

DRA. ELSA CÁRDENAS SEMPETEGUI

DOCENTE DE ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y
AUDITORÍA.

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis lo realizó la estudiante:
Sonia Cueva Rosillo, ha sido orientado y revisado durante
su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación..

Loja, Julio del 2009

.....
Dra. Elsa Cárdenas Sempertegui
DIRECTORA

DECLARACIÓN Y SESIÓN DE DERECHOS

Yo, SONIA CUEVA ROSILLO declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "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 el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad"

f.

Autor

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....

Sonia Cueva Rosillo

DEDICATORIA.

Este trabajo investigativo, no hubiera podido llegar a su fin, sin contar con la bendición del Todopoderoso; también, con el sacrificio y apoyo incondicional de mi Madre: Victoria, pilar fundamental en mi formación profesional; además, de familiares y amigos quienes supieron apoyarme en todo momento; y muy en especial de la Dra. Elsa Cárdenas, quien me supo guiar con sus conocimientos y experiencia.

A todos ellos, como reconocimiento les brindo ésta meta alcanzada.

Sonia

AGRADECIMIENTO.

A Universidad Técnica Particular de Loja, Escuela de Ciencias Contables y Auditoría Modalidad Abierta y a Distancia, por la formación profesional recibida, especialmente a la Dra. Elsa Cárdenas Sempértegui, Directora de Tesis por sus sugerencias y apoyo en la elaboración de este trabajo investigativo y a todas las personas que de una u otra manera ayudaron para la realización de la misma.

De igual manera queremos agradecer a las autoridades y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Quito Ltda., por la colaboración y facilidades brindadas para el desarrollo de este trabajo.

Loja, Julio del 2009

La Autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

Certificación	i
Declaración y cesión de derechos	ii
Autoría	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice de contenidos	vi
Resumen ejecutivo	vii
CAPÍTULO I	1
ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO.	
CAPÍTULO II	18
Planificación Estratégica	
Indicadores	
Cuadro de Mando Integral – CMI	
CAPÍTULO III	43
DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
1. Conclusiones	61
2. Recomendaciones	63
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	66

RESUMEN

Una de las actividades gerenciales más importantes es la delicada labor de diseñar el plan estratégico más idóneo para cumplir con las expectativas de crecimiento de la entidad. Pero en la actualidad un modelo de estrategia se puede considerar completo si hace referencia a los campos importantes de acción de la empresa, no es suficiente con fijar los objetivos, sin especificar claramente las claves que deben fijarse para alcanzarlos pero fundamentalmente estos objetivos deben estar interrelacionados entre sí, para considerar sus implicaciones conjuntas y sus efectos recíprocos. Estas consideraciones son recogidas en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), con lo cual se logra, ya durante el proceso de planificación, un modelo de pensamiento que garantice que se van a tener en cuenta todos los aspectos importantes de la empresa y además en una relación equilibrada.

Esta herramienta estratégica elaborada en el transcurso de este proyecto, constituye una herramienta de gestión que permitirá no solo a los directivos y gerencia de la Cooperativa, evaluar el cumplimiento, sino también a quienes de una u otra manera, forman parte integrantes de las actividades de la institución y que deben conocer en detalle lo planificado para aplicar su ejecución. Este proceso permite alcanzar el objetivo general del presente estudio en el cual se planteaba: Facilitar a la Cooperativa Cámara de Comercio de Quito – Agencia Isabela el diseñar, analizar e interpretar sus indicadores de gestión para un mejor control de sus metas planteadas y como base para medir el desempeño administrativo y operativo.

Como primer paso del desarrollo del CMI, se identificaron los niveles de planificación estratégica y operativa, mediante el análisis de el organigrama institucional, seguidamente se identificaron las áreas estratégicas o determinación de las perspectivas, bajo las que se desarrolló la planificación estratégica de la Agencia Isabela. De este análisis se encontraron variables que permitieron la evaluación mediante indicadores de gestión y finalmente luego del análisis pormenorizado de cada resultado se dedujeron conclusiones mismas que condujeron a proponer acciones correctivas para contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial de la Agencia.

El desarrollo de este proyecto se organizó en tres capítulos interrelacionados, obteniéndose el siguiente esquema: en el Primer Capítulo, se profundizó en los antecedentes de la Cooperativa Cámara de Comercio de Quito Ltda. Agencia Isabela; dicha información orientó el Segundo Capítulo, dentro de su contexto nos permite conocer el marco teórico que sustenta y orienta el proceso de la construcción del CMI; finalmente en el Tercer Capítulo, se implementa y construye el Cuadro de Mando Integral (CMI), con base a la información brindada y sustentada en los capítulos precedentes.

Para establecimiento de la metodología se comprometió a prácticamente todo el staff de la Agencia Isabela, pues ello permitió que se recoja las metas más destacadas que permitirían alcanzar los objetivos estratégicos planteados para el periodo. Sin embargo, el cambio de administración que vivió la agencia durante el periodo de estudio dificultó el contar oportunamente con la información que era necesaria para desarrollar el modelo CMI.

CAPÍTULO 1.

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO.

1.1. Descripción de la empresa

La Cooperativa Cámara de Comercio de Quito, inicia sus operaciones en el año 1988 por iniciativa de los Directores de la Cámara de Comercio de Quito, cuya convicción inicial le ha permitido mantenerse como una de las instituciones cooperativas líderes dentro del sector cooperativo por casi 20 años.

Para 1989 inaugura su oficina matriz y para el periodo 1990 – 1991 genera ya sus primeros excedentes. Al siguiente año abre su primera oficina en el Centro Histórico de Quito, contando a esa fecha con 2.500 socios, alcanzando así para el año 1994 posiciones estelares entre las principales cooperativas del país.

Para el año 1995, la COOPCCQ cuenta con tecnología de punta, siendo la primera cooperativa en colocar cajeros automáticos en el año 1997.

Para el año 2000 se abre la oficina en Tulcán por pedido de la Cámara de esa localidad y en el 2002 se lanza el producto Chequera Cooperativa en alianza estratégica con el Banco de Guayaquil. Entran igualmente a BanRed los cajeros automáticos propiedad de la Cooperativa.

El 2004 es un año crucial, puesto que se realiza un convenio con Servipagos que permite realizar a sus socios transacciones con el acceso a 70 puntos a nivel nacional.

Igualmente genera convenios con varios organismos internacionales que le permiten potenciar la gestión gerencial y administrativa.

En el 2005 luego de concluir los estudios preliminares, se da el aval para que COOPCCQ pueda operar en las Islas Galápagos con tres oficinas ubicadas en Isla Isabela, Santa Cruz y San Cristóbal.

Para el mes de noviembre del 2006 y luego de un año y medio de gestión se culmina la fusión entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Galápagos - COACEG-, entidad no regulada y COOPCCQ, misma que permite a los socios insulares acceder a una serie de beneficios adicionales.

El año 2007 se podría designar como el año del posicionamiento de la institución, ya que a esa fecha suman 63 las ventanillas de Servipagos a nivel nacional, el servicio en línea de Redcoop con más de 70 oficinas y la red COONECTA con lo cual completa MÁS de 200 puntos de atención a sus socios.

Actualmente la institución cuenta con 16 oficinas a nivel nacional ubicadas estratégicamente en las cuatro regiones del Ecuador: Costa, Sierra, Oriente y región Insular, atendiendo alrededor de 45.000 socios activos y alcanzando a marzo de 2009, USD 25'257.946 en activos.

El presente trabajo se enfocará en la Cooperativa Cámara de Comercio de Quito – Agencia Isabela de las Islas Galápagos.

1.2. BASE LEGAL

ASPECTOS LEGALES

Dentro del Plan Estratégico periodo 2008 – 2009 de La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Quito Ltda. (2008; 16) se considera y menciona la siguiente información, la cooperativa fue aprobada mediante Acuerdo Ministerial número 1841 el 28 de julio de 1988 por el Ministerio de Bienestar Social, la cual le dio vida jurídica cuyos fines aprobados en el estatuto de la cooperativa hacen referencia a promover la cooperación económica y social entre sus socios, recibir los aportes y ahorros que hagan los socios, otorgar crédito a sus asociados, procurando que los mismos sean dedicados a inversiones productivas y de beneficio social.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Quito Ltda. -COAC CCQ LTDA en adelante- se constituyó con la participación de 18 personas naturales y una jurídica. En la Dirección Nacional de Cooperativas se inscribió legalmente en el Registro General de Cooperativas con el número de oren 4580 de 28 de junio de 1988.

Los Estatutos que rigieron los destinos de la cooperativa fueron aprobados conjuntamente con el reconocimiento de la personalidad jurídica de la cooperativa, los cuales estaban contenidos en 88 artículos y tres disposiciones transitorias.

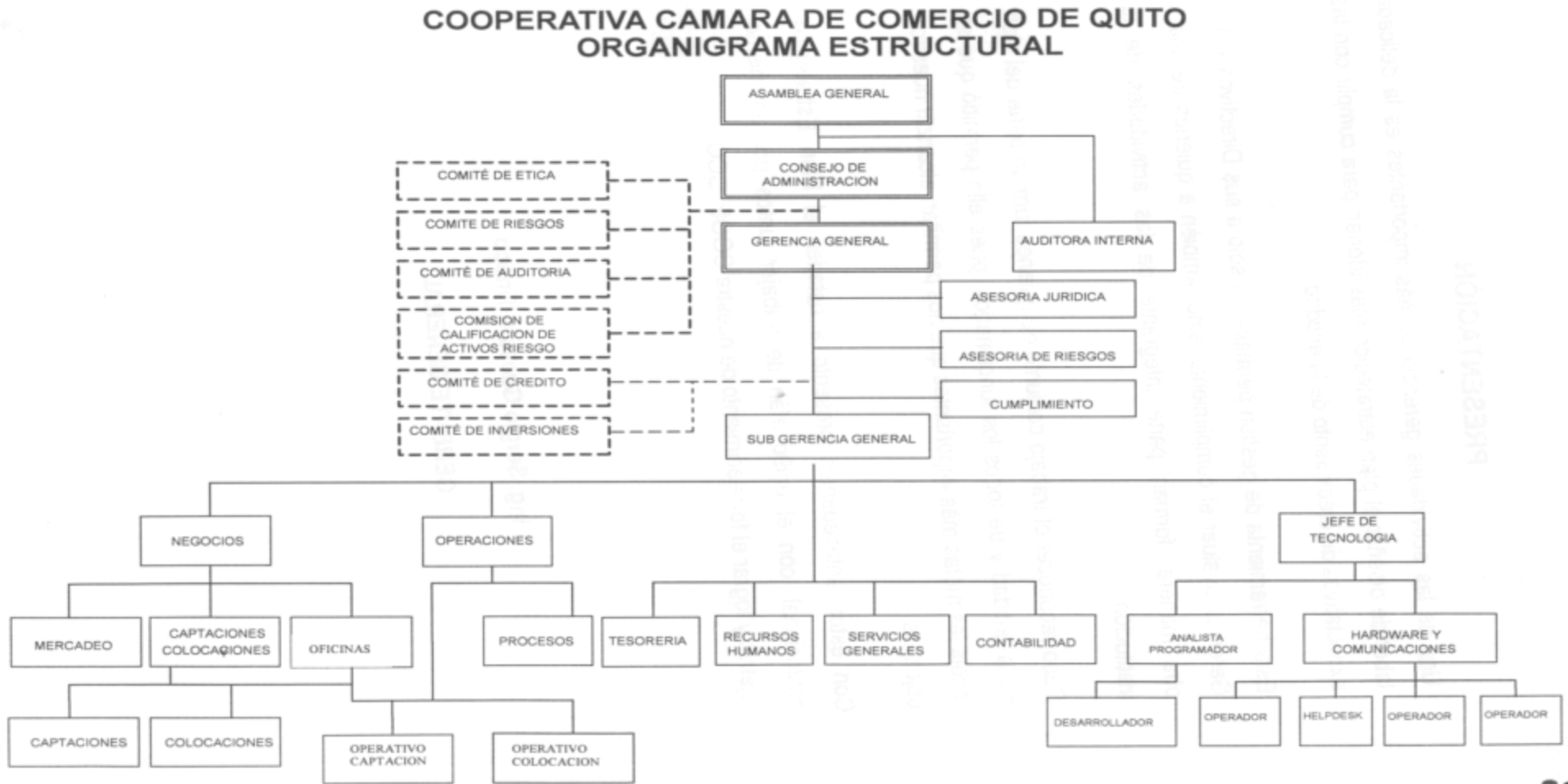
El 28 de julio del 2005, se promulgo el Decreto Ejecutivo 354, el cual fue publicado en el RO # 79 el 10 de agosto del mismo año, en él se promulgo el Reglamento que rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros”.

La disposición tercera del reglamento que decreto ejecutivo que precede, ordena que, dentro del primer año de su vigencia, las cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros deben adecuar su estatuto a las disposiciones del nuevo reglamento, por efecto de la aludida norma el 18 de mayo del 2006, la Asamblea General de Representantes resolvió reformar el estatuto social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cámara de Comercio de Quito Ltda. e incorporar las disposiciones de la ley General de Instituciones del Sistema Financiero, quedando el mismo integrado en 77 artículos, cuatro disposiciones transitorias y una disposición final; el mismo fue aprobado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante resolución SBS-INIF-2006-478 el 7 de agosto del 2006 entrando en vigencia las normas del reglamento a partir de ese mismo día.

Finalmente debemos destacar, que la COAC CCQ LTDA se encuentra actualmente dentro del grupo de cooperativas pequeñas con una participación de activos de 1.70 %. Actualmente está conformada por 75000 socios, tiene 16 agencias a nivel nacional en todas las regiones del Ecuador, siendo la única cooperativa con agencias en las islas Galápagos.

1.3. Organigrama y/o Mapa de Procesos

Gráfico # 1



Fuente: Plan Estratégico CCQ, periodo 2008 – 2009, pág 18.

Elaboración: Sonia Cueva

1.4. Plan Estratégico Periodo 2008 - 2010¹

La filosofía corporativa que guía las acciones de COOPCCQ se encuentra establecida en su misión y visión, mismas que rezan:

1.4.1. Misión

“Ser una entidad de intermediación financiera creando soluciones financieras innovadoras; con personal capacitado y comprometido para procurar el bienestar de todos los asociados; y cooperar con el desarrollo local en el sector productivo del país”

1.4.2. Visión

“En cinco años seremos una cooperativa mediana de intermediación financiera que mantenga un crecimiento sostenido, con un equipo de trabajo comprometido para responder a las necesidades de nuestros socios ofreciendo soluciones innovadoras y contribuir al desarrollo local en todo el territorio ecuatoriano en el que se realice intermediación financiera”

1.4.3. Valores

✓ Responsabilidad

Cumplir eficientemente las acciones que permitan alcanzar el objetivo institucional.

✓ Lealtad

Cumplir acciones integrales que garanticen la fidelidad de nuestros asociados.

✓ Honestidad

Cumplir acciones con transparencia, que garantice nuestra integridad

✓ Constancia

Reflejar la entereza de nuestras acciones para lograr el objetivo común

¹ Resumido del Plan Estratégico CCQ, periodo 2008 – 2009

✓ **Disciplina**

Cumplir oportunamente las normas y reglamentos para garantizar nuestros resultados.

✓ **Código de buena conducta**

Garantizar la transparencia de lo actuado de todo el personal Directivo y Administrativo de la entidad.

1.4.4. Objetivos que podría tomar el Plan Estratégico

Los objetivos que considera el plan de desarrollo surgen de los resultados derivados del análisis "FLOA" (fortalezas, limitaciones, oportunidades y amenazas)

A continuación se presenta dos análisis FLOA, el primero a nivel corporativo, el cual define factores internos y externos que permitirán definir los aspectos que se deben aprovechar y aquellas situaciones sobre las cuales se deberán tomar medidas para que no se conviertan en verdaderas amenazas.

Un segundo análisis agrupa las fortalezas y debilidades para el caso específico de los productos y servicios que oferta COOPCCQ. Es de entenderse que las oportunidades y amenazas corresponden a las mismas establecidas para el nivel corporativo.

a. Análisis FLOA

Interno	
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de marca • Cobertura a nivel nacional • Software propio • Amplio espectro directivo • Nivel académico de personal • Fidelidad del socio • Trabajo en equipo 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia en las 4 regiones del país • Mercado potencial cautivo • Estructura más liviana que la banca • Recursos estatales para beneficio social • Presencia sólida del cooperativismo en crisis financiera • Convenio con empresas • Convenio con entidades financieras
<p style="text-align: center;">Limitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riesgos en colocaciones • Calificación de riesgo BBB • Procesos operativos sin descentralización • Productos y servicios dispersos • Falta de procesos formalmente establecidos • Estructura de oficinas limitada • Remuneración variable no aplicada • Falta de identidad en el enlace con cada una de las oficinas • Falta de fidelidad personal - empresa 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política y económica • Presencia de personas informales en el sector (chulco) • Entidades no reguladas por la SBS • Alta competencia de entidades financiera • Posible baja de interés • Inseguridad social • Regulaciones de la banca aplicada al sector cooperativo • Altos costos que se pagan a órganos de control público • Fenómenos naturales
Externo	
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia gama de productos con capacidad de ofertarse. • Productos de fácil comercialización • Buen apoyo de material promocional. • Imagen corporativa adecuada y estandarizada. • Tasas competitivas frente al “chulco” como principales competidores. 	<p style="text-align: center;">Limitaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cajero automático no es propio. Esto pare el caso de usuarios de esta isla que hacen uso del mismo en el resto de oficinas. • No existe un plan de promoción adecuado de la institución, sus productos y servicios. • Poco posicionamiento de productos.

<ul style="list-style-type: none"> • Los índices de satisfacción en servicio, atención de oficiales de crédito y agilidad en su otorgamiento se encuentran en el 82% de aceptación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos con resto de oficinas por altos montos de retiro por parte de isleños. • Tiempo de concesión de crédito percibido como extenso. • Comité de crédito en Quito, demora el proceso de crédito • No se cuenta con evaluador para crédito de vivienda. • Productos que no son ofrecidos a segmentos de mercado idóneas (caso chequera).
--	---

b. Estrategias Básicas

Estas corresponden a aquellas acciones más prioritarias y de su ejecución depende en gran parte la correcta implementación de posteriores y más completas estrategias.

1. La primera acción a cumplir como parte del presente plan, implica definir la (s) persona (s) encargada en la oficina de llevar a cabo y coordinar la implementación de las acciones propuestas. De igual manera y dado que las acciones comerciales se las propone y ejecuta desde la casa matriz, se deberá establecer el área o persona que toma a cargo el monitoreo de la ejecución del plan y gestiona los recursos necesarios, cuando este sea el caso.

Al proponer la estrategia de posicionamiento dos atributos que se convierten en el centro de la gestión en la institución: agilidad y servicio, se debe buscar como objetivo crítico la preparación permanente del personal en el logro y fortalecimiento de la promesa de venta.

Esto se logra con la capacitación en tres aspectos claves:

- Conocimiento del producto
- Conocimiento del socio / cliente
- Conocimiento de la competencia

- Estos tres componentes son los que generan las actividades que se comentan a continuación.
2. Desarrollar eventos de capacitación bajo la modalidad de seminarios talleres con duraciones de al menos 16 horas, a ser llevadas a cabo en el transcurso del año para el cual está diseñado este plan, en los siguientes temas, mismos que como se ha comentado previamente, se consideran claves dentro de la estrategia de posicionamiento:
 - Servicio y atención al cliente como ventaja competitiva;
 - Venta de productos y servicios financieros;
 - Detalle y características de los productos y servicios ofertados por COOPCCQ.
 3. Diseñar un formato de productos y servicios (tipo ficha técnica) de fácil visualización plastificado, que contenga las principales características de los productos y servicios que se ofertan en la oficina, buscando que los ejecutivos se sientan respaldados al entregar información y principalmente cuenten con una fuente actualizada de las características de los productos, mismas que varían con cierta frecuencia. Es de esperarse que esta herramienta sea coordinada desde la oficina matriz.
 4. Con el fin de ampliar la cobertura y ampliar al mercado de niños y jóvenes, es importante el empezar a estructurar una base de datos de los hijos de los socios en la cual consten al menos los siguientes datos:
 - Nombres completos
 - Fecha de nacimiento
 - Dirección física
 5. En cuanto sea posible y exista la información para ser analizada, será necesario evaluar los niveles de inactividad de socios de acuerdo a los parámetros que se consideren pertinentes (ya sea en tiempo o saldos promedio). Parte fundamental de este análisis es el actuar de manera

oportuna en campañas de reactivación de socios que debería incluir los siguientes elementos:

- Identificar los principales motivos que llevaron a su inactividad;
- Establecer la estrategia (s) a aplicarse en función de los motivos;
- Definir y estructurar una metodología de reactivación de socios; y,
- Realizar un seguimiento de los resultados alcanzados.

CAPÍTULO 2

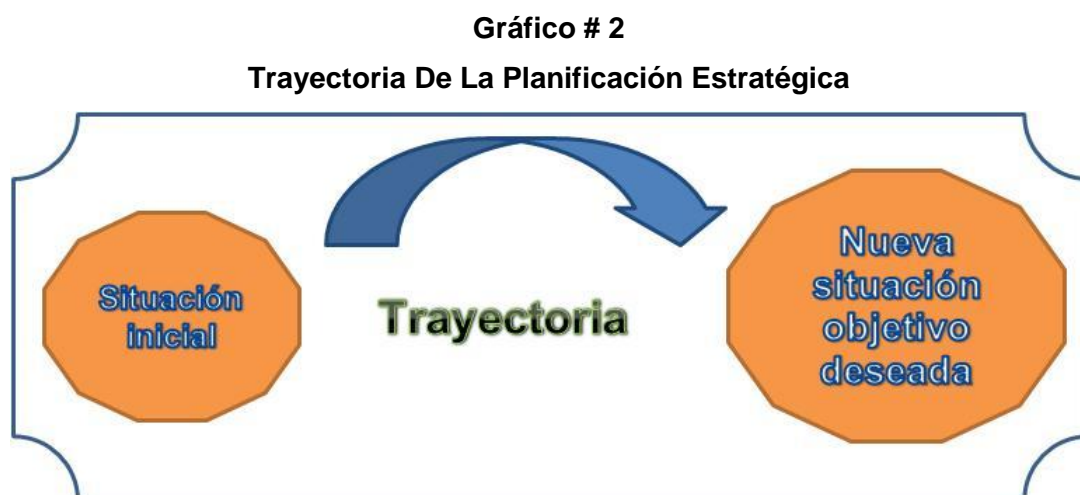
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO 2

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planificación estratégica es un modo de orientar las acciones de una organización, que tiene en cuenta el modelo político vigente y el comportamiento de los diferentes actores sociales que intervienen en él”².

Por lo cual, la planificación estratégica parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico realizado) y desde ese punto se establece una trayectoria (arco direccional) hacia la nueva situación objetivo deseado.



Fuente: Memoria del Seminario Profesional de Planificación Estratégica. 2008, 9,

Elaboración: Sonia Cueva

Cuando Gladys Dapozo (2008, 10), habla de planeación estratégica hace referencia a la puesta en marcha de un proceso de reflexión y toma de decisiones que se propone dar respuesta a las siguientes interrogantes:

² Gladys Dapozo (2008): Memoria del Seminario Profesional de Planificación Estratégica, p. 9

Cuadro # 1
Preguntas Etapa De La Planificación

PREGUNTAS	ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN
¿Cuál es la situación actual?	Diagnóstico de la situación institucional
¿Cuál es la razón de ser de nuestra organización?	Misión y visión de la organización
¿Cómo alcanzar y lograr los objetivos]?	Estrategias
¿Qué planes de acción se desarrollarán?	Programas
¿Cómo medir sus resultados?	Evaluación

Fuente: Memoria del Seminario Profesional de Planificación Estratégica, 2008, 11.

Elaboración: Sonia Cueva

En síntesis, la planificación estratégica articula el "puede ser" con el **plano operacional** "la voluntad de hacer". No supone diseñar un esquema rígido de acción a seguir, sino que infunde una preocupación permanente por el "hacia donde nos queremos dirigir".

Gráfico # 3



Tomado: ARAPÉ, Jesús Enrique (1999): Manual del Seminario "Uso y Abusos del Balanced Scorecard", Ed. Grupo de Consultores Visión, p. 05.

En la planificación estratégica encontramos tres grandes momentos³:

El primero es el diagnóstico.

DIAGNOSTICO

Los pasos a seguir son:

- a) Describir la situación y problema a atender tanto de la realidad del contexto próximo como de la misma organización.
- b) Explicar esa situación y problema a partir de las causas que lo generan y los efectos que producen.
- c) Descubrir los obstáculos.
- d) Priorizar los aspectos capaces de ser atendidos por la organización.
- e) Examinar cuidadosamente la situación de la organización. Tener en cuenta qué se propone, si existen objetivos claros y qué tanto los conoce la gente; qué papel juegan los miembros de la organización para el logro de los resultados que esperan obtener.
- f) Bosquejar estrategias alternativas

El segundo supone confrontar y eventualmente revisar la misión y visión institucional.

Una vez que se hubo reflexionado sobre las fortalezas y debilidades internas a la organización, sobre la situación actual, con sus amenazas y oportunidades, y sobre los escenarios posibles que se deberán enfrentar en el futuro, se está preparado para revisar y si es necesario cambiar la finalidad última de la organización.

Dicha **finalidad** no tiene que ver tanto con las acciones inmediatas que se ha propuesto la organización (construir cierta cantidad de viviendas, generar puestos de trabajo), sino con los **objetivos de más largo plazo**, es decir la misión de la organización, su finalidad última. Por ejemplo: "mejorar la calidad de vida de las familias o ampliar sus posibilidades de participación activa en la construcción de una sociedad más justa, solidaria y democrática". (Gladys Dapozo, 2008, p. 25)

³ Gladys Dapozo (2008): ob cit, p. 9

La misión

La misión opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir, para no desviarse o para tener criterios claros a la hora de tomar decisiones importantes para la vida institucional.

Las principales **dimensiones** que componen la misión institucional son:

- La visión y el propósito.
- El rol o papel como actor social en la misión formulada.
- La definición de objetivos estratégicos.

Cuando hablamos de visión y propósitos nos estamos refiriendo a los sentimientos y valores más profundos de las personas que componen la institución, que logran ser transformados en sentimientos y valores grupales, institucionales.

Esos valores son capaces de movilizar y comprometer a los miembros de la organización en la tarea más allá de otros Intereses subalternos tales como el salario, el prestigio, etc.

La visión, es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica una proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

En la construcción de la visión juegan un papel importante los valores o ideales que comparten los integrantes de la organización y que orientan su comportamiento. Indican a las personas por qué sentirse satisfechas y en consecuencia son una herramienta para la toma de decisiones.

A la hora de formular la misión hay que definir:

Las estrategias de una organización. Su principal idea acerca del producto o servicio que presta. Una caracterización y análisis de las principales necesidades del usuario que la organización pretende satisfacer.

La misión lleva a definir el qué de la organización y lo que ésta aspira a ser. Permite establecer precisamente el ámbito donde actúa y ser lo suficientemente amplia y creativa para crecer o intervenir en otros ámbitos. Distingue a la organización de las demás. Sirve como marco para definir actividades presentes y futuras.

El tercero es la formulación del plan estratégico.

Una vez que se han redefinido la visión de futuro, la misión y los objetivos generales de corto y largo plazo, hay que comenzar el **proceso de formulación del plan estratégico**. Para ello veremos en primer lugar qué son las **estrategias** y cómo plantearlas. La estrategia no es un fin en sí mismo sino sólo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo. Implica la voluntad de tomar un conjunto de decisiones concretas y de involucrar en las mismas a los miembros de la organización. Cada estrategia constituye un conjunto de acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital.

“Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.”⁴

Para lograr un "**Plan Estratégico**" que represente al conjunto de la organización debemos crear todos los canales de participación posibles y efectivos; deben participar no solo los dirigentes y gerentes sino también el resto de los integrantes de la organización.

a. Evaluación de las estrategias actuales

El primer paso para avanzar en la elaboración del plan estratégico es **identificar las estrategias que estamos utilizando**. Una vez identificadas debemos **analizarlas** tratando de ver cuáles son los obstáculos que están trabando, demorando, perjudicando o buscando eficiencia a la organización. Del mismo modo, es importante

⁴ Gladys Dapozo (2008, 29)

analizar **las estrategias históricas** de la institución, su evolución y su impacto concreto en función de lo que acordamos en las últimas planificaciones realizadas.

b. Identificación y priorización de estrategias futuras

Una vez logrado un panorama claro, a partir de los datos del diagnóstico, donde se pudieron establecer tanto oportunidades como riesgos relacionándolas con las debilidades y fortalezas de la organización, deben definirse que nuevas **metas estratégicas** pueden plantearse para la organización.

c. Ajuste del plan estratégico

Una vez concluido el desarrollo de los pasos que han permitido la estructuración del Plan Estratégico es necesario realizar un rápido y sintético chequeo y ajuste de todos ellos (las estrategias que usamos en el pasado, las que están en uso hoy, las que dejamos de lado, las que están surgiendo y las imprevistas).

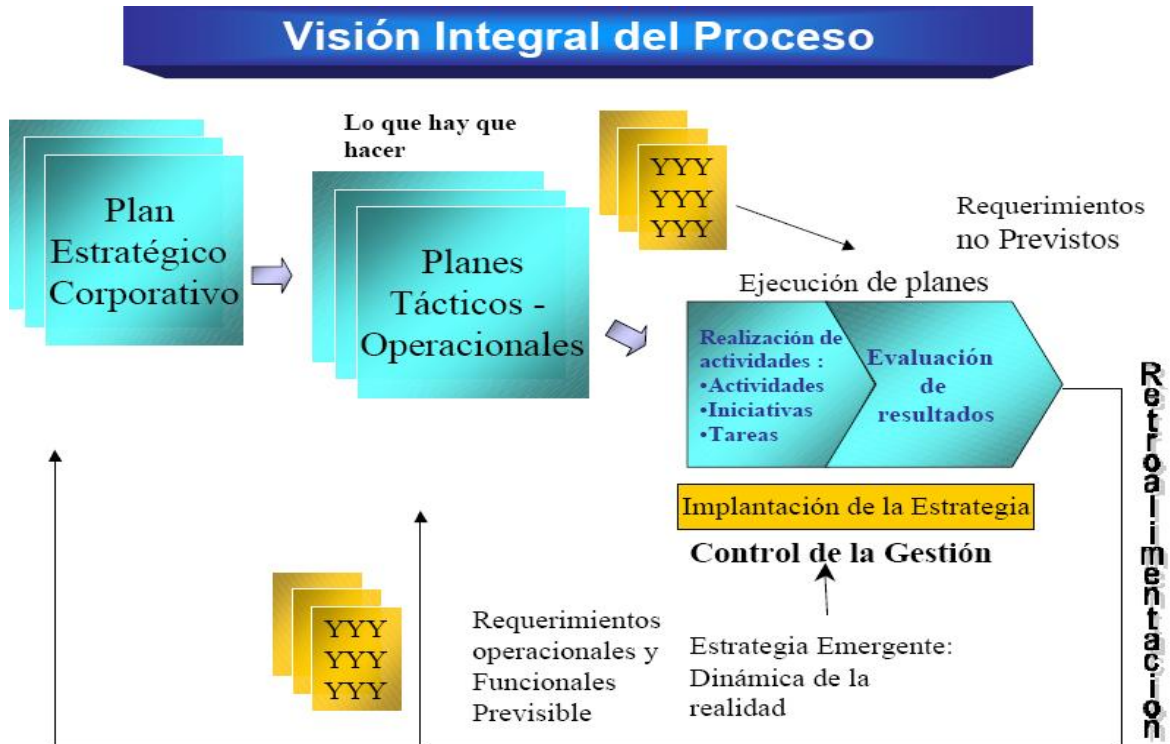
Se debe asegurar que toda la información o demanda importante detectada durante la etapa de diagnóstico se haya tenido en cuenta y que los distintos elementos del Plan Estratégico presenten una alta coherencia entre sí.

d. Preparación para la articulación con planificación operativa.

Sin embargo, la Planificación Estratégica no permite, por sí sola, la elaboración de un plan de trabajo operativo que defina los pasos concretos que cada miembro de la organización debe realizar, ni cómo deben asignarse y usarse los recursos materiales que posee la organización para llevar a cabo sus actividades.

Es necesario avanzar en otra etapa de planificación, complementaria a la anterior, que se denomina Planificación Operativa. **La Planificación Operativa representa una continuidad y un complemento de la Planificación Estratégica.**

Gráfico # 4



Tomado: ARAPÉ, Jesús Enrique (1999): Manual del Seminario "Uso y Abusos del Balanced Scorecard", Ed. Grupo de Consultores Visión, p. 07.

2.1.1. Corporativa⁵

La naturaleza y contenido de la planificación corporativa está orientada a las empresas que manejan una matriz y sus respectivas filiales, es decir empresas corporativas.

Una empresa matriz, hace o da líneas generales de funcionamiento de la empresa Filial, reproduce las líneas En esta planificación se diseña un futuro deseable y los cursos de acción factibles y óptimos para una empresa constituida por matriz de varias filiales.

⁵ Resumido de: Gómez, G (1997): Planificación y Organización de Empresas "Teoría de la Planificación en los Negocios". Planeación Estratégica Ed. Mc Graw-Hill, p 44.

Etapas

De acuerdo a lo expuesto por Gómez, G (1997, 47), la planificación operativa presenta las siguientes etapas:

a. 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.

b. 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 de acción serán un conjunto de decisiones para alcanzar los objetivos y metas planeadas.

c. Planeación de recursos

Determinar y asignar los recursos humanos, de capital, de equipo y materiales en general según los cursos de acción.

d. Diseño organizacional

Organizar los recursos humanos para el mejor cumplimiento de la planificación. Se distinguen tres tipos generales de organización:

- Estructura jerárquica: cada subordinado tiene solo un jefe.
- Estructura Matricial: un subordinado puede tener más de un jefe según una matriz de información-decisión en la cual las funciones se realizan según quien tenga la mejor información. Los recursos humanos se agrupan de acuerdo a los objetivos y no a la jerarquía, por lo tanto, las relaciones de subordinados a jefe, dependen de los objetivos planteados.
- Estructura Fisiológica: Las decisiones se toman de acuerdo a una red neuronal similar al sistema nervioso humano, en donde las funciones de los subalternos

dependen de la información procesada de manera tal que incremente la posibilidad de tomar una mejor decisión.

e. Organización del esfuerzo de planeación

Se trata de saber, como se va a ubicar la planeación, en el fondo, que nivel va a tener dentro del proceso. Cuánto tiempo va a dedicársela a esto (acción permanente, coyuntural, etc.), cuantos recursos se dedicaran a la planeación (humanos y materiales).

2.1.2. OPERATIVA

Gómez, G en su libro “Teoría de la Planificación en los Negocios”, manifiesta que la planificación operativa, *“se realiza en el nivel operacional de la organización, es concebida como un proceso mediante el cual los decisores en una organización, analizan y procesan información de su entorno interno y externo, evaluando la diferentes situaciones vinculadas a la ejecutoria organizacional para prever y decidir sobre la direccionalidad futura.”* La planificación de operaciones debe establecer un programa de producción en el cual todos los recursos (hombres, maquinaria, materiales) se coordinan para el máximo beneficio de la empresa.

El plan operativo supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de los recursos de los que dispone la organización.

Momentos de Planificación Operativa⁶:

1. Propósito de la Planificación Operativa

La planificación operativa se propone asegurar que todos los recursos necesarios para producir los artículos requeridos (determinados por el pronóstico) se encuentran en el lugar y momento apropiado en las cantidades necesarias y, además, que el desperdicio de recursos (tiempo ocioso e inventarios de materiales y productos en

⁶ Gómez, G (1997): ob cit, p 58.

exceso de lo requerido) sea mínimo. Todo esto debe lograrse dentro de las restricciones generales (como las limitaciones presupuestales) y las políticas (como las de mantener un nivel de empleo constante) impuestas por la alta gerencia. Estas tareas deben también lograrse con los recursos existentes u obtenibles, teniendo en cuenta factores como la asignación previa de recursos, carácter estacional de la demanda, factores de calidad, demora de la entrega de los artículos que se compran, cantidades requeridas en proceso y tiempos de demora en producción.

2. Decisiones de la Planificación de Operaciones

Requerimiento del Producto.- para cada producto que comercializamos debemos de determinar el número de unidades que deben fabricarse para cada mes durante todo el periodo de planificación (un año).

Requerimiento de Componentes.- aquí determinamos el número de unidades de cada componente (materias primas, partes fabricadas) que se necesitan para las cantidades de cada producto que deben fabricarse.

Requerimientos de equipos.- el perfil en el tiempo del producto y de los componentes fabricados suministran la base para calcular los requerimientos de equipos. Las unidades se convierten en tiempos de procesos y se totalizan por centros de trabajo y tipos de maquinas.

Requerimiento de personal.- un perfil de tiempo de los requerimientos de personal se determina con base en el perfil de tiempo y del producto y en el de los componentes fabricados. Las unidades se convierten a hombres- horas y se totalizan por centros de trabajo y por tipo de habilidades.

Consolidación del plan de operaciones.- debemos asignar nuestros recursos disponibles de personal, materiales y equipos a los diferentes requerimientos de producción para el periodo completo de planeación. Cuando los recursos disponibles son insuficientes para los requerimientos debemos adquirir recursos adicionales. Por tanto, un plan de operaciones consolidado especifica para cada periodo el número de turnos, el volumen de la mano de obra, las tasas de producción, etc.

2.2. INDICADORES

De acuerdo a lo manifestado por Salgueiro Amado (2001:2), en su obra Salgueiro Amado (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando, se puede decir que fundamentalmente medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido. Para eliminar la incertidumbre existe la tendencia a "medirlo todo", o por lo menos de reducirla a su mínima expresión, el punto clave es elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y para ello es necesario seleccionar la más conveniente para medir y asegurar que esta última resume lo mejor posible la actividad que se lleva a cabo en cada área funcional.

Al respecto Lord Kelvin manifiesta: "Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio..."(Salgueiro, 2001)⁷.

En el mundo actual los deportistas, políticos y atletas si miden concienzudamente sus logros y desempeños para mejorarlos. Todos recordamos la imagen del entrenador de natación y cronometrando el tiempo que tarda su pupilo en nadar 50 o 100 metros. En resumen, si partimos de la base de tiempos es necesario poder medir los resultados para mejorarlos, por qué motivo los directores, ejecutivos de las empresas no hacen lo mismo que los deportistas y los atletas, midiendo sus operaciones de trabajo.

2.2.1. CONCEPTOS

PACHECO, Juan Carlos (2002, 12)⁸, se refieren a los indicador como: "Herramientas 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, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo, productos y alcanzando objetivos." En

⁷ Salgueiro Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Ed. Diaz de Santos, p 2.

⁸ PACHECO Juan Carlos (2002), **Indicadores Integrales de Gestión**. Editorial MC GrawHill, p12.

definitiva, son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso, desarrollado dentro de una institución.

De lo anterior se puede determinar que la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en un objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. El resultado de los indicadores puede ser expresados mediante valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

2.2.2. CARACTERÍSTICAS

Las características o condiciones básicas que deben reunir los indicadores, de acuerdo al criterio de Cruz Lezama, Osáin (2007; 13):

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a **ambigüedades**. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser **inequívoco**, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (**pertinencia**). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la **objetividad**. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo **suficientemente** eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser **preciso**: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la **accesibilidad**: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (**relevancia**) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (**inequívoco**), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (**pertinencia, oportunidad**), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

2.2.3. IMPORTANCIA

Según Carlos Pérez Jaramillo (2000, 2), es claro que es la manera más eficaz de mejorar los resultados globales de la empresa y los individuales, se deriva de la aplicación de indicadores, puesto que midiendo y controlando las cosas correctas, es la mejor forma de conocer y mejorar la marcha de la empresa, por tanto, la importancia es relevante, y se orienta en torno a los siguientes aspectos:

- a. Permiten controlar la evolución de la compañía, de un departamento o de algún área en particular.
- b. Indican a los jefes y empleados lo que realmente importa.

En el proceso de búsqueda de aquellos indicadores que sean importantes para la mejora buscada, los ejecutivos se darán cuenta de lo que les importa a ellos y a su empresa.

- c. Se satisfacen mejor las nuevas expectativas de los clientes.

Como la selección de los indicadores correctos hay que hacerla pensando en el cliente, se conoce mejor a éste y, por tanto, se conocerán con mayor fiabilidad sus nuevas expectativas.

- d. La retroalimentación directa motiva al trabajador.

Una de las mejores formas de motivar a los empleados es informándoles puntualmente de todas aquellas cosas que deben saber.

En el caso de las mediciones, como ellos mismos son los que miden los aspectos que interesan a la empresa (es lo ideal), estarán más motivados y comprometidos.

- e. Los beneficios de una evaluación objetiva del desempeño (se sabe mejor a quién promover, trasladar, etc.; se retribuye a la gente por lo que han conseguido; se conoce a quién formar o capacitar, etc.).

Todos estos son algunos de los beneficios que destacan la importancia que se obtienen de la realización de mediciones; pero no se debe olvidar de que sólo se considerará así cuando las medidas o indicadores sean representativos de la mejora buscada y sean fáciles de encontrar y medir.

2.2.4. CLASIFICACIÓN

Un indicador dice lo que se va a medir, pero no nos dice cuánto. Existen tres tipos de indicadores, según el criterio de (Salgueiro, 2001; p. 7).

Pre Indicadores

Son aquéllos que se identifican antes de que ocurran los hechos. Por ejemplo, año de elecciones, tendencias económicas, etc.

Indicadores Concurrentes

Son aquellos que se establecen también por adelantado, pero que evolucionan mientras transcurre la acción. Por ejemplo, cifra de ventas en unidad de tiempo, producción por día de trabajo, número de retrasos al mes, etc.

Indicadores Terminales

Sólo pueden realizarse después de terminados los hechos, por lo que tienen menos utilidad. Por ejemplo, fecha de terminación de un proyecto, índice de rotación del personal, número de ascensos, etc.

¿Cuáles son más importantes o se utilizan más?

Es casi obvio que los únicos indicadores que se utilizan en la práctica para medir los resultados son los concurrentes, aunque los pre-indicadores pueden ser muy útiles en el análisis de la situación de la empresa. Verdaderamente, el directivo experimentado tiene información de los tres tipos, aunque utiliza dicha información para determinar indicadores concurrentes, los cuales, independientemente del establecimiento, o no, de objetivos, son un instrumento administrativo muy eficaz para medir el rendimiento, paso a paso, de cualquier área de la empresa.

2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES.

Cruz Lezama, Osaín (2007, 15), nos explica que para la elaboración de indicadores debe existir una reflexión profunda de la organización, lo cual daría lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1. ¿Qué se hace?

Con esto se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda, a ser posible, de una plantilla con el fin de tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

2. ¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

3. ¿Quién utilizará la información?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

4. ¿Cada cuánto tiempo?

En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

5. ¿Con qué o quién se compara?

Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

2.2.6. MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Presentación de Indicadores

Un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

- **Nombre**

La identificación y diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto, debe definir claramente su objetivo y utilidad.

- **Forma de cálculo**

Generalmente, cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

- **Unidades**

La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

- **Glosario**

Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento, llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

Manejo de los Indicadores

Para el establecimiento de los indicadores de gestión se considera los enunciados de Beltrán J. Jesús Mauricio (2000, 50), resumidos en nueve apartados que se presentan a continuación:

A. Contar Con Objetivos Y Estrategias (Planificación)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

Se entiende por cuantificar un objetivo o estrategia la acción de asociarle patrones que permitan hacerla verificable.

Estos patrones son:

- Atributo: Es el que identifica la meta.
- Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.
- Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.
- Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.
- Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

B. Identificar Factores Críticos De Éxito

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar.

- Concepción
- Monitoreo
- Evaluación final de la gestión

C. Establecer Indicadores Para Cada Factor Crítico De Éxito

Por ejemplo:

Este indicador mide el grado en el cual las personas captaron y aprehendieron los conceptos teóricos y las metodologías impartidas en la capacitación.

D. Determinar, Para Cada Indicador, Estado, Umbral Y Rango De Gestión

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

- ESTADO: Valor inicial o actual del indicador.
- UMBRAL: Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- RANGO DE GESTION: Es el espacio comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

E. Diseñar La Medición

Consiste en determinar las fuentes de información, frecuencia de medición, presentación de la información, asignar responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información.

F. DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS

- La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

G. MEDIR, APROBAR, Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTION.

- Pertinencia del indicador.
- Valores y rangos establecidos.
- Fuentes de información seleccionadas.
- Proceso de toma y presentación de la información.
- Frecuencia en la toma de la información.
- Destinatario de la información

H. ESTANDARIZAR Y FORMALIZAR

Es el proceso de especificación completa, documentación, divulgación e inclusión entre los sistemas de operación del negocio de los indicadores de gestión. Es durante esta fase que se desarrollan y quedan definidos y formalizados los manuales de indicadores de gestión del negocio.

I. MANTENER Y MEJORAR CONTINUAMENTE

Lo único constante es el cambio y esto genera una dinámica muy especial en los sectores y en las organizaciones, el sistema de indicadores de gestión debe ser revisado a la par con los objetivos, estrategias y procesos de las empresas.

Hacer mantenimiento al sistema es básicamente, darle continuidad operativa y efectuar los ajustes que se deriven del permanente monitoreo del sistema de la empresa y de su entorno.

Mejorar continuamente significa incrementar el valor que el sistema de indicadores de gestión agrega a las personas usuarias; es hacerlo cada vez más preciso, ágil, oportuno, confiable y sencillo.

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL – CMI

El Cuadro de Mando Integral, es considerado por Horvath & Partners (2003, 15): como una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplán y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa.

El Cuadro de Mando, también es considerado por estos autores, como un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Kaplán y Norton son:



Fuente: BARCELÓ María, 2009, pág. 29.

Elaboración: Sonia Cueva

En ocasiones se define que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral, es la combinación de indicadores financieros y no financieros, ésta es una característica importante, pero no la más relevante. Ya a principios del siglo XX y durante la revolución de la dirección científica, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, merecía una opinión desfavorable. Si este fuera el caso, el Cuadro de Mando Integral sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono Tableau de Bord, que traducido literalmente, vendría a significar algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no solo indicadores financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

Las empresas deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, deben utilizar sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades; para este fin es fundamental el Cuadro de Mando Integral, instrumento considerado muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

Horvath & Partners (2003, 32), considera al CMI, como un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y que ha demostrado ser la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño que son:

Gráfico # 6
Medidas del Desempeño



Fuente: Horvath & Partners 2003, pág. 32

Elaboración: Sonia Cueva

Por lo que el Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se enfrentan las empresas, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo.

Para diseñar un sistema de indicadores de control de gestión, se debe partir de los factores claves de negocio, enlazar los indicadores con la estrategia de la empresa es uno de los principales objetivos en el diseño de un sistema de indicadores. Este enlace puede conseguirse mediante la descomposición de los factores claves de negocios, en los objetivos estratégicos, y estos, a su vez, desglosándolos en las diferentes actividades y procesos de negocio que son necesarios acometer para su consecución.

2.3.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

La función de las perspectivas del CMI es fijar, ya antes del proceso para la determinación de la estrategia, un modelo de pensamiento que garantice que se van a tener en cuenta todos los aspectos importantes de la empresa y además en una relación equilibrada. Es en ese sentido que las perspectivas representan a los bloques relevantes de los temas con respecto a los cuales la estrategia del área correspondiente debe realizar sus declaraciones. Lo más corriente es que se utilicen entre cuatro y cinco perspectivas. Normalmente según lo establecido por Kaplan Roberth y Norton David (2000, 55), se consideran fijos el número y el contenido de las perspectivas para cada unidad del área.

2.3.1.1. Perspectiva Financiera

Definición

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.

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.

2.3.2. Perspectiva Procesos Internos

Definición

La perspectiva de los procesos internos 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 los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Concepto

Contemplar la perspectiva de los procesos internos debe 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 de su organización, funcionamiento y resultados. El Cuadro de Mando Integral 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.

2.3.3. Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento

Definición

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 refieren 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.

Concepto

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral 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.

2.3.4. Perspectiva Cliente

Definición

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 refieren 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.

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 deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.

CAPÍTULO 3

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

CAPÍTULO 3.

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

El planteamiento descrito en las líneas subsiguiente tiene la consideración de que la CCQ – Agencia Isabela, obedece a una planificación estructural emanada desde la Gerencia General, ubicada en Quito.

3.1 Identificación De Las Áreas Relevantes, Variables Y Objetivos

Un área relevante constituyen los aspectos que es necesario mantener bajo control para lograr el éxito de la gestión, por lo cual, la intermediación financiera fundamentalmente requiere de la captación de recursos económicos por una parte y de la colocación crediticia de los mismos por otra, para cumplir con estas premisas se identifican dentro de Agencia Isabela los siguientes sectores estratégicos para la productividad:

Captación.

Es el pilar de la gestión de todas los intermediarios financieros que ofrecen servicios de ahorro y crédito, su dinámica debe ser fortalecida con el remozamiento de los productos actuales y con la incorporación de productos nuevos adaptados a las necesidades de los asociados, esta captación se debe procurar sea de un periodo superior a 30 días.

Gestión de la Cartera.

La cartera concentra regularmente el 75% de los activos de la organización, y es la responsable de la gran mayoría de los resultados, tanto los económicos como los de impacto social. Se debe dotar de tecnología y profesionalismo toda la cadena de la gestión del riesgo crediticio, empezando por el diseño mismo de la actividad de crédito, el apoyo a los trabajadores, el diseño de los instrumentos de crédito, la selección de los clientes y la cobranza.

Desarrollo de Servicios Complementarios.

La intermediación financiera no es limitada o circunscrita a crédito y ahorro. La búsqueda del mayor volumen de negocio realizado por el asociado en la cooperativa,

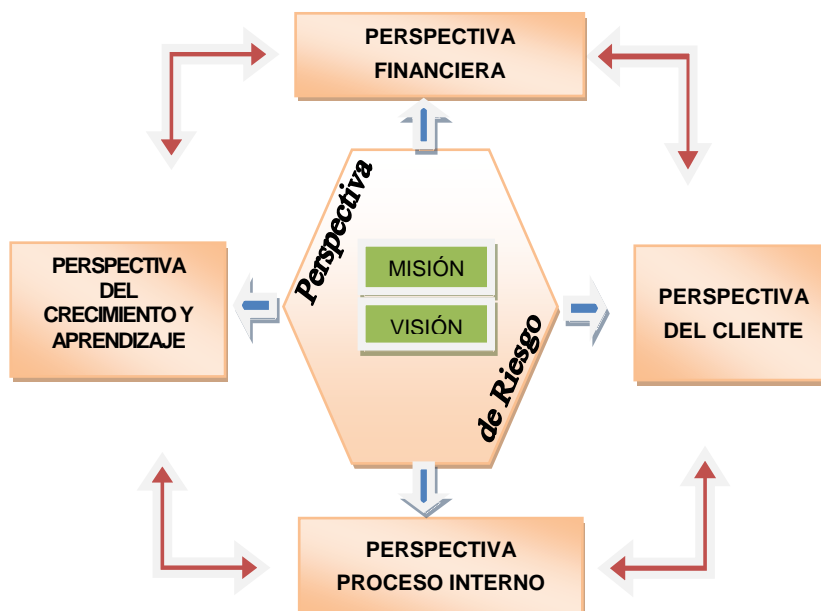
unido a sinergias operativas y funcionales deben ser el norte del desarrollo de dichos servicios complementarios.

Gestión del la red de miembros.

Si bien en otras organizaciones esto se enfoca como publicidad y mercadeo, en la cooperativa el activo más importante es su red de miembros por lo que la gestión de la misma pasa a ser una función primaria. Algunos elementos a atender son: cobertura que permita la fijación en el entorno, fidelización de la membrecía, equilibrio entre los miembros activos en ahorros y los miembros activos en créditos, vínculos fuertes con la comunidad, son las tareas principales.

En la actualidad el sector financiero, en cualquier lugar del orbe, provee al conjunto de la sociedad la liquidez necesaria -el “combustible”- para generar la energía que hace funcionar a las empresas, al Estado y a las organizaciones sociales, asegurando el crecimiento económico, sea éste individual, sectorial, comunitario, nacional o internacional.

Gráfico # 7
Cuadro de Mando Integral Coop. Cámara Comercio de Quito Agencia Isabela



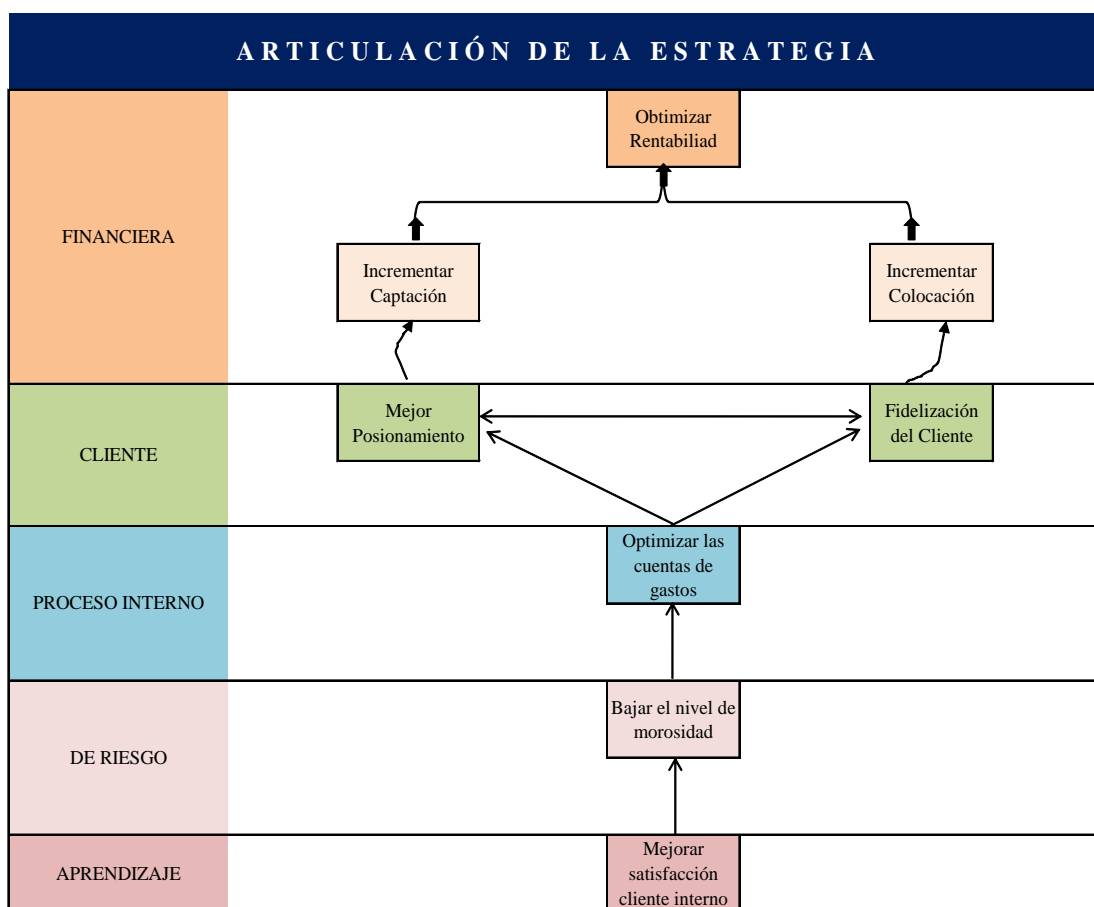
Fuente: Plan Estratégico CCQ. Periodo 2008 - 2009

Elaboración: Sonia Cueva

3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES

Para la determinar los indicadores aplicables al modelo planteado para la agencia, se considerarán las prioridades o áreas estratégicas que se instauren en cada perspectiva, misma que se derivaron del establecimiento y cumplimiento de la visión y misión.

Gráfico # 8



Fuente: Plan Estratégico CCQ. Periodo 2008 - 2009

Elaboración: Sonia Cueva

PERSPECTIVA FINANCIERA

Sus objetivos se centran en la creación de valor para los asociados, a través de altos índices de rentabilidad con el mantenimiento de una sólida posición financiera. Se

puede afirmar que como unidad económica con finalidad de lucro, la CCQ – Agencia Isabela busca optimizar su rentabilidad.

OBJETIVO ESTRATEGICO # 1:

A través de la gestión comercial incrementar captación de recursos monetarios en un 35% en los DPF (DEPÓSITOS plazo fijo) y en el 30% los DAV (DEPÓSITOS a la vista).

ESTRATEGIA # 1

Una vez identificados los clientes potenciales se procederá a realizar visitas personales e inducir a los mismos a la inversión no tan solo a plazo fijo sino a través de los diferentes productos que ofrece la cooperativa

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	PRODUCTOS
Realizar volanteo de hogar a hogar	A traer la inversión por familias.	Marco Cumbicos	Inversiones desde \$100,00 a \$3.000,00
Visitas personales a clientes especiales	Captar inversión a nivel ejecutivo	Sonia Cueva	Inversiones de \$ 3.000,00 hasta \$10,000.00
Publicidad radial promocional	Captar inversión a nivel población en general	Jhuliana Tandazo	Inversiones de \$100,00 en adelante

ESTRATEGIA # 2

Realizar alianzas estratégicas con instituciones tanto públicas como privadas para incrementar la captación, de manera que se permita mostrar el portafolio de inversiones que mantiene la cooperativa y a través de esta misma realizarla.

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	PRODUCTOS
Firmar convenio con Elecgalápagos	Captar inversión	Jhuliana Tandazo	Inversión desde \$10,000.00 en adelante
Firmar convenio con Copahisa	Captar inversión	Jhuliana Tandazo	Inversión desde \$10,000.00 en adelante
Firmar convenio con Municipio	Captar inversión	Jhuliana Tandazo	Inversión desde \$10,000.00 en adelante

OBJETIVO ESTRATEGICO # 2: Incrementar la colocación en general en un 31%

ESTRATEGIA

Ofrecer a los diferentes establecimientos de comercio conocimiento de microcrédito.

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	PRODUCTOS
Visita personal al sector hotelero	Superar meta de microcréditos proyectada para el siguiente año.	Sonia Cueva	Especial Microempresa
Visita personal al sector de bares y restaurantes	Superar meta de microcréditos proyectada para el siguiente año.	Sonia Cueva	Ordinario Microempresa
Visita personal a comercios de distinta actividad como ferreterías, abarrotes, micro mercados, supermercados	Superar meta de microcréditos proyectada para el siguiente año.	Sonia Cueva	Ordinario Microempresa
Visita personal al sector de medios de transporte terrestre y marítimo	Superar meta de microcréditos proyectada para el siguiente año.	Sonia Cueva	Especial Microempresa

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Sus objetivos se centran en dar satisfacción a las expectativas del mercado y clientes de la cooperativa. De su logro depende, en gran medida, la generación de ingresos y por ende la generación de valor enunciado en la perspectiva financiera.

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 3: Mejorar posicionamiento en el mercado, incrementar en el 30% la apertura de nuevas cuentas.

ESTRATEGIA 1:

Sistema de administración de reconocimientos a los clientes con mejores saldos promedio.

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	PRODUCTOS
Realizar una base de datos con información de los clientes con mejores clientes para entregarles o realizar un reconocimiento cada mes, o en fechas importantes para ellos, como cumpleaños, aniversarios, etc.	Mejorar la atención al cliente y posicionamiento en el mercado.	Jhuliana Tandazo	Saludos telefónicos personalizados. Entrega de tarjetas de felicitaciones.

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 4: Fidelización del cliente externo

ESTRATEGIA 1

Realizar convenios a nivel de asociaciones de los diferentes sectores productivos

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	PRODUCTOS
Firmar convenio con OMAI	Firma de tres convenios.	Jhuliana Tandazo	Ordinario Microempresa / captaciones
Firmar convenio con Copahisa		Sonia Cueva	Ordinario Microempresa / captaciones
Firmar convenio con Transmartisa		Jhuliana Tandazo	Ordinario Microempresa / captaciones

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Se identifican las actividades y procesos internos claves en la organización. De su éxito depende la satisfacción de las expectativas de mercado y clientes.

OBJETIVO ESTRATEGICO # 5: Optimización de recursos.

ESTRATEGIA # 1. Disminuir el nivel de gastos de la cuenta otros gastos

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	PRODUCTOS
Realizar administración efectiva de los rubros que integran la cuenta otros gastos, aplicando políticas de austeridad.	Disminuir en el 8% los gastos	Sonia Cueva, Jhuliana Tandazo, Rosa Orrala, Cristina Burbano.	Informes enviados a gerencial nacional

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Las bases del éxito actual y futuro de la organización están en las capacidades intelectuales del personal, el uso de tecnología y el acceso a fuentes de información.

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 6: Mejorar satisfacción del cliente interno

ESTRATEGIA: Desarrollo de propuesta de capacitación

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	PRODUCTOS
Desarrollo plan de capacitación, participativo y socializado.	Incrementar los niveles de eficiencia del personal	Jhuliana Tandazo	Cursos y seminarios

PERSPECTIVA DE RIESGO

Estas actividades permitirán una adecuada gestión de riesgos para identificar, medir, controlar, monitorear y mitigar posibles pérdidas.

OBJETIVO ESTRATEGICO # 7: Mantener bajo el nivel de riesgo crediticios, 3%.

ESTRATEGIA # 1. Realizar el otorgamiento de créditos bajo un correcto análisis y criterio.

ACTIVIDAD	META	RESPONSABLE	PRODUCTOS
Validar y verificar la información receptada en solicitud de crédito.	Disminuir la mora bajo las metas establecidas para el año en proyección	Sonia Cueva	Producto de crédito
Tomar medidas preventivas como realizar recordatorio de pago de cuotas al vencer	Disminuir la mora bajo las metas establecidas para el año en proyección	Sonia Cueva, Jhuliana Tandazo, Rosa Orrala, Cristina Burbano.	Producto de crédito
Dar conocimiento a deudor acerca de inconvenientes que invalidan ser sujetos de crédito	Disminuir la mora bajo las metas establecidas para el año en proyección	Sonia Cueva, Jhuliana Tandazo	Producto de crédito
Realizar los procedimientos de cobranza que conlleva crédito en mora.	Disminuir la mora bajo las metas establecidas para el año en proyección	Sonia Cueva, Jhuliana Tandazo	Producto de crédito

3.3 DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

Una vez establecidos y presentados los objetivos y capacidad de gestión proyectada para el año 2008, se procede a establecer el conjunto e indicadores que servirán de apoyo y guía para cada funcionario de agencia, en base a lo cual podrán realizar el correspondiente seguimiento y evaluación.

METAS PROPUESTAS PARA 2008

PERSPECTIVAS DE LA AGENCIA – ISABELA

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADOR	METAS
AHORRO A LA VISTA	Incremento 30%	Tasa de variación	\$306,447.49
CAPTACIONES A PLAZO FIJO	Incremento 35%	Tasa de variación	\$244,479.52
COLOCACIÓN	Incremento del 31%	Tasa de variación	\$793,135.72
MEJORAR POSICIONAMIENTO	Incrementar 30% número de cuenta habientes	Tasa de variación	300
FIDELIZACIÓN CLIENTE EXTERNO	Firma de tres convenios	# convenios firmados	3
OPTIMIZAR LOS OTROS GASTOS	Decrecimiento del 8%	Tasa de variación	10,317.03
MEJOR SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO	Desarrollo propuesta capacitación	Cobertura de capacitación	Tres eventos de capacitación
RIESGO CREDITICIO	Mantener bajo	Tasa de variación	3%

Fuente: Estados Financieros Agencia Isabela, 2008

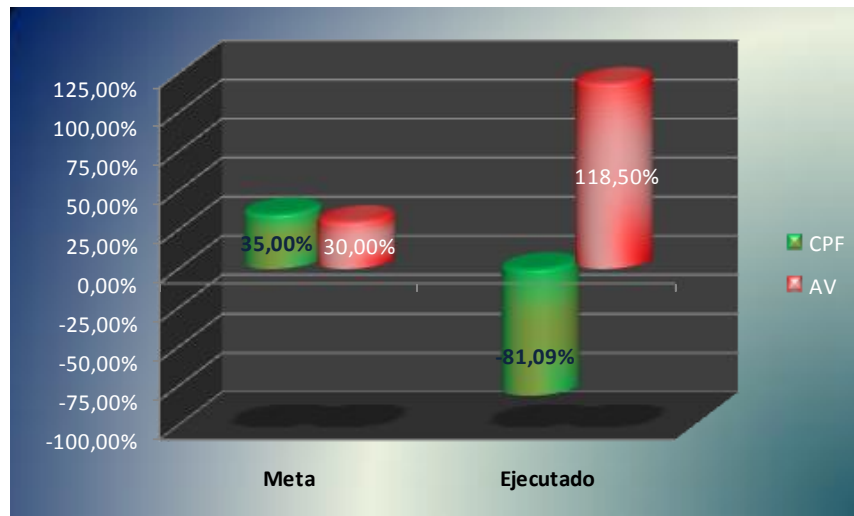
Elaboración: Sonia Cueva

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

OBJETIVO ESTRATEGICO # 1: Estrategia: Incrementar captación en el 30% los DAV (DEPÓSITOS a la vista).

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	EJECUTADO
AHORRO A LA VISTA (1)	Incremento 30%	Tasa de variación (TV)	\$306,447.49	515,071.53
CAPTACIONES A PLAZO FIJO (2)	Incremento 35%		\$244,479.52	35,300.00

Gráfico # 9



$$TV (1) = 1 - ((515,071.53/226,998.14)) \times 100 = \mathbf{118.50\%}$$

$$TV (2) = 1 - ((35,300.00/ 181,095.94)) \times 100 = \mathbf{-81.09\%}$$

Referente a las obligaciones con el público destacan opuestamente: los depósitos a la vista con una variación favorable del 118.50%, superando ampliamente la meta por más de 88 puntos porcentuales; y, en la ejecución de captaciones a plazo fijo, se presenta una disminución muy significativa y contraria a lo presupuestado pues llega a ubicarse con un decremento del 81%.

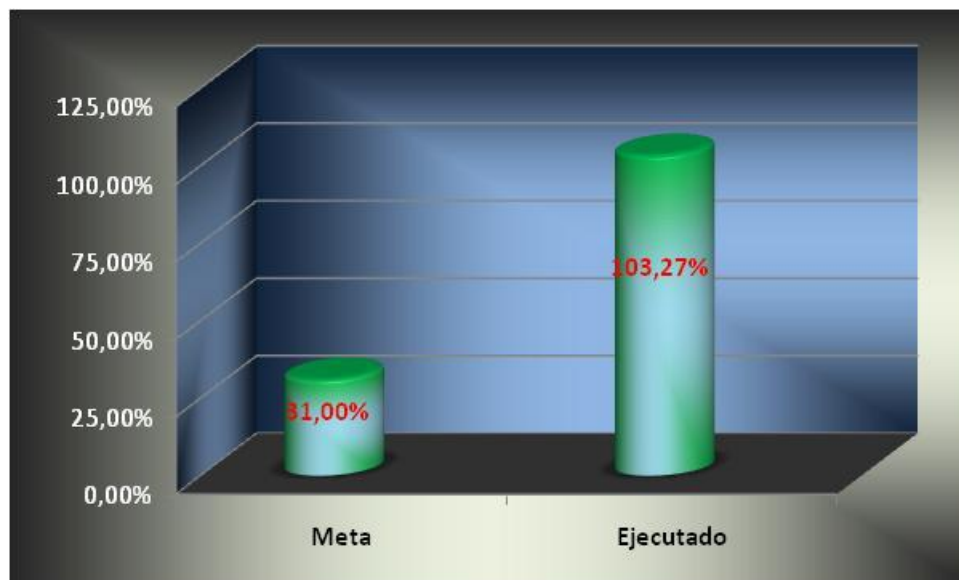
Fuente: Estados Financieros Agencia Isabela, 2008

Elaboración: Sonia Cueva

OBJETIVO ESTRATEGICO # 2: Incrementar la colocación en general en un 31%

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	EJECUTADO
COLOCACIÓN	Incremento del 31%	Tasa de variación (TV)	\$793,135.72	1,230,706.90

Gráfico # 10



$$TV = 1 - ((1,230,706.90 / 605,447.11)) \times 100 = 103.27\%$$

La cartera de créditos llegó a niveles que sobrepasa la meta estipulada, como es apreciable en el Cuadro 8, obteniendo una variación positiva que llegó al 103.27%, es decir, 72 puntos porcentuales superior a la meta, concentrándose en el crecimiento de la cartera micro (34% del total), como resultado de las estrategias aplicadas para motivar el crecimiento de la cartera de créditos.

Fuente: Estados Financieros Agencia Isabela, 2008

Elaboración: Sonia Cueva

OBJETIVO ESTRATEGICO # 3: Mejorar posicionamiento en el mercado

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	EJECUTADO
MEJORAR POSICIONAMIENTO	Incrementar 30% número de cuenta habientes	Tasa de variación (TV)	350	230

Gráfico # 11



$$TV = (1 - (230 / 269)) \times 100 = -14.57\%$$

Para este objetivo estratégico se planteo como meta de la agencia alcanzar un incremento del # de cuenta habientes por el orden del 30%, obteniéndose una variación decreciente correspondiente del 14.57%. Situación que es apreciable en el cuadro adjunto.

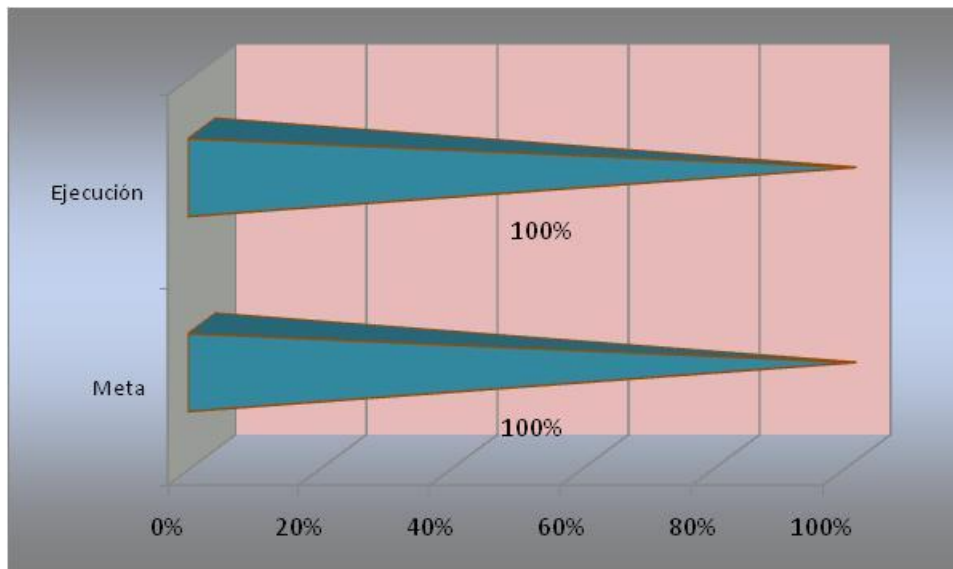
Fuente: Estados Financieros Agencia Isabela, 2008

Elaboración: Sonia Cueva

OBJETIVO ESTRATEGICO # 4: Fidelización del cliente externo

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	EJECUTADO
FIDELIZACIÓN CLIENTE EXTERNO	Firma de tres convenios	# convenios firmados	3	3

Gráfico # 12



Para el cumplimiento y alcance de este objetivo se planteo el cumplimiento de la firma de convenios con tres instituciones de gran fortaleza y reconocimiento en la isla, con el objetivo de fortalecer las relaciones públicas de la agencia y para mejorar la atención al cliente, llegándose a cumplir en un 100% lo planificado.

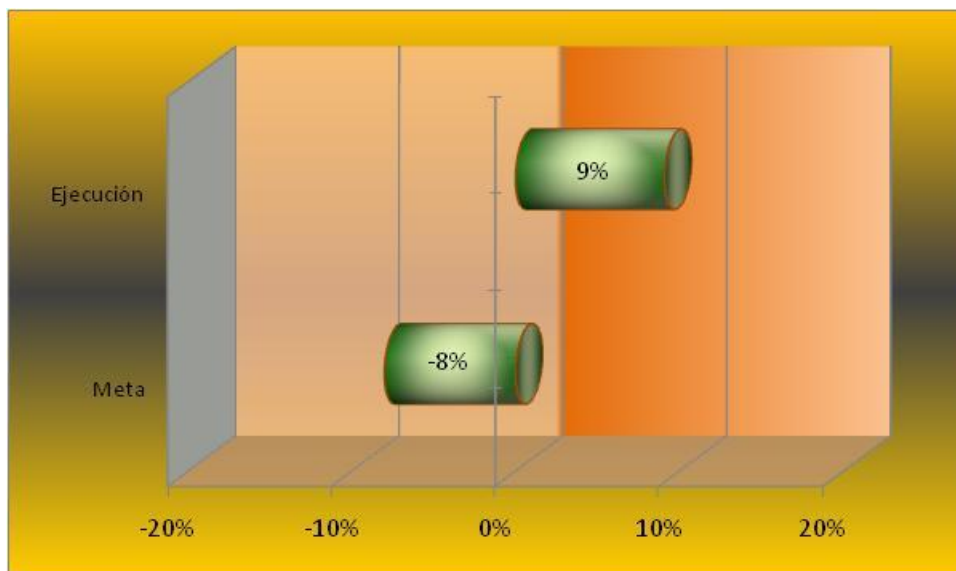
Fuente: Estados Financieros Agencia Isabela, 2008

Elaboración: Sonia Cueva

OBJETIVO ESTRATEGICO # 5: Aplicar los resultados del Levantamiento de procesos desarrollado por agencia matriz.

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	EJECUTADO
OPTIMIZAR LOS OTROS GASTOS	Decrecimiento del 8%	Tasa de variación	10,317.03	12,256.63

Gráfico # 13



$$TV = (1 - (12,256.63 / 11,348.73)) \times 100 = 9.09\%$$

Tal como se puede apreciar en el Cuadro # 10, la meta fijada no ha sido cumplida, pues se planteaba la reducción de los gastos en el 8% y ejecutado al final del periodo se tiene que estos gastos se incrementaron en un 9.09%.

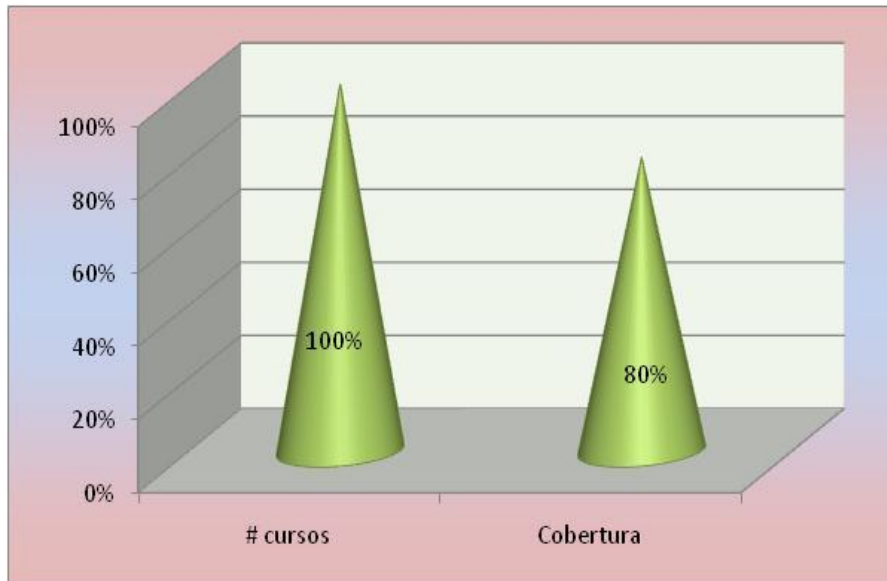
Fuente: Estados Financieros Agencia Isabela, 2008

Elaboración: Sonia Cueva

OBJETIVO ESTRATÉGICO # 6: Mejorar satisfacción del cliente interno

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	EJECUTADO
MEJOR SATISFACCIÓN CLIENTE INTERNO	Desarrollo propuesta capacitación	Tasa variación Cobertura de capacitación	Tres eventos de capacitación	Tres eventos

Gráfico # 14



Cobertura de capacitación = Total empleados capacitados (4) / Total empleados programados (5)

En primera instancia este objetivo el cumplido en su propuesta del número de eventos o cursos dictados (100%), sin embargo, la cobertura de estos eventos englobó al 80% de los empleados que forman parte de la agencia.

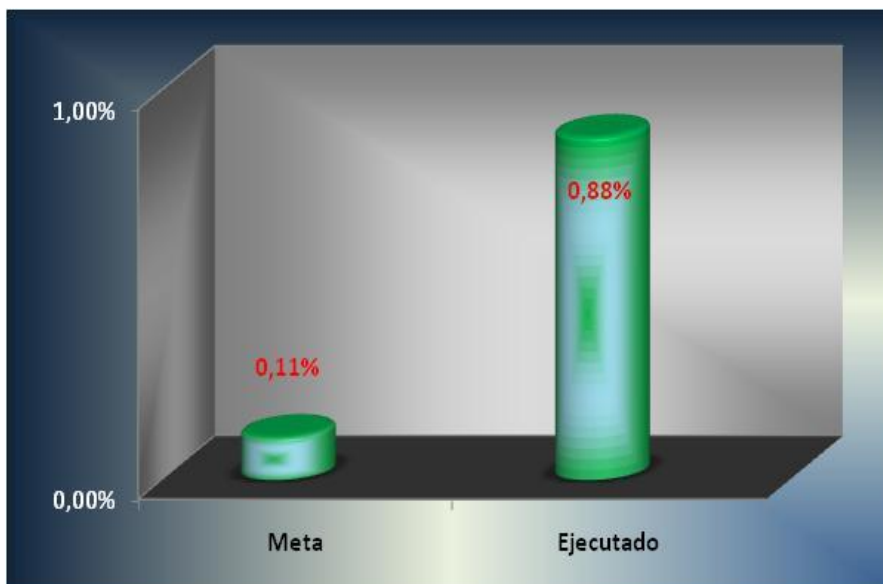
Fuente: Estados Financieros Agencia Isabela, 2008

Elaboración: Sonia Cueva

OBJETIVO ESTRATEGICO # 7: Mantener bajo el nivel de índice de créditos, 0.11%.

TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS	INDICADOR	META	EJECUTADO
MOROSIDAD	Mantener bajo	Índice de Morosidad	0.11%	0,88%

Gráfico # 15



Índice Morosidad

$$\frac{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera no devenga intereses}}{\text{Cartera Total}}$$

Le nivel de morosidad con el que termino la Agencia se estableció en el 0,88%, en tanto, que el nivel de toda la cooperativa cerró en 3,76%; sin embargo, respecto a lo planificado, existe una variación significativa de 0,77 puntos porcentuales, esta diferencia se considera muy significativa dado el nivel de cartera total que gestionó la agencia en el 2008 (\$1,230,706.90).

Fuente: Estados Financieros Agencia Isabela, 2008 **Elaboración:** Sonia Cueva

3.5 INFORME.

De forma general se aprecian resultados económicamente favorables, a pesar de que no todas las metas que se establecieron en los objetivos estratégicos fueron alcanzadas, como se apreció en el Cuadro de Mando Integral desarrollado para la Agencia Isabela.

En lo referente a rentabilidad, su índice nos expresa que se logró una rentabilidad del 20.36%⁹ del capital con que se desenvuelve la agencia. Este resultado es impulsado en gran medida por los servicios complementarios a los crediticios que brinda la Cooperativa, mismos que en la actualidad no tienen sustitutos competitivos.

De igual forma los niveles de liquidez de acuerdo a su índice determina que este representa el 8.50% del total de depósito a corto plazo. Esta situación debe ser analizada y interrelacionada con los objetivos que se plantearon con las estrategias de fondeo, que en este año fueron significativamente afectados por cambio de gerencia local, por lo cual la meta planteada de incremento del 35% no se alcanzó y por el contrario se presentó una caída del 81.09% en el nivel de depósitos a plazo fijo. Sin embargo, esta situación no afectó las metas de colocación, por el financiamiento con recursos direccionados desde matriz, en este año lo ejecutado (incremento 104.27%) supero significativamente a lo planteado (31%).

Mientras en los objetivos especificados a inicios del 2008, para mejorar los niveles de fidelización de los clientes externo y para mejorar la satisfacción del cliente interno; se desarrollaron tres convenios especificados con organizaciones como COPAHISA, OMAI, TRANSMARTISA, de igual forma se cumplió con la organización de los procesos de capacitación, dentro de los cuales, se tuvo una cobertura del 80%, debido a las responsabilidades del empleado que no pudo hacerse presente en todo el desarrollo del proceso.

La estrategia estipulada para el desarrollo y alcance de los objetivos estratégicos, como mejorar el posicionamiento, optimización de gastos y mantener bajos los niveles de morosidad, no se pudieron alcanzar, situación que se explica en parte por el cambio de gerencia de la Agencia

⁹ Ver Anexo 3

Isabela y se debe destacar de igual forma que en el último mes del año, el sector financiero enfrentó una crisis en el tema de liquidez, por lo que en su mayor parte las colocaciones fueron suspendidas, a pesar de ello la Cooperativa mantuvo sus operaciones normales hasta mediados del mes dada la situación competitiva de la Agencia en la isla, sin embargo de lo cual, la eficiencia administrativa se expresa como el 22.36% de los activos productivos.



**CONCLUSIONES
Y
RECOMENDACIONES**

CONCLUSIONES

Se considera que en la consecución del presente proyecto se identificaron los siguientes hechos destacables en forma de conclusiones:

1. Se determina que: la sola utilización de los indicadores financieros no permiten medir del todo el verdadero valor que genera la organización de ahí que en la economía actual, en la que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible. Con esta perspectiva el Cuadro de Mando Integral (CMI) constituye una herramienta primordial que vitaliza la planificación estratégica.
2. El análisis desarrollado provee una base razonable, para manifestar que en forma general la valoración de la Agencia como un medio de producción rentable es altamente favorable, gracias a las acertadas políticas que en su mayoría son direccionadas desde la Matriz en Quito, otra de las razones constituye que en la actualidad en el mercado local no tiene potenciales competidores, sin embargo de lo cual su relación con sus asociados no se encuentra plenamente fortalecida, lo que es observado en el bajo nivel de captación que mantiene a la presente, los cuales en otros periodos eran muy significativos.
3. Durante el proceso de diseño y elaboración de los indicadores del CMI se evidencia en la gestión administrativa de la Agencia, que los procesos de seguimiento y evaluación de las metas se tornan insuficientes y se conllevan en forma reactiva, contribuyen a esta actitud la falta de información histórica que permita desarrollar la base para mejores sistemas locales de evaluación y para desarrollar mejores indicadores de gestión, sin embargo de ello, la administración central dispone de estas herramientas, por lo cual esta situación no ha afectado en demasía las metas de la CCQ-Isabela.
4. Existe un marco de control interno adecuado, orientado a la búsqueda del cumplimiento de la efectividad y eficiencia de las operaciones, que es totalmente direccionado desde

la Agencia Matriz; este marco permite contar con reglas claras que permitan generar mayor confianza y credibilidad en los clientes internos y externos, a través de manuales y reglamentos de procedimiento para cada uno de los procesos que se realizan en la función de intermediación financiera.

RECOMENDACIONES

Con referencia a las conclusiones determinadas, consideramos de nuestro deber y responsabilidad proponer algunas sugerencias:

Para la elaboración del CMI se debe considerar datos de toda la información que se produce en la Agencia, lo cual incluye entender las relaciones causa-efecto entre los procesos (vínculos horizontales) y con los resultados del negocio o las mediciones del resultado de un nivel superior (vínculos verticales). Esta información vital es necesaria para relacionar al socio-cliente con los datos del mercado, con las mejoras en la calidad de los productos y servicios y las mejoras en el funcionamiento operativo, y establece la alineación clave que es esencial para la mejora del rendimiento financiero y en el mercado.

Dentro del mercado local existen grandes expectativas por la entrada de nuevos competidores, especialmente de aquellos que manejan políticas de intermediación estatales mismos que representarían una fuerte competencia para la CCQ – Agencia Isabela. Por lo cual su gerencia local, debería estructurar y fortalecer las relaciones con sus socios-clientes, un camino acertado sería desarrollar un estudio de mercado, en el cual se diagnostique las actuales tendencias y necesidades de sus asociados. Con el estudio se determine los nuevos y mejores servicios que logren una plena identificación de los clientes con la Agencia, adicionalmente se podrían encontrar productos que permitirán optimizar las captaciones a plazo fijo. De igual manera considerar a servicios que requieren el flujo turístico que se incrementa día a día en la isla, pues ya en la actualidad estos actores buscan operaciones de cajeros automáticos, cambio de moneda o cheques travel, avances de tarjeta de crédito, pagos de impuestos y servicios básicos, entre otros.

Desarrollar una estrategia que busque la “gestión del conocimiento”¹⁰, la misma debe estar orientada en la progresiva satisfacción del cliente interno, dentro de la cual existan reconocimientos por las metas logradas, por desempeño individual y grupal, además del interés por sus metas particulares y expresarles como podrían vincularse con las metas

¹⁰ El conocimiento es un factor productivo cada vez más relevante. A las empresas, por su carácter emprendedor, les corresponde un papel muy activo para poner el conocimiento de sus organizaciones y la gestión del mismo entre los temas vitales.

organizacionales; muy seguramente con la incorporación de estos conceptos, contribuirían a cambiar la total dependencia de Matriz, en que se desarrollan actualmente los procesos de evaluación y seguimiento de los objetivos planteados.

Se plantea a la gerencia local de la CCQ – Isabela, la necesidad de desarrollar un departamento de Relaciones Públicas, mediante el cual se promueva la articulación y promoción de los diferentes servicios que se ofertan a la comunidad de forma que sus resultados sean cuantificables cuantitativa y cualitativamente, que además debe dinamizar los convenios existentes y desarrollar nuevas estructuras de clientes corporativos con las instituciones que existen en la localidad.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ARAPÉ, Jesús Enrique (1999), Manual del Seminario “Uso y Abusos del Balanced Scorecard”, Grupo de Consultores Visión.
- BARCELÓ María (2009): MÓDULO 4, Maestría en Gestión de la Innovación, Instituto Universitario de Posgrados, Gestión del conocimiento y del capital intelectual. www.iup.es
- BELTRÁN J. Jesús Mauricio (2000): Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad, 3R editores, Bogotá.
- COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO LTDA, Plan Estratégico periodo 2008 – 2009,
- CRUZ Lezama Osain (2007), Indicadores de Gestión, [en línea] Monografías.com. Disponible en: www.monografias.com
- DAPOZO Gladys (2008), Memoria del Seminario Profesional de Planificación Estratégica, Isidro Ayora Consultores.
- GÓMEZ, G (1997), Teoría de la Planificación en los Negocios, Planeación Estratégica, Mc Graw-Hill, México 1997.
- HORVATH & Partners (2003): Dominar el cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- KAPLAN Roberth, Norton David (2000): Cuadro de mando integral, Editorial Gestión 2000, España.
- KAPLAN, Robert S. Cuadro de Mando Integral. [en línea] Disponible en <http://www.comando.com>. (consulta septiembre 15 de 2004).

- PACHECO Juan Carlos (2002), Indicadores Integrales de Gestión. Editorial MC GrawHill.
- PÉREZ Jaramillo Carlos, (2000), Memoria del Seminario de indicadores de Gestión de la empresa, Soporte Cía. Ltda.
- SALGUEIRO Amado (2001): Indicadores de gestión y cuadro de mando, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.



ANEXOS

ANEXO 1
BALANCE GENERAL
COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN / CUENTA	SALDO	
		DEUDOR	ACREEDOR
1	ACTIVO	9.181.372,07	
11	FONDOS DISPONIBLES	43.780,65	
1101	CAJA	38.440,36	
110105	EFFECTIVO	38.040,36	
11010501	Valores En Efectivo	38.040,36	
110110	CAJA CHICA	400,00	
11011001	Caja Chica	400,00	
1104	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	5.340,29	
110490	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	5.340,29	
11049001	Efectos De Cobro Inmediato	5.340,29	
14	CARTERA DE CREDITOS	536.218,64	
1402	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	379.965,27	
140205	DE 1 A 30 DÍAS	62.198,59	
14020501	Alivio	32.256,58	
14020502	Ordinario	29.321,21	
14020503	Especial	620,80	
140210	DE 31 A 90 DÍAS	62.829,29	
14021001	Alivio	18.010,94	
14021002	Ordinario	43.568,77	
14021003	Especial	1.249,58	
140215	DE 91 A 180 DÍAS	68.504,60	
14021501	Alivio	5.794,13	
14021502	Ordinario	60.815,67	
14021503	Especial	1.894,80	
140220	DE 181 A 360 DÍAS	108.620,10	
14022001	Alivio	2.578,74	
14022002	Ordinario	102.987,50	
14022003	Especial	3.053,86	
140225	DE MÁS DE 360 DÍAS	77.812,69	
14022502	Ordinario	77.314,92	
14022503	Especial	497,77	
1404	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	165.908,26	
140405	DE 1 A 30 DÍAS	11.810,15	
14040501	Alivio	649,55	
14040502	Ordinario	10.872,00	
14040505	Crédito Bono Solidario	288,60	
140410	DE 31 A 90 DÍAS	24.971,04	
14041001	Alivio	1.348,51	

14041002	Ordinario	23.038,53	
14041005	Crédito Bono Solidario	584,00	
140415	DE 91 A 180 DÍAS	34.047,80	
CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN / CUENTA	SALDO	
		DEUDOR	ACREEDOR
14041501	Alivio	967,77	
14041502	Ordinario	32.635,68	
14041505	Crédito Bono Solidario	444,35	
140420	DE 181 A 360 DÍAS	54.595,61	
14042002	Ordinario	54.595,61	
140425	DE MÁS DE 360 DÍAS	40.483,66	
14042502	Ordinario	40.483,66	
1412	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO QUE NO DEVENGA INTERÉSES	1.334,91	
141205	DE 1 A 30 DÍAS	139,52	
14120502	Ordinario	139,52	
141210	DE 31 A 90 DÍAS	285,45	
14121002	Ordinario	285,45	
141215	DE 91 A 180 DÍAS	444,70	
14121502	Ordinario	444,70	
141220	DE 181 A 360 DÍAS	465,24	
14122002	Ordinario	465,24	
1414	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DEVENGA INTE	3.776,83	
141405	DE 1 A 30 DÍAS	353,27	
14140502	Ordinario	353,27	
141410	DE 31 A 90 DÍAS	726,65	
14141002	Ordinario	726,65	
141415	DE 91 A 180 DÍAS	980,23	
14141502	Ordinario	980,23	
141420	DE 181 A 360 DÍAS	1.201,13	
14142002	Ordinario	1.201,13	
141425	DE MÁS DE 360 DÍAS	515,55	
14142502	Ordinario	515,55	
1422	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO VENCIDA	3.406,11	
142205	DE 1 A 30 DÍAS	1.637,42	
14220501	Alivio	1.500,00	
14220502	Ordinario	137,42	
142210	DE 31 A 90 DÍAS	268,69	
14221002	Ordinario	268,69	
142220	DE 181 A 270 DÍAS	1.500,00	
14222001	Alivio	1.500,00	
1424	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA	1.466,06	
142405	DE 1 A 30 DÍAS	346,74	
14240502	Ordinario	346,74	
142410	DE 31 A 90 DÍAS	388,31	
14241002	Ordinario	388,31	

142415	DE 91 A 180 DÍAS	553,77	
14241502	Ordinario	553,77	
142420	DE 181 A 360 DÍAS	177,24	
14242002	Ordinario	177,24	
1499	PROVISIONES PARA CRÉDITOS INCOBRABLES		19.638,80

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN / CUENTA	SALDO	
		DEUDOR	ACREEDOR
149910	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO		11.339,35
14991001	Alivio		3.127,83
14991002	Ordinario		8.043,96
14991003	Especial		167,56
149920	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA		8.299,45
14992001	Alivio		98,12
14992002	Ordinario		8.201,33
16	CUENTAS POR COBRAR	4.410,79	
1603	INTERÉSES POR COBRAR DE CARTERA DE CRÉDITOS	4.410,79	
160310	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	2.968,13	
16031001	Alivio	478,56	
16031002	Ordinario	2.432,05	
16031003	Especial	57,52	
160320	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	1.442,66	
16032001	Alivio	37,52	
16032002	Ordinario	1.389,25	
16032005	Crédito Bono Solidario	15,89	
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	18.876,49	
1805	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	10.296,15	
180505	MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA	10.296,15	
18050501	Muebles y Enseres de Oficina	5.648,15	
18050502	Equipo de Oficina	4.648,00	
1806	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5.798,59	
180605	EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	5.798,59	
18060501	Equipo de Computación	5.798,59	
1890	OTROS	8.682,33	
189005	OTROS	8.682,33	
18900501	Planta Eléctrica	8.682,33	
1899	DEPRECIACIÓN ACUMULADA		5.900,58
189915	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA		1.642,11
18991501	Dep. Acum. Muebles y Enseres De Oficina		1.219,11
18991502	Dep. Acum. Equipo De Oficina		423,00
189920	DEP. ACUM. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		3.245,51
18992001	Dep. Acum. Equipos De Computación		3.245,51
189940	OTROS		1.012,96
18994001	Planta Eléctrica		1.012,96
19	OTROS ACTIVOS	8.578.085,50	
2	PASIVO		9.136.464,90
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		674.683,85
2101	DEPÓSITOS A LA VISTA		515.071,35
210135	DEPÓSITOS DE AHORRO		504.465,59
21013501	Ahorro Ordinario		504.465,59
210140	OTROS DEPÓSITOS		468,20

21014004	Ahorro Futuro 3 Años		468,20
210150	DEPÓSITOS POR CONFIRMAR		10.137,56

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN / CUENTA	SALDO	
		DEUDOR	ACREEDOR
21015001	DEPÓSITOS Por Confirmar		10.137,56
2103	DEPÓSITOS A PLAZO		35.300,00
210305	DE 1 A 30 DÍAS		300,00
21030501	De 1 A 30 DÍAS		300,00
210310	DE 31 A 90 DÍAS		35.000,00
21031001	De 31 A 90 DÍAS		35.000,00
2105	DEPOSITOS RESTRINGIDOS		124.312,50
210505	DEPOSITOS RESTRINGIDOS		124.312,50
21050501	DEPÓSITOS Restringidos Ahorro		124.312,50
25	CUENTAS POR PAGAR		568,67
2501	INTERÉSES POR PAGAR		568,67
250105	DEPÓSITOS A LA VISTA		136,32
25010501	Int. Ahorro Ordinario		134,46
25010502	Int. Ahorro Futuro		1,86
250115	DEPOSITOS A PLAZO		432,35
25011501	DEPÓSITOS A Plazo		432,35
29	OTROS PASIVOS		8.461.212,38
3	PATRIMONIO		37.310,00
31	CAPITAL SOCIAL		37.310,00
3103	APORTES DE SOCIOS		37.310,00
310305	CAPITAL SOCIAL APORTES DE SOCIOS COMUNES		7.717,00
31030501	Capital Social Aportes De Socios Comunes		7.717,00
310310	CAPITAL SOCIAL APORTES DE SOCIOS OBLIGATORIAS		29.593,00
31031001	Capital Social Aportes De Socios Obligatorios		29.593,00
	RESULTADO PRESENTE EJERCICIO		7.597,17
	TOTAL PATRIMONIO		44.907,17
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		720.159,69

ANEXO 2
ESTADO DE RESULTADOS
COOPERATIVA CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN / CUENTA	SALDO	
		DEUDOR	ACREEDOR
5	INGRESOS		133597,71
51	INTERÉSES Y DESCUENTOS GANADOS		110675,92
5101	DEPÓSITOS		32,77
510115	OVERNIGHT		32,77
51011501	Overnigh		32,77
5103	INTERÉSES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TÍTULOS VALORES		1427,44
510305	PARA NEGOCIAR		1427,44
51030501	Intereses devengados inversiones		1427,44
5104	INTERÉSES DE CARTERA DE CRÉDITOS		109215,71
510410	CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO		70115,94
51041001	Alivio		16780,88
51041002	Ordinario		49371,5
51041003	Especial		3860,23
51041006	Alivio Minorista		103,33
510420	CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA		38434,11
51042001	Alivio		1159,92
51042002	Ordinario		36709,98
51042005	Crédito Bono Solidario		563,53
51042007	Alivio Subsistencia		0,68
510430	De Mora		665,66
52	COMISIONES GANADAS		153,1
5290	OTRAS		153,1
529005	OTRAS		153,1
52900503	GIROS Y TRANSFERENCIAS		153,1
5290050302	Vigo		18,34
5290050303	Ecuagiros		40,79
5290050304	Banco Central		1,14
5290050306	Remesas Western Union		44,92
5290050307	Bono Solidario		42,74
5290050308	Transferencias del Exterior		4,14
5290050390	Otros		1,03
53	UTILIDADES FINANCIERAS		138,13
5302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES		138,13
530205	VALUACION DE INVERSIONES		138,13
53020501	Valuación Inversiones		138,13
54	INGRESOS POR SERVICIOS		21897,92
5405	SERVICIOS COOPERATIVOS		21897,92
540505	SERVICIOS COOPERATIVOS		21897,92
54050502	Gestión y Cobranzas		1342,58

54050505	Manejo De Cuenta		326,01
54050508	Servicios Cooperativos Galápagos		20189,44

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN / CUENTA	SALDO	
		DEUDOR	ACREEDOR
54050550	Soat Coopseguros		39,89
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES		641,93
5590	OTROS		641,93
559005	OTROS		641,93
55900502	Aportes Gastos De Administración		436
55900503	Libretas Perdidas		205,93
56	OTROS INGRESOS		90,71
5690	OTROS		90,71
569005	OTROS		90,71
56900590	Otros		90,71
4	GASTOS	126000,54	
41	INTERÉSES CAUSADOS	5155,48	
4101	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	4598,54	
410115	DEPÓSITOS DE AHORRO	1745,79	
41011501	Interés Ahorro Ordinario	1723,83	
41011502	Interés Ahorro Futuro	21,96	
410130	DEPÓSITOS A PLAZO	2852,75	
41013001	DEPÓSITOS a plazo	2852,75	
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	556,94	
410310	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAÍS	553,1	
41031001	Instituciones Financieras Cooperativas	553,1	
410330	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PÚBLICO	3,84	
41033002	Programa de Protección Social	3,84	
42	COMISIONES CAUSADAS	1090,48	
4290	VARIAS	1090,48	
429005	VARIAS	1090,48	
42900501	Gastos Bancario	6,02	
42900502	Servipagos	929,04	
42900505	Transferencias Bancarias	153,88	
42900506	Operaciones Casas de Valores	1,54	
43	PERDIDAS FINANCIERAS	56,7	
4302	EN VALUACIÓN DE INVERSIONES	56,7	
430205	VALUACION DE INVERSIONES	56,7	
43020501	Valuación de Inversiones	56,7	
44	PROVISIONES	12701,32	
4401	INVERSIONES	77,96	
440105	INVERSIONES	77,96	
44010501	Inversiones	77,96	
4402	CARTERA DE CRÉDITOS	11511,41	
440205	CONSUMO	4692,42	
44020501	CONSUMO	1429,69	
44020502	Ordinario	3743,38	
44020503	Especial		480,65

440220	MICROEMPRESA	6818,99	
44022001	MICROEMPRESA		205,75

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN / CUENTA	SALDO	
		DEUDOR	ACREEDOR
44022002	Ordinario	7024,74	
4403	CUENTAS POR COBRAR	1087,94	
440305	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	1087,94	
44030501	Cuentas por Cobrar Varias	1087,94	
4405	OTROS ACTIVOS	24,01	
440505	OTROS ACTIVOS	24,01	
44050501	Provisión Otros Activos	24,01	
45	GASTOS DE OPERACION	102278,65	
4501	GASTOS DE PERSONAL	44754,22	
450105	REMUNERACIONES MENSUALES	23729,24	
45010501	Sueldos	23613,37	
45010502	Horas Extras	115,87	
450110	BENEFICIOS SOCIALES	3041,79	
45011001	Décimo Tercer Sueldo	2388,9	
45011002	Décimo Cuarto Sueldo	652,89	
450120	APORTES AL IESS	2150,39	
45012001	Aporte patronal IESS	2150,39	
450125	IMPUESTO A LA RENTA DEL PERSONAL	187,88	
45012501	Impuesto a la renta del personal	187,88	
450130	PENSIONES Y JUBILACIONES	351,78	
45013001	Pensiones y Jubilaciones	351,78	
450135	FONDO DE RESERVA IESS	687,49	
45013501	Fondos de Reserva IESS	687,49	
450190	OTROS	14605,65	
45019002	Vacaciones	248,42	
45019003	Capacitación	392,33	
45019004	Seguro de Vida y Asistencia Médica	598,19	
45019006	Uniformes	610,17	
45019007	Atenciones Personal	116,2	
45019008	Comisariato empleados	12,48	
45019010	Fondo de Jubilación	12,6	
45019013	Viáticos	11425,13	
45019014	Lunch	219,61	
45019015	Indemnizaciones	141,69	
45019016	Bonificaciones	828,83	
4502	HONORARIOS	4384,53	
450205	DIRECTORES	561,85	
45020501	Directores	409,07	
45020502	Comités Cooperativa	152,78	
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	3822,68	
45021001	Honorarios Profesionales	3527,69	
45021002	Auditorias	201,49	
45021003	Calificadora De Riesgos	93,5	
4503	SERVICIOS VARIOS	33464,87	

450310	SERVICIOS DE GUARDIANÍA	271,58	
45031001	Servicios de Guardianía	271,58	

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN / CUENTA	SALDO	
		DEUDOR	ACREEDOR
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	5083,7	
45031501	Publicidad y Propaganda	5083,7	
450320	SERVICIOS BÁSICOS	5046,12	
45032001	Agua	29,07	
45032002	Energía Eléctrica	1426,62	
45032003	Teléfonos	3590,43	
450325	SEGUROS	262,01	
45032501	Seguro de Vehículos	8,96	
45032502	Seguro de Fidelidad	2,38	
45032503	Seguro de Edificios	47,81	
45032504	Seguro de Muebles y Equipos de Oficina	15,33	
45032505	Seguro de Equipos de Computación	23,52	
45032506	Seguro de Dinero	162,54	
45032507	Seguro Planta Eléctrica	1,47	
450330	ARRENDAMIENTOS	5129,83	
45033001	Arrendamientos	5129,83	
450390	OTROS SERVICIOS	17671,63	
45039002	Comunicaciones	5023,07	
45039004	Correos	1161,23	
45039006	Servicio de Internet	158,41	
45039007	Anuncios	27,51	
45039008	Trabajos Eventuales	11192,52	
4503900890	Varios	11192,52	
45039009	Servicio de limpieza y mantenimiento	65,04	
45039010	Buro De Crédito	43,85	
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	2618,55	
450405	IMPUESTOS FISCALES	89,39	
45040501	Impuestos Fiscales	89,39	
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	176,64	
45041002	Patentes	176,64	
450415	APORTES A LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS	834,06	
45041501	Aportes SBS	834,06	
450420	APORTES COSEDE	1427,36	
45042001	Aportes Cosede	1427,36	
450490	IMPUESTOS Y APORTES PARA OTROS ORGANISMOS E INSTITUCIONES	91,1	
45049002	Bolsa De Valores De Quito	12,47	
45049003	Cámara De Comercio De Quito	2,99	
45049006	Accsbs	40,58	
45049008	Superintendencia de Compañías	35,06	
4505	DEPRECIACIONES	4031,66	
450515	DEP. EDIFICIOS	430,56	
45051501	Depreciación Edificios	430,56	
450525	MUEBLES, ENSERES Y EQUIPOS DE OFICINA	855,9	
45052501	Dep Muebles y Enseres de Oficina	495,6	

45052502	Dep.Equipo de Oficina	360,3	
450530	DEP. EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	1732,24	

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN / CUENTA	SALDO	
		DEUDOR	ACREEDOR
45053001	Dep. Equipo de Computación	1732,24	
450590	OTROS	1012,96	
45059001	Planta Eléctrica	1012,96	
4506	AMORTIZACIONES	768,19	
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN	768,19	
45062501	Programas de computación	768,19	
4507	OTROS GASTOS	12256,63	
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	3343,65	
45070501	Materiales y Útiles De Oficina	856,85	
45070502	Materiales de Computación	867,03	
45070503	Formularios	494,16	
45070504	Porta libretas	45,52	
45070505	Portatarjetas	22,17	
45070507	Material de Copiadora	51,5	
45070508	Muebles y Equipos de Oficina	910,78	
45070509	Libretas	95,64	
450710	DONACIONES	29,28	
45071001	Donaciones	29,28	
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	4324,39	
45071501	Mantenimiento Oficina	1665,1	
45071502	Mant. Muebles y Equipos De Oficina	195,37	
45071503	Manten. Equipos y Programas	2448,03	
45071504	Mantenimiento Eléctrico	4,55	
45071505	Unidades de Transporte	11,34	
450790	OTROS	4559,31	
45079001	Judiciales y Notariales	745,39	
45079002	Suscripciones	13,01	
45079003	Copias	402,39	
45079004	Sesiones	70,05	
45079005	Cafetería	31,38	
45079006	Útiles De Aseo	291,17	
45079007	Periodicos y Revistas	9,71	
45079008	Parqueadero Socios	33,14	
45079009	Gastos Transporte	2137,96	
45079010	Atención Otros	54,74	
45079011	Ferías y Eventos	483,36	
45079012	Combustible	4,7	
45079090	Varios	282,31	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	192,08	
4703	INTERÉSES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	192,08	
470305	INTERÉSES Y COMISIONES DEVENGADAS	192,08	
47030501	Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores	192,08	
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	4525,83	
4805	IMPUESTO PARA EL INNFA	216,51	

480505	IMPUESTO PARA EL INNFA	216,51	
48050501	Impuesto para el INNFA	216,51	

CÓDIGO CUENTA	DESCRIPCIÓN / CUENTA	SALDO	
		DEUDOR	ACREEDOR
4810	PARTICIPACIÓN A EMPLEADOS	1910,37	
481005	PARTICIPACION A EMPLEADOS	1910,37	
48100501	Participación a empleados	1910,37	
4815	IMPUESTO A LA RENTA	2398,95	
481505	IMPUESTA A LA RENTA	2398,95	
48150501	Impuesto a la Renta	2398,95	
	TOTAL GASTOS	126000,54	
	UTILIDAD O SUPERAVIT PRESENTE EJERCICIO		7597,17

ANEXO 3

PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS COOPERATIVA CAMARA COMERCIO DE QUITO AGENCIA ISABELA

Indice Morosidad

$$\frac{\text{Cartera Vencida} + \text{Cartera no devenga intereses}}{\text{Cartera Total}} = 0.88\%$$

Rentabilidad

$$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Capital} + \text{Reservas}} = 20.36\%$$

Liquidez

$$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total dep. corto plazo}} = 8.50\%$$

Eficiencia Administrativa

$$\frac{\text{Egresos Operacionales}}{\text{Total Activo}} = 20.22\%$$

Eficiencia Administrativa

$$\frac{\text{Margen fiianciece} + \text{Ing. Ordinarios y extraordinarios}}{\text{Activos productivos}} = 22.36\%$$

Fuente: Estados Financieros 2008

Elaboración: La Tesista