede también acordar la retención de dichos excedentes, con el fin de capitalizar a la cooperativa con el procedimiento señalado por el Art. 59 del Reglamento general de cooperativas;
8. Relevar con justa causa al Gerente;
9. Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y afiliarse a cualquiera de las organizaciones cooperativas, cuya afiliación no obliga la ley de la materia;
10. Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la cooperativa, dejando constancia de la deliberaciones y resoluciones tomadas por la Asamblea;
11. Realizar todas las demás funciones y atribuciones indicadas en la Ley y Reglamento general de cooperativas.



DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Son funciones del Consejo de administración las siguientes:

1. Designar al Presidente, Gerente y Secretario, así como a los miembros de las Comisiones especiales cuya facultad no corresponda a la Asamblea general;
2. Autorizar al Presidente y Gerente la realización de contratos, adquisiciones de bienes muebles, materiales y suministros de oficina para el servicio de la cooperativa hasta el monto que determine la Asamblea general;
3. Nombrar y remover con causa justa al Gerente, Administradores, Jefes de oficina y demás empleados caucionados;
4. Decidir acerca de las solicitudes de ingreso y retiro de los socios, así como de la exclusión y expulsión de los mismos;
5. Llenar las vacantes en los Consejos, Comisiones especiales, de los funcionarios y empleados que por cualquier causa cesaren en sus funciones antes de terminar el periodo para el cual fueron elegidos. Esta designación será temporal hasta que la Asamblea general resuelva ratificarlos o reemplazarlos;
6. Determinar el monto de la caución que debe rendir el Gerente y otros empleados, la misma que se hará en póliza de fidelidad o garantía bancaria;
7. Señalar el mínimo de certificados de aportación que deben tener los socios;
8. Recomendar a la Asamblea general, la distribución de los excedentes y pago de los intereses sobre los certificados de aportación;
9. Presentar a la Asamblea general los balances semestrales conjuntamente con el dictamen emitido por el Consejo de vigilancia, así como un informe general de actividades;
10. Designar el banco o bancos y otras entidades financieras legalmente autorizadas en los que se depositarán los dineros de la cooperativa;
11. Fijar las tasas de interés activa y pasiva que deben regir en la entidad y que en ningún caso excederán de las establecidas por los organismos competentes;
12. Elaborar la reforma presupuestaria y el plan de trabajo de la cooperativa y someterlo a consideración de la Asamblea general;
13. Establecer la política general de crédito de la cooperativa;
14. Establecer una reglamentación adecuada para el control de la morosidad;
15. Elaborar los Reglamentos internos de la cooperativa para remitirlos a consideración de la Asamblea general;
16. Someter a consideración de la Asamblea general, el proyecto de reformas al estatuto.



DEL PRESIDENTE

Sus atribuciones son las siguientes:

1. Cumplir y hacer cumplir la Ley de cooperativas, su Reglamento general, otras leyes que le fueren aplicables, el Estatuto, los Reglamentos internos y las decisiones de la Asamblea general y del Consejo de administración;
2. Presidir las Asambleas generales y las reuniones del Consejo de administración y orientar sus discusiones;
3. Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la cooperativa;
4. Convocar a las Asambleas generales ordinarias y extraordinarias y a las reuniones del Consejo de administración;
5. Dirimir con su voto los empates en la votaciones de Asamblea general;
6. Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar y cancelar cheques;
7. Suscribir con el Gerente los contratos, escrituras públicas, certificados de aportación y otros documentos legales relacionados con la actividad económica de la cooperativa;
8. Firmar la correspondencia de la cooperativa;
9. Presentar el informe semestral a la Asamblea general, dar cuenta de sus actividades al Consejo de administración y presentar las reformas que creyere convenientes;
10. Realizar otras funciones compatibles con su cargo y que no sean de su competencia de la Asamblea general de socios.

DEL SECRETARIO

Son sus funciones las siguientes:

1. Llevar y certificar los libros de actas de la Asamblea general y del Consejo de administración, así como una lista completa de todos sus asociados;
2. Tener la correspondencia al día;
3. Certificar con su firma los documentos de la cooperativa;
4. Firmar conjuntamente con el Presidente los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieren de la intervención de estos funcionarios;
5. Conservar ordenadamente los archivos;
6. Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de administración, siempre que no violaren las disposiciones legales ni estatutarias.



DEL GERENTE

Le competen las siguientes funciones:

1. Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa;
2. Ejecutar los acuerdos de las Asambleas generales y del Consejo de administración;
3. Firmar conjuntamente con el Presidente, los documentos a los que hacen mención en los literales 6 y 7 de las funciones del Consejo de administración;
4. Informar mensualmente al Consejo de administración sobre el estado económico de la cooperativa y presentar los respectivos estados financieros;
5. Presentar los informes que les soliciten la Asamblea general, los Consejos de administración, vigilancia y las comisiones especiales;
6. Cuidar que los libros de contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se conserven siempre actualizados;
7. Depositar el dinero recibido en las cuentas bancarias que mantiene la entidad dentro de un plazo máximo de 48 horas;
8. Aplicar el sistema de control de morosidad establecido por el Consejo de administración;
9. Rendir la caución que haya sido determinada por el Consejo de administración en póliza de fidelidad o garantía bancaria;
10. Realizar otras funciones señaladas por la Asamblea general y el Consejo de administración que estén acordes con la Ley de cooperativas, su Reglamento general y el Estatuto.

DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Son atribuciones del Consejo de vigilancia las siguientes:

1. Comprobar la exactitud de los estados financieros e inventarios, así como supervisar el desenvolvimiento económico de la institución;
2. Realizar periódicamente la contabilidad de la cooperativa, incluyendo los estados de cuenta de los asociados;
3. Verificar si las actuaciones del Consejo de administración, de las Comisiones especiales, de la Gerencia, sean llevados de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias;



4. Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea general, por intermedio del Consejo de administración;
5. Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometan bienes o créditos de la cooperativa cuando no estén de acuerdo con los intereses de la Institución o pasen del monto establecido por la Asamblea general;
6. Proponer a la Asamblea general la remoción del Gerente, de uno o varios de los miembros de los Consejos por causas señaladas en la Ley de cooperativas, su Reglamento general y el Estatuto; los cargos contra estos miembros, deberán ser debidamente fundamentados y por escrito;
7. Hacer anualmente por lo menos una auditoria y examen general de las actividades administrativas, contables y financieras de la cooperativa y rendir de este particular un informe a la Asamblea general;
8. Conocer los reclamos que los asociados establecen contra el Consejo de administración o de las Comisiones, funcionarios y empleados y sobre los servicios de la cooperativa, debiendo informar a la Asamblea general;
9. Presentar a la Asamblea general un informe semestral de actividades;
10. Solicitar al Presidente de la entidad la convocatoria a Asamblea extraordinaria cuando fuere el caso.

DE LA COMISIÓN DE CRÉDITO

Tiene las siguientes funciones:

1. Decidirá todo lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios, de conformidad con las normas establecidas sobre préstamos por el Consejo de administración;
2. Determinará en cada caso si el solicitante está obligado o no a presentar garantías y la naturaleza de las mismas de común acuerdo con el propietario;
3. Fijará los plazos en que el préstamo deba ser cancelado, conforme al reglamento pertinente;
4. Aprobará los préstamos por escrito o por mayoría de votos;
5. Rendirá informes semestrales a la Asamblea general de socios y mensuales al Consejo de administración, haciendo las observaciones que tenga por objetivo mejorar los préstamos.



DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN

Son sus funciones las siguientes:

1. Elaborar el plan de trabajo educacional que se aplicará en el curso del año y que será presentado al Consejo de administración para su aprobación;
2. Organizar y desarrollar programas de educación cooperativa;
3. Promover otras actividades de interés para sus socios;
4. Presentar un informe anual al Consejo de administración sobre las labores realizadas y la forma en que fueron invertidos los recursos asignados.

DE LA COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES

Son atribuciones de esta comisión las siguientes:

1. Estudiar, analizar y solucionar los problemas sociales de la cooperativa y de sus miembros;
2. Presentar el plan de trabajo anual ante el Consejo de administración e informar de su gestión a la Asamblea general de socios.

4.4. PLAN ESTRATÉGICO

4.4.1. Misión

“Coadyuvar a elevar el nivel de los socios de la cooperativa y de la comunidad, mediante la presentación de servicios sociales y financieros de calidad, fundamentados en los principios y valores del cooperativismo”.

4.4.2. Visión

“Constituirnos lo antes posible en un sector cooperativo, auténtico y representativo; que genere confianza en la comunidad, y que los socios se sientan comprometidos con la Institución, contribuyendo de esta manera al desarrollo de la familia, de la sociedad y del país”.



4.4.3. Valores

- ✓ Cultura de trabajo en equipo
- ✓ Solidaridad, productividad e integración comunitaria en el trabajo
- ✓ Transparencia en el manejo económico
- ✓ Eficiencia
- ✓ Credibilidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Buena atención

4.4.4. Logo y slogan



¡En la Frontera su mano amiga!

4.4.5. Principios

1. Adhesión voluntaria y abierta.
2. Gestión democrática por parte de los socios.
3. Participación económica.
4. Autonomía e independencia.
5. Educación, formación e información cooperativista.
6. Cooperación entre cooperativas.
7. Interés por la comunidad.



4.4.6. Políticas

Calidad.- Fomentar la adhesión a normas de calidad internacional.

Oportunidad.- Proporcionar servicios identificados e innovadores.

Precio.- Propiciar alianzas, convenios o fusiones que permitan optimizar adecuadamente los recursos materiales y humanos, minimizando los gastos.

4.4.7. FODA

Cuadro Nro. 2

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Funcionarios y directivos del lugar.- Atención personalizada.- Servicios financieros y sociales al socio y comunidad.- Atención permanente.- Edificios propios.- Agencias en otros lugares.	<ul style="list-style-type: none">- Créditos oportunos.- Cooperativas propias de la zona.- Socios identificados con la Institución.- Confianza de la comunidad en la cooperativa.- Seguir implementando obras en beneficio común.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Falta de capacitación en el personal.- Falta de educación cooperativa en todos los estamentos.- Exigencias de derechos y no de sus obligaciones.- Algunos dirigentes y funcionarios son socios deficitarios.	<ul style="list-style-type: none">- Presencia de otras cooperativas en el Cantón.- Inestabilidad climática y en la comercialización de sus cosechas.- Que la cooperativa no desarrolle acorde a retos que exige el tiempo.- Problema financiero mundial.- Disminución de remesas.

Fuente: “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras



4.4.8. PLAN OPERATIVO 2008

Cuadro Nro. 3

ÁREA OPERATIVA		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el número de socios en un 60%. - Incrementar el total de activos en un 50%. - Incrementar la rentabilidad del 2% de activos. - Bajar la morosidad a menos del 7.8%. - Mantener la estructura de crédito a mayor del 75%. - Crear y reglamentar el servicio de cambio de moneda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar el servicio de la Frontera Sur de la Provincia y acrecentar financieramente la institución. - Incrementar las reservas patrimoniales para disminuir el apalancamiento de la cooperativa. - Calificación en la CFN para obtener recursos externos, con mayor rentabilidad y menor cartera de riesgo. - Mejor servicio en crédito y nuevos productos crediticios. - Posicionamiento en el mercado como una empresa financiera que presta servicio de cambio de moneda. 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoción, incentivos, publicidades, invitaciones personales, reincorporación de socios inactivos, visitas domiciliarias para difundir servicios, reorientar los servicios al sector rural de los cantones. - Crear nuevo paquete de servicios financieros y sociales, etc. - Mejor operatividad, disminución de gastos innecesarios, mayor rotación de capital prestado en créditos, mayores servicios al cliente, cobro de comisiones. - Notificaciones constantes, monitoreo de créditos desde la solicitud hasta la cancelación del mismo. Clasificar clientes en base a su cumplimiento. - Las captaciones orientarlas a créditos oportunos y oportunos, disminuyendo el riesgo. - Funcionamiento de la ventanilla para el cambio de moneda.

Fuente: "CACPE MACARÁ"

Elaborado: Las Autoras

ÁREA DEL PERSONAL

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Auscultar las necesidades de los funcionarios en sus actividades diarias. - Elaborar programas de: capacitación, desarrollo, promoción y evaluación del desempeño. - Elaborar presupuestos de personal acorde a sus aspiraciones y a las condiciones de la institución. - Elaborar y difundir el Orgánico Funcional y Operativo de la empresa y el Código de Ética. - Crear un ambiente de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Máximo desarrollo de las personas que laboran en la cooperativa. - Desarrollo profesional, personal y familiar del Recurso humano. - Garantizar el desarrollo económico, estabilidad laboral y fidelidad a la organización. - Estructurar técnicamente las funciones y actividades, logrando eficiencia y productividad del Recurso humano. - Lograr la integración y equilibrio 	<ul style="list-style-type: none"> - Reuniones de trabajo, encuestas, sugerencias, etc. - Capacitación profesional, organizacional, de visitas y reuniones de integración. - Crear incentivos por: captación de ingresos de socios, objetivos cumplidos, etc. - Nombrar comisiones para la elaboración, ejecución, dirección y control de funciones. - Reorganización de funciones y distribución de actividades.



<p>motivador, estimulante y estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecer y fomentar los valores de la Institución con proyección a una mejor atención al cliente y operatividad de la cooperativa. - Incentivos al personal en función de la evaluación del desempeño. 	<p>entre los diferentes departamentos de la administración.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guiar las acciones de cada uno de los empleados según los planes establecidos tomando como dirección “Clientes satisfechos”. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar reuniones formativas e informativas de las resoluciones y planteamientos de ejecución y a obtener. - Establecer valores institucionales a través de una comisión y fomentarlos a través de seminarios, talleres, reuniones, etc.
--	--	---

Fuente: “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

ÁREA DE INVERSIONES

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Continuar la construcción del área social de la cooperativa. - Acondicionar la segunda parte del edificio de Zapotillo. - Compra del terreno en Pindal. - Implementar oficina en Macará. - Establecer oficina en Huaquillas. - Implementar el Departamento de sistemas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la imagen de la cooperativa mediante: instalaciones amplias y funcionales acorde al crecimiento institucional. - Contar a futuro en Pindal con un moderno edificio. - Posesionarnos del mercado de Huaquillas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrataciones de acuerdo a normas establecidas, búsqueda de financiamiento, control y supervisión. - Lograr que autoridades y comités de Huaquillas, apoyen apertura de “CACPE MACARÁ”.

Fuente: “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

ÁREA FINANCIERA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ACTIVIDADES
-----------------------	------	-------------



<ul style="list-style-type: none"> - Culminar con desembolso de capital por parte del COSV ². - Buscar financiamiento de Organismos Gubernamentales y no Gubernamentales. - Establecer proyectos de inversión para una mejor rentabilidad de la cooperativa. - Calificar para la Corporación Financiera Nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capitales a bajos intereses. - Lograr utilidades por otras operaciones a más de generación por créditos. - Lograr financiamiento, respaldo económico, etc. Que permite aplicar nuestro servicio a otros cantones vecinos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Otorgamiento de los crédito CO montos mayores, con agilidad presentación de reportes y ge en forma inmediata el desembolso - Gestionar la incorporación cooperativa a Organismos financ - Reuniones, estatutos, esta ventajas y desventajas, etc., del externo. - Proporcionar información m según lo establecido.
--	---	---

Fuente: “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

ÁREA TECNOLÓGICA		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar sistema de comunicación y enlace entre agencias e instituciones de convenio. - Actualizar equipos de computación en matriz y agencias. - Colocación de cámaras, alarmas, sensores. - Disponer de un moderno generador eléctrico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor agilidad, operatividad y control en las actualidades de la cooperativa. - Un servicio eficiente y sin interrupciones por eventualidades técnicas. - Visualizar las áreas de trabajo. - Asegurar el fluido eléctrico en la cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cotizar, establecer estudios, pr contratar, buscar financiamiento adquisición de monto tecnológico - Aprovechar que los re materiales y humanos de la inst sean bien utilizados. - Mejorar el servicio de atenc socio. - Poner en funcionamiento Departamento de sistema generador eléctrico.

Fuente: “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras
 COSV: Comité de coordinación de las organizaciones para el servicio voluntario. Es una asociación de voluntariado - sin fines de lucro – comprometida, desde hace más de 35 años, en la solidaridad internacional.



--	--	--

ÁREA DE EDUCACIÓN		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar a socios, funcionarios y directivos en educación cooperativista. - Lograr la capacitación artesanal y profesional de socios, funcionarios y directivos. - Masificar los conocimientos adquiridos en cursos, seminarios o talleres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conozcan a fondo los fundamentos del cooperativismo. - Que el conocimiento adquirido sea puesto en práctica en beneficio de la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cursos permanentes de capacitación mediante convenios con el SE y otras instituciones. - Alentar que el personal p... estudios superiores en áreas afi... su actividad. - Multiplicar los conocimientos adquiridos por personas que as... curso de capacitación.

Fuente: “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

ÁREA SOCIAL		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	META	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Implementar nuevos servicios. - Mejorar los servicios existentes. - Ampliar servicios sociales a otros 	<ul style="list-style-type: none"> - De acuerdo a las necesidades del medio buscar lo que requiere la comunidad y juntos implementar el servicio mejorando los existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitar, dialogar, observar... necesidades para juntos anali... problema. - Buscar las mejores alternativ...



<p>sectores marginales.</p> <p>- Fomentar el deporte.</p>	<p>- Modificar las actividades deportivas.</p>	<p>solución a las mismas.</p> <p>- Realizar las gestiones para la construcción de un área de velación.</p> <p>- Reactivar el Club deportivo “CACPE MACARÁ”.</p>
---	--	---

Fuente: “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

5. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. PLANIFICACIÓN

Planificar supone analizar y estudiar los objetivos propuestos así como la forma en la que vamos a conseguirlos. Es una herramienta de acción para decidir qué se va hacer y porque, supone crear un plan. Crear un plan tiene muchos beneficios pero sobre todo clarifica muchas dudas acerca del trabajo a realizar:

- Define necesidad de recursos para conseguir objetivos.
- Clarifica las actividades y las dudas respecto a objetivos buscados.
- Cuantifica los niveles de desempeño para tener éxito
- Establece prioridades.
- Clarifica debilidades y fortalezas para conseguir objetivos.

Por lo tanto planificar es: “Ordenar el conjunto de acciones que debemos desarrollar para alcanzar un objetivo o varios objetivos, que resuelvan un problema o varios problemas que hemos identificado previamente a través de un diagnóstico” (Serna, 2000).



Entonces planificación constituye un punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlo. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional.

La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas, esto es, qué tipo de estructura organizacional se adaptará a la estrategia intentada, qué personal se asignará para ello, qué tipo de tecnología se necesitará, qué tipo de recursos se utilizarán y qué clase de controles se aplicarán para la producción de bienes o servicios. Esta visión integradora hace que la planificación sea entendida como un sistema compuesto por procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo.

Planificación es, por lo tanto: “Un proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural” (Serna, 2000).

La Planificación debe ser participativa:

- Identificar los problemas y necesidades que existen.
- Discutir las acciones y actividades que ayudarán a solucionar esos problemas.
- Definir los pasos a seguir.
- Determinar quiénes asumirán las distintas tareas necesarias para la ejecución del plan.
- Implementar las acciones y actividades.
- Analizar y evaluar los resultados.

Resumiendo la planificación es el ejercicio ejecutado con el fin de reducir el riesgo en la empresa y organizar los medios productivos acorde con los objetivos buscados.

5.1.1. Planificación estratégica

El entorno empresarial se ha vuelto cada vez más complejo, más dinámico y más incierto haciendo más vulnerables a las empresas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente.



La práctica de la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

La planificación estratégica es el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la empresa y las cambiantes oportunidades del mercado. Su objetivo consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la empresa de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios, la esencia es identificar las oportunidades y amenazas actuales las cuales al combinarlas con las fortalezas y debilidades de la empresa, proveen a la empresa de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro.

5.1.1.1. Definiciones

“Es el conjunto de acciones formalmente establecidas cuyo seguimiento permite a la organización diseñar y desarrollar una o varias estrategias para realizar su misión, alcanzar su visión y cumplir sus objetivos, de acuerdo con los principios de eficiencia y calidad” (Serna, 2000).

Para comprender el concepto mencionado, es necesario definir los siguientes términos utilizados (Serna, 2000):

- *Estrategia:* Un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el sector en el que desarrolla sus actividades.
- *Misión:* Razón de ser o de existir de la organización.
- *Visión:* Organización en que desea convertirse.
- *Objetivos:* Logros que la organización se propone alcanzar.

La planificación estratégica constituye "el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro" (Serna, 2000).

Gráficamente la planificación estratégica es el proceso que permite construir un puente entre:





En resumen la planificación estratégica es:

- Una función básica de la gerencia.
- Determina el futuro deseado.
- Es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización.
- Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada.

5.1.2. Planificación corporativa

El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común.

5.1.2.1. Objetivos de la planificación corporativa

Según Rubio los objetivos que comprenden la planificación corporativa son:

- Realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.
- Definir los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.
- Diseñar planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.
- Controlar y supervisar periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

5.1.2.2. Características



Las características según Rubio de planificación corporativa son:

- Es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica.
- Es de forma homogénea y heterogénea.
- Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o varias corporaciones.
- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.
- Un enfoque disciplinado pero flexible.
- Participación del personal a nivel operativo.
- Motivación a la creatividad.
- Comunicación de los planes a través de toda la organización.
- Integración de la planificación con el poder decisorio.
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes para considerar las condiciones cambiantes.

5.1.2.3. Etapas de la planificación corporativa

De acuerdo a Rubio la planificación corporativa tiene las siguientes etapas:

- Determinación de objetivos y metas.
- Definir los objetivos de la empresa de acuerdo a la estrategia de largo plazo, luego determinar sus metas a modo de establecer el cumplimiento de objetivos en el tiempo.
- Fijación de políticas y cursos de acción.
- Las políticas definen la visión global de la empresa en cuanto a matriz y filiales y los cursos serán un conjunto de decisiones para alcanzar los objetivos y metas planeadas.
- Planeación de recursos.
- Determinar y asignar los recursos humanos, de capital, de equipos y materiales en general según los cursos de acción.
- Diseño organizacional.
- Organizar los recursos humanos para el mejor cumplimiento de la planificación.

En conclusión la puesta en marcha de un plan corporativo afectará de forma positiva el futuro de la empresa, si se consigue que éste sea eficaz. Por esto es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Un plan corporativo exige siempre un compromiso en todos los niveles de la organización y que la aportación de nuevos recursos vaya acompañado de personal



calificado para llevar a cabo el plan corporativo y sean responsables del logro de sus objetivos.

- Exigir fechas para alcanzar los resultados, es esencial. Pero las fechas para conseguir los objetivos estratégicos deben calibrarse en función de las capacidades reales y efectivas de la empresa.
- La planificación corporativa únicamente es útil hasta el punto en que se ponen en práctica con éxito los elementos de la organización, y que han de estar presentes.
- Debe existir correctos canales de comunicación, recursos adecuados y acceso a la información, estructura de personal adecuado y buenas relaciones entre el personal y alto nivel de motivación en el proceso de planificación, son los puntos que siempre deberemos recordar en nuestra gestión.

5.1.3. Planificación operativa

La planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la existencia de una organización.

Esta planificación puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndose claramente lo que se va hacer, el orden en que se lo hará, las responsabilidades que cada uno tendrá, los recursos que se necesitará para hacerlo y el tiempo en que se deberá cumplir.

Se puede planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes. De una buena planificación depende el éxito de los objetivos.

5.1.3.1. Diferencias entre planificación operativa y estratégica

Existen varias diferencias pero se señala las más importantes:

Cuadro Nro. 4

Planificación operativa	Planificación estratégica
-------------------------	---------------------------



- Realiza planes a corto y mediano plazo en diversas partes de la organización.	- Planifica a largo plazo enfocando a la organización como un todo.
- Pone énfasis en los aspectos del día a día.	- Pone énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo.
- Los planes operativos están vinculados a la definición de los objetivos, metas, actividades, plazos y responsables de la organización.	- Los planes estratégicos están vinculados a la definición de la misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas de la organización
- Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específicos.	- Grandes lineamientos (general).

Es importante tener en cuenta que si una organización aspira a permanecer debe plantearse objetivos realistas. La planificación está comprometida en la fijación de los objetivos de la organización y en las formas generales para alcanzarlos. La planificación estratégica ni la operativa es un esfuerzo ocasional si se quiere que sea efectiva y logre los resultados deseados, debe ser vigilada periódicamente, revisada y modificada de acuerdo con los resultados internos y externos que se den.

5.2. INDICADORES

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuentas como se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

5.2.1. Conceptos

"Herramienta para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos. Son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas" (ONU, 1999).

"Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema en un contexto de interpretación" (Benjamín, 2007).



"Un indicador es la unidad que permite medir el alcance de una meta. Pero la relación entre indicador y meta es de carácter probabilístico y no de implicación lógica, por lo cual resulta conveniente incrementar el número de indicadores de una meta para así aumentar la probabilidad de lograr una medición adecuada" (Cohen y Franco, 1999).

5.2.2. Características³

Para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir información de una parte a otra.
- Verificable.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

5.2.3. Importancia

Los indicadores son importantes para la organización porque ayudan a relacionar las metas y los objetivos estratégicos de la organización o de un área específica.

De ahí que el objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación.

Para el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

³ Enrique Benjamín Franklin "Auditoría administrativa" México, 2007.



De igual modo hay que tener presente que los indicadores son un medio y no un fin, ya que el indicador es un apoyo para saber cómo se encuentra la organización.

Por lo tanto los indicadores son importantes debido a que:

- Permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Permite hacer comparaciones.
- Permite hacer estimaciones, basándose en información histórica y la evaluación del indicador.
- Es fácil de visualizar. Sea en su presentación numérica o gráfica, con un vistazo se puede observar el comportamiento de lo medido.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se puede alcanzar mejores resultados en futuros proyectos.

5.2.4. Clasificación de indicadores⁴

Los indicadores se clasifican en:

- *Cualitativos:* Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo.
- *Directos:* Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.
- *Indirectos:* Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.
- *Positivos:* Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.
- *Negativos:* Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.
- *Para evaluar el desempeño:* Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces, se les

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos11/conge.shtml>



mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos; por lo que consideramos conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la calidad y la productividad.

- * *Eficacia:* Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, sino que es necesario que el mismo logre realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado.
- * *Efectividad:* Es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- * *Eficiencia:* Se define "como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado". En palabras más aplicadas a nuestras profesiones, consiste en el buen uso de los recursos. En lograr lo mayor posible con aquello que contamos.

5.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Algunos autores plantean de su experiencia que dentro de los principales factores o claves de éxito para la formulación de un proyecto o sistema de indicadores se encuentran:

- Realizar una definición clara de los indicadores, que elimine incertidumbres sobre los conceptos que se desean medir y la clase de información que es necesaria para ello.
- Efectuar un estudio minucioso de los sistemas y aplicaciones existentes que aportarán datos al modelo de cálculo.
- El resultado del análisis de fuentes de datos debe servir de base para revisar el modelo si es necesario y para planificar la etapa de construcción, determinando qué acciones es necesario realizar para adaptar la operativa o la información de base del sistema.
- La regla básica es que no se puede medir aquello de lo que no se tiene información, es preferible disponer de un cálculo menos preciso para algunos indicadores que un cálculo completamente inválido.
- Debe involucrarse en el proyecto a todas las personas responsables de información o aplicaciones que sirven de base para el sistema, cualquier variación puede llegar a invalidar el modelo.
- Debe planificarse una tarea de validación detallada antes del paso a producción, evitando la repetición de cargas de datos que pueden ser altamente complejas y consumir un volumen de espacio y tiempo significativo.

5.2.6. Diseño de los indicadores y tendencias



Para poder aplicar indicadores como herramienta de evaluación es necesario saber qué tipo de indicadores se debe aplicar, en que área se aplicará, cómo será el proceso de evaluación y de dónde se obtendrá dicha información. Es necesario entonces conocer los pasos básicos para diseñar indicadores de gestión:

Contar con objetivos a corto plazo:

- Mejorar la gestión y organización de la empresa.
- Lograr alianzas con los principales proveedores de la empresa.
- Fidelización del cliente.
- Optimizar la producción.

Identificar los factores críticos del éxito:

- Recurso humano.
- Abastecimiento.
- Ventas.

Establecer los indicadores para cada factor crítico:

Para definir un buen indicador de control o evaluación de un proceso es importante desarrollar un criterio de selección con una técnica muy sencilla que consiste en responder estas preguntas:

- ¿Es fácil medir?
- ¿Se mide rápidamente?
- ¿Proporciona información relevante en pocas palabras?
- ¿Se grafica fácilmente?

Si las respuestas a todas las preguntas son positivas ya se puede definir el indicador apropiado. Una vez definido cada indicador se debe identificar el tipo de control que se desea aplicar sobre el factor clave de éxito, de esta manera se establece la naturaleza del indicador a construir, y una vez identificada la naturaleza del indicador se procede a identificar las variables del sistema que serán evaluadas periódicamente para calcular el indicador.



5.2.7. Manejo y presentación de los indicadores

Los indicadores surgen como herramientas necesarias para el análisis y seguimiento de los procesos de desarrollo de un país o una región. Sin embargo, las políticas y estrategias para el desarrollo se elaboran y aplican en diferentes niveles de la sociedad, y sus efectos y consecuencias se observan en diferentes escalas. Es por eso que los indicadores deben seleccionarse en función de características y de las necesidades de los usuarios.

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

El “Indicador perfecto” nunca se crea de la noche a la mañana, y, además, será necesario mejorarlo y refinarlo, en la medida que se gané más experiencia en el tema. Es importante que los esfuerzos se orienten a la creación de indicadores sólidos y buenos, y que una opción “fácil”, en relación al desarrollo y elección de indicadores, no sea introducida sin la responsabilidad que se merece.

El planeamiento y la preparación, un staff experimentado y una administración motivada son los insumos para el buen manejo y presentación de un grupo de indicadores fuertes y sostenibles.

5.2.8. Preguntas guías en la construcción de los indicadores (Beltrán, 1999)

1. *¿Qué se quiere medir?* Esta pregunta responde el nivel al que se quiere llegar. Es tener claridad de lo que se pretende abordar.
2. *¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?* Permite determinar la cantidad de indicadores o el nivel de correlación que al que se debe llegar. ¿Para qué medir lo que no se va a usar?



3. *¿Con qué información se cuenta?* Establece los límites o posibilidades de construcción de indicadores. No se construyen indicadores de los que no se obtendrán resultados.
4. *¿De dónde se obtendrá la información?* Es un punto clave, pues la confiabilidad de la información y la rapidez con que se obtenga, son factores que tienen injerencia en el momento de hacer análisis. Si la información no es confiable o no se puede tener a tiempo, es algo que retrasa el ejercicio.

5.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctica / operativo. "Busca aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia" sirve para "comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos" así como "planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas" dentro de un aumento de retroalimentación y formación estratégica (Kaplan y Norton, 2000).

En el cuadro de mando integral, la clarificación y traducción de la visión y la estrategia, es el comienzo del proceso donde se definen las estrategias de la unidad provenientes de las estrategias principales generales de la organización. Luego se definen los objetivos del cliente y financiero. Seguidamente se definen los objetivos e indicadores de los procesos básicos que actúan realmente en lo esencial de la organización.

El cuadro de mando integral actúa bajo mecanismos de excepción, es decir trabaja sobre los procesos críticos para obtener soluciones extraordinarias capaces de reagrupar los procesos internos y definir nuevas estrategias sobre los logros alcanzados en un periodo determinado. Posterior a ello, se informan y comunican a toda la organización a fin de mostrar a los empleados los objetivos críticos y las estrategias genéricas que guiarán a todos los niveles e insertarse en una meta común.

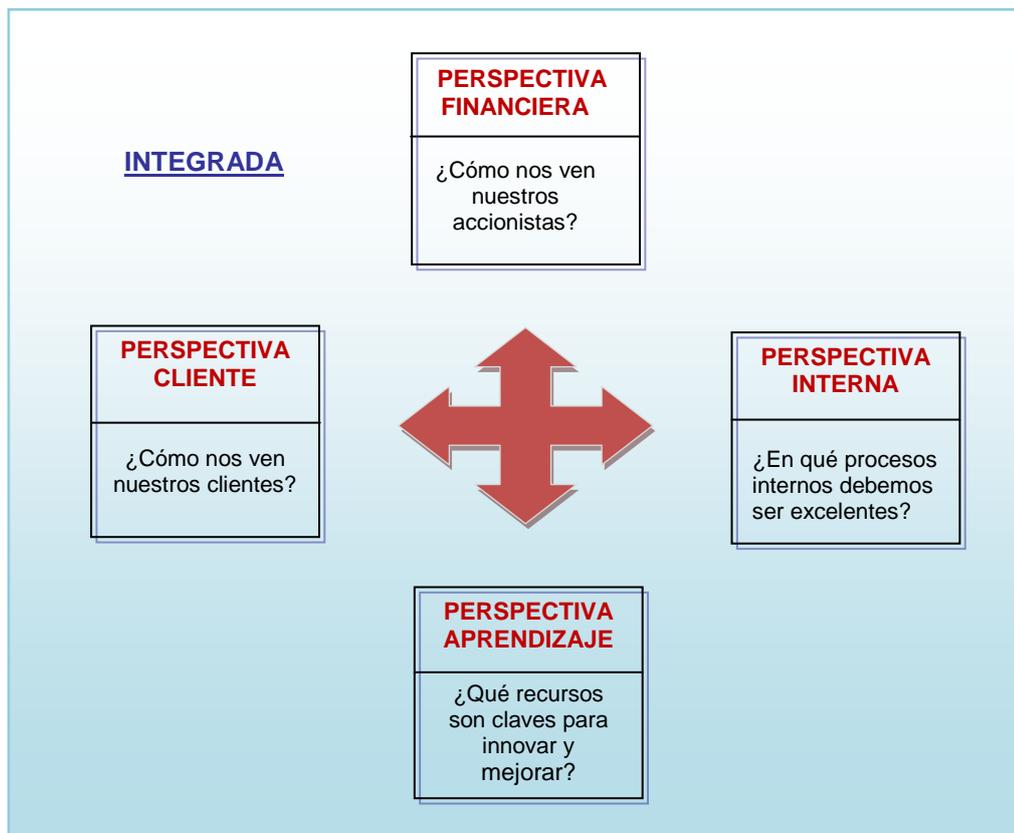
En el desarrollo del proceso, luego de tener informado a los miembros participantes en la gestión del cuadro de mando, se realiza la planificación propiamente dicha, en donde se



establecen los objetivos operativos, las iniciativas estratégicas, la asignación de recursos y las metas a cumplir durante el proceso.

Como etapa final, el cuadro de mando integral requiere de la formación de los sujetos involucrados en su diseño y aplicación del sistema ya que a través de ella se trata de configurar las aptitudes y la cultura para el manejo adecuado del sistema. El cuadro de mando integral no es por sí solo una herramienta de mejora, es un sistema de gestión estratégico que requiere de los individuos para que sea exitosa, dada esta inquietud, la formación y desarrollo de los grupos para la administración del proceso es de suma importancia para la implantación estimada.

5.3.1. Perspectivas del cuadro de mando integral





El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced scorecard (BSC)⁵ sugiere que se mire la organización desde cuatro perspectivas. Aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias:

- La perspectiva financiera ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?
- La perspectiva de procesos internos ¿En qué procesos internos debemos ser excelentes?
- El aprendizaje-crecimiento ¿Qué recursos son claves para innovar y mejorar?
- La perspectiva del cliente ¿Cómo nos ven nuestros clientes?

5.3.1.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

5.3.1.1.1. Concepto

El cuadro de mando integral no deja a un lado los objetivos financieros. Estos deben estar vinculados en última instancia con el resto de objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias y en la situación del mercado (Kaplan y Norton, 2000).

En la perspectiva financiera es necesario preguntarse:

¿Cómo nos vamos a presentar a nuestros accionistas (inversionistas) y propietarios para ser considerados financieramente exitosos?

⁵ Herramienta que ordena, traduce y organiza los objetivos y planes estratégicos de una organización.



En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 Km/h mirando por el espejo retrovisor.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- *Índice de liquidez:* Muestra la capacidad de la empresa para afrontar obligaciones de corto plazo. Cuanto mayor es el índice mayor es dicha capacidad.
- *Índice de endeudamiento:* Es la capacidad para responder por obligaciones a largo plazo. Es el índice que cubre el total de los pasivos y el patrimonio neto.
- *Índice DuPont:* Indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.
- *Índice de rendimiento del capital invertido:* Es la relación que permite determinar la rentabilidad de todos los capitales invertidos en una empresa.

5.3.1.2. Perspectiva procesos internos

Esta perspectiva contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral. Se refiere a los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

5.3.1.2.1. Concepto

Consiste en llevar a la organización a una primera identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le debe asignar un responsable que responda por su organización, funcionamiento y resultados. El CMI exige que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de



mejorarlos, se deben incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado. En fusión con una perspectiva financiera a largo plazo, el cuadro de mando integral debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de innovación que generen nuevos procesos operativos futuros (Kaplan y Norton, 2000).

Bajo la perspectiva interna es necesario preguntarse:

¿En qué actividades debemos distinguarnos para entregar nuestra proposición de valor y, finalmente, alcanzar los objetivos en nuestros objetivos financieros?

5.3.1.3. Perspectiva aprendizaje-crecimiento

La perspectiva de formación y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo.

Se refiere a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

5.3.1.3.1. Concepto

Los objetivos que se plasmen en el CMI según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado (Kaplan y Norton, 2000).



Bajo esta perspectiva es necesario preguntarse:

¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestra infraestructura o capital intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados).
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo).
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.

5.3.1.4. Perspectiva cliente

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del cuadro de mando integral. Se refiere a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

5.3.1.4.1. Concepto

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se debe obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes (Kaplan y Norton, 2000).

Desde la perspectiva del cliente es necesario preguntarse:



¿Cuál es el valor de la proposición al cliente que va a generar los ingresos financieros que estamos buscando?

5.3.2. Características CMI

Las características fundamentales del cuadro de mando integral son:

Cuadro Nro. 5

Características	Explicación
Integral	Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo.
Balanceada	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros.
Estratégica	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
Simple	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización.
Concreto	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.



Causal	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.
--------	--

5.3.3. Beneficios de la implantación de un cuadro de mando integral

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.
- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

5.3.4. Riesgos de la implantación de un cuadro de mando integral

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección no dará buenos resultados.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.

6. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

6.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, OBJETIVOS Y VARIABLES

6.1.1. Identificación de las áreas relevantes



Las áreas más relevantes del plan operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ”, en las que se aplicó los indicadores de gestión son:

- ✓ Área operativa
- ✓ Área del personal
- ✓ Área financiera
- ✓ Área tecnológica
- ✓ Área de educación
- ✓ Área social

6.1.2. Identificación de objetivos

Es necesario medir el desempeño a través del cumplimiento de objetivos establecidos en respuesta a lo que necesita la empresa para tener un crecimiento en toda su cadena de valor. Por lo tanto dentro del plan operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” se trabajó en los siguientes objetivos:

1. Incrementar el número de socios
2. Incrementar el total de activos
3. Incrementar la rentabilidad de los activos
4. Disminuir la morosidad de los créditos
5. Mantener la estructura de crédito
6. Elaborar presupuestos de personal
7. Incentivos al personal
8. Establecer proyectos de inversión
9. Actualizar equipos de computación
10. Capacitar a socios, funcionarios y directivos
11. Implementar nuevos servicios
12. Mejorar los servicios existentes

6.1.3. Identificación de variables

Cuadro Nro. 6

VARIABLES	CRITERIO
Socios	Es uno de los factores más importantes para el crecimiento de



	cualquier institución, debido a que una empresa, comercio o cooperativa se crea en respuesta a sus necesidades.
Activos	Son todos los recursos económicos de propiedad de la empresa. Estos recursos están orientados a mejorar el desarrollo operativo empresarial.
Resultado del ejercicio	A través de esta variable se define la ganancia o pérdida que ha obtenido la cooperativa por las actividades realizadas en un determinado período de tiempo.
Créditos	La existencia de créditos es indispensable para el desarrollo económico. Permiten invertir en actividades productivas el ahorro de individuos que, de no existir la posibilidad de transferirse a otras personas, no se aprovecharía.
Personal	Es el recurso a través del cual se generan los servicios que la empresa pone a disposición de los socios y cuyo buen cumplimiento le dan valor agregado a la misma.
Incentivos	Estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos.
Inversiones	Se podría considerar como un gasto, pero a la larga sirve para aumentar la riqueza futura y posibilitar un crecimiento de la producción.
Equipos de computación	Los seres humanos deben aprovechar las ventajas que le ofrecen los inventos tecnológicos a fin de incrementar su productividad y su comprensión del entorno.
Capacitaciones	Se debe procurar constantes capacitaciones con la finalidad que se pueda enfrentar los desafíos propuestos por los cambios del medio.

6.2. RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS CON LAS PERSPECTIVAS

Cuadro Nro. 7

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	FINANCIERA	PROCESOS	APRENDIZAJE	CLIENTES
------------------------	------------	----------	-------------	----------



		INTERNOS	Y CRECIMIENTO	
Incrementar el número de socios	x	x		x
Incrementar el total de activos	x			
Incrementar la rentabilidad de los activos	x			
Disminuir la morosidad de los créditos	x	x		
Mantener la estructura de crédito	x			
Elaborar presupuestos de personal		x	x	
Incentivos al personal		x	x	
Establecer proyectos de inversión	x	x		
Actualizar equipos de computación		x	x	
Capacitar a socios, funcionarios y directivos			x	
Implementar nuevos servicios		x		x
Mejorar los servicios existentes		x		x

Elaborado: Las Autoras

6.3. ELABORACIÓN DE INDICADORES

6.3.1. Área operativa

6.3.1.1. Objetivos específicos



- ✚ Incrementar en un 60% el número de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008 con relación al año 2007.

1. Indicador de eficacia: Porcentaje de incremento de socios captados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

Índice:

$$\frac{\text{Total socios 2008} - \text{Total socios 2007}}{\text{Total socios 2007}} \times 100$$

- ✚ Incrementar el total de activos en un 50% en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008 con relación al año 2007.

2. Indicador de eficacia: Total de incremento de activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

Índice:

$$\frac{\text{Total activos 2008} - \text{Total activos 2007}}{\text{Total activos 2007}} \times 100$$

- ✚ Incrementar la rentabilidad del 2% de activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

3. Indicador de eficacia: Porcentaje de incremento de la rentabilidad de los activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008

Índice:

$$\frac{\text{Resultados del ejercicio 2008}}{\text{Total activos 2008}} \times 100$$

- ✚ Disminuir la morosidad de los créditos a menos del 7,8% en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

4. Indicador de eficacia: Porcentaje de disminución de la morosidad de los créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.



Índice:

$$\frac{\text{Cartera vencida 2008}}{\text{Cartera por vencer 2008} + \text{Cartera vencida 2008}} \times 100$$

- ✚ Mantener una estructura de créditos mayor al 75% en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008 con relación al año 2007.

5. **Indicador de eficacia:** Porcentaje de la estructura de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

Índice:

$$\frac{\text{Total créditos 2008} - \text{Total créditos 2007}}{\text{Total créditos 2007}} \times 100$$

6.3.2. Área del personal

6.3.2.1. Objetivos específicos

- ✚ Elaborar presupuestos del personal acorde a sus aspiraciones y a las condiciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

1. **Indicador de calidad:** Porcentaje de incremento en el sueldo acorde a la aspiración del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008. (Ver Anexo # 1)

Índice:

$$\frac{\text{Sueldo que aspira 2008} - \text{Sueldo que percibe 2008}}{\text{Sueldo que percibe 2008}} \times 100$$

2. **Indicador de eficiencia:** Porcentaje de incremento en gastos de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

Índice:



$$\frac{\text{Gastos de personal 2008} - \text{Gastos de personal 2007}}{\text{Gastos de personal 2007}} \times 100$$

- ✚ Incentivos al personal en función de la evaluación del desempeño en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008 con relación al año 2007.

3. **Indicador de eficiencia:** Total de incentivo⁶ al personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

Índice:

$$\frac{\text{Total de incentivos 2008} - \text{Total de incentivos 2007}}{\text{Total de incentivos 2007}} \times 100$$

6.3.3. Área financiera

6.3.3.1. Objetivo específico

- ✚ Establecer proyectos de inversión para una mejor rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

1. **Indicador de eficiencia:** Porcentaje de proyectos de inversión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008. (Ver Anexo # 5)

Índice:

$$\frac{\text{Proyectos de inversión desarrollados 2008}}{\text{Proyectos de inversión propuestos 2008}} \times 100$$

6.3.4. Área tecnológica

6.3.4.1. Objetivo específico

⁶ Incentivos: eficiencia administrativa, aniversario de la institución y navidad.



- ✚ Actualizar equipos de computación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008 con relación al año 2007.

1. **Indicador de eficacia:** Total de equipos de computación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

Índice:

$$\frac{\text{Total de equipos 2008} - \text{Total de equipos 2007}}{\text{Total de equipos 2007}} \times 100$$

6.3.5. Área de educación

6.3.5.1. Objetivo específico

- ✚ Capacitar a socios, funcionarios y directivos en educación cooperativista en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

1. **Indicador de eficacia:** Porcentaje de capacitaciones en educación cooperativista en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

Índice:

$$\frac{\text{Total capacitaciones 2008} - \text{Total capacitaciones 2007}}{\text{Total capacitaciones 2007}} \times 100$$

6.3.6. Área social

6.3.6.1. Objetivos específicos



- ✚ Implementar nuevos servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

1. **Indicador de calidad:** Porcentaje de incremento en el servicio acorde a las necesidades de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008⁷.

Índice:

$$\frac{\text{Servicios requeridos}}{\text{Servicios brindados}} \times 100$$

- ✚ Mejorar los servicios existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

2. **Indicador de calidad:** Grado de satisfacción percibida en el cliente, por la atención brindada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008. (Ver Anexo # 3)

Índice:

$$\frac{\text{Total clientes satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$$

3. **Indicador de calidad:** Grado de satisfacción del cliente en cuanto a la atención del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008. (Ver Anexo # 3)

Índice:

$$\frac{\text{Total clientes satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$$

4. **Indicador de calidad:** Grado de satisfacción de los cliente en cuanto a los servicios brindados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008. (Ver Anexo # 3)

⁷ Para diseñar el indicador se tomó como base el número de servicios que ofrece la cooperativa y los servicios que los socios solicitaron. (Ver pág. 2 Cuadro # 1 y Anexo # 3)



Índice:

$$\frac{\text{Total clientes satisfechos}}{\text{Total clientes encuestados}} \times 100$$

6.4. DISEÑO DEL CUADRO DE INDICADORES

Cuadro Nro. 7 FICHA TÉCNICA DEL ÁREA OPERATIVA DE "CACPE MACARÁ"

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR
6. Indicador de eficacia: Porcentaje de incremento de socios captados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Situación económica - Demanda satisfecha - Marketing 	Indicador: $\text{Índice} = \frac{9,427 - 6,345}{6,345} \times 100$ Índice = 48,57%	%	ANUAL	60%
Interpretación: Los socios captados en el año 2008 son del 48,57%, incremento que no logró alcanzar el estándar establecido dejando una 19,05%.					
7. Indicador de eficacia: Total de incremento de activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Situación económica - Inversiones 	Indicador: $\text{Índice} = \frac{6.121.179,17 - 4.730.177,61}{4.730.177,61} \times 100$ Índice = 29,41%	%	ANUAL	50%
Interpretación: El incremento de activos es del 29,41%, porcentaje desfavorable para la cooperativa ya que no se logró cumplir con el estándar.					

FICHA TÉCNICA DEL ÁREA OPERATIVA DE "CACPE MACARÁ"

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR
----------------------	-------------------	-----------------------	---------------	------------	----------



<p>8. Indicador de eficacia:</p> <p>Porcentaje de incremento de la rentabilidad de los activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Situación económica - Incremento de activos - Inversiones 	<p>Indicador:</p> $\text{Índice} = \frac{36.077,30}{6.121.179,17} \times 100$ <p>Índice = 0,59%</p>	%	ANUAL	2%
--	--	---	---	-------	----

Interpretación: El incremento en la rentabilidad de los activos es del 0,59% para el año 2008 con respecto al año anterior, porcentaje nada una brecha del 70,50%, es decir, no se alcanzó ni la mitad del estándar planeado.

<p>9. Indicador de eficacia:</p> <p>Porcentaje de disminución de la morosidad de los créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis financiera - Clientes responsables - Notificaciones de pago 	<p>Indicador:</p> $\text{Índice} = \frac{260.855,16}{4.382.279,26 + 260.855,16} \times 100$ <p>Índice = 5,62%</p>	%	ANUAL	7,8%
---	--	---	---	-------	------

Interpretación: La disminución de la morosidad de los créditos es del 5,56%, con estos resultados no se logra alcanzar el estándar establecido una brecha desfavorable del 27,95%.

FICHA TÉCNICA DEL ÁREA OPERATIVA DE "CACPE MACARÁ"

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR
<p>10. Indicador de eficacia:</p> <p>Porcentaje de la estructura de créditos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis financiera - Demanda insatisfecha - Gastos de inversión 	<p>Indicador:</p> $\text{Índice} = \frac{6.177.871,08 - 5.070.912,04}{5.070.912,04} \times 100$ <p>Índice = 21,83%</p>	%	ANUAL	75%

Interpretación: El estándar establecido para este indicador es del 75%, los resultados alcanzaron el 21,83% dejando una brecha desfavorable del 53,17%.



FICHA TÉCNICA DEL ÁREA DEL PERSONAL DE "CACPE MACARÁ"

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR
4. Indicador de calidad: Porcentaje de incremento en el sueldo acorde a la aspiración del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> - Situación económica - Inflación - Calidad de vida 	Indicador: $\text{Índice} = \frac{10.650 - 7.965}{7.965} \times 100$ Índice = 33,71%	%	ANUAL	100%

Interpretación: El incremento de los sueldos es del 33,71% con una brecha desfavorable del 66,29% por lo que no se llegó al estándar establecido.

5. Indicador de eficiencia: Porcentaje de incremento en gastos de personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de capacitación - Inflación - Remuneración - Bonificaciones 	Indicador: $\text{Índice} = \frac{258.835,45 - 168.267,46}{168.267,46} \times 100$ Índice = 53,82%	%	ANUAL	100%
---	--	---	---	-------	------

Interpretación: En el año 2008 los gastos de personal se incrementaron en un 53,82% dejando una brecha desfavorable del 46,18%.

FICHA TÉCNICA DEL ÁREA DEL PERSONAL DE "CACPE MACARÁ"

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR
----------------------	-------------------	-----------------------	---------------	------------	----------



<p>6. Indicador de eficiencia</p> <p>Total de incentivos al personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del personal - Incrementos de gastos de personal - Eficiencia laboral 	<p>Indicador:</p> $\text{Índice} = \frac{5.700 - 3.200}{3.200} \times 100$ <p>Índice = 78,13%</p>	%	ANUAL	100%
--	--	---	---	-------	------

Interpretación: Los incentivos al personal en el año 2008 representan el 78,13%, resultado que no alcanza el estándar planteado, por lo tanto, existe un brecha desfavorable del 21,87%.

FICHA TÉCNICA DEL ÁREA FINANCIERA DE "CACPE MACARÁ"

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR
<p>2. Indicador de eficiencia:</p> <p>Porcentaje de proyectos de inversión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Situación Económica - Disminución de activos - Rentabilidad 	<p>Indicador:</p> $\text{Índice} = \frac{157.441,69}{170.000} \times 100$ <p>Índice = 92,61%</p>	%	ANUAL	100%

Interpretación: Los proyectos de inversión en el año 2008 alcanzaron un incremento del 92,61% dejando una brecha desfavorable del 7,39% que no permitió alcanzar el estándar fijado.



FICHA TÉCNICA DEL ÁREA TECNOLÓGICA DE "CACPE MACARÁ"

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR
2. Indicador de eficacia: Total de equipos de computación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> - Efectividad laborar - Mejora de procesos - Tiempo - Inversión 	Indicador: $\text{Índice} = \frac{27.673,76 - 13.983,22}{13.983,22} \times 100$ $\text{Índice} = 97,91\%$	%	ANUAL	100%

Interpretación: El total de equipos de computación para el año 2008 reflejan un incremento del 97,91%, este porcentaje deja una pequeña 2,09%.

FICHA TÉCNICA DEL ÁREA DE EDUCACIÓN DE "CACPE MACARÁ"

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR
----------------------	-------------------	-----------------------	---------------	------------	----------



<p>2. Indicador de eficacia:</p> <p>Porcentaje de capacitaciones en educación cooperativista en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del personal - Inversión - Eficiencia laboral 	<p>Indicador:</p> $\text{Índice} = \frac{7,928,35 - 3,174,28}{3,174,28} \times 100$ <p>Índice = 149,77%</p>	%	ANUAL	100%
---	--	---	---	-------	------

Interpretación: Las capacitaciones en el año 2008 alcanzaron el 149,77%, una brecha favorable del 49,77%. Resultados que muestran el cumplimiento establecido.

FICHA TÉCNICA DEL ÁREA SOCIAL DE "CACPE MACARÁ"

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR
<p>5. Indicador de calidad:</p> <p>Porcentaje de incremento en el servicio acorde a las necesidades de los clientes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Incremento de socios - Incremento de activos 	<p>Indicador:</p> $\text{Índice} = \frac{6}{11} \times 100$ <p>Índice = 54,55%</p>	%	ANUAL	100%

Interpretación: Este indicador obtuvo un incremento en el servicio del 54,55%, resultado que deja una brecha desfavorable del 45,45%.



6. Indicador de eficacia: Grado de satisfacción percibida en el cliente, por la atención brindada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Incremento de socios - Implementar nuevos servicios 	Indicador: $\text{Índice} = \frac{219}{267} \times 100$ $\text{Índice} = 82,02\%$	%	ANUAL	100%
--	--	--	---	-------	------

Interpretación: El grado de satisfacción percibida en el cliente representa el 82,02%, lo que deja una brecha desfavorable del 17,98%.

FICHA TÉCNICA DEL ÁREA SOCIAL DE "CACPE MACARÁ"

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR
7. Indicador de calidad: Grado de satisfacción del cliente en cuanto a la atención del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Trato cortés - Personal calificado - Respuesta rápida a solicitudes de servicios 	Indicador: $\text{Índice} = \frac{251}{267} \times 100$ $\text{Índice} = 94,01\%$	%	ANUAL	100%

Interpretación: El 94,01% de clientes está satisfecho por la atención del personal de la cooperativa mientras que el 5,99% está inconforme por la brecha desfavorable.

8. Indicador de calidad: Grado de satisfacción de los clientes en cuanto a los servicios brindados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CACPE MACARÁ" en el año 2008.	<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción del cliente - Efectividad en retiros y depósitos - Disminución de créditos 	Indicador: $\text{Índice} = \frac{216}{267} \times 100$ $\text{Índice} = 80,90\%$	%	ANUAL	100%
---	---	--	---	-------	------

Interpretación: El 80,90% de clientes está satisfecho por los servicios de la cooperativa, mientras que el 19,10% expresa inconformidad por la brecha desfavorable.

No imprimir esta hoja

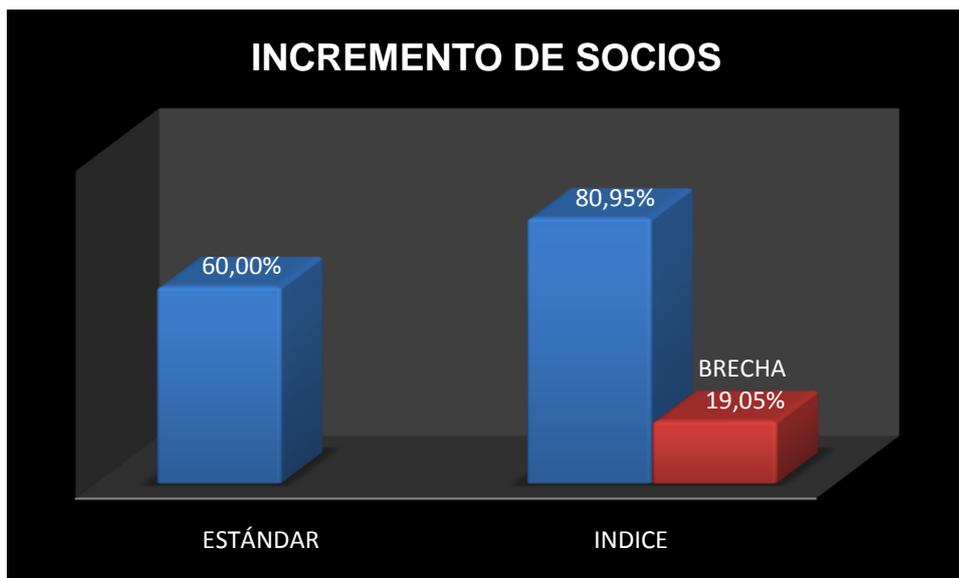
3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO DE INDICADORES

ÁREA OPERATIVA



- ✚ Incrementar en un 60% el número de socios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008 con relación al año 2007.

GRÁFICO Nro. 1



Fuente: Departamento de Contabilidad de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

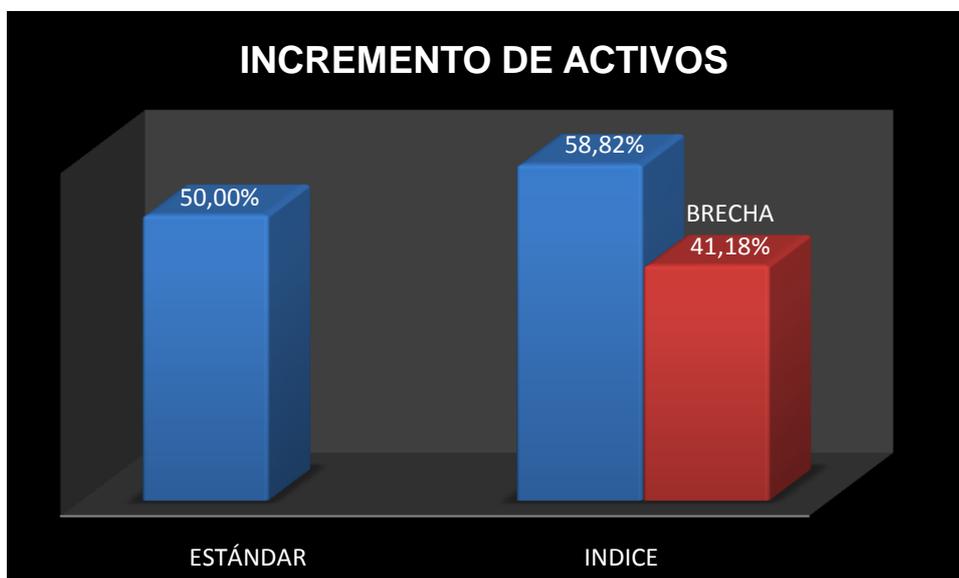
ANÁLISIS:

De acuerdo a los datos obtenidos por parte del departamento de contabilidad se concluye que el incremento de clientes captados en el año 2008 con relación al año 2007 en la cooperativa “CACPE MACARÁ” fue del 48,57%, resultado que no cumplió el objetivo planteado que era el de incrementarse en un 60%. Las razones que no permitieron cumplir con este objetivo pudieron ser: situación económica actual, presencia de nuevos competidores y nuevas políticas de la cooperativa para captar nuevos socios.

Es importante indicar que se consideró el 60% como un 100%, de donde se obtuvo que el objetivo se cumpliera en un 80,95% y una brecha desfavorable del 19,05%.

- ✚ Incrementar el total de activos en un 50% en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008 con relación al año 2007.

GRÁFICO Nro. 2



Fuente: Departamento de Contabilidad de “CACPE MACARÁ”

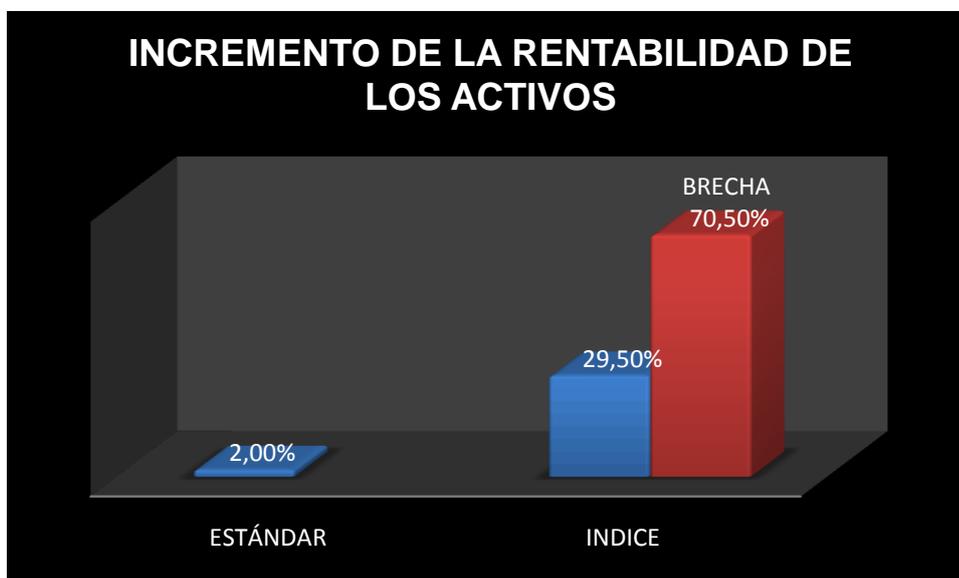
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

El objetivo de incrementar la rentabilidad de los activos en la cooperativa “CACPE MACARÁ” en un 50%, alcanzó solo un 29,41% debido a que no se incrementaron nuevos socios y se destinaron fondos para desarrollar inversiones en otras áreas de la empresa. El gráfico muestra que se consideró el 50% como un 100% por lo que se obtuvo el 58,82% de incremento y una brecha desfavorable del 41,18%.

- ✚ Incrementar la rentabilidad del 2% de activos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

GRÁFICO Nro. 3



Fuente: Departamento de Contabilidad de “CACPE MACARÁ”

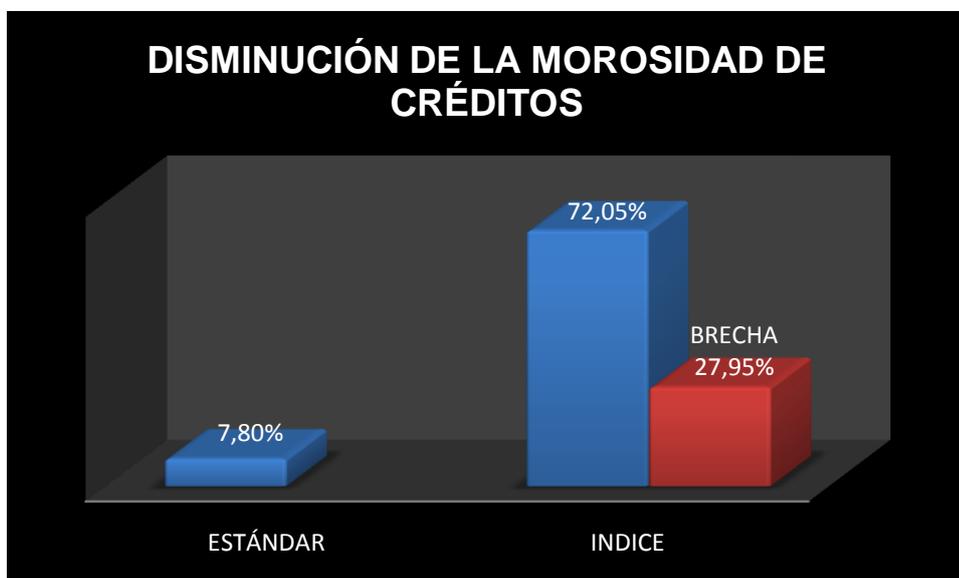
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

El objetivo de cumplir el incremento de la rentabilidad de los activos para el año 2008 se estableció en un 2%. Pero, solamente se ha logrado incrementar en un 0,59%; es decir, no se ha alcanzado ni la mitad de lo que se esperaba. Este resultado se ve influenciado por los indicadores anteriores que no cumplieron el estándar establecido por la cooperativa. Así mismo se puede observar que el 2% representa el 100%, de donde se obtiene que se alcanzara un 29,50% y una brecha desfavorable con un porcentaje significativo del 70,50%.

- ✚ Disminuir la morosidad de los créditos a menos del 7,8% en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

GRÁFICO Nro. 4



Fuente: Departamento de Contabilidad de “CACPE MACARÁ”

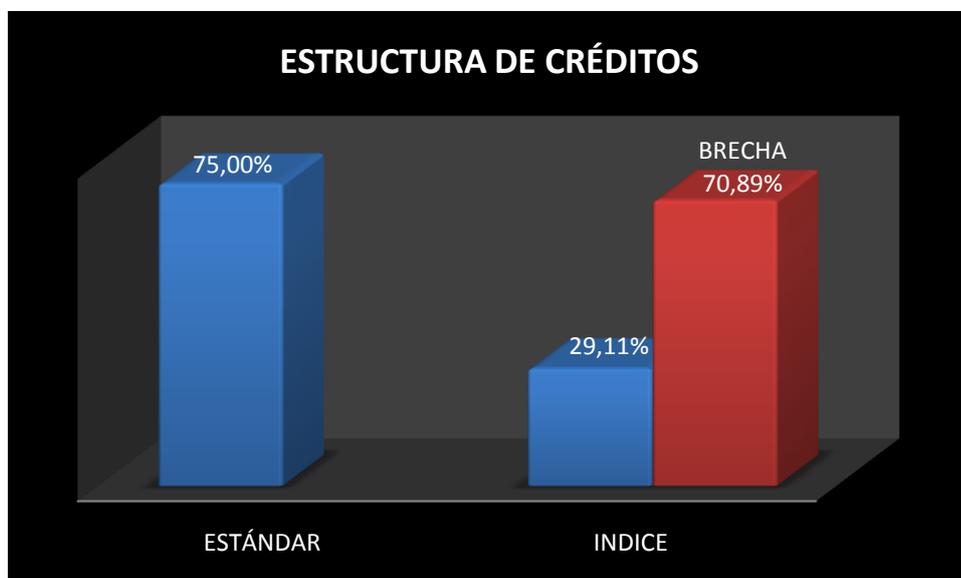
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

En cuanto a la disminución de la morosidad de créditos la cooperativa “CACPE MACARÁ” estableció un estándar del 7,8% para el año 2008, pero a partir del análisis de la información brindada se obtuvo una disminución de un 5,62% lo que ha arrojado un brecha desfavorable del 27,95%. Este resultado desfavorable se debió por el incumplimiento de los socios sujetos de crédito que no lograron cubrir sus pagos en el tiempo establecido ya que sus cosechas no rindieron lo que esperaban.

- ✚ Mantener una estructura de créditos mayor al 75% en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008 con relación al año 2007.

GRÁFICO Nro. 5



Fuente: Departamento de Contabilidad de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

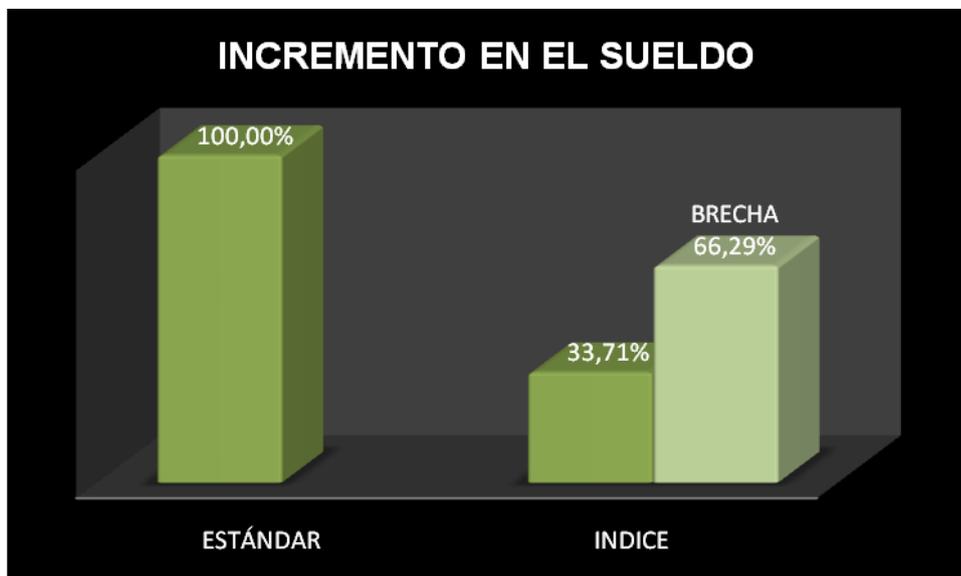
En cuanto a la estructura de créditos solamente se ha logrado recaudar un 21,83%, cuando se había fijado como objetivo hacerlo en un 75%, por tanto no se dio cumplimiento al objetivo propuesto dando un brecha desfavorable del 70,89%. Las causas que lograron esta brecha se debió a: la disminución de activos, incremento de cartera vencida y por vencer o por que los socios no cumplieron con las políticas de crédito establecidas.

ÁREA DEL PERSONAL

- ✚ Elaborar presupuestos del personal acorde a sus aspiraciones y a las condiciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.



GRÁFICO Nro. 6



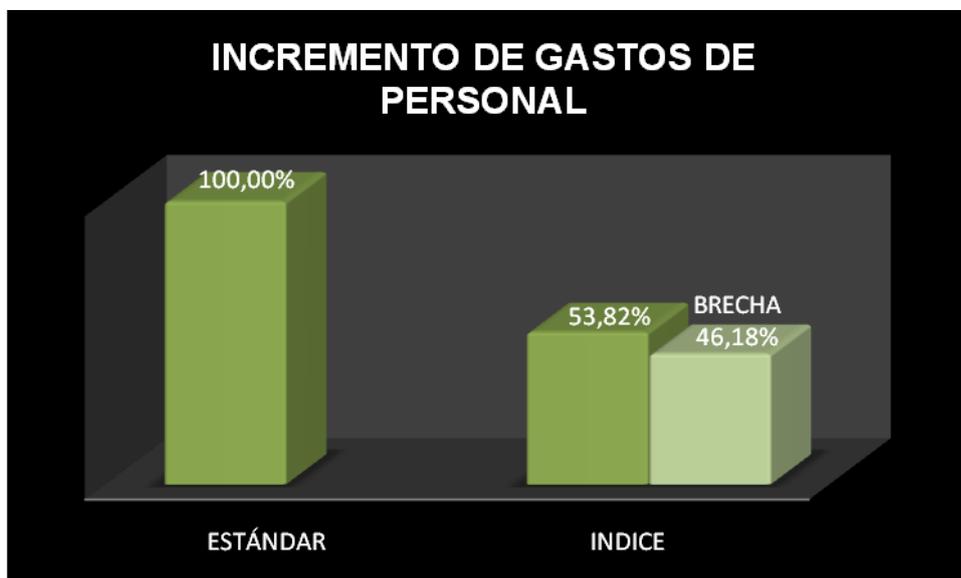
Fuente: Encuesta al Personal de la Cooperativa “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

En cuanto al incremento en el sueldo acorde a las aspiraciones del personal se tiene una brecha desfavorable del 66,29%, debido a que el estándar establecido es del 100% y solo se logró alcanzar el 33,71%. Esta brecha desfavorable se debe a que todo el personal como es normal aspira a un incremento en el sueldo siempre que vaya en función a la actividad y al desempeño que realizan.

- ✚ Elaborar presupuestos del personal acorde a sus aspiraciones y a las condiciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

GRÁFICO Nro. 7



Fuente: Departamento de Contabilidad de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

Según la información otorgada por el departamento de contabilidad de la cooperativa “CACPE MACARÁ” los gastos de personal para el año 2008 se han incrementado en un 53,82% con relación al año 2007, este incremento se dio por que la cooperativa canceló sueldos, capacitaciones e incentivos brindados al personal. La brecha desfavorable es del 46,18%, resultado que no permite que el estándar se cumpla.

- ✚ Incentivos al personal en función de la evaluación del desempeño en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008 con relación al año 2007.

GRÁFICO Nro. 8



Fuente: Departamento de Contabilidad de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

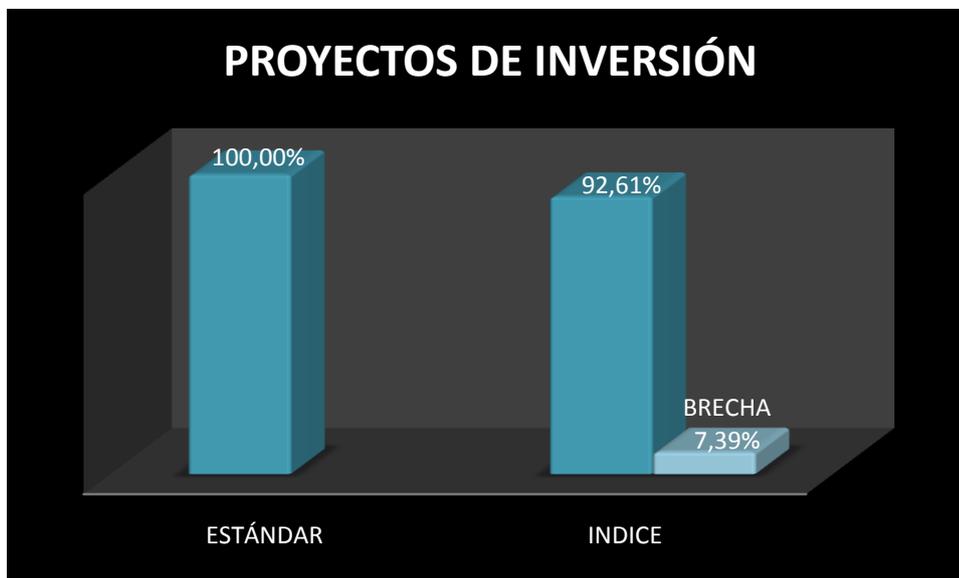
De acuerdo a la información brindada se obtuvo que los incentivos al personal en el año 2008 incrementaron en el 78,13%, resultado que deja una brecha desfavorable del 21,87%. Los incentivos que se consideraron en el indicador son: eficiencia administrativa, aniversario y a esto se incluye el bono de navidad.

ÁREA FINANCIERA

- ✚ Establecer proyectos de inversión para una mejor rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.



GRÁFICO Nro. 9



Fuente: Departamento de Contabilidad de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

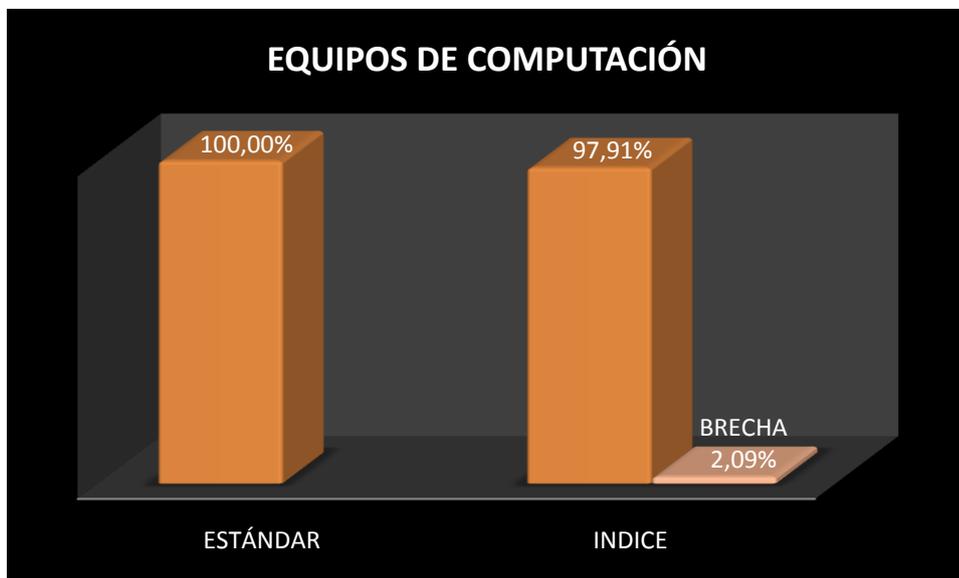
En cuanto a los proyectos de inversión en la cooperativa “CACPE MACARÁ” estos han alcanzado en el año 2008 un incremento del 92,61%. Los proyectos que se consideraron en este indicador fueron: la implementación de sistemas de comunicación y enlace entre agencias e instituciones de convenio y la construcción de la segunda fase en el edificio matriz. Pese a estos grandes proyectos se obtiene una brecha desfavorable del 7,39%, debido a que no se concluyó con la construcción del edificio pero previamente se lo ha considerado como un proyecto ampliatorio hasta fines del 2009. (Ver Anexo # 5)

ÁREA TECNOLÓGICA

- ✚ Actualizar equipos de computación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008 con relación al año 2007.



GRÁFICO Nro. 10



Fuente: Departamento de Contabilidad de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

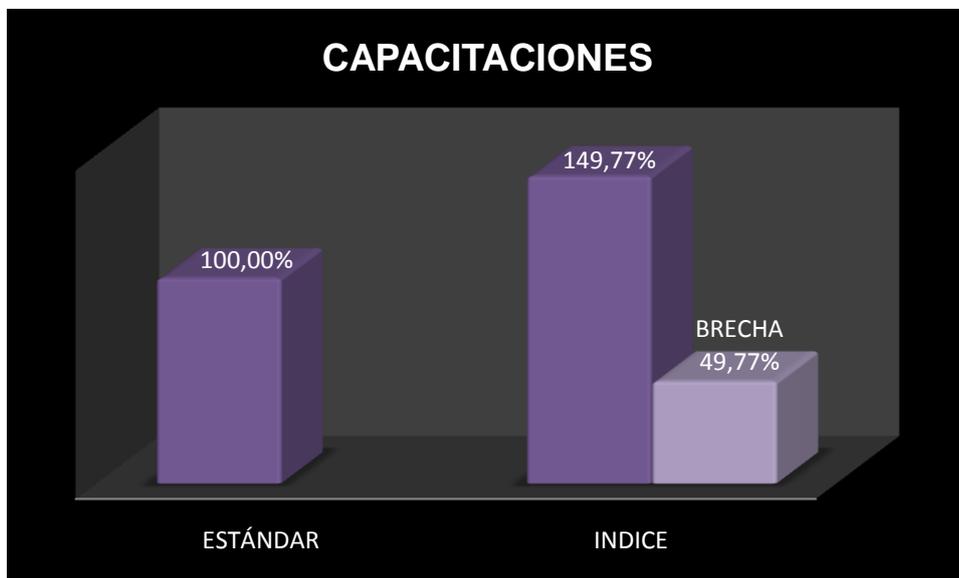
Según la información otorgada por el Departamento de sistemas de la cooperativa “CACPE MACARÁ” los equipos de computación para el año 2008 reflejan un porcentaje de incremento del 97,91%, dejando un 2,09% de brecha aun desfavorable, porcentaje que refleja la existencia de equipos que aún no han sido reemplazados, pero si actualizados.

ÁREA DE EDUCACIÓN

- ✚ Capacitar a socios, funcionarios y directivos en educación cooperativista en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.



GRÁFICO Nro. 11



Fuente: Departamento de Contabilidad de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

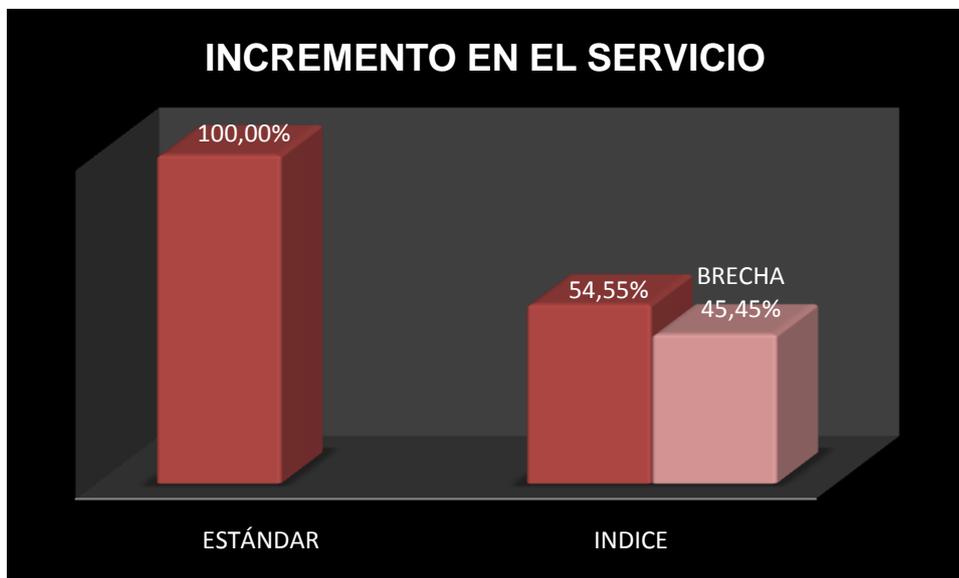
Para el año 2008 el total de capacitaciones representa un porcentaje considerable en comparación con el año 2007, debido a que refleja un incremento de 149,77%. Dicho porcentaje ha permitido que se alcance una brecha favorable del 49,77%, así como un personal satisfecho por las capacitaciones recibidas. (Ver Anexo # 3)

ÁREA SOCIAL

- ✚ Implementar nuevos servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.



GRÁFICO Nro. 12



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

En cuanto al incremento en el servicio acorde a las necesidades de los clientes en la cooperativa “CACPE MACARÁ”, a través de información obtenida en el estudio de mercado se obtuvo una brecha desfavorable del 45,45% en comparación con un índice de aceptación del 54,55%. Esta brecha desfavorable se debe a que los socios solicitan el incremento de nuevos servicios como: cajero automático, mejorar el horario de atención, aumentar las ventanillas, entre otros. (Ver Anexo # 3)

- Mejorar los servicios existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

GRÁFICO Nro. 13



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

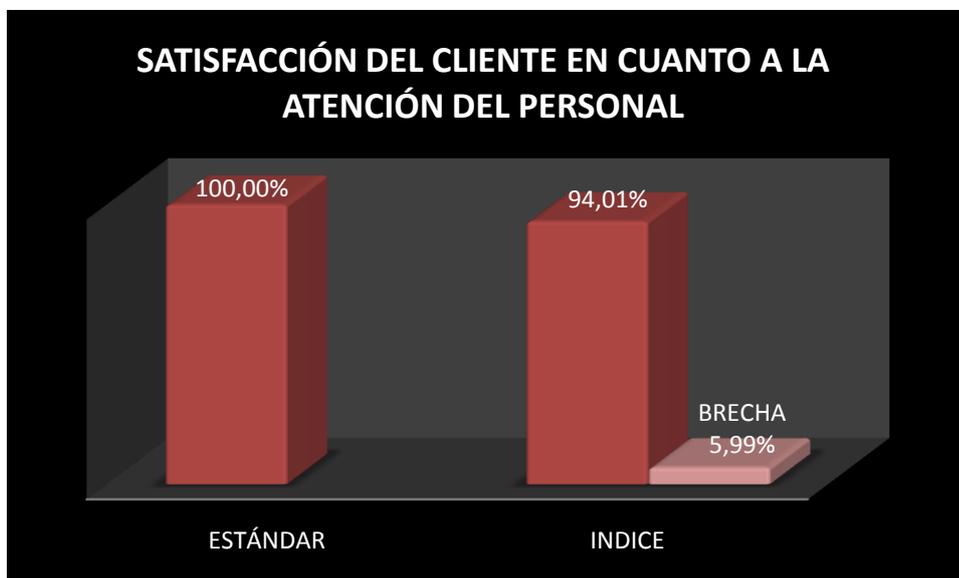
ANÁLISIS:

De acuerdo a la tabulación y análisis de las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa “CACPE MACARÁ”, se logra conocer que el grado de satisfacción percibida en el cliente representa un 82,02% lo que nos deja una brecha desfavorable del 17,98% resultado que permite concluir que los socios demandan nuevos servicios. (Ver Anexo # 3)

- ✚ Mejorar los servicios existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.



GRÁFICO Nro. 14



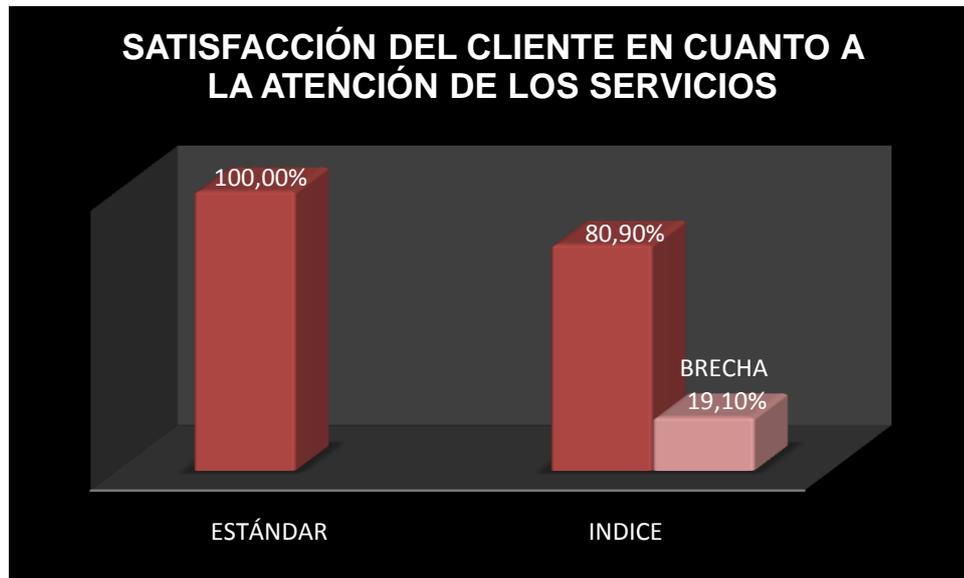
Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

El 94,01% de los 267 clientes encuestados se encuentran satisfechos por la atención que brinda el personal de la cooperativa “CACPE MACARÁ”, mientras que los otros restantes demuestran inconformidad en el servicio, representando una brecha desfavorable del 5,99% por cuanto los socios no perciben paciencia, comedimiento y educación suficiente en el trato por parte del personal. (Ver Anexo # 3)

- ✚ Mejorar los servicios existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CACPE MACARÁ” en el año 2008.

GRÁFICO Nro. 15



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

Del total de clientes encuestados el 80,90% se encuentran satisfechos en cuanto a la atención en los servicios brindados en la cooperativa “CACPE MACARÁ”, sin embargo se tiene una brecha desfavorable del 19,10% representada por socios que se encuentran inconformes por la atención en las solicitudes de crédito. (Ver Anexo # 3)

3.6. INFORME

Ing.

Víctor Manuel Guamán Guerrero

GERENTE DE “CACPE MACARÁ”



De nuestras consideraciones:

Luego de haber realizado el estudio dentro de la principales Áreas de la institución como son: Operativa, del Personal, Financiera, Tecnológica, de Educación y Social, y de acuerdo a los objetivos que dentro del plan operativo se ha propuesto cumplir, se han diseñado y aplicado los respectivos indicadores para evaluar el desempeño y la gestión en dichas áreas con lo cual obtuvimos los siguientes resultados:

1. El incremento de socios no se dio conforme lo esperado, deduciendo que los parámetros que no ayudaron a cumplir con este objetivo pueden ser: la situación económica actual, la amenaza de nuevos competidores, establecimiento de políticas para captar nuevos socios. Consideramos importante recomendarles logren alcanzar el incremento de socios, fomentando en ellos el ahorro mediante unas retribuciones atrayentes del mismo, que permitan como mínimo que los posibles ahorradores se muestren indiferentes entre consumir sus recursos o diferir este consumo en el tiempo.
2. Así mismo, los activos no se incrementaron para este año, debido a situaciones tales como: no incremento de socios e inversiones para otras áreas de la empresa. Por lo tanto, esto influye a que también no se incremente la rentabilidad de los mismos. A esto queremos acotar que como institución debemos preocuparnos en siempre asignar adecuadamente los recursos, puesto que nuestra tarea no consiste únicamente en la captación de los mismos, sino de canalizarnos en actividades rentables.
3. El objetivo para disminuir la morosidad de los créditos que tuvo como finalidad alcanzar el 7,8%, obtuvo un resultado desfavorable y se deduce que fue por la siguiente causa: incumplimiento de los socios sujetos de crédito debido a la afectación de sus cosechas. Ante esta situación y para evitar situaciones de morosidad recomendamos establecer una buena política de cobro, control y seguimiento oportuno de saldos a clientes, presencia de documentos de respaldo y sobre todo el respeto de acuerdos establecidos entre cooperativa-socio.
4. En cuanto a la estructura de créditos el objetivo sólo se cumplió en un 29,11% concluyendo que las causales fueron la disminución de activos, incremento de cartera vencida y por vencer o por que los socios no cumplieran con las políticas de crédito establecidas por el departamento respectivo. Si no se puede incrementar la estructura de créditos por lo menos se debería mantenerla, dado que es indispensable para el desarrollo económico tanto de la cooperativa como para el socio.



5. El incremento en el sueldo acorde a la aspiración del personal produjo una brecha desfavorable del 66,29%, lo que demuestra que todo el personal anhela un incremento en su sueldo, claro que este es establecido de acuerdo a las funciones que desempeñan. Si la institución tienen la posibilidad de brindar ese incremento actualmente o a futuro podría hacerlo, puesto que un personal satisfecho responde con mayor eficacia y eficiencia.
6. El peso del gasto de personal y los incentivos para el año 2008 representa un 53,83%, y 78,13% respectivamente, esto debido en el primer caso a la cancelación de sueldos, capacitaciones e incentivos brindados al personal y, en el segundo a que se reconoce al personal aportes por bonos navideños, eficiencia administrativa y aniversario.
7. El objetivo de los proyectos de inversión se cumplió en un 92.61%. La cooperativa emprendió en el desarrollo de procesos fundamentales: 1) Implementar sistema de comunicación y enlace entre agencias e instituciones de convenio y 2) Construcción del edificio matriz. Por lo tanto deducimos que la brecha desfavorable se debe a que el segundo proyecto no está terminado en su totalidad pero previamente se lo ha considerado como un proyecto ampliatorio hasta fines del 2009. A esto queremos acotar que la labor de la institución de emprender en nuevos proyectos es importante porque toda inversión a la larga posibilita el crecimiento de la cooperativa.
8. En cuanto a actualizar equipos de computación la cooperativa tiene una mínima brecha desfavorable del 2,09%. Consideramos que el sector financiero no debe quedarse atrás en lo que respecta a la actualización de sus sistemas informáticos, este esfuerzo tendrá como consecuencia una mayor productividad y eficiencia de sus recursos así como la calidad en el servicio a ofrecer.
9. El objetivo de capacitar a socios, funcionarios y directivos, obtuvo un resultado favorable sobrepasando el estándar en un 49,77% y se deduce que este objetivo se cumplió gracias a que la cooperativa se preocupa por dar capacitaciones a su personal. Considerando al recurso humano como el activo más importante de cualquier institución este debe estar inmerso en programas permanentes de capacitación.



10. El incremento en los servicios obtuvo un resultado del 54,55% y se deduce que no se logro cumplir este objetivo debido a que los socios solicitan el incremento de nuevos servicios tales como: Incremento de cajero automático, horario de atención e incremento de ventanillas. Servicios que de ser ofrecidos por la institución contribuirían a mejorar la satisfacción de los socios. Por ello se obtuvo un brecha desfavorable del 45,45%.
11. De acuerdo al estudio de mercado la satisfacción percibida en el cliente representa una brecha desfavorable del 17,98%, por cuanto un 82,02% se encuentra conforme por la atención brindada y la otra restante manifiesta inconformidad por parámetros tales como: atención que le brindan, duración en la atención, necesidades de otros servicios.
12. El objetivo de incrementar la satisfacción del cliente en cuanto a la atención del personal alcanzó un resultado desfavorable del 5,99% por cuanto los socios no perciben paciencia, comedimiento y educación suficientes en el trato por parte del personal. Esto es una desventaja para la cooperativa impidiendo su progreso y éxito. Para eliminar esta deficiencia, los directivos deben ofrecer al personal capacitaciones con temas destinados a mejorar el trato personal-socio y enseñarles a trabajar por el bienestar de todos quienes forman parte de la institución, para cada día ser mejor que la competencia y dar cumplimiento a la misión que como cooperativa se ha establecido.
13. En cuanto a la satisfacción de los clientes por los servicios brindados se obtuvo un resultado del 80,90% y con ello se obtuvo una brecha desfavorable del 19,10%. A pesar del socio encontrarse satisfecho por la atención en cuanto a transacciones de retiro y depósito, no lo está por la atención en las solicitudes de crédito, pues como ellos manifiestan cuando han solicitado este servicio se presentan situaciones como: demora, disminución del crédito o no autorización del mismo. Se recomienda tomar en cuenta esta situación e informarle al socio el porqué se están presentado estas situaciones, a fin de evitar suposiciones de falta de liquidez y evitar generar insatisfacción en ellos.

3.7. PROPUESTA ESTRATÉGICA

La presente propuesta permite describir y comunicar nuestras ideas en un marco formal, con el fin de aportar estrategias que contribuyan a mejorar la situación de la cooperativa. Para la construcción de estas estrategias se utilizó como herramienta el CMI.



Cuadro Nro. 8

PERSPECTIVA FINANCIERA		
OBJETIVO: Mejorar la situación financiera de "CACPE MACARÁ"		
ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR
Establecer una condición financiera sólida con amplios recursos para incrementar el desarrollo de la institución.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un modelo sobre la calidad de productos y servicios. 2. Diseñar iniciativas estratégicas para los recursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo económico de calidad para productos y servicios. ✓ Iniciativas estratégicas.
Mejorar la administración de los recursos financieros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer estudios de metas medibles en base a años anteriores. 2. Definir políticas de acercamiento a empresas e instituciones por patrocinios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Si / NO ✓ Iniciativas financieras por patrocinios.
OBJETIVO: Renovar la imagen valorativa de "CACPE MACARÁ"		
ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR



<p>Generar una imagen poderosa y valorativa de la cooperativa.</p>	<p>1. Utilización de tecnologías y procesos de publicidad a través del comercio electrónico.</p>	<p>✓ Publicidades online realizadas / Total publicidades.</p>
	<p>2. Lanzar una campaña publicitaria a través de la prensa, radio, televisión, internet, trípticos para dar a conocer los productos, servicios y promociones y vallas publicitarias en lugares estratégicos.</p>	<p>✓ Publicidades realizadas.</p>
<p>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p> <p>OBJETIVO: Atender y reforzar las tendencias de mercado</p>		
<p>ESTRATEGIA</p>	<p>PLAN DE ACCIÓN</p>	<p>INDICADOR</p>
<p>Invertir en estudios estratégicos sobre nuevos mercados.</p>	<p>1. Fomentar estudios para desarrollo del mercado local, cantonal y provincia.</p>	<p>✓ Estudios para nuevos mercados.</p>

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivo : Diseñar e implementar una línea de productos y servicios



ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR
Establecer políticas para captación de nuevos socios en nuevos mercados.	1. Difundir los productos y servicios nuevos y ofertados en cantones y provincias.	✓ Porcentaje de oferta que incluyen productos adicionales.
	2. Ofrecer la nueva línea de productos y servicios no cubiertos por otros ofertantes.	✓ Ofertas que incluyen la nueva línea de productos y servicios.

OBJETIVO: Mejorar el espacio físico de la empresa

ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR
Optimizar el espacio que cuenta la instalación de la cooperativa.	1. Potenciar el uso de la instalación de la cooperativa con mantenimiento y adecuaciones de la misma.	✓ Mantenimientos realizados a las instalaciones de la institución.
	2. Proporcionar un sistema de seguridad interna.	✓ Sistema de seguridad.

OBJETIVO: Mejorar el desarrollo de las actitudes y destrezas del personal

ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR
------------	----------------	-----------



<p>Mejorar la formación del personal.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Brindar capacitaciones de acuerdo a las áreas y características del puesto de trabajo.2. Requerir una evaluación de desempeño permanente con toda la cadena de valor.	<ul style="list-style-type: none">✓ Capacitaciones en relación al trabajo que desempeñan.✓ Horas de capacitaciones recibidas.✓ Informe de evaluación de desempeño.
<p>Plantear mejoras de desempeño en el personal y en procedimientos administrativos y financieros.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Establecer un manual de funciones y procedimientos de la cooperativa.2. Procurar ofrecer charlas de formación y desarrollo orientados a mejorar la organización y seguimiento de los procesos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Manual de funciones y manual de procedimientos.✓ Capacitaciones en formación de habilidades de gestión.

PERSPECTIVA CLIENTE



OBJETIVO: Incrementar la satisfacción de los socios de “CACPE MACARÁ”

ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR
Ampliar la captación de socios.	<ol style="list-style-type: none"> Promociones por grupos o por frecuencia de consumo. Registro de socios para llegar a ellos periódicamente con recordatorios y ofertas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promociones por grupos y por frecuencia de consumo. ✓ Socios nuevos / Total socios.
Establecer un modelo de evaluación de satisfacción.	<ol style="list-style-type: none"> Elaborar una hoja de sugerencias aplicables permanentemente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Libro de sugerencias.
	<ol style="list-style-type: none"> Asesoramiento a socios sujetos de crédito con un servicio de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modelo de seguimiento.

OBJETIVO: Atender y reforzar las tendencias de mercado

ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR
Enfocarse en los requerimientos de los socios.	<ol style="list-style-type: none"> Ofrecer nuevos servicios solicitados. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevos servicios ofertados.

ESTRATEGIA	PLAN DE ACCIÓN	INDICADOR



	2. Ofrecer información relacionada con los servicios para generar más aceptación.	✓ Incremento en servicios brindados.
Definir un área especializada en desarrollo de proyectos.	1. Crear convenios con empresas para la elaboración de proyectos. 2. Registro de socios e instituciones relacionadas en proyectos para llegar a ellos con ofertas y recordatorios.	✓ Proyectos creados. ✓ Clientes registrados por proyectos.

Elaborado: Las Autoras



CONCLUSIONES

Una vez realizado el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa “CACPE MACARÁ” concluimos lo siguiente:

- ♣ La cooperativa “CACPE MACARÁ” es una institución local dedicada a ofrecer servicios financieros y sociales a sus socios, que durante el transcurso de los años ha logrado la aceptación del mercado, gracias al esfuerzo de sus directivos que con sus habilidades y conocimientos lograron potenciar al máximo sus operaciones, sin embargo; el decrecimiento de socios y activos, el incremento de morosidad, los gastos de personal e inversión, etc., no alcanzaron los objetivos propuestos en el plan estratégico año 2008.
- ♣ La cooperativa ha establecido su visión, misión, valores, principios, políticas, objetivos, diagnóstico estratégico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a fin de determinar las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos propuestos en el plan operativo y en base a esta información hemos establecido indicadores para las distintas áreas relevantes, los cuales podrán ser revisados, modificados o eliminados de acuerdo a las necesidades de la cooperativa.
- ♣ Las fichas técnicas son un instrumento que permitieron reunir información de las diferentes áreas de la cooperativa para construir los indicadores, los mismos que son una herramienta para los accionistas que les permite guiarse en la toma de decisiones y para emprender con mayor seguridad ya que pueden medir la forma en que la cooperativa crea valor en sus actividades enfocadas a sus socios actuales y futuros.
- ♣ Se diseñó, analizó e interpretó 15 indicadores de gestión y se obtuvo que 14 de ellos no cumplieron lo planificado por los directivos y personal de la cooperativa y que sólo 1 indicador fue favorable. Estos resultados no ayudaron al desarrollo administrativo, financiero y social de la “CACPE MACARÁ”.
- ♣ Los directivos, personal y socios de la cooperativa no están inmersos de forma conjunta en la consecución de los objetivos propuestos, repercutiendo por lo tanto en el alcance de resultados no favorables.



RECOMENDACIONES

Para finalizar nuestro proyecto de investigación proponemos las siguientes recomendaciones; las mismas que aspiramos sean tomadas en consideración por la cooperativa “CACPE MACARÁ” y por aquellas instituciones que realicen actividades similares:

- ♣ Es necesario que en Asamblea general se elabore un plan operativo que sea presentado a todo su personal, donde se resuma los nuevos cambios implementados de acuerdo a los intereses de la cooperativa, para generar recursos y hacer un buen empleo de los mismos bajo un modelo eficiente, eficaz y de calidad.
- ♣ Mejorar los procesos de trabajo, los procedimientos de servicio, la satisfacción al socio y la conexión interpersonal entre empleados, aplicando la tabla de indicadores presentada en este trabajo, demostrando la importancia de la misma en un análisis posterior a su aplicación.
- ♣ Concretar la estrategia y planes de acción para cada objetivo, estableciendo responsables, procesos a seguir, tiempos de ejecución, normas de control y medición y, normas de desempeño en relación a los indicadores de gestión.
- ♣ Aplicar indicadores de gestión en toda la cooperativa con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos planificados.
- ♣ Corregir los resultados obtenidos en las fichas técnicas, tomando en cuenta las recomendaciones que se hizo en el informe; reestructurar los estándares o proponiendo nuevas estrategias que contribuyan al desarrollo de la cooperativa.
- ♣ Quienes conforman la cooperativa deben tener conocimiento y estar actualizados en el entorno económico, político, social y legal; esto permitirá que sean considerados como verdaderos asesores financieros repercutiendo en la calidad del servicio, eficiencia y productividad del sistema cooperativista.



BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Beltrán J. Jesús Mauricio (1999): **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad**, 3era Edición, Bogotá.
- Cohen & Franco (1999): **Indicadores de gestión.**
- Franklin Enrique B. (2007): **Auditoria administrativa. Gestión estratégica del cambio**, Editorial Pearson, México.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Cómo utilizar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Horvath & Partners (2003): **Dominar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Miklos T. y Tello M (2000): **Planeación prospectiva. (Una estrategia para el diseño del futuro)**, Editores Limusa Noriega, México.
- Salgueiro Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- Serna, Humberto (2000): **Gerencia estratégica**, Ediciones Global S.A., Caracas.
- Pérez, Juan F. (2000): **Control de la gestión empresarial**, Editorial ESIC, España.



- Rigo Antonia, Genesca Gabriel (2000): **Como presentar una tesis y trabajo de investigación.**
- Rubio Domínguez Pedro (2000): **Introducción a la gestión empresarial. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas.**

Tesis

- Tesis, Armijos Maurad Diana Alexandra, Saritama Fernanda del Cisne, “**Diseño y aplicación de indicadores de gestión en la cooperativa de taxis Manuel Benjamín Carrión**”, Año 2008 Universidad Técnica Particular de Loja.
- Tesis, Jumbo Jumbo Diana Paola, Hidrovo Vallejo María Eugenia, “**Diseño y aplicación de indicadores de gestión en la compañía de economía mixta Lojaqas**”. Año 2006 Universidad Técnica Particular de Loja.
- Tesis, León Pérez Kary Lorena, “**Diseño y aplicación de indicadores de gestión en la Planta Cerart en el año 2007**”, Universidad Técnica Particular de Loja.
- Tesis, Celi Villavicencio Soraya Alexandra, “**Diseño y aplicación de indicadores de gestión en la empresa Austroriego Cía. Ltda. para el año 2007**”, Universidad Técnica Particular de Loja.

Otros

- Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa “CACPE MACARÁ” (1994 – 2009).
- **Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.**



Páginas de internet

- <http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>

- Organización de las Naciones Unidas (1999). *Integrated and coordinated implementation and follow-up of major*. United Nations conferences and summits. Nueva York, Estados Unidos de América. Consultado en <http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/>

- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

- <http://www.apuntesgestion.com/2008/08/20/concepto-planificacion/>

- <http://www.gestiopolis.com/canales3/ger/cmi.htm>

- http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm

- http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral



ANEXO # 1

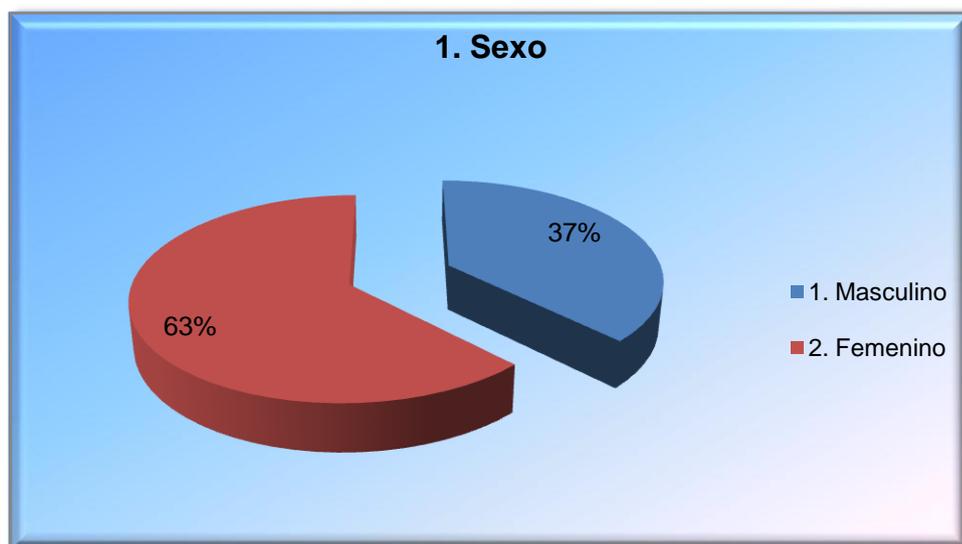
ENCUESTA AL PERSONAL DE LA “CACPE MACARÁ”

INFORMACIÓN GENERAL

CUADRO # 1

1. SEXO		
DESCRIPCIÓN	#	%
1. Masculino	6	37,5
2. Femenino	10	62,5
TOTAL	16	100%

GRÁFICO # 1



Fuente: Encuesta al Personal de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

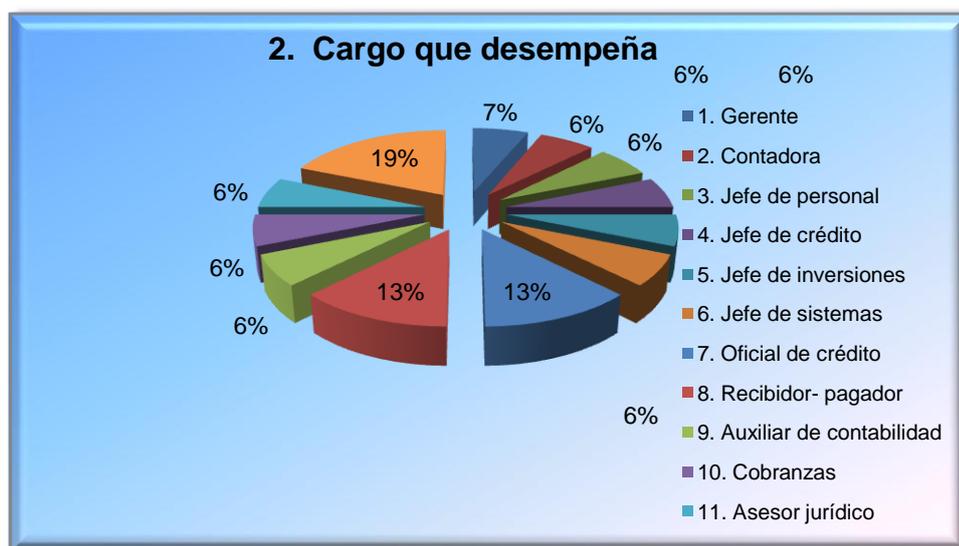
La cooperativa “CACPE MACARÁ”, para la realización de sus funciones cuenta con un número de 16 empleados, de los cuales el 62% pertenecen al género femenino y el 38% al género masculino.



CUADRO # 2

2. CARGO QUE DESEMPEÑA		
	#	%
1. Gerente	1	6,25
2. Contadora	1	6,25
3. Jefe de personal	1	6,25
4. Jefe de crédito	1	6,25
5. Jefe de inversiones	1	6,25
6. Jefe de sistemas	1	6,25
7. Oficial de crédito	2	12,5
8. Recibidor- pagador	2	12,5
9. Auxiliar de contabilidad	1	6,25
10. Cobranzas	1	6,25
11. Asesor jurídico	1	6,25
12. Guardia	3	18,75
TOTAL	16	100%

GRÁFICO # 2



Fuente: Encuesta al Personal de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

El personal de la cooperativa “CACPE MACARÁ” está conformado por: Gerente, Contadora, Jefe de personal, Jefe de inversiones, Jefe de sistemas, Auxiliar de contabilidad, Cobranzas,

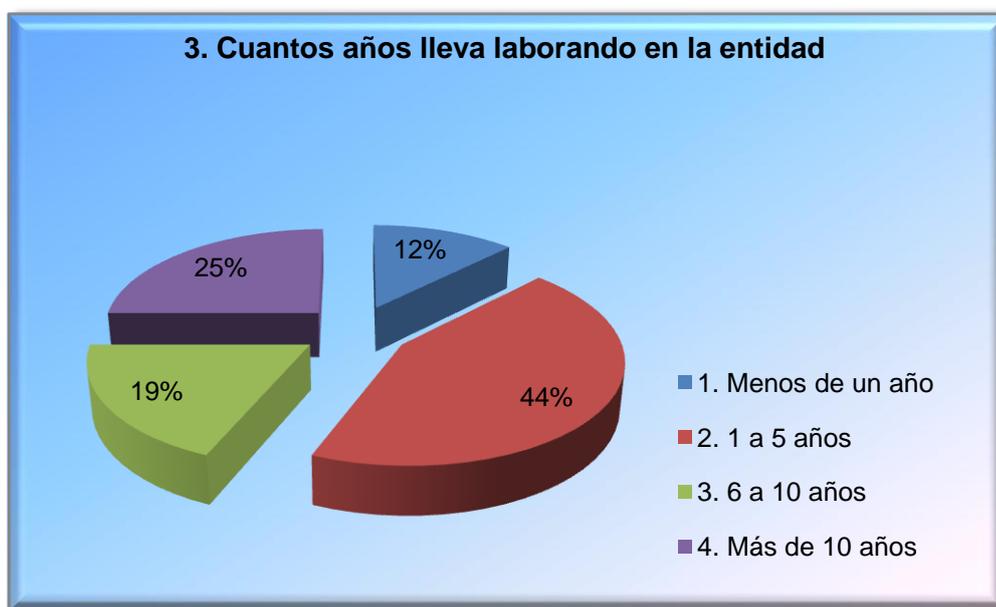


Asesor jurídico (representan el 6,25% c/u), 2 Oficial de crédito, 2 Recibidor-pagador (representan el 12,5% c/u) y 3 Guardias (representan el 18,75%).

CUADRO # 3

3. CUANTOS AÑOS LLEVA LABORANDO EN LA ENTIDAD		
	#	%
1. Menos de un año	2	12,5
2. 1 a 5 años	7	43,75
3. 6 a 10 años	3	18,75
4. Más de 10 años	4	25
TOTAL	16	100%

GRÁFICO # 3



Fuente: Encuesta al Personal de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

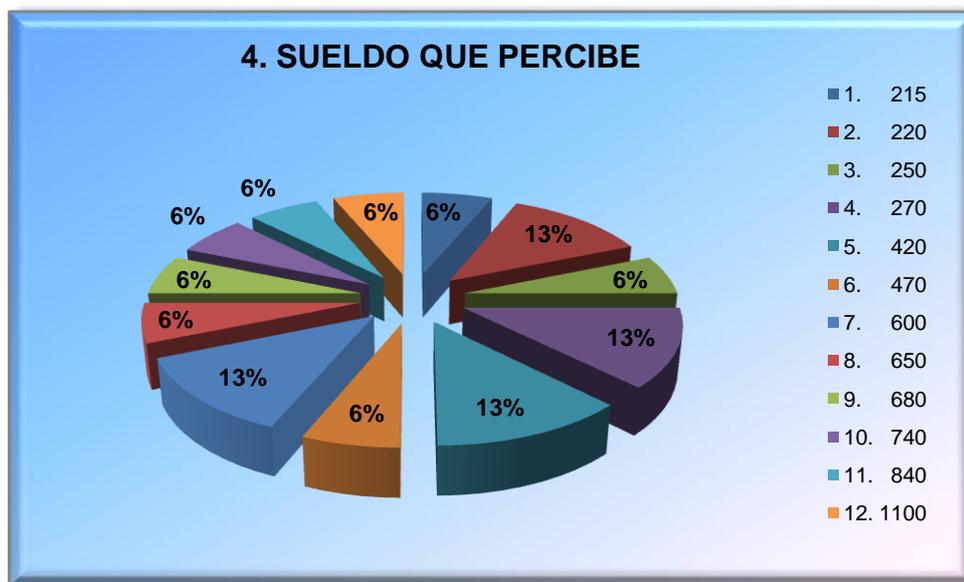
El personal de la cooperativa “CACPE MACARÁ” ha prestado sus servicios en los siguientes periodos de tiempo: Menos de un año (12,5%), 1 a 5 años (43,75%), 6 a 10 años (18,75%) y Más de 10 años (25%).



CUADRO # 4

4. SUELDO QUE PERCIBE		
	#	%
1. 215	1	6
2. 220	2	13
3. 250	1	6
4. 270	2	13
5. 420	2	13
6. 470	1	6
7. 600	2	13
8. 650	1	6
9. 680	1	6
10. 740	1	6
11. 840	1	6
12. 1100	1	6
TOTAL	16	100%

GRÁFICO # 4



Fuente: Encuesta al Personal de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:



Los sueldos que percibe el personal están entre un intervalo de \$215 a \$1100, estos distribuidos de acuerdo al cargo que desempeñan dentro de la institución.

CUADRO # 5

5. SUELDO QUE ASPIRA		
	#	%
1. 300	2	12,5
2. 350	1	6,25
3. 400	3	18,75
4. 500	3	18,75
5. 700	1	6,25
6. 800	3	18,75
7. 1200	2	12,5
8. 1500	1	6,25
TOTAL	16	100%

GRÁFICO # 5



Fuente: Encuesta al Personal de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:



Los sueldos que aspiran recibir el personal están entre un intervalo de \$300 a \$1500, estos igualmente establecidos de acuerdo al cargo que realizan en la cooperativa. Del total de personas encuestadas todas tienen una aspiración salarial.

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

CUADRO # 6

1. ¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN POR PARTE DE LA COOPERATIVA?		
	#	%
a. Si	15	93,75
b. No	1	6,25
TOTAL	16	100%

GRÁFICO # 6



Fuente: Encuesta al Personal de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

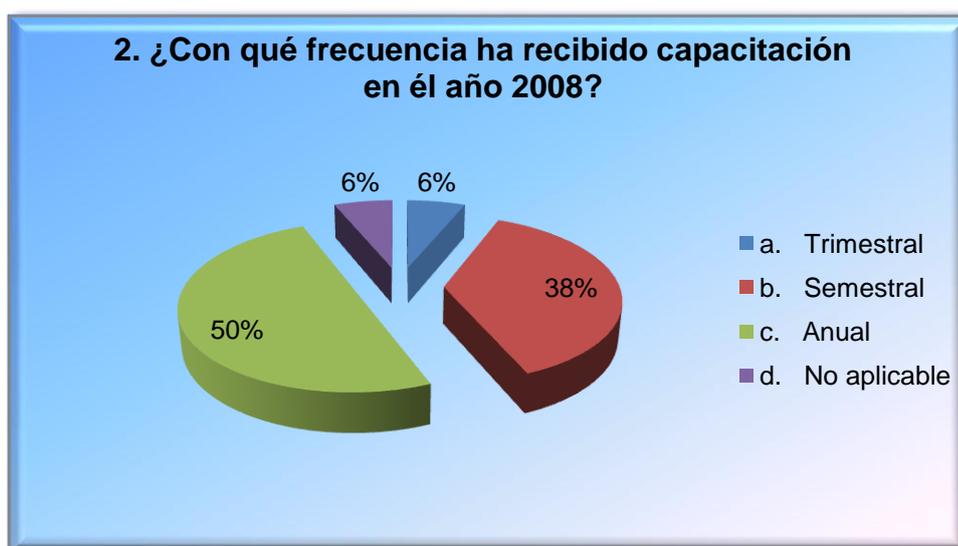


Del total del personal encuestado el 93,75% ha recibido capacitación por parte de la cooperativa y el 6,25% no ha tenido este beneficio, aclarando que esto se ha dado debido a que es personal que recientemente se ha incorporado a la institución.

CUADRO # 7

2. ¿CON QUÉ FRECUENCIA HA RECIBIDO CAPACITACIÓN EN ÉL AÑO 2008?		
	#	%
a. Trimestral	1	6,25
b. Semestral	6	37,5
c. Anual	8	50
d. No aplicable	1	6,25
TOTAL	16	100%

GRÁFICO # 7



Fuente: Encuesta al Personal de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

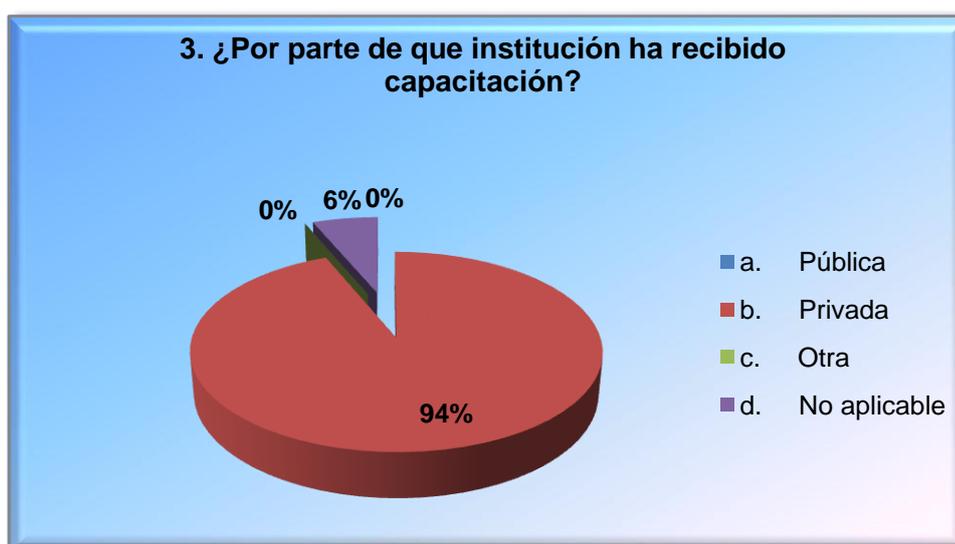


La cooperativa ha ofrecido capacitación a su personal anualmente en un 50% y paralelo a ello también ha brindado de manera trimestral y semestral, esto debido a la perspectiva de que como organización buscan una eficiencia laboral.

CUADRO # 8

3. ¿POR PARTE DE QUE INSTITUCIÓN HA RECIBIDO CAPACITACIÓN?		
	#	%
a. Pública	0	0
b. Privada	15	93,75
c. Otra	0	0
d. No aplicable	1	6,25
TOTAL	16	100%

GRÁFICO # 8



Fuente: Encuesta al Personal de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

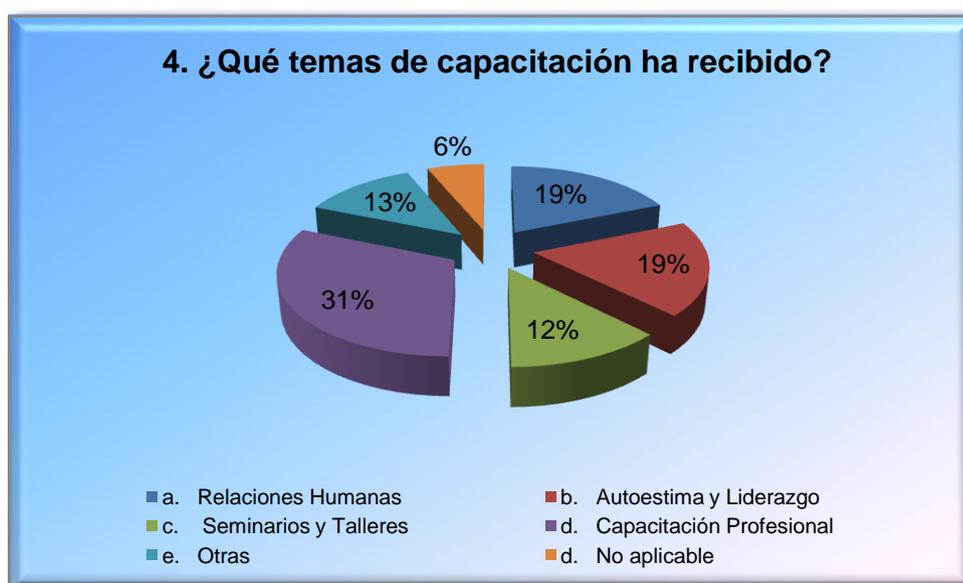


Se nos ha dado a conocer que las capacitaciones brindadas han sido dadas únicamente por instituciones privadas, instituciones que han sido llamadas por las autoridades de la entidad para que compartan sus conocimientos con el personal, con el fin de lograr en los mismos profesionalismo y motivación.

CUADRO # 9

4. ¿QUÉ TEMAS DE CAPACITACIÓN HA RECIBIDO?		
	#	%
a. Relaciones Humanas	3	18,75
b. Autoestima y Liderazgo	3	18,75
c. Seminarios y Talleres	2	12,5
d. Capacitación Profesional	5	31,25
e. Otras	2	12,5
d. No aplicable	1	6,25
TOTAL	16	100%

GRÁFICO # 9



Fuente: Encuesta al Personal de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:



La cooperativa “CACPE MACARÁ” se ha preocupado por brindar a su personal en mayor proporción capacitación profesional, con temas administrativos, financieros, marketing y servicios los mismos que coadyuvan a un mejor desarrollo de las funciones. Sin dejar de lado el ofrecer capacitación en relaciones humanas, autoestima, liderazgo, seminarios y talleres; fortaleciendo con ello su actividad cooperativista.

CUADRO # 10

5. ¿LE GUSTARÍA RECIBIR OTRAS CAPACITACIONES?		
	#	%
a. Si	16	100
b. No	0	0
TOTAL	16	100%

GRÁFICO # 10



Fuente: Encuesta al Personal de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

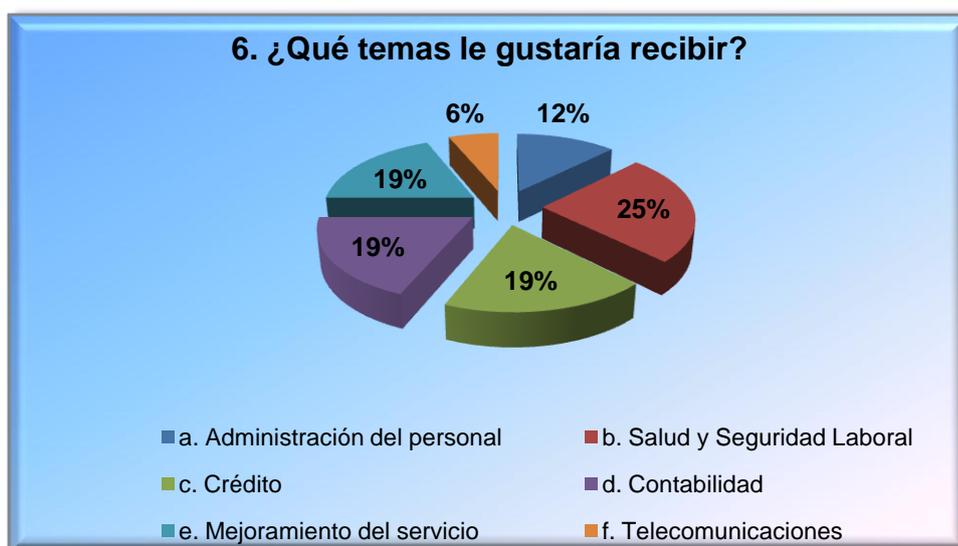
El total del personal manifiesta que le gustaría recibir otras capacitaciones debido a que con ello podrán incrementar sus conocimientos lo cual repercutiría de forma positiva en la realización de las actividades y funciones que diariamente tienen a su cargo.



CUADRO # 11

6. ¿QUÉ TEMAS LE GUSTARÍA RECIBIR?		
	#	%
a. Administración del personal	2	12,5
b. Salud y seguridad laboral	4	25
c. Crédito	3	18,75
d. Contabilidad	3	18,75
e. Mejoramiento del servicio	3	18,75
f. Telecomunicaciones	1	6,25
TOTAL	16	100%

GRÁFICO # 11



Fuente: Encuesta al Personal de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:



El personal de la cooperativa pone en manifiesto que les gustaría recibir temas relacionados a la actividad que realizan y que contribuyan a ofrecer un mejor servicio al socio, por lo que se presentaron propuestas tales como: Administración del personal, Salud y Seguridad Laboral, Crédito, Mejoramiento del servicio y Telecomunicaciones.

ANEXO # 2

ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

CÁLCULO DE LA MUESTRA PARA LOS CLIENTES DE LA COOPERATIVA “CACPE MACARÁ”

- ♦ **Unidad de análisis** : Satisfacción de los socio
- ♦ **Delimitación de la información** : Socios “CACPE MACARÁ”
- ♦ **Cálculo de la muestra** :

DATOS:

N° = 6.588 Socios

Z = 2

p = 0,5

q = 0,5

e = 6% = 0,06

- ♦ **Fórmula** :

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z^2 p \cdot q} \times 100$$

$$n = \frac{4 (0,5) (0,5) (6.588)}{(0,06)^2 (6588 - 1) + 4 (0,5) (0,5)} \times 100$$

$$n = \frac{6,588}{24,7132} \times 100$$



$n = 267$ encuestas

ANEXO # 3

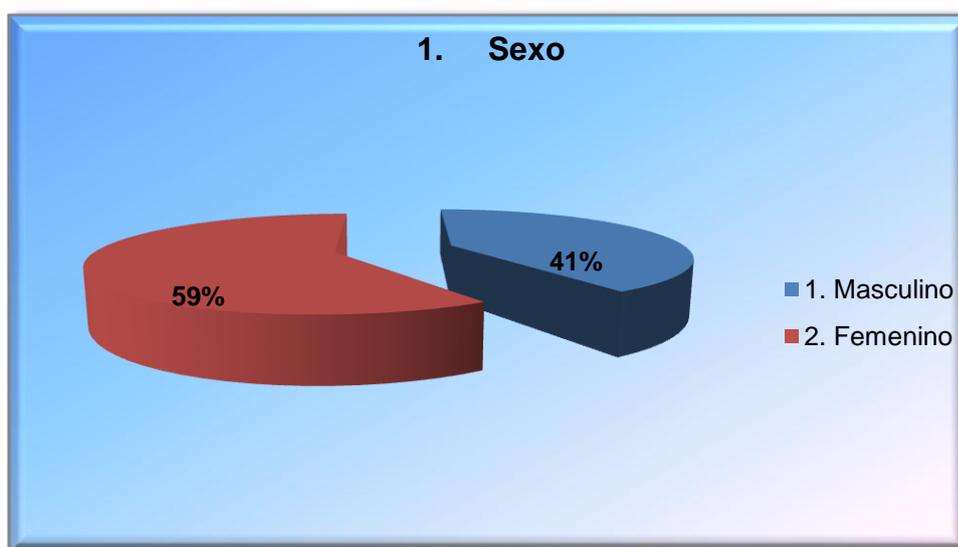
ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA “CACPE MACARÁ”

INFORMACIÓN GENERAL

CUADRO # 12

1. SEXO		
	#	%
1. Masculino	109	41
2. Femenino	158	59
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 12



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras



ANÁLISIS:

Del total de socios encuestados 109 son hombres y 158 son mujeres, lo que representan un 41% y 59% respectivamente.

CUADRO # 13

2. ¿TIPO DE OPERACIÓN QUE HA REALIZADO ÚLTIMAMENTE?		
	#	%
1. Depósito	92	34
2. Retiro	69	26
3. Crédito	83	31
4. Consulta	23	9
5. Otro	0	0
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 13



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras



ANÁLISIS:

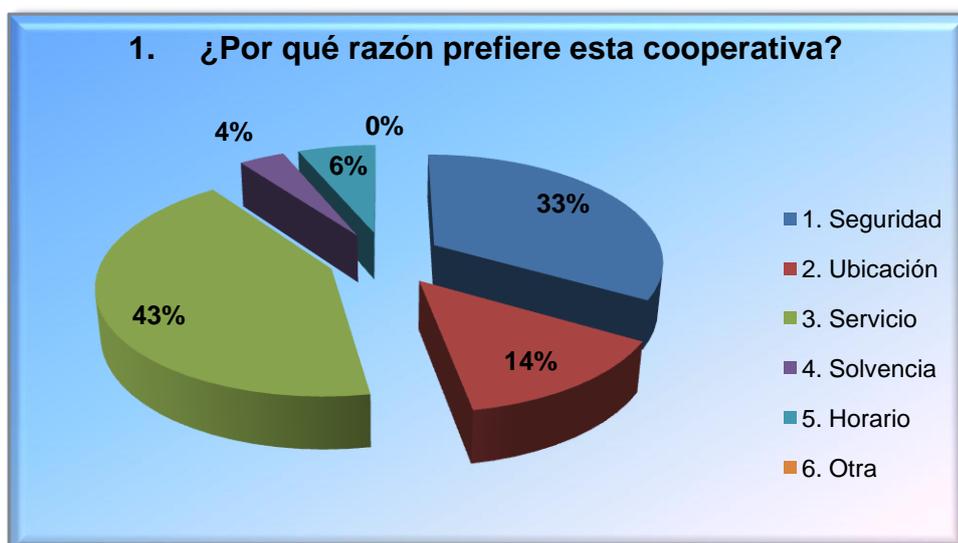
Las transacciones que más frecuentemente realizan los socios son: Depósitos (34%) y Créditos (31%).

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

CUADRO # 14

1. ¿POR QUÉ RAZÓN PREFIERE ESTA COOPERATIVA?		
	#	%
1. Seguridad	89	33
2. Ubicación	37	14
3. Servicio	114	43
4. Solvencia	10	4
5. Horario	17	6
6. Otra	0	0
TOTAL	267	100

GRÁFICO # 14



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras



ANÁLISIS:

El 43% y 33% de los socios da a conocer que prefiere esta cooperativa por el servicio y la seguridad que ha brindado y brinda a la ciudadanía macarena a lo largo de su vida institucional.

CUADRO # 15

2. ¿CÓMO ES LA ATENCIÓN QUE LE BRINDAN?		
	#	%
1. Especial	65	24
2. Profesional	71	27
3. Cordial	97	36
4. Fría	23	9
5. Regular	11	4
6. Mala	0	0
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 15



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras



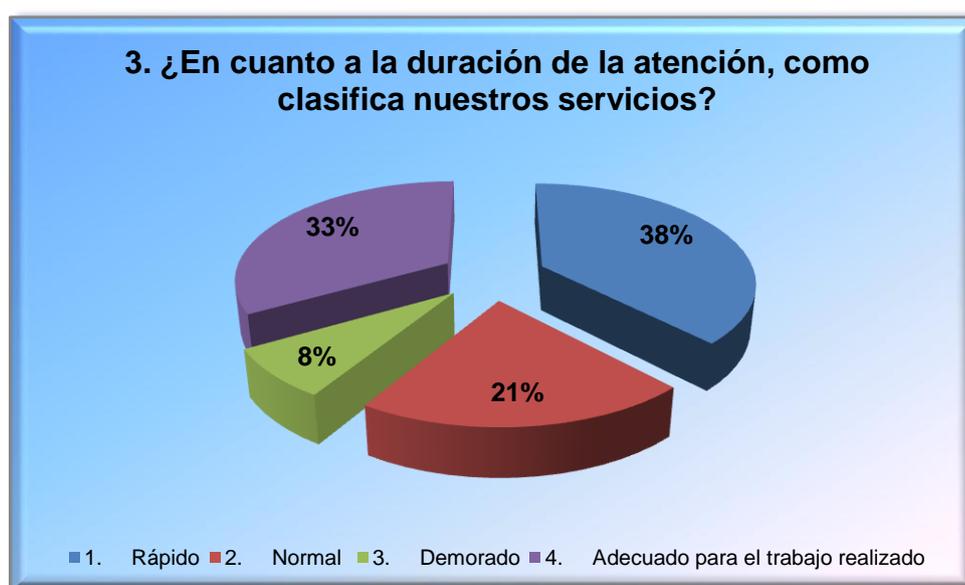
ANÁLISIS:

Los socios de la cooperativa “CACPE MACARÁ” consideran que la atención brindada es cordial, profesional y especial lo que representa un 36%, 27% y 24% respectivamente. Hay quienes consideran que es fría y regular (9% y 4%) respectivamente, debido a que en algún momento no han sido atendidos como lo esperaban.

CUADRO # 16

3. ¿EN CUANTO A LA DURACIÓN DE LA ATENCIÓN, COMO CLASIFICA NUESTROS SERVICIOS?		
	#	%
1. Rápido	101	38
2. Normal	56	21
3. Demorado	21	8
4. Adecuado para el trabajo realizado	89	33
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 16



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras



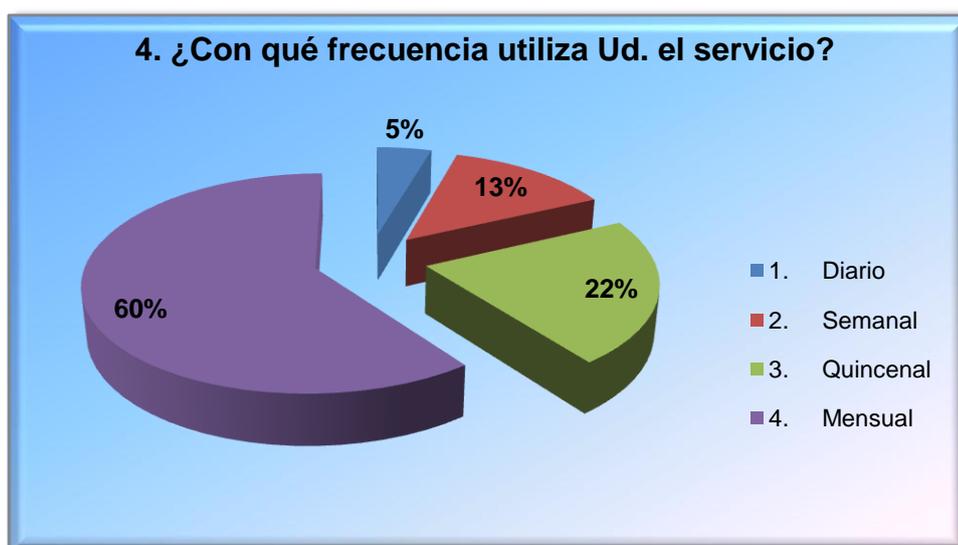
ANÁLISIS:

Los socios manifiestan que en cuanto a la duración de la atención podrían clasificar el servicio en un 38% como rápido, 33% adecuado para el trabajo realizado, 21% normal y 8% demorado. Acotando a este manifiesto que no tienen inconvenientes por la duración en la atención.

CUADRO # 17

4. ¿CON QUÉ FRECUENCIA UTILIZA UD. EL SERVICIO?		
	#	%
1. Diario	12	4,5
2. Semanal	36	13
3. Quincenal	58	22
4. Mensual	161	60
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 17



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:



La mayor parte de los socios (60%) utiliza el servicio de forma mensual, esto debido a que esta mayoría son sujetos de crédito y mes a mes hacen sus pagos respectivos.

CUADRO # 18

5. DIFICULTAD OBSERVADA EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO BANCARIO		
	#	%
1. Espacio físico reducido	17	6
2. Falta de cortesía del personal	9	3
3. Interrupción del sistema	55	21
4. Falta de agilidad	26	10
5. Poca seguridad	6	2
6. Otra	154	58
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 18



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras



ANÁLISIS:

Del total de socios encuestados el 58% no observa ninguna dificultad en la prestación del servicio bancario, pero hay quienes consideran que las dificultades más representativas que se dan se deben a causas como interrupción del sistema y falta de agilidad en las operaciones.

CUADRO # 19

6. ¿SE SIENTE SATISFECHO POR LA ATENCIÓN BRINDADA, EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS?		
	#	%
1. Si	219	82
2. No	48	18
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 19



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

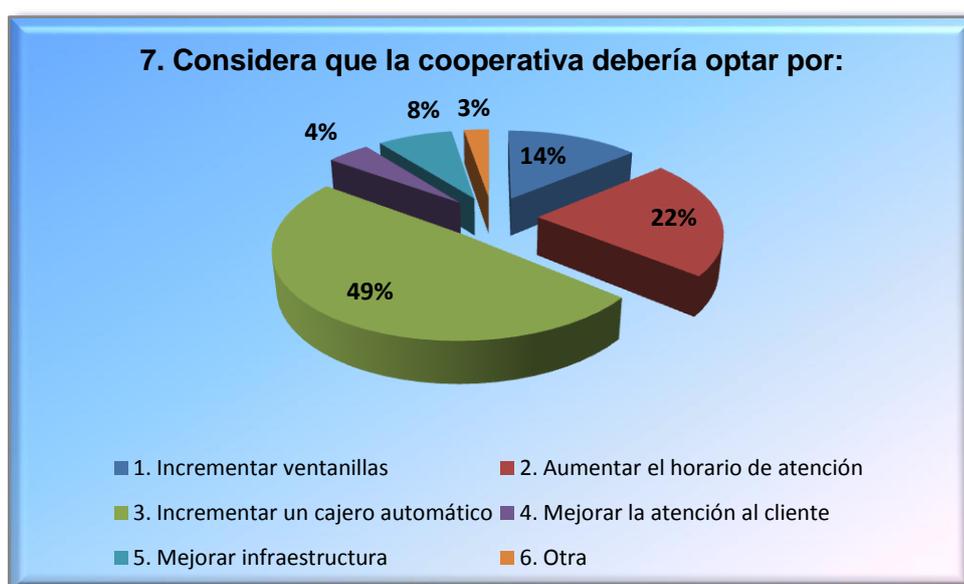


Frente a un 18% de inconformidad, un 82% de socios se sienten satisfechos por la atención que los diferentes departamentos de la cooperativa les brindan.

CUADRO # 20

7. CONSIDERA QUE LA COOPERATIVA DEBERÍA OPTAR POR:		
	#	%
1. Incrementar ventanillas	37	14
2. Aumentar el horario de atención	59	22
3. Incrementar un cajero automático	131	49
4. Mejorar la atención al cliente	12	4
5. Mejorar infraestructura	21	8
6. Otra	7	3
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 20



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras



ANÁLISIS:

El 49% de los socios considera que la cooperativa debería optar en primera instancia en incrementar un cajero automático, servicio que ayudaría a la satisfacción de los socios por cuanto ellos consideran es una necesidad. Otro valor representativo es el aumentar el horario de atención 22%, dado que existen socios que señalan que el horario establecido no es suficiente.

SATISFACCIÓN EN CUANTO AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA Y SUS SERVICIOS

PERSONAL DE LA COOPERATIVA

CUADRO # 21

ME TRATA CON CORTESÍA		
	#	%
1. Si	242	91
2. No	25	9
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 21



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras



ANÁLISIS:

El 91% de los socios manifiesta estar satisfecho con el trato que le brinda el personal, un trato cortés que los hace sentirse identificados con la institución.

CUADRO # 22

RESPONDEN RÁPIDAMENTE A LAS SOLICITUDES DE SERVICIO		
	#	%
1. Si	253	95
2. No	14	5
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 22



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras

ANÁLISIS:

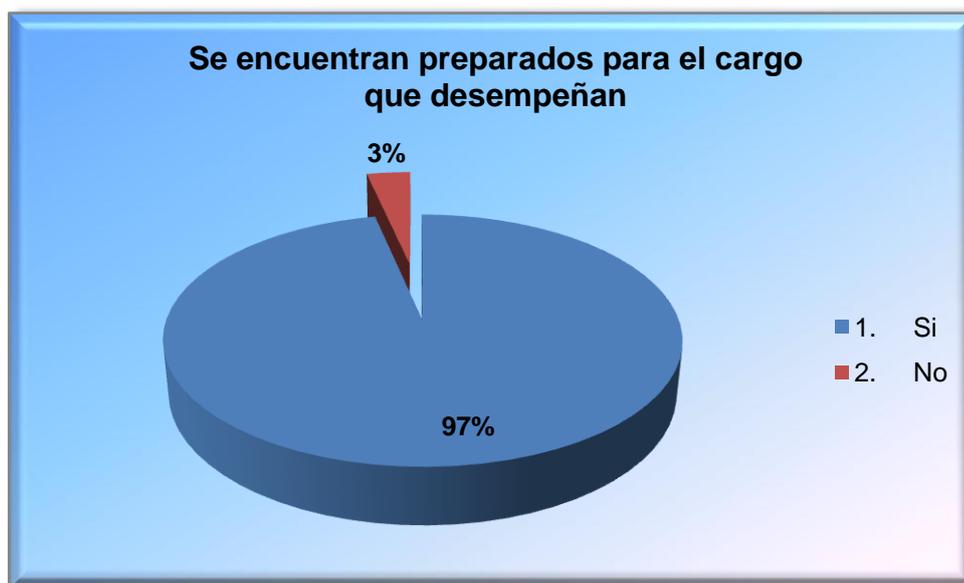


Un 95% de los socios manifiesta que el personal de la cooperativa responde rápidamente a las solicitudes del servicio; es decir, es un personal presto a atender las necesidades que se presenta por parte de los socios.

CUADRO # 23

SE ENCUENTRAN PREPARADOS PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑAN		
	#	%
1. Si	258	97
2. No	9	3
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 23



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras



ANÁLISIS:

El 97% está de acuerdo en que el personal de la cooperativa se encuentra preparado para el cargo que desempeñan, debido a que ejecutan sus funciones adecuadamente.

SERVICIOS DE LA COOPERATIVA

CUADRO # 24

ESTÁ SATISFECHO CON LA ATENCIÓN EN CUANTO A LAS TRANSACCIONES DE RETIRO Y DEPÓSITO		
	#	%
1. Si	253	95
2. No	14	5
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 24



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”

Elaborado: Las Autoras



ANÁLISIS:

En cuanto a la atención en las transacciones de retiro y de depósito el 95% se siente satisfecho, manifestando que cuando hacen uso de este servicio son atendidos de manera rápida y segura.

CUADRO # 25

ESTÁ SATISFECHO CON LA ATENCIÓN DE SUS SOLICITUDES DE CRÉDITO		
	#	%
1. Si	178	67
2. No	89	33
TOTAL	267	100%

GRÁFICO # 25



Fuente: Encuesta a los Socios de “CACPE MACARÁ”
Elaborado: Las Autoras



ANÁLISIS:

En cuanto a la atención en las solicitudes de crédito el 67% de los socios esta conforme, por el contrario un 33% demuestra su inconformidad, poniendo en manifiesto que últimamente las solicitudes de crédito demoran en ser aprobadas o si se las aprueba otorgan un monto menor al solicitado.

Anexo # 4

MATRIZ – MACARÁ

Gráfico # 1





CIUDAD: MACARÁ

CANTÓN: MACARÁ

PROVINCIA: LOJA

DIRECCIÓN: Calle Bolívar y Abdón Calderón

TELÉFONO: 072694-319 / 072694-295

EXTENSIÓN: 580 Km²

Nro. DE HABITANTES: 18.250

Nro. DE SOCIOS: 6.588

FUENTES DE INGRESO:

- COMERCIO
- PRODUCCIÓN: Agrícola (arroz, maíz, café, etc.)

AGENCIA - ZAPOTILLO

Gráfico # 2





CIUDAD: ZAPOTILLO

CANTÓN: ZAPOTILLO

PROVINCIA: LOJA

DIRECCIÓN: Calle Sucre y 1ro de Mayo

TELÉFONO: 072647-339 / 072647-508

EXTENSIÓN: 1208.2 Km²

Nro. DE HABITANTES: 10.950

Nro. DE SOCIOS: 1.930

FUENTES DE INGRESO:

- COMERCIO
- PRODUCCIÓN: Agrícola (arroz, maíz, café, etc.)

AGENCIA – PINDAL

Gráfico # 3



CIUDAD: PINDAL
CANTÓN: PINDAL
PROVINCIA: LOJA



DIRECCIÓN: Calle Célica y Comercio

TELÉFONO: 072582-182

Nro. DE HABITANTES: 7305

Nro. DE SOCIOS: 2086

FUENTES DE INGRESOS:

- COMERCIO
- PRODUCCIÓN: Agrícola (maíz)

OFICINA - PALETILLAS

Gráfico # 4





CIUDAD: PALETILLAS

CANTÓN: ZAPOTILLO

PROVINCIA: LOJA

Nro. DE HABITANTES: 3.200

Nro. DE SOCIOS: 180



Anexo # 5

PROYECCIONES DE INVERSIÓN

INFRAESTRUCTURA – PROYECTO MÉDICO SOCIAL EN LA MATRIZ

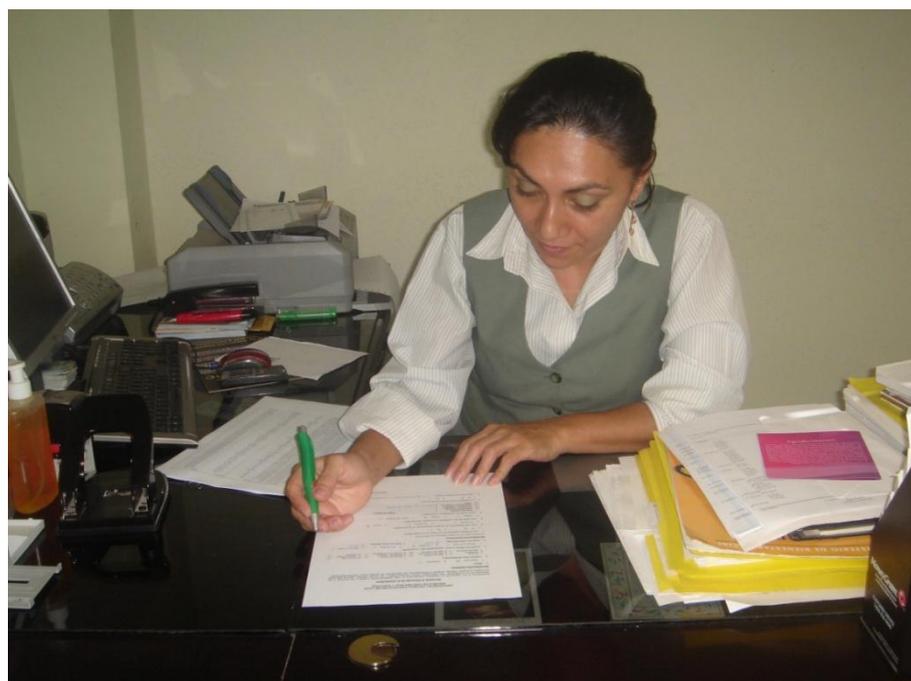
Construcción de un proyecto médico social en la parte interna de la cooperativa. En la planta inferior, funcionará un salón de uso múltiple dedicado principalmente a la capacitación, promoción y venta de los productos elaborados por los grupos beneficiarios del MICRO CRÉDITO. En la segunda planta funcionarán los servicios médico, odontológico, botica, cyber y más servicios. En la tercera planta la funeraria.

Gráfico # 6





Anexo # 6





Encuesta al personal de “CACPE MACARÁ” (Contadora)



Encuesta al personal de “CACPE MACARÁ” (Jefe de sistemas)





Encuesta al personal de “CACPE MACARÁ” (Jefe de crédito)



Encuesta a los socios de “CACPE MACARÁ”



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuesta al personal de la cooperativa

Solicitamos a Ud. responder el siguiente cuestionario lo más objetivamente posible y de acuerdo a las vivencias en la cooperativa. Sus respuestas serán confidenciales y de mucha utilidad para la ejecución de nuestro proyecto: Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para “CACPE MACARÁ”.

INFORMACIÓN GENERAL

1. SEXO

- 1. Masculino [] 2. Femenino []

2. CARGO QUE DESEMPEÑA:

- 1. Gerente [] 4. Jefe de crédito [] 7. Oficial de crédito [] 10. Cobranzas []
2. Contadora [] 5. Jefe de inversiones [] 8. Recibidor- pagador [] 11. Asesor jurídico []
3. Jefe de personal [] 6. Jefe de sistemas [] 9. Auxiliar de contabilidad [] 12. Guardia []

3. CUANTOS AÑOS LLEVA LABORANDO EN LA ENTIDAD

- 1. Menos de un año [] 2. 1 a 5 años [] 3. 6 a 10 años [] 4. Más de 10 años []

- 4. SUELDO QUE PERCIBE..... 5. SUELDO QUE ASPIRA.....

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Conteste según su condición (Marque una alternativa)

1. ¿Ha recibido capacitación por parte de la cooperativa?

- a. Si [] b. No []

2. ¿Con qué frecuencia ha recibido capacitación en el año 2008?

- a. Trimestral [] b. Semestral [] c. Anual []

3. ¿Por parte de que institución ha recibido capacitación?

- a. Pública [] b. Privada [] c. Otra Especifique []

4. ¿Qué temas de capacitación ha recibido?

Table with 2 columns: CAPACITACIÓN and TEMA RECIBIDO. Rows include: a. Relaciones humanas, b. Autoestima y liderazgo, c. Seminarios y talleres.



d. Capacitación profesional	
e. Otras	

5. ¿Le gustaría recibir otras capacitaciones?

a. Si b. No

6. ¿Qué temas le gustaría recibir?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuesta a los socios de la cooperativa

Señores (as) (tas):

Solicitamos a Ud. responder el siguiente cuestionario lo más objetivamente posible. Sus respuestas serán confidenciales y de mucha utilidad para conocer su criterio en cuanto al servicio que ofrece la “CACPE MACARÁ”.

Cuando hay muchas respuestas correctas a una pregunta, escoja la que se aplique mejor.

INFORMACIÓN GENERAL

3. SEXO

3. Masculino 4. Femenino

4. ¿TIPO DE OPERACIÓN QUE HA REALIZADO ÚLTIMAMENTE?

1. Depósito 3. Crédito 5. Otro Especifique

.....

2. Retiro 4. Consulta

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿POR QUÉ RAZÓN PREFIERE ESTA COOPERATIVA?

1. Seguridad 3. Servicio 5. Horario
2. Ubicación 4. Solvencia 6. Otra Especifique

2. ¿Cómo es la atención que le brindan?

1. Especial 2. Profesional 3. Cordial 4. Fría 5. Regular 6. Mala

¿Porque?

3. ¿En cuanto a la duración de la atención, como clasifica nuestros servicios?

1. Rápido 2. Normal 3. Demorado 4. Adecuado para el trabajo realizado



-
-
-
-

4. ¿Con qué frecuencia utiliza Ud. el servicio?

1. Diario 2. Semanal 3. Quincenal 4. Mensual

5. Dificultad observada en la prestación del servicio bancario.

1. Espacio físico reducido 4. Falta de agilidad
 2. Falta de cortesía del personal 5. Poca seguridad
 3. Interrupción del sistema 6. Otra Especifique

.....

6. ¿Se siente satisfecho por la atención brindada en los diferentes departamentos?

1. Si 2. No ¿Porque?

7. Considera que la cooperativa debería optar por:

1. Incrementar ventanillas 4. Mejorar la atención al cliente
 2. Aumentar el horario de atención 5. Mejorar infraestructura
 3. Incrementar un cajero automático 6. Otra Especifique

.....

SATISFACCIÓN EN CUANTO AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA Y SUS SERVICIOS

Escoja una respuesta para cada una de las siguientes preguntas. Si Ud. selecciona (NO) para cualquier pregunta, por favor use la caja de texto para darnos una explicación si desea.

PERSONAL DE LA COOPERATIVA	SI	NO	COMENTARIO: NO
Me trata con cortesía			
Responden rápidamente a las solicitudes			



de servicio.			
Se encuentran preparados para el cargo que desempeñan.			

SERVICIOS DE LA COOPERATIVA	SI	NO	COMENTARIO: NO
Está satisfecho con la atención en cuanto a las transacciones de retiro y depósito.			
Está satisfecho con la atención de sus solicitudes de crédito.			

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN