



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA
MODALIDAD ABIERTA**

**“DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE
GESTIÓN PARA EL ÁREA DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE
AHORRO Y CRÉDITO “COTOQUITO” LTDA., EN EL PERÍODO 2009.**

**Trabajo de investigación
previo la obtención del título
de Doctor en Contabilidad y
Auditoria.**

**Autores: Lic. Diego Francisco Espinosa Salazar
Lcda. Patricia Irene Latorre León**

Directora: Doctora Grace Tamayo

Centro Universitario: Quito.

Quito – Ecuador

2009

Doctora Grace Tamayo

DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de investigación realizado por los estudiantes Lic. Diego Francisco Espinosa Salazar y Lcda. Patricia Irene Latorre León ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto está aprobado.

Quito, agosto del 2009

Dra. Grace Tamayo
DIRECTORA

“Nosotros, DIEGO FRANCISCO ESPINOSA SALAZAR Y PATRICIA IRENE LATORRE LEON, declaramos 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, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

AUTORES

AUTORIA

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

Diego F. Espinosa S.

Patricia I. Latorre L.

DEDICATORIA

A mi esposa Carmen, a mis hijos Diego Andrés y Erika Carolina por el permanente apoyo brindado para la culminación de esta etapa profesional.

Diego F. Espinosa S.

A Dios por sus bendiciones, a mi amado Esposo y preciosos Hijos, sin quienes no habría sido posible continuar y culminar esta etapa de mi vida.

Patricia I. Latorre León

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por permitirnos culminar esta aspiración profesional, a través de la educación a distancia y de su formidable organización.

A la doctora Lupe Espejo, Directora de la Escuela de Ciencias Contables y Auditoria de la Universidad Técnica Particular de Loja.

A los profesores que con su experiencia y buen juicio abrieron la senda del conocimiento que nos permitirá aplicar en nuestras tareas diarias.

Finalmente de manera especial agradecemos a la doctora Grace Tamayo por su valiosa ayuda y orientación para el desarrollo de esta investigación profesional.

Los Autores

INDICE DE CONTENIDOS

Carátula	i
Certificación del director	ii
Cesión de los derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
RESUMEN EJECUTIVO	Viii
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	
1.1. Descripción de la Empresa	1
1.2. Base Legal	4
1.3. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cotoquito" Ltda.	12
1.4. Plan Estratégico	13
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	
2.1. Planificación	20
2.2. Indicadores	27
2.3. Cuadro de mando integral	32
CAPITULO III	
DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	
3.1. Identificación de las áreas relevantes	38
3.2. Preparación de Indicadores	46
3.3. Diseño cuadro de indicadores	47
4. INFORME	61
5. CONCLUSIONES	63
6. RECOMENDACIONES	64
ANEXOS	65
BIBLIOGRAFÍA	66

RESUMEN EJECUTIVO

Es preciso iniciar el presente resumen ejecutivo haciendo una descripción de la entidad mencionando sus inicios en 1964 y su legalización a través del respectivo Acuerdo Ministerial emitido por la Dirección de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social y Trabajo encaminando sus actividades desde ese entonces a la actividad de cooperación económica y la práctica de los principios cooperativos.

Posteriormente la cooperativa es calificada para entrar al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros situación, que ameritó que tenga que encuadrar sus actividades financieras dentro de las disposiciones del organismo de control adecuándose a los respectivos niveles de solvencia y prudencia financiera.

Al momento la entidad ha presentado un crecimiento de sus oficinas operativas en las que se incluye una ventanilla de extensión todas estas, aprobadas por la Superintendencia de Bancos conforme lo establece la Ley de Instituciones Financieras.

Dentro de sus actividades, la cooperativa ha visto la necesidad de participar de manera activa dentro de organismos de integración como ha sido la FECOAC, CEDECOOP, entre otros, a fin de fortalecer su imagen institucional ante sus socios y público en general.

La reseña histórica de la entidad menciona sus inicios a través de la participación de un grupo de personas que creyeron que los problemas sociales se podrían mejorar si se contaba con una entidad que proveyera de recursos a fin de que la comunidad pueda contar con recursos que les permita mejorar su nivel de vida.

Es así como luego de varias reuniones se decide la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito Ltda, dándose sus primeras actividades en el pretil de la iglesia lugar donde, se realizaron las primeras inscripciones a un costo de cinco

suces cada uno.

La cooperativa conciente de su concepción cooperativista ha incorporado a sus servicios los relacionados con asistencia médica, cursos de capacitación, becas estudiantiles entre otros.

La entidad buscando una mayor proyección y crecimiento ha incorporado una serie de convenios con organismos internacionales con la finalidad de mejorar sus servicios internos y adecuarse al sistema financiero y garantizar a sus socios la solvencia y seguridad de los recursos confiados por sus socios, es así como establece convenios con el Consejo Mundial de Cooperativas, organismo que presta asistencia técnica en el manejo financiero a fin de que su gestión vaya encaminada a la consecución de adecuada rentabilidad y un crecimiento constante.

De igual forma suscribe asistencia técnica con SWISSCONTACT para tener un manejo adecuado de los créditos destinados al sector de la pequeña empresa y la respectiva tecnificación respecto del ahorro productivo.

La entidad siempre considerando prestar un mejor servicio a sus socios y clientes y ante el desarrollo tecnológico de los últimos tiempos, ha visto la necesidad de contar con un sistema informático que le permita manejar la información financiera de manera segura y que garantice el normal desenvolvimiento de la cooperativa. Es así como al momento cuenta con un sistema denominado COBIS.

La entidad cuenta con diferente normatividad entre la que se detalla el Estatuto Social, Reglamentos y Manuales.

En cuanto al marco regulatorio la entidad rige sus actividades de acuerdo con las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero además del Decreto Ejecutivo No. 354 y la Codificación del Resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria.

De acuerdo con la estructura organizacional de la entidad podemos determinar que

se compone por la Asamblea General de Representantes y el Consejo de Administración, niveles que están representados por los socios y que tienen responsabilidades puntuales dentro de la Ley.

La entidad ha desarrollado un plan estratégico el mismo que ha incorporado la misión, visión, además de valores que deben ser considerados por sus funcionarios y empleados, incluyendo el análisis FODA.

La cooperativa ha considerado dentro de su planificación seis objetivos estratégicos generales los mismos que serán cumplidos durante el 2009 y 2010 respectivamente.

En la parte conceptual se incluyó lo referente a planificación, sus características así como los diferentes tipos que pueden ser relevantes.

Se analizó lo referente a planificación estratégica, corporativa y operativa, considerando el correspondiente POA para traducir la estrategia global en actividades diarias y de fácil monitoreo.

Se consideró lo referente a indicadores partiendo de los respectivos conceptos, características, importancia, clasificación, los aspectos que se deben considerar para su formulación así como su manejo y presentación.

Se incorporó lo referente al cuadro de mando integral y la visión que abarca, así como cuál es el servicio que presta y los pilares conceptuales que lo respaldan. De igual forma se visualizó su composición como es la misión, valores, visión, objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y que permiten lograr accionistas satisfechos, clientes encantados, procesos eficientes y recursos humanos preparados.

Se analizó la perspectiva financiera, de procesos internos, aprendizaje y crecimiento y del cliente como mecanismos necesarios para la evaluación de los indicadores.

Se identificaron las áreas relevantes en donde se analizó la participación de la entidad dentro del ranking cooperativo considerando sus principales cuentas de balance y su cuota de mercado, la morosidad.

Se consideraron en mayor detalle los objetivos estratégicos con su actividad, responsable, período de cumplimiento. La entidad incorpora de igual forma un plan operativo para el 2009, el mismo que se ajusta a las metas financieras o presupuestarias y su monitoreo periódico.

Se realizó el diseño de los indicadores vinculados al proceso de crédito, es decir considerando la promoción, recepción de documentación, verificación, avalúos, análisis, evaluación y resolución, otorgamiento y desembolso y seguimiento y recuperación.

El mapa de procesos que se incorpora visualiza los procesos gobernante y de apoyo de la entidad integrados por las líneas de negocio más relevantes que son negocios y servicios al cliente.

La incorporación de los procedimientos levantados para el proceso de crédito en sus diferentes fases permite tener mayor claridad de la gestión que se debe realizar. La generación de las fichas técnicas permiten determinar el nivel de gestión realizado siendo la parte indispensable de la evaluación en cada caso.

Finalmente se llegó a las conclusiones y recomendaciones, las mismas que han sido direccionadas en función de los resultados obtenidos y tratando de ser objetivos, debido a que si bien tratan de emitir opiniones que involucren un cambio, estamos concientes que los mismos deben darse de una forma ordenada y debidamente planificada con la finalidad de que surtan el efecto de mejora que se necesita dentro del proceso de crédito, para lo cual deberá pasar un tiempo en el cual se efectúen los análisis respectivos y se involucre y comprometa al personal en el indicado cambio.

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

PARA LA UNIDAD DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y

CRÉDITO “COTOQUITO” LTDA.

CAPÍTULO I

I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito Ltda, se constituye legalmente el 26 de enero de 1964, en la ciudad de Quito, mediante Acuerdo Ministerial No. 3173 y registro general de Cooperativas No. 1284 del 4 de febrero de 1995, emitido por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social y Trabajo. Desde entonces, esta institución de derecho privado ha encaminado su labor hacia la promoción de la cooperación económica, social y cultural entre sus socios, así como también al fomento de la educación y práctica de los principios del cooperativismo.

Posteriormente, mediante Resolución No. 85-035-DC del 28 de octubre de 1985, la Cooperativa Cotoquito Ltda. es calificada por la Superintendencia de Bancos y por consiguiente pasa a formar parte de las entidades financieras que se encuentran bajo su control, situación que determinó que la entidad deba adecuar todos sus procesos internos con la finalidad de enmarcarse dentro de las disposiciones exigidas por parte del organismo de control, a fin de cumplir con adecuados niveles de solvencia y prudencia financiera.

La Cooperativa Cotoquito Ltda. cuenta con cinco agencias además de su oficina Matriz en la ciudad de Quito y una ventanilla de extensión, las mismas que han sido debidamente autorizadas para su funcionamiento por la Superintendencia de Bancos y Seguros, encontrándose ubicadas en las parroquias de Pomasqui, Calderón, San Antonio de Pichincha, Nanegal y en el Centro de la ciudad de Quito.

Igualmente, la Cooperativa a lo largo de su trayectoria ha participado como miembro de varios organismos de integración cooperativista como es el caso de la FECOAC (Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito), CEDECOOP (Centro de Desarrollo Cooperativo) y últimamente como miembro de la Asociación de Cooperativas bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Al crearse la compañía Coopseguros del Ecuador, la Cooperativa participa dentro del capital social de la misma en calidad de socio, pues considera que entre sus objetivos está el otorgamiento o concesión de mayores servicios para sus socios a través de la entrega de seguros de vida, accidentes y seguros generales.

1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito Ltda. nace por la iniciativa de un grupo de personas entre las que estuvieron el Ing. Hugo Aulestia, Sr. Leonardo Castillo, Lic. Ricardo Nuñez, Sr. Manuel Rodríguez y el reverendo padre Juan Francisco Yanez, párroco de la Parroquia de Cotoquito, quienes motivados por solucionar en parte los problemas sociales que se presentaban en esa época por la dificultad de acceder a la obtención de recursos para las actividades de la comunidad, decidieron conformar una caja de ahorro y crédito, con el fin de contrarrestar de alguna manera la especulación que se estaba presentando por cuenta de personas que otorgaban créditos con tasas de interés demasiado elevadas. Luego de varias sesiones de trabajo, se decide la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito Ltda, para ello se instalan en el pretil de la iglesia

donde se recibían las inscripciones de socios con cuotas de cinco sucres cada uno.

Cabe mencionar que los resultados positivos que arrojaron los programas patrocinados por parte del Gobierno Norteamericano y que fueron dirigidos hacia América Latina, tal el caso de la Alianza para el Progreso, Punto Cuarto, entre otros, impulsaron la creación de cooperativas agropecuarias, de transporte, vivienda etc.

Cabe mencionar también que la Cooperativa presta varios servicios adicionales a sus socios como los seguros de vida, servicio médico, servicio de supermercado, becas estudiantiles y cursos de capacitación en cooperativismo, microempresa y manualidades.

1.1.2. CONVENIOS CON ORGANISMOS INTERNACIONALES.

En 1996, la Cooperativa suscribe un convenio de asistencia técnica con el Consejo Mundial de Cooperativas (WOCCU) con la finalidad de que este organismo internacional le proporcione el asesoramiento técnico necesario a través de su sistema de evaluación denominado “PERLAS” el mismo que permite tener un diagnóstico de las actividades de la Cooperativa en lo concerniente a protección, estructura financiera, rendimientos y costos, liquidez, activos improductivos y señales expansivas así como también una evaluación de la gestión administrativa a través de la utilización de índices o razones financieras. La implementación del sistema antes indicado ha permitido un mejor análisis de los estados financieros y consecuentemente la incorporación de políticas internas que permitan un mejor cumplimiento de los planes empresariales que han sido diseñados por dicho organismo internacional, todo esto, luego de haber sido aprobado un proyecto de innovación de créditos de la microempresa por la Agencia Internacional de Desarrollo (AID).

En 1998, la entidad procede a firmar otro convenio de asesoría técnica con la Fundación Suiza para el desarrollo técnico SWISSCONTACT, con el

objeto de recibir la asistencia técnica necesaria respecto al crédito destinado al sector de la pequeña empresa mediante la tecnificación de la Cooperativa para el manejo del ahorro productivo. Como resultado de este convenio se produce una redistribución de la cartera de créditos en lo concerniente a su destino, destinándose la mayor parte de la misma hacia préstamos de vivienda y producción.

Hasta 1990, la Cooperativa efectuaba sus labores en forma manual y dado el crecimiento de que fue objeto, así como la necesidad de mayor seguridad para los recursos de los socios, se adquirió un sistema computacional financiero denominado Unysis, el mismo que permitió estar acorde con los requerimientos tanto financieros como de información para la Cooperativa.

En 1998, la entidad adquiere el sistema de computación denominado COBIS, el mismo que está considerado como un sistema de tecnología de punta similar al manejado por el sistema bancario, permitiendo a sus socios realizar transacciones en cualquiera de sus oficinas; además, entre las bondades que presenta este sistema está el de tener parametrizados en forma automática los procesos para el manejo de los diferentes tipos de créditos que otorga la Cooperativa.

1.2 BASE LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito Ltda. cuenta con diferente base legal tanto estatutaria, reglamentaria, manuales y procesos que permiten realizar sus diferentes actividades bajo normas de control y que se detallan a continuación:

1.2.1 NORMATIVIDAD INTERNA

1.2.1.1 ESTATUTO SOCIAL

El estatuto social de la Cooperativa Cotoquito Ltda. fue aprobado por el Consejo de Administración en sesiones realizadas el 6 y 16 de noviembre del 2000.

1.2.1.2 REGLAMENTOS

- **Reglamento Interno.-** Se refiere fundamentalmente a normas internas de trabajo.
- **Reglamento de Adquisición de Bienes y Servicios.-** En este se regulan y se delimitan los montos para autorizar las adquisiciones de bienes y servicios.
- **Reglamento de Crédito y Cobranzas.-** Describe los tipos de créditos que ofrece la Cooperativa, los plazos, montos y tasas.
- **Reglamento de Fondo de Caja Chica.-** En este se regulan los pagos de menor cuantía para gastos urgentes y no repetitivos y que no se efectúan a través de cheques.
- **Reglamento de Fondo Mortuario.-** Se refiere al beneficio de los socios y sus familiares en los servicios mortuorios, velación y sepelio.
- **Reglamento de Seguro de Vida.-** Con el que se norman los beneficios y cobertura de gastos por accidentes y muerte.
- **Reglamento de Recursos Humanos.-** Reclutamiento, selección y contratación de personal.

1.2.1.3 MANUALES

- **Manual de Políticas y Procedimientos de Cartera de Crédito.-** Esquematiza los pasos para el análisis, concesión y recuperación de los créditos.

- **Manual de Procedimientos y operaciones para Contabilidad.-**
Este es compatible con las disposiciones constantes en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en el que se aclara el manejo contable de las diferentes cuentas.
- **Manual de Políticas y Procedimientos para Inversiones.-** Se define la política de inversiones en función de la liquidez y flujos de caja, métodos de seleccionar los bancos depositarios, cupos y rentabilidad.
- **Manual de Funciones.-** Descripción de las tareas y responsabilidades de cada puesto acorde al orgánico estructural.

1.2.1.4 PROCESOS

La entidad se encuentra desarrollando el levantamiento de los procesos internos conforme la estructura organizacional vigente. Al momento los resultados de dicha gestión son los siguientes:

1.2.1.4.1 PROCESOS ELABORADOS

- Negocios y marketing
- Servicio al cliente
- Captaciones
- Servicios no financieros
- Servicios generales
- Control
- Talento humano
- Legal

1.2.1.4.2 PROCESOS EN ELABORACIÓN

- Responsabilidad social

- Planificación y control
- Administración de riesgos
- Sistemas de gestión de la calidad
- Finanzas
- Crédito
- Tecnología de la información

1.2.2 OPERACIONES AUTORIZADAS

De conformidad con lo que dispone el Art. 2 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, las cooperativas de ahorro y crédito son instituciones financieras privadas que realizan intermediación financiera con el público. Las actividades que pueden efectuar están limitadas en los tres últimos párrafos de este artículo que dice:... “Las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, no podrán efectuar las siguientes operaciones”:

- a) Las mencionadas en las letras j), m), t) y v) del artículo 51 de esta Ley; y,
- b) Las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación con el público, quedan prohibidas de realizar las operaciones constantes en las letras i) y q del artículo 51 de esta Ley.

Consecuentemente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito y las demás controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros están facultadas a realizar las operaciones previstas en el artículo 51 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (ha excepción de los literales mencionados en el artículo 2 de esta Ley), es decir las siguientes:

- Recibir recursos del público en depósitos a la vista.
- Recibir depósitos a plazo.
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros.
- Emitir obligaciones y cédulas garantizadas por sus activos y patrimonio
- Recibir préstamos y aceptar créditos de instituciones financieras del país y del exterior.

- Otorgar préstamos hipotecarios y prendarios con o sin emisión de títulos, así como préstamos quirografarios.
- Conceder créditos en cuenta corriente, contratados o no.
- Negociar letras de cambio, libranzas, pagarés, facturas y otros documentos.
- Constituir depósitos en instituciones financieras del país y del exterior.
- Adquirir o enajenar por cuenta propia, valores de renta fija de los previstos en el Mercado de Valores
- Efectuar servicios de caja y tesorería.
- Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos así como emitir giros contra sus propias oficinas o las instituciones financieras nacionales o extranjeras.
- Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros y cajas de seguridad para depósitos de valores.
- Actuar como emisor u operador de tarjetas de crédito.
- Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento.
- Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio y enajenarlos.
- Emitir obligaciones con respaldo de la cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida.
- Efectuar inversiones en el capital social de las sociedades a que se refiere la letra b) del artículo 57 de esta Ley.
- Efectuar inversiones en el capital de otras instituciones financieras con las que hubieren suscrito convenios de asociación, de conformidad con el cuarto inciso del artículo 17 de esta Ley.

Es necesario indicar que dentro de las actividades permitidas por la ley para las cooperativas de ahorro y crédito se excluyen las referentes a:

- Negociar documentos resultantes de operaciones de comercio exterior y;
- Efectuar operaciones de arrendamiento mercantil de acuerdo a las normas previstas en la ley.

1.2.3 MARCO REGULATORIO

1.2.3.1 DECRETO EJECUTIVO 354

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 212 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, la constitución, organización, funcionamiento y liquidación, así como las facultades de competencia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros respecto de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público en general serán reglamentadas mediante decreto ejecutivo y la personería jurídica de estas instituciones financieras será conferida por la Superintendencia de Bancos y Seguros;

El artículo 1 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero dispone que es deber de la Superintendencia de Bancos y Seguros proteger los intereses del público;

El artículo 2 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero establece que las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público son instituciones financieras;

Que las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público en general están expuestas a una serie de riesgos, lo que determina la necesidad de identificar, medir, controlar y monitorear los mismos, en función de la naturaleza y complejidad de sus operaciones;

Las prácticas modernas de supervisión han demostrado que es necesario que las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, cuenten con una adecuada disciplina financiera en concordancia con los principios de prudencia y solvencia financiera a fin de ser viables y sostenibles, que facilite el desarrollo de la supervisión por riesgos, tomando en consideración el mercado actual en que esas entidades desenvuelven sus actividades y la dinámica del sistema financiero ecuatoriano, en todo lo cual se tendrán presentes los principios del cooperativismo;

La Superintendencia de Bancos y Seguros, mediante oficio No. SBS-2005-0384 del 24 de mayo del 2005, como organismo de control del sistema financiero ecuatoriano ha solicitado la expedición de un nuevo reglamento de constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera, sujetas a su control, a fin de dotar a este sector de un instrumento jurídico adecuado que propicie su fortalecimiento y garantice la protección de los intereses del público a través de una supervisión oportuna y adecuada; en consecuencia, se emite el reglamento de *“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”* el 28 de julio del 2005 publicado en el registro oficial No. 79 del 10 de agosto del 2005.

1.2.3.2 LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero regula la creación, organización, actividades, funcionamiento y extinción de las instituciones del sistema financiero privado, en consecuencia la Cooperativa Cotoquito Ltda. rige sus actividades bajo las disposiciones constantes en este cuerpo normativo.

Además norma, en su **Art. 72 “Límite de créditos y demás operaciones”**, los porcentajes permitidos en cuanto a operaciones activas y contingentes tanto para personas naturales como jurídicas.

En su **Art. 73 “Límite de operaciones con entes vinculados”** se prohíbe efectuar operaciones con personas naturales o jurídicas vinculadas directa o indirectamente con la administración o la propiedad de una institución del sistema financiero, de sus subsidiarias o de su sociedad controladora. Así como también se establecen cupos

para los créditos de grupo o en forma individual para las cooperativas de ahorro y crédito.

El **Art. 75 “Límite para operaciones de un grupo financiero”** dispone que los porcentajes previstos en el Art. 72 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero sean considerados para el caso de un grupo financiero.

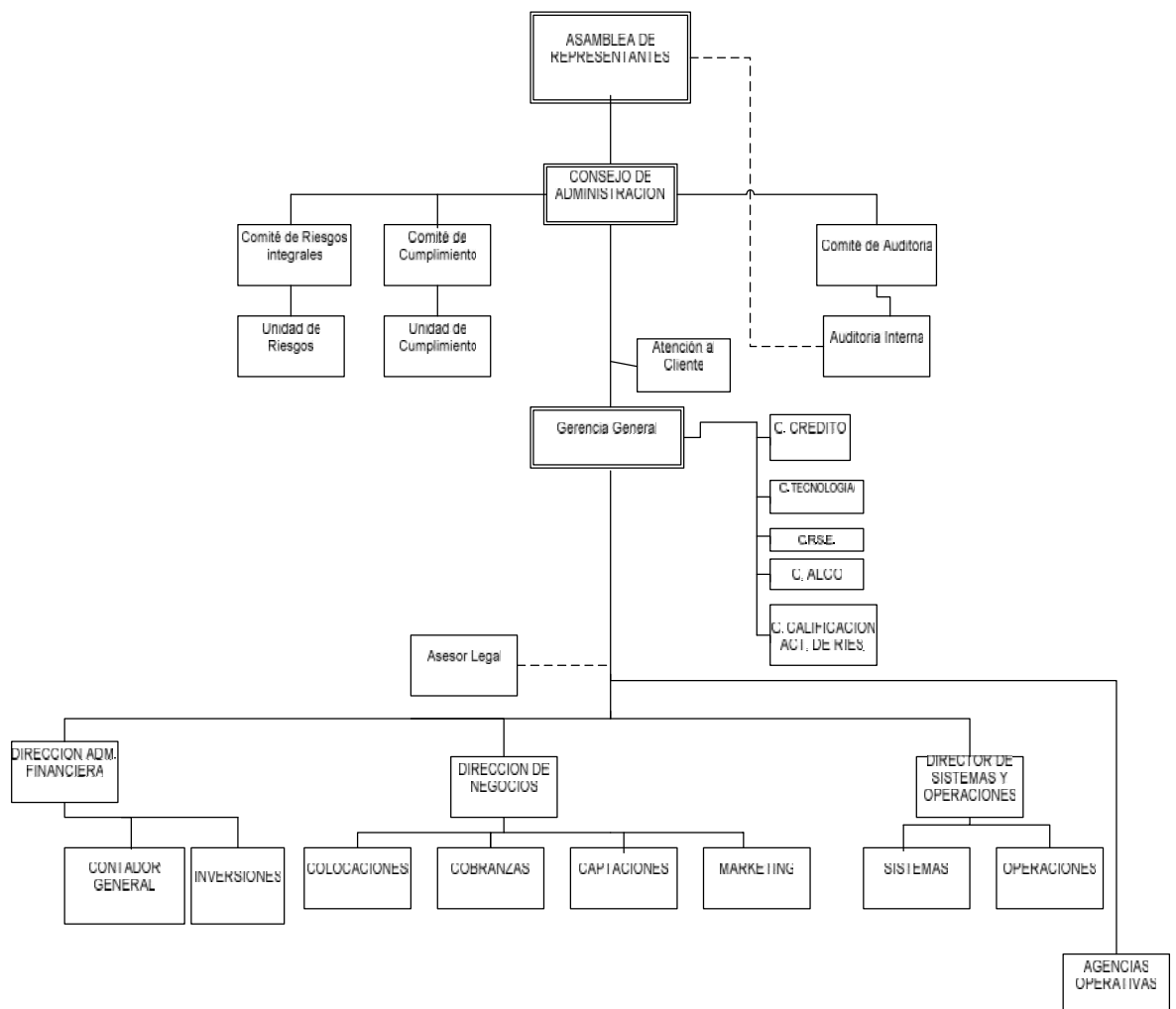
El **Art. 212 “Reglamentación de cooperativas de ahorro y crédito”** dispone que la constitución, organización, funcionamiento y liquidación así como las facultades de competencia y control de la Superintendencia de Bancos y Seguros serán reglamentadas mediante Decreto Ejecutivo.

En su **Art. 213 “Operaciones de las cooperativas de ahorro y crédito”** establece que estas entidades podrán realizar operaciones activas y pasivas con sus socios o con terceros, si su Estatuto Social así lo permite.

1.2.3.3 CODIFICACIÓN DE RESOLUCIONES DE LA SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS Y DE LA JUNTA BANCARIA.

La codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Seguros y de la Junta Bancaria es de carácter general, sistematiza el contenido de las resoluciones expedidas por el organismo de control según el tema de control de que se trate. Contiene catorce títulos, divididos en subtítulos, capítulos, secciones y artículos y guarda el orden estructural de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

1.3. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “COTOQUITO” LTDA.



Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito Ltda.

1.3.1. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA ENTIDAD

Como podemos observar, la estructura organizacional de la Cooperativa considera los niveles de dirección como son la Asamblea General de Representantes y el Consejo de Administración, niveles que están representados por los socios y que tienen responsabilidades puntuales dentro de la Ley.

La estructura organizacional incorpora varios comités dispuestos por el organismo de control para que funcionen al interior de la entidad, como es el caso de los comités de calificación de activos de riesgo, comité de ética, comité integral de riesgos y el comité de auditoría a nivel de control.

Es necesario aclarar que la entidad, para un mejor funcionamiento operativo ha considerado necesario incluir comités que les permita una mejor gestión interna tanto de control como de evaluación de sus actividades, siendo éstos los comités de tecnología y alco.

Como parte de las disposiciones de transparencia de información dispuesta por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se ha incluido dentro de la estructura la unidad de Atención al Cliente, la misma que entre sus responsabilidades está el manejo de quejas y reclamos de los socios o clientes frente a los servicios o información de la entidad.

La Cooperativa ha conformado su staff de trabajo bajo la gerencia general a las cuales ha denominado direcciones financieras de negocios y sistemas y operaciones, las que serán las responsables de direccionar las actividades de las diferentes unidades que tienen bajo su responsabilidad y de responder de manera directa a la Gerencia General.

1.4 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará la administración.

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para la toma de decisiones presentes.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los

cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

1.4.1. MISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito ofrece productos y servicios cumpliendo con los estándares de excelencia del mercado, con innovación y tecnología que satisface las exigencias y necesidades de los socios y clientes, con talento humano capacitado y comprometido, aplicando los principios de responsabilidad social empresarial.

1.4.2. VISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito está consolidada en su mercado y en franca expansión, comprometida con la calidad y eficiencia, brindando confianza y seguridad a nuestros socios y clientes, ofertando oportunidades de desarrollo económico a la comunidad, bajo un marco de respeto por los principios de transparencias y medio ambiente.

1.4.3 VALORES

- **Honestidad.-** Trabajar bajo los principios de ética y moral.
- **Responsabilidad.-** Trabajar con compromiso para alcanzar los objetivos Institucionales que van de la mano con la responsabilidad social.
- **Transparencia.-** Brindando información concreta y fidedigna apegada al marco legal.

- **Seguridad.-** Generando confianza en los socios y clientes de que sus valores se encuentran bien administrados.
- **Trabajo en equipo.-** Personal comprometido en la consecución de objetivos propuestos. Generando lealtad con la institución y el talento humano.
- **Eficiencia.-** Utilizar de mejor manera nuestros recursos, cumpliendo las metas establecidas al menor costo.
- **Generación de valores.-** Superando las expectativas de nuestros grupos de interés.
- **Puntualidad.-** En todas las actividades que la Cooperativa realice.

Adicionalmente, la entidad ha desarrollado una evaluación de su entorno a fin de contar con información que le permita un mejor manejo de las decisiones estratégicas.

1.4.3.1 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

FORTALEZAS

- Solvencia
- Solidez
- Entidad controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Imagen en el sector geográfico
- Servicios y productos no financieros
- Entrega oportuna y transparente de la información a los diferentes entes de control.
- Socios

- Fidelidad de los socios

ASAMBLEA GENERAL

- Participación positiva a favor de la Cooperativa

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Ética profesional
- Valores Morales
- Gente capacitada y con experiencia en actividades financieras y principios cooperativistas.
- Toma de decisiones acertadas
- Adecuada coordinación con la Gerencia y los miembros del Consejo

GERENCIA GENERAL

- Ética profesional
- Valores Morales
- Profesionalismo
- Experiencia
- Honradez
- Transparencia
- Nivel de Ejecución

PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO

- Ética profesional y moral del personal

- Compromiso
- Personal capacitado

LIMITACIONES

- Cobertura de la Cooperativa
- Falta de Trabajo en equipo
- Falta de compañerismo
- Infraestructura de las Agencias
- Marketing Adecuado
- Dependencia del proveedor del sistema informático
- No existe un Sistema de Gestión de calidad

OPORTUNIDADES

EN LO SOCIAL

- Mercado potencial de migrantes que retornan al País
- Mayor cobertura para mercado potencial Quitumbe y Valle de los Chillos

ECONÓMICO

- Canalización de recursos económicos del Gobierno a través de la Cooperativa.

- Captar nuevas inversiones de organizaciones que priorizan la responsabilidad social.
- Grupos vulnerables apoyados por ONG'S
- Socios con saldos promedios mayores de 100 dólares para creación de productos de ahorro programado.
- Organizaciones involucradas en actividades de conservación del medio ambiente.
- Establecer relaciones estratégicas con cooperativas reguladas y no reguladas. (pago del bono de desarrollo humano, RISE, canasta básica).

RIESGOS

- Crisis financiera internacional
- Disminución del precio del petróleo
- Incertidumbre en el mercado (corrida de fondos y temor a endeudamiento)
- Disminución de divisas
- Incremento de desempleo (Incremento de morosidad)
- Disminución de remesas de migrantes
- Incremento de la inflación
- Disminución del poder adquisitivo en los socios, lo que generaría el decremento de su capacidad de pago y de ahorro
- Posible cambio de moneda
- Riesgo País
- Desconfianza de inversionistas del exterior, lo que genera baja en la producción de las empresas y desempleo, falta de liquidez en los socios e incremento de la morosidad.

- Disminución de fuentes de financiamiento de organismos multilaterales
- Disminución de tasas de interés para el segundo semestre 2009
- Incertidumbre por aplicación de ley financiera
- Incertidumbre en nuevas políticas de regulación de entidades controladas y no controladas (Cooperativas)
- Disminución de Calificación de Riesgo.

1.4.4 OBJETIVOS

La Cooperativa ha incluido como parte fundamental de su planificación estratégica los siguientes objetivos estratégicos:

- Pasar del rango de muy pequeñas a pequeñas
- Mejorar la calificación de riesgo a BBB +
- Mantener, implementar y actualizar los recursos tecnológicos necesarios para el desarrollo y mejoramiento institucional
- Implementar políticas, sistemas y procedimientos para administrar prudentemente todos los riesgos financieros y mantenerlos dentro de límites definidos por la Cooperativa como también por los entes de Control.
- Controlar y monitorear que no existan operaciones y transacciones económicas inusuales e injustificadas, para que la institución no sea utilizada como vía de lavado de Activos.
- Implementar políticas de Responsabilidad Social, bajo un marco de respeto y conservación del medio ambiente.

Los objetivos planteados por la administración están planificados ser cumplidos en el 2009 y 2010, según las actividades administrativas, operativas y financieras que tienen que respaldarlos, según sea el caso.

CAPÍTULO II

II.- MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PLANIFICACIÓN

2.1.1 Definición.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos".

Implica además un proceso de toma de decisiones, un proceso de previsión (anticipación), visualización (representación del futuro deseado) y de predeterminación (tomar acciones para lograr el concepto de adivinar el futuro).

Todo plan tiene tres características: primero, debe referirse al futuro, segundo, debe indicar acciones, tercero, existe un elemento de causalidad personal u organizacional: futurismo, acción y causalidad personal u organizacional son elementos necesarios de todo plan. Se trata de construir un futuro deseado, no de adivinarlo.

2.1.2. CLASES DE PLANIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. Según Stoner, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación. La planificación estratégica y la planificación operativa. La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el quehacer diario.

Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la

existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos: a) estrategia, b) administración estratégica, c) cómo formular una estrategia.

- Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.
- Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.
- Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro?

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para

describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son: a) Planificación Operativa, b) Planificación Económica y Social, c) Planificación Física o Territorial. Según el período que abarque puede ser: a) de corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

- **Planificación Operativa o Administrativa:** se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo (R. Ackoff, 1970).
- **Planificación Económica y Social:** puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.
- **Planificación Física o Territorial:** podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.
- **Planificación de corto plazo:** el período que cubre es de un año.
Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.
- **Planificación de largo plazo:** el período que cubre es de más de cinco años" (W. Jiménez C., 1982).

Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: Plan de Producción, Plan de Mantenimiento, Plan de mercadeo, Plan de Finanzas, Plan de Negocios.

Según el alcance, los planes se pueden clasificar como:

- **Intradepartamentales**, si se aplican a un departamento. Ejemplo: plan de mantenimiento mecánico.
- **Interdepartamentales**, si afectan a más de un departamento, ejemplos: plan de seguridad industrial.
- **Para toda la organización**. Ejemplo: Presupuesto.

También pueden ser considerados como planes las políticas, los procedimientos, las normas y los métodos de trabajo. Las políticas son líneas generales o directivas amplias que establecen orientación para la toma de decisiones. Ejemplo: promoción interna del personal.

Los procedimientos son reglas que establecen la forma convencional de organizar actividades para cumplir una meta. Ejemplo: cierre de un ejercicio comercial.

Los métodos son formas sistemáticas y estructuradas para realizar actividades en forma eficiente.

Las normas son regulaciones estrechas que definen con detalle los pasos y acciones para realizar actividades repetitivas.¹

2.1.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar ese desplazamiento.

Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y

¹ www.monografias.com

prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

Para comprender el concepto de planificación estratégica se deben involucrar seis factores críticos:

1. La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
2. La estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización.
3. La estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en que tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer.
4. La estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
5. La estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las actividades ejecutivas y administrativas y los roles a nivel corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función.
6. Constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, su razón de ser.

2.1.4 PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

La comprensión de la planificación corporativa comienza con la comprensión

de la función básica de la Empresa. La Empresa genera un rendimiento sobre sus inversiones, convirtiendo sus recursos en bienes o servicios, y vendiéndolos a los clientes. Los recursos físicos (planta, maquinaria e inventario), financieros (capital y crédito), humanos (habilidades técnicas y gerenciales) y goodwill.

Durante el proceso de conversión, cada uno de estos recursos se agota. La supervivencia de la empresa depende de la planificación para renovar estos recursos. El desarrollo de la empresa requiere de la planificación para una expansión equilibrada de dichos recursos.

La planificación estratégica corporativa es para la mayoría de las empresas un fenómeno de los últimos 10 años. Aunque cada planificador tiende a tener su propia definición del proceso de planificación, una de las definiciones más claras viene de Russel L Ackoff que dice “ La sabiduría es la capacidad para ver las consecuencias a largo plazo de las acciones actuales, y la capacidad para controlar lo que es controlable sin inquietarse por el aquello que no lo es. Por lo tanto, la esencia de la sabiduría implica interés por el futuro. No es el tipo de interés por el futuro característico del adivino: él solamente trata de predecirlo. El hombre sabio trata de controlarlo”

La planificación es el diseño de un futuro deseado y de las formas efectivas para lograrlo. Es un instrumento que emplea el sabio, pero no él exclusivamente.

Cuando lo utilizan hombres inferiores a menudo se convierte en un ritual superfluo, que produce tranquilidad de conciencia a corto plazo, pero no el futuro que se anhela

2.1.5. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

El plan operativo es un documento oficial en el que el responsable de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental....) o un

fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello un plan operativo se establece generalmente con una duración de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el cuadro de mando integral, los sistemas de información ejecutiva y los sistemas de soporte a la decisión. WIKIPEDIA.ORG

En la preparación del POA deberá considerarse los siguientes aspectos:

- *El propósito y la utilidad del documento:*

Es un medio para operativizar la planificación estratégica y para profundizar en las intervenciones previstas;

Permite que responsables del seguimiento conozcan los problemas por atender, las actividades por realizar, los recursos por invertir y los resultados por obtener en el proyecto;

Constituye una herramienta para el seguimiento y evaluación periódica de las actuaciones del proyecto; y,

Es el instrumento que permite a los financiadores autorizar el desembolso de los recursos para subvencionar las actividades previstas.

- Las características de los lectores del plan, destinatarios del POA:

Constituyen un conjunto heterogéneo, entre los supuestos lectores de los planes hay personas que disponen de muy poco tiempo para leerlos y también hay personas que tienen muy poca información previa sobre el proyecto y que no cuentan con otros documentos.

- Las características de los autores del plan

Los autores del plan forman parte del equipo ejecutor y tienen buenos conocimientos de la situación, tanto en la parte física como en la parte financiera, por lo general, los autores también tienen otras funciones, las cuales requieren de una atención prioritaria.

2.2. INDICADORES

2.2.1 CONCEPTO

Tanto en la norma ISO 9001:2000 y en especial en la 9004 nos señala la necesidad de realizar el seguimiento de los procesos a través de indicadores. El objetivo de la ISO es permitir que los procesos se relacionen con la planificación estratégica con visión y objetivos estratégicos.

Existen diferentes conceptos con relación al indicador de gestión como podemos ver a continuación:

Indicador de gestión – concepto 1.- Es un tipo de instrumento que permite medir la consecución o evolución de los objetivos de la empresa basados principalmente en los aspectos claves del negocio u otros aspectos del funcionamiento según el tipo de actividad que realice la empresa.

Indicador de gestión – concepto 2.- Un indicador es una magnitud que expresa el comportamiento o desempeño de un proceso, que al compararse con algún nivel de referencia permite detectar desviaciones positivas o negativas.

Indicador de gestión – concepto 3.- Es la conexión de dos medidas relacionadas entre sí, que muestran la proporción de la una con la otra.

Indicador de gestión – concepto 4.- Expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar. Ejemplos: cantidad de defectuosos por semana, rotación del personal, número de accidentes mensuales, porcentaje de incumplimiento del estándar, errores por informe.

2.2.2 CARACTERÍSTICAS

Actualmente una de las claves para lograr el éxito se encuentra en ampliar las perspectivas del negocio, identificando nuevos indicadores que le permitan evaluar los resultados de la gestión en relación con sus activos intangibles a partir de medir los inductores de la actuación (performance drivers) que son los que hacen posible saber en forma anticipada si está en el camino correcto para lograr los resultados que se imaginaron al diseñar la estrategia.

Para alcanzar las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, se necesita, entre otros factores, equilibrar la gestión financiera con el capital intangible de la empresa. Prestar atención solo a los indicadores financieros, hoy es un suicidio, ya que ellos solo informan lo que ya pasó, no informan el clima laboral de su empresa ni la satisfacción de sus clientes, así como tampoco la calidad de elaboración de sus productos y servicios; esto solo se logra con la definición de nuevos indicadores de gestión.

La implementación de indicadores no es un modelo matemático integrado por fórmulas que se cumplen maravillosamente. Por el contrario, para implementarla se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran, la estrategia difícilmente será cumplida.

Los indicadores deben considerar las siguientes características:

- Simbolizar actividades importantes o críticas
- Tener una relación directa sobre el concepto valorado con objeto de ser fieles y representativos del criterio de medir
- Los resultados de los indicadores son cuantificables y sus valores se expresan normalmente a través de un dato numérico o de un valor de clasificación
- El beneficio del uso de los indicadores supera la inversión de capturar y tratar los datos necesarios para su desarrollo
- Son comparables en el tiempo y por tanto pueden representar la evolución del concepto valorado. De hecho, la utilidad de los indicadores se puede valorar por su capacidad para marcar tendencias.
- Son fiables, es decir proporcionan confianza a los usuarios sobre la validez de las sucesivas medidas
- Son fáciles de establecer, mantener y utilizar
- Son compatibles con los otros indicadores del sistema implantados y por tanto permiten la comparación y el análisis

2.2.3. IMPORTANCIA

- Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

2.2.4 CLASIFICACIÓN

Los indicadores de gestión presentan la siguiente clasificación:

- **Indicadores corporativos.-** Miden los beneficios globales, crecimiento, participación en el mercado, satisfacción del usuario entre otros.
- **Indicadores estratégicos (procesos).-** Miden, entre otros aspectos, lo financiero, talento humano, gestión administrativa, instalaciones y equipos, colecciones, información, procesos técnicos, servicio al cliente.
- **Indicadores operativos (actividades).-** Considera compras, préstamos, captaciones, descartes, rotaciones, investigación, presupuestos, contabilidad, catalogación, clasificación.
- **Indicadores de cumplimiento.-** Tienen que ver con la conclusión de una tarea, los indicadores de cumplimiento están relacionados con los métodos que nos indican el grado de consecución de tareas y /o trabajos.
- **Indicadores de evaluación.-** Tienen relación con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejoramiento.
- **Indicadores de eficiencia.-** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo, los indicadores de eficiencia están relacionados con los métodos que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas o trabajos.
- **Indicadores de eficacia.-** Eficaz tiene relación con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los métodos que nos indican capacidad o acierto en la consecución de las tareas o trabajos.
- **Indicadores de gestión.-** Gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, los indicadores de gestión están

relacionados con los métodos que nos permiten administrar realmente un proceso.

2.2.5. ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES

Existe una serie de condiciones básicas que deben cumplir los indicadores de control de gestión para que puedan desempeñar su función:

- Deben poder facilitar información en forma de medición del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Deben poder medir la evolución de los objetivos o su situación en un momento dado del tiempo.
- Deben poder aportar la información a los usuarios en el tiempo y forma requeridos

2.2.6 MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

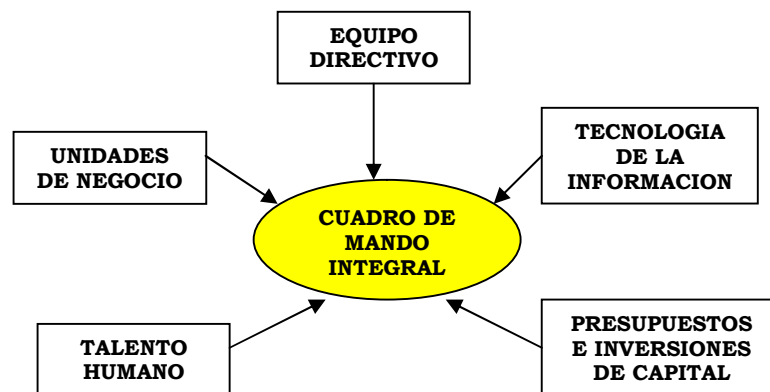
Los indicadores de gestión deben ser manejados por toda la administración de la empresa de acuerdo con la madurez que ésta haya alcanzado, ya que la calidad de los indicadores es muy importante para la gestión y para la toma de decisiones.

El manejo de los indicadores debe estar ligado a todo el personal de la entidad y a los responsables de los procesos internos que se desarrollen, porque permite medir su gestión y establecer el nivel de avance que se ha realizado para cumplir con el o los objetivos estratégicos de los cuales es o son responsables.

En cuanto a la presentación que deben tener los indicadores de gestión, es necesario primeramente que se encuentren agrupados debidamente en tres clases: corporativos, de unidades estratégicas (procesos) y operativos (actividades). También se los puede presentar por tipos: ejecución presupuestaria, eficiencia, eficacia, equidad y actividad.

Además, antes de la presentación de los indicadores es necesario que se analice que los mismos puntualicen de manera primordial la causa – efecto a fin de que sus mediciones permitan identificar los problemas que mantienen y se pueda evidenciar el efecto que está produciendo al interior del proceso y de sus responsables.

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral de Robert S. Kaplan y David P. Norton.

El cuadro de mando integral ha evolucionado desde que se introdujo como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización. La propuesta inicial iba destinada a superar las limitaciones de gestionar sólo con indicadores financieros. Dichos indicadores informaban sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no comunicaban cuáles serían los inductores de los resultados futuros, inductores que indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación.

El cuadro de mando integral proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar

una estrategia que no se puede describir. Al contrario que en las finanzas, donde hay marcos establecidos como los libros de contabilidad, las cuentas de resultados y los balances para documentar un plan financiero, no existen marcos generalmente aceptados para describir la estrategia.

Las nuevas estrategias de las empresas y el cuadro de mando integral desataron las capacidades y activos que estaban escondidos o congelados dentro de la antigua organización. El cuadro de mando integral aportó la receta que unos ingredientes ya existentes en la organización se combinaran para crear valor a largo plazo.

El cuadro de mando integral permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la dirección central su atención en lo que considera más importante para conseguir los objetivos previstos.

- **PARA QUÉ SIRVE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

- Medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados.
- Confirmar que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia.
- Comunicar a la organización, cómo conseguir los objetivos estratégicos.

- **DIEZ PILARES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

- Principal herramienta del control de gestión
- Debe ser apoyado y difundido por la dirección.
- Requiere tiempo y dedicación que debe disminuir de otros sistemas de gestión.

- Todo el personal debe estar implicado en el cuadro de mando integral.
- Es un sistema continuo que se debe actualizar; no es un proyecto.
- Se requieren personas que apoyen de forma constante.
- Consumirá recursos y tiempo adicionales.
- Deberá ser automatizado para que sea eficaz.
- Debe integrarse dentro de los sistemas de información.
- Se adaptará a las necesidades y circunstancias.

COMPOSICIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral – Muñiz Luis, Monfort Enric.

2.3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma

no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

2.3.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva del negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

2.3.3. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

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

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights, entre otros.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

2.3.4. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas

que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

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

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente (PEC).

CAPÍTULO III

III. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito Ltda., es una institución sujeta al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros. Su gestión es trabajar con los sectores urbano populares, ofreciendo productos y servicios financieros, acorde con las exigencias de un mercado competitivo; fundamentado en un alto grado de honestidad y transparencia, fortaleciendo activamente el profesionalismo y su calidad humana.

Adicionalmente la alta competencia en la que se ve expuesta (entidades reguladas y no reguladas) en el área geográfica en la que presta sus servicios, así como las dificultades de la economía interna del país agravada por la crisis financiera global, configura un escenario complicado que podría afectar su gestión a nivel de operaciones de crédito.

De la evaluación a los rubros más representativos se determina que la cartera de créditos es el rubro principal del componente del activo y representa el 83.91% del total de activos y se encuentra diversificada su cartera de la siguiente manera:

Segmento	31/03/2009
Comercial	2.02%
Consumo	38.98%
Vivienda	17.60%
Microempresa	41.40%

Fuente : Superintendencia de Bancos y Seguros

Como podemos observar, de la información precedente, la cartera de crédito esta constituida por créditos comerciales, consumo, vivienda y microempresa, siendo los de mayor relevancia los microcréditos y los de consumo con el 41.40% y 38,98 %, respectivamente, siendo los segmentos hacia los cuales la entidad dirige en mayor medida sus recursos.

En cuanto al crecimiento que ha tenido la cartera de créditos se puede evidenciar que la misma ha tenido las siguientes variaciones:

TIPO DE CARTERA	VIVIENDA	CONSUMO	MICROCRÉDITO	COMERCIAL
Cartera por vencer	52,22%	39,48%	14,02%	2,02%

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Esto determina que si bien la cartera de microcrédito es la de mayor representatividad, dentro de la cartera global, la cartera de vivienda es la que mayor crecimiento ha tenido, seguida por la de consumo y microcrédito respectivamente a marzo del 2009.

3.1.1. RANKING Y CUOTA DE MERCADO

De acuerdo con las mediciones establecidas por el organismo de control, la entidad está considerada en el sistema como una cooperativa muy pequeña por cuanto su participación dentro del mercado alcanza el 0,99% y su ubicación en los distintos rubros, es la siguiente:

COMPONENTE	RANKING	PARTICIPACIÓN %
Activos	28	0,78%
Pasivo	28	0,80%
Patrimonio	30	0,70%
Inversiones	26	0,39%
Cartera	28	0,92%
Depósitos a la vista	28	0,85%
Depósitos a plazo	27	0,70%
Capital	29	0,77%
Resultados	29	USD. 29 miles

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros.

Del cuadro anterior se desprende que la entidad se encuentra ubicada entre los puestos 28 al 30 dentro del sistema cooperativo, con niveles pequeños de participación en las cuentas más representativas del balance, entre las cuales la cartera de crédito se ubica en el puesto 28 del indicado ranking.

3.1.2. MOROSIDAD

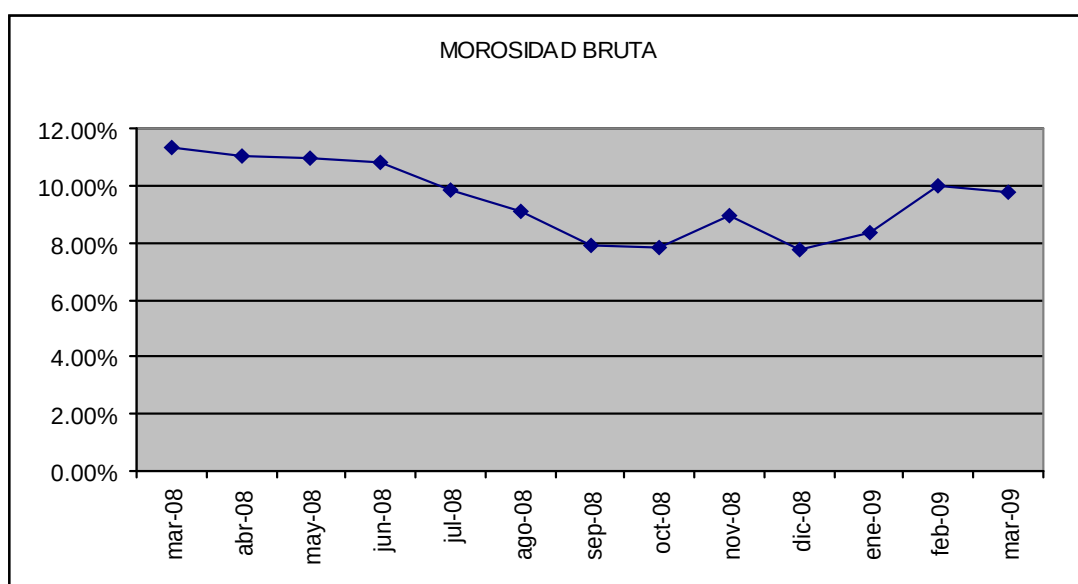
En cuanto al indicador de morosidad bruta la entidad, a marzo del 2009, mantiene un índice del 9.8%, situándose muy por encima del sistema cooperativo que se ubicó en el 4,57% y superior al peer group respectivo, que fue de 8.35%, esto determina una debilidad importante para la entidad en cuanto al manejo de su morosidad dentro de niveles aceptables. Es importante analizar que la morosidad representa el resultado de la deficiencia en el manejo de la morosidad por parte de la entidad.

Cabe indicar que a marzo del 2008, el índice de morosidad bruta de la entidad era del 11.33%. Sin embargo, hay que destacar que en diciembre del 2008, la entidad logró controlar en cierta medida este indicador, cuando llegó a un 7.78%.

La entidad ha venido registrando niveles de morosidad elevados, originados principalmente en la cartera de microcrédito (15.10%) y de consumo (7.31%). En los dos segmentos, los indicadores son mayores a los generados por el sistema y el peer group al cual pertenece.

Tanto en los segmentos de consumo, como de microcrédito, la morosidad más alta se concentra en plazos menores, especialmente de 1 a 30 días.

Otro factor de la elevada morosidad se refiere a la distribución de créditos por sectores económicos, se aprecia que el principal nicho de mercado y el sector de mayor concentración en volumen de crédito es el comercio, con un 17.32% y una morosidad del sector del 11.11%.



3.1.3. VARIABLES

3.1.3.1. IDENTIFICACIÓN

Las variables de los indicadores plantean a la entidad responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuánto hay que medir?
- ¿En que momento hay que medir o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?

- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Cuando hablamos de qué medir es evidente que se contestan casi todas las demás interrogantes por sí solas y estamos rodeados de métodos más o menos ortodoxos para abordar la cuestión pero, una vez más, es la entidad la que tiene que definir el método para la medición respectiva.

3.1.4. OBJETIVOS OPERATIVOS

La Cooperativa ha incorporado una serie de objetivos para el área de crédito como consecuencia del plan estratégico, los mismos que a continuación se detallan:

OBJETIVO N° 1

PASAR DEL RANGO DE MUY PEQUEÑAS A PEQUEÑAS.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESDE	HASTA
INCREMENTAR LA COLOCACIÓN DE CRÉDITOS	Crear nuevos productos con un sistema de recuperación a corto plazo	Director de Negocios	Mayo 2009	Diciembre 2010
DISMINUIR INDICES DE MOROSIDAD	Fijar metas por oficina para la recuperación de cartera	Gerencia	Marzo 2009	Diciembre 2010
	Campañas masivas de recuperación	Gerencia General	Marzo 2009	Diciembre 2010
	Implementar mecanismos de seguimiento	Jefe de Cobranzas	Marzo 2009	Diciembre 2010

OBJETIVO N° 2

MEJORAR LA CALIFICACIÓN A BBB+

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESDE	HASTA
MEJORAR PERÍODO DE PLAZOS	Captar recursos a largo plazo	Director de Negocios	Abril 2009	Diciembre 2010
	Analizar el tipo de actividades para determinar los plazos de los créditos	Jefe de Riesgos	Abril 2009	Diciembre 2010
MEJORAR GESTIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO	Implementar el Sistema de Buen Gobierno Corporativo	Gerencia	Diciembre 2009	Diciembre 2010

OBJETIVO N° 3

MANTENER, IMPLEMENTAR Y ACTUALIZAR LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO Y MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESDE	HASTA
SISTEMA DE RIESGOS DE MERCADO Y LIQUIDEZ, OPERATIVO Y DE CRÉDITO	Implementación de Sistema de Riesgos de mercado y liquidez, operativo y de crédito	Director de Riesgos	Enero 2009	Junio 2009

OBJETIVO N° 4

IMPLEMENTAR POLÍTICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA ADMINISTRAR PRUDENTEMENTE TODOS LOS RIESGOS FINANCIEROS Y MANTENERLOS DENTRO DE LÍMITES DEFINIDOS POR LA COOPERATIVA COMO TAMBIÉN POR LOS ENTES DE CONTROL

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DESDE	HASTA
ESTABLECER ESQUEMAS EFICIENTES DE ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DEL RIESGO DE CRÉDITO	Establecer políticas, metodologías y procesos para identificar, medir y controlar el riesgo de crédito	CAIR	Agosto 2009	Diciembre 2010
	Contar con un sistema para monitorear los niveles del riesgo de crédito en forma permanente	Jefe de Riesgos	Junio 2010	Diciembre 2010
	Establecer planes de contingencia y continuidad del negocio	Jefe de Riesgos	Junio 2009	Octubre 2009

La Cooperativa mantiene objetivos operativos acorde con los objetivos estratégicos; sin embargo, las metas presupuestarias planteadas por la administración a principios de año requieren ser monitoreadas con mayor continuidad a fin de determinar la gestión que vienen desarrollando los responsables de su cumplimiento para así conocer y evaluar la gestión que se desarrolla con la finalidad de alcanzar objetivos de crecimiento planteados de manera general.

El monitoreo de estos objetivos presupuestarios se los maneja de manera paralela a los objetivos operativos y estratégicos, los mismos que tienen como finalidad determinar una medida cuantitativa del avance y el crecimiento en los diferentes períodos del ejercicio económico.

A continuación detallamos el plan operativo para el 2009, el mismo que se establece en función del presupuesto y que para el caso que nos ocupa, corresponde de manera puntual a la gestión a desarrollarse a nivel de cartera de crédito:

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CONTROL
Otorgar créditos a los socios de la Cooperativa	En el año 2009 se colocará al menos USD. 9'128.650.	Sujetarse al manual de crédito	Jefe de Crédito, Jefes de Agencia, Negocios	Jefe de Crédito, Negocios, Auditoría Interna
	Por tipo de crédito se aplicará la siguiente distribución: 50% consumo, 12% vivienda Y 58% microcrédito.	Aplicar las políticas y reglamentos vigentes para los diferentes tipos de crédito.		
	Mensualmente la Cooperativa colocará los siguientes valores:	Coordinar con el área financiera para los despachos		
	Enero 620.000			
	Febrero 770.421			
	Marzo 720.000			
	Abril 750.000			
	Mayo 930.000			
	Junio 940.000			
	Julio 931.517			
	Agosto 959.401			
	Septiembre 767.291			
	Octubre 620.000			
	Noviembre 620.000			
	Diciembre 500.000			
	TOTAL 9.128.63			
	Por Agencia, el porcentaje de colocación de créditos mensual será:	Para los microcréditos se visitará los negocios y se realizará los seguimientos correspondientes		
Matriz 40%				
Agencia Centro 18%				
Agencia Sur 15%				
Agencia Calderón 9%				
Agencia Pomasqui 9%				
Agencia San Antonio 9%				
TOTAL 100%				

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES	CONTROL
Módulo informático de límites de crédito para funcionarios, directivos y vinculados	Mantener los límites individuales del 2% y en conjunto del 10% del Patrimonio Técnico, de conformidad con el Art. 73 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.	Efectuar un módulo automático que permita visualizar que los créditos de los empleados, funcionarios y directivos y sus vinculados cumplan los límites permitidos.	Jefe de Créditos, de Sistemas	Auditoría Interna
La Cooperativa manejará las siguientes relaciones de encaje:	TIPO Relación Encaje Crédito de vivienda 20 x 1 Microempresa 10 x 1 300-600 15 x 1 Consumo 300- 600 15 x 1 Desde 601 a 19.999 15 x 1 El monto mínimo de créditos será de 300 dólares y máximo 35.000	Dependiendo de la capacidad de pago del socio, del historial crediticio, central de riesgo y de aplicación de las 5 "C" de crédito se canalizarán los recursos por tipo de cartera Dependiendo de la disponibilidad de recursos		Auditoría Interna

3.1.5. PLAN OPERATIVO-PRESUPUESTO 2009

El monitoreo de los avances o cumplimientos al plan operativo de cada año, se lo evalúa con la participación de la gerencia general, jefes de las oficinas operativas y los directores de cada departamento, reunión en la cual se da a conocer de la gestión realizada por cada uno de ellos, los inconvenientes que han surgido en cuanto a lo desarrollado, a fin de hacer los ajustes que considere la gerencia o se redefinan las metas inicialmente planteadas.

En consecuencia, se considera necesario que la entidad cuente con unas adecuadas políticas de crédito que le permita la colocación de los recursos minimizando el riesgo de incumplimiento o que sus pérdidas esperadas sean mínimas. Para esto es necesario incorporar la siguiente información:

3.2. PREPARACIÓN DE INDICADORES

La preparación de indicadores permite a la administración contar con un mecanismo de medición o valuación de la gestión desarrollada, así como medir los procesos en cuanto a su eficacia.

3.3. DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

El cuadro de indicadores por lo general está compuesto de los siguientes elementos: indicador, fórmula de calculo, fuente, responsable y frecuencia y se constituyen en un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas, según el caso.

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

Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de las metas fijadas.

3.3.1. PROMOCIÓN*

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	INTERPRETACION
% de tiempo utilizado por la entidad en la promoción de los diferentes créditos durante primer trimestre del 2009.	Período de promoción realizado/tiempo o planificado	Reporte de promociones	Marketing	Trimestral	Determina el período utilizado en la promoción de los productos de colocación conforme lo planificado.
% de beneficios obtenidos de promoción implementada por la entidad para el 2009.	Costo promoción utilizada/Número de nuevas solicitudes	Reporte	Jefe de Marketing	Mensual	Para determinar la eficiencia de la promoción con relación a los nuevos créditos que la entidad implementa

3.3.2. RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN*

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	INTERPRETACION
% de solicitudes aceptadas por la entidad para la entrega de créditos durante el 2009	Solicitudes tramitadas / Solicitudes recibidas	Reporte de Crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Mide le numero de solicitudes recibidas por la entidad por concepto de créditos y el porcentaje que fueron tramitadas sin inconveniente alguno.
% de actualización de datos de sus socios obtenida por la entidad durante el año 2009.	Número de actualizaciones de datos realizadas/Total de solicitudes recibidas	Reporte de Crédito	Jefes Oficinas y Oficial de Crédito	Mensual	Mide el numero de actualizaciones de datos en especial en aquellos créditos en los cuales
% de actualización de datos de sus socios obtenida por la entidad durante el año 2009.	Número de Consultas al buró de crédito/Total de solicitudes recibidas	Reporte de Consultas	Jefes Oficinas y Oficial de Crédito	Mensual	Determina el número de consultas realizadas al buró de crédito con la finalidad de determinar la solvencia del cliente y el numero de créditos evaluados.
% de consultas realizadas por entidad sobre socios al CONSEP durante el 2009.	Número de consultas a los archivos del CONSEP/Total de solicitudes recibidas	Reporte de Consultas	Jefes Oficinas y Oficial de Crédito	Mensual	Determina el número de consultas realizadas a la base de datos del CONSEP con la finalidad de determinar la idoneidad de los solicitantes de crédito.

3.3.3. VERIFICACIÓN*

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	INTERPRETACION
% de verificación de la información entregada por los socios solicitantes de créditos durante el 2009.	Número de carpetas con documentación completa / Total de solicitudes recibidas	Informes de Verificación	Verificador	Mensual	Determina el número de verificaciones realizadas tomando en consideración toda la información entregada por los solicitantes.
% de verificación de todos los requisitos establecidos en las disposiciones que tienen relación con los solicitantes de crédito al 2009.	Número de carpetas con requisitos establecidos en el manual de crédito / Total de solicitudes recibidas	Informes de Verificación	Verificador	Mensual	Determina el número de verificaciones realizadas tomando en consideración las disposiciones internas a ser cumplidas
% de Incumplimiento requisitos solicitados a los socios que requieren créditos en el 2009.	Número de carpetas con documentación incompleta / Total de solicitudes recibidas	Informes de Verificación	Verificador	Mensual	Determina el número de verificaciones realizadas y que no cumplieron con los niveles de información y veracidad requeridos por la entidad.
% de verificaciones mal elaboradas durante el 2009.	Número de carpetas rechazadas / Número de carpetas verificadas	Informe de Crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Determina el número de verificaciones mal elaboradas por los responsables y que no agregan valor al análisis del crédito.

3.3.4. AVALÚOS*

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	INDICADOR
% de Avalúos realizados para asegurar retorno del crédito, durante el 2009.	Peritajes realizados/Total de peritajes solicitados	Informe de crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Establece el número de avalúos realizados con referencia del total y controlar el pago que por dichos conceptos deben justificarse .
% de Avalúos que cubren el 140% o más del valor del crédito solicitado durante el 2009.	Avalúos con cobertura exigida/Avalúos realizados	Informe de crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Mide la cobertura de los avalúos en función de las disposiciones

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	INDICADOR
% de Reavaluos realizados de conformidad con las disposiciones legales establecidas para el 2009.	Reavaluos realizados / reavaluos exigidos	Informe de crédito	Jefe de Crédito	Anual	Mide los reavaluos realizados de los bienes que por norma deben ser actualizados

3.3.5. ANÁLISIS – EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN*

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	INTERPRETACIÓN
% de créditos analizados para su posterior aprobación, durante el 2009.	Solicitudes analizados/Solicitudes presentadas	Reporte de Crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Evalúa los créditos analizados por los oficiales de crédito con respecto de las solicitudes presentadas.
% de Evaluación de los créditos en relación con el total del monto solicitado para el año 2009.	créditos evaluados / Total de solicitudes presentadas	Reporte de Crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Mide los créditos evaluados por los oficiales de crédito.
% de créditos rechazados por falta de documentos o garantías suficientes, durante el 2009.	Solicitudes rechazadas / Solicitudes Créditos solicitados	Reporte de Crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Establece el numero de solicitudes rechazadas.
% de créditos aprobados por el comité de crédito durante el 2009.	Solicitud de Créditos concedidos / Total solicitud créditos solicitados	Reporte de Crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Mide el numero de créditos aprobados de los solicitados.

3.3.6. OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO*

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	INTERPRETACIÓN
% de Créditos otorgados durante el 2009.	Créditos otorgados/Total créditos solicitados	Informe de Crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Mide el número de créditos solicitados en relación a los otorgados.

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	INTERPRETACIÓN
% de Créditos en suspenso por falta de actualización de algún documento, durante el 2009.	Créditos en suspenso/Créditos solicitados	Informe de Crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Mide las razones por las cuales los créditos fueron suspendidos y si los mismos fueron solventados.
% de Créditos desembolsados a solicitantes de los créditos durante el 2009	Créditos aprobados desembolsados /Créditos desembolsados	Informe de Crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Establece el numero de créditos aprobados con respecto a los desembolsados.

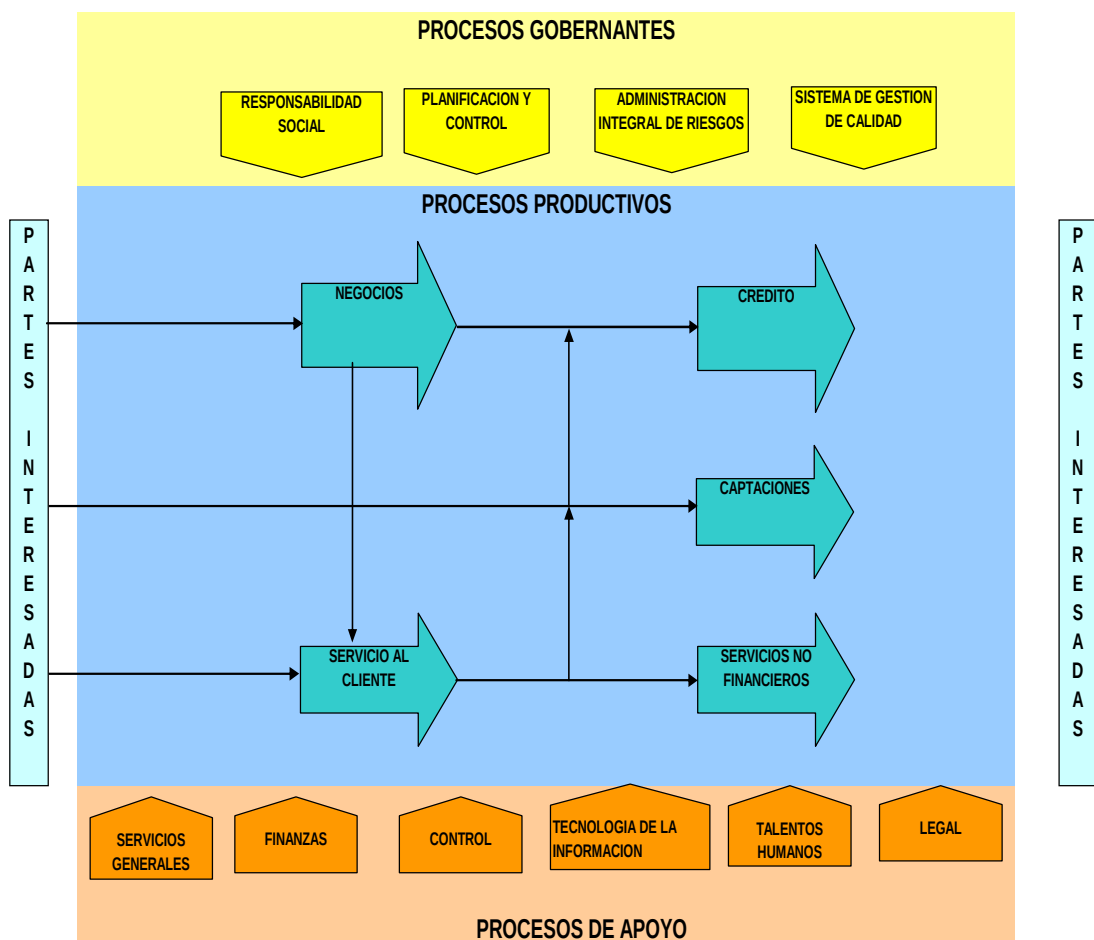
3.3.7. SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN*

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	FUENTE	RESPONSABLE	FRECUENCIA	INTERPRETACION
% de Seguimientos realizados a los créditos otorgados para evitar posible morosidad, en el 2009.	Seguimientos realizados/seguimientos planificados	Reporte de Crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Mide el numero de seguimientos que se han efectuado contra los que se planificaron.
% Recuperación realizada de los créditos de difícil recuperación, durante el 2009.	Recuperación realizada/Recuperación presupuestaria	Informe de Crédito	Jefe de Crédito	Mensual	Mide la recuperación efectuada respecto de la presupuestada.

* Las fichas de los indicadores antes expuestos, se incluyen en la parte de anexos del presente trabajo investigativo.

3.2.1 MAPA DE PROCESOS

En cuanto al mapa de procesos, éstos, considerando los pilares fundamentales como son crédito, captaciones y servicios financieros de la gestión de intermediación financiera. Es importante referirnos que la línea que nos interesa analizar es la correspondiente a negocios – crédito siendo la más relevante dentro de la estructura financiera de la entidad.



Fuente : Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito Ltda.

Como podemos observar, se apoya en los denominados procesos gobernantes, los mismos que para el caso de la Cooperativa Cotoquito S.A. son los siguientes:

- Responsabilidad social,
- Planificación y control,
- Administración integral de riesgos, y;
- Sistema de gestión de la calidad

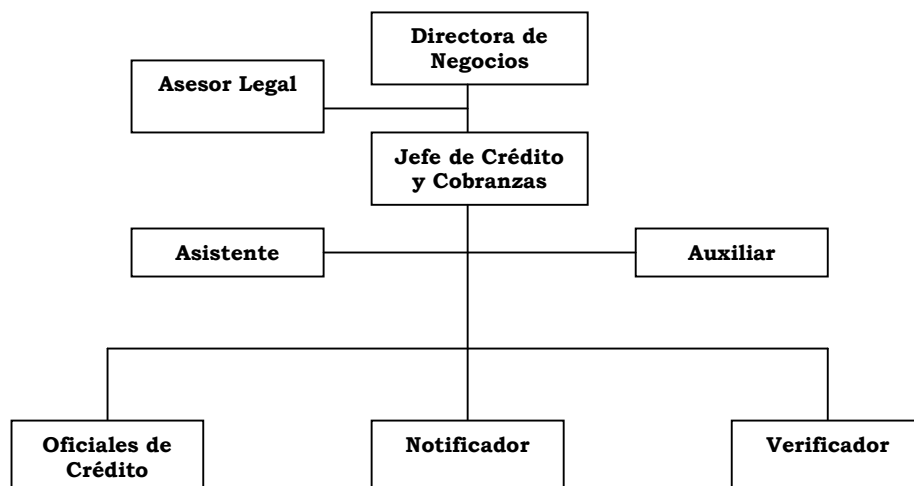
De igual forma, se han considerado como procesos de apoyo a los siguientes:

- Servicios generales,
- Finanzas

- Control
- Tecnología de la información
- Talento humano, y;
- Legal

3.2.2. ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

El mapa de procesos determina la participación directa de la dirección de negocios, la misma que está conformada de la siguiente manera:



FUENTE : Cooperativa de Ahorro y Crédito Cotoquito Ltda.

3.2.3. PROCESO DE CRÉDITO

3.2.3.1. ALCANCE

Se inicia desde la solicitud de crédito hasta la recuperación de la obligación adquirida

3.2.3.2.PROCEDIMIENTOS

3.2.3.2.1 PROMOCIÓN

Los funcionarios informarán las características de los productos de crédito, condiciones de otorgamiento, beneficios, costos, requisitos y documentos necesarios para la tramitación de los créditos de manera directa y/o a través de medios escritos (folletos)

3.2.3.2.2. RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN

El socio realiza la entrega al funcionario, la solicitud de crédito, acompañada de todos los documentos exigidos por la institución, incluyendo la autorización de consulta en la Central de Riesgos, todos estos documentos deben estar con las firmas respectivas. La solicitud no deberá presentar manchones o enmendaduras, Anexo 1 (Requisitos por tipo de crédito).

El funcionario ingresa y/o actualiza los datos del deudor directo e indirecto en el Sistema, en el módulo MIS, si cumple con la base de apalancamiento o encaje definido en el producto.

El funcionario consultara e imprimirá la situación del cliente en la Central de Riesgos, información que se adjuntará al expediente de crédito, CONSEP y Función Judicial, si se detectan inconvenientes en cualquiera de estos entes de control se rechaza la solicitud, caso contrario se continúa con el procedimiento.

El funcionario realiza la confirmación de datos proporcionada por el socio, vía telefónica, si existe inconsistencias se niega el trámite.

El funcionario registrara en el formulario de verificación los datos personales del deudor directo e indirecto, para el envío respectivo a los verificadores.

3.2.3.2.3.VERIFICACIÓN

- **CONSUMO Y VIVIENDA**

Los verificadores realizan el levantamiento de la información financiera del solicitante, la que se realizará mediante una visita directa al domicilio, trabajo y/o negocio.

Los verificadores y funcionarios confirman la validez de la información presentada por el deudor directo e indirecto, prestando especial atención a:

- Permanencia y operacionalidad de la empresa, negocio y/o institución en que labora.
- Veracidad de la dirección domiciliaria proporcionada.
- Validez y razonabilidad de los certificados laborales entregados u otras fuentes de ingreso.
- Expectativa de estabilidad laboral (existencia de potencial renuncia al trabajo, migración u otro factor que altere la permanencia en el trabajo).
- Confirmación de las referencias personales, bancarias y comerciales proporcionadas.
- Validez de los documentos de respaldo de los bienes declarados y en especial de tratarse de bienes a entregarse en garantía.
- Razonabilidad y consistencia de los datos proporcionados
- Consistencia del destino de crédito declarado en la solicitud de crédito.
- El verificador entrega al funcionario el anexo 2 con los datos proporcionados por el deudor directo e indirecto.

- **MICROCRÉDITO**

El verificador realiza el levantamiento de la información financiera del deudor directo e indirecto, mediante una visita directa al domicilio y negocio

Los estados financieros (Balance General, Resultados y Flujo de Caja) del socio serán elaborados con la información levantada por el Oficial de Microcrédito.

El levantamiento de información contemplará lo siguiente:

- **Ingresos:** minuciosa estimación del promedio de ventas mensuales y recuperación de cuentas por cobrar, pues son las principales fuentes de repago. Estacionalidad y temporalidad de ventas medido con el histórico. Identificar influencia de competencia, proveedores, demanda, etc. Identificación de fuentes adicionales de ingresos que deben ser sustentables.
- **Costo de Ventas:** costo promedio de ventas mensuales que incluye materia prima, mano de obra, costos indirectos. Se puede utilizar márgenes promedio ponderados de los productos.
- **Gastos generales:** estimación de todos los gastos referentes al negocio, financieros, transporte, ventas, personal, operacionales.
- **Gastos de la unidad familiar:** estimación de gastos de alimentación, consumo familiar, compromisos familiares, servicios y todos los relacionados con el sustento de la familia.
- **Disponible:** identificación de saldos de efectivo, bancos e inversiones.
- **Cuentas por cobrar:** estimación de las deudas de clientes con frecuencia y plazos. Determinación de la concentración de las cuentas por cobrar.

- **Inventarios:** cuantificación del inventario a través de la revisión de disponibilidades a precio de costo. Se debe utilizar la regla del 80 / 20 concentrando el esfuerzo en los productos de mayor rotación y de costo representativo. Se debe realizar un muestreo de precios de costo y de ventas para determinar márgenes de comercialización unitarios.
- **Activos fijos:** estimación del monto invertido en bienes tangibles a criterio del oficial de acuerdo con el estado de conservación y valor de mercado. Esta valoración se utilizará como parte de la garantía del crédito.
- **Cuentas por pagar:** se deben identificar las obligaciones del cliente frente a terceros. Es importante verificar información pues normalmente no se la menciona en la primera aproximación.
- **Patrimonio:** es estima en un rubro global y resulta de la diferencia entre el activo y el pasivo total.
- El verificador entrega al funcionario el anexo 2 con los datos proporcionados por el deudor directo e indirecto.

3.2.3.2.4. AVALÚO

En créditos hipotecarios el funcionario emitirá la documentación para el respectivo avalúo para el perito calificado por el Ente de Control.

El perito entregará al funcionario el informe del avalúo que deberá contener como mínimo, de acuerdo a la naturaleza del bien, lo siguiente:

- Descripción detallada del bien objeto del avalúo, incluyendo los antecedentes legales que respaldan su propiedad, los gravámenes que pesen sobre el mismo y su localización física.

- El valor actual de mercado del bien avaluado, considerando su venta inmediata.
- El estado actual del bien, incluyendo la estimación de los costos de mantenimiento y reparaciones que deban realizarse para posibilitar su venta.
- El uso mejor y más óptimo del bien, incluyendo las proyecciones municipales en la zona, en caso de bienes inmuebles.
- El valor natural, cultural o científico del bien, de tenerlo.
- El entorno ecológico, la contaminación y posibles riesgos naturales o físicos.
- El análisis detallado de la valoración y el precio de avalúo total del bien.
- El análisis comparativo del precio de venta actual de bienes de similar naturaleza en el mercado.
- La recomendación sobre la posibilidad y alternativas de venta; y,
- Un análisis sobre las condiciones y tendencias del mercado respecto de bienes idénticos.

El funcionario responsable analiza el contenido del avalúo de las garantías prendarias e hipotecarias.

3.2.3.2.5. ANÁLISIS – EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN

El verificador entrega el informe de levantamiento de información, si el mismo es favorable se procede al ingreso en el sistema.

El funcionario registra la información de la solicitud del crédito en el módulo “Trámites”, en el cual se debe definir lo siguiente: tipo de crédito, monto solicitado, tipo de cartera, destino del crédito, encajes, garantías y los respectivos comentarios.

De acuerdo al monto solicitado, se direccionan a las diferentes instancias de aprobación, posteriormente el funcionario imprime el listado de requisitos que contiene cada solicitud, luego el funcionario de la siguiente instancia, analiza, revisa y emite sus comentarios de aprobación o recomendación.

El Gerente analizará los comentarios enunciados en el sistema por las diferentes instancias presentados por el Oficial de Crédito, Jefes de Agencias y el Jefe de Crédito en el que se indicará los términos y condiciones en que se aprueba el crédito. Toda la documentación presentada en el trámite será archivada en el expediente de crédito del socio; adicionalmente, las resoluciones tomadas por el Gerente General se incluirán en un anexo al Acta del Comité de Crédito.

En los trámites hipotecarios y prendarios se debe realizar la constitución e inscripción de prenda, hipoteca o reserva de dominio, dependiendo del caso, previa autorización del deudor directo.

3.2.3.2.6. OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO

El funcionario comunica al deudor directo de la aprobación, negación o limitación del trámite.

Si el trámite es aprobado y aceptado por el deudor directo, el funcionario solicita a cajas realizar la transferencia entre cuentas, cubriendo los encajes requeridos, previa autorización del deudor directo (anexo).

Para créditos hipotecarios, prendarios o reserva de dominio, el abogado entregará la respectiva documentación legalizada.

El funcionario junto con el deudor directo establecen la fecha de pago y emite el pagaré, el mismo que es legalizado por los deudores directos e indirectos.

El funcionario envía el trámite al modulo de Cartera y se realiza la acreditación en la cuenta de ahorros del socio. La impresión de la orden de pago, el comprobante contable, la tabla de amortización, el anexo del CONSEP para montos que superen lo indicado por el ente de control, el anexo de transparencia de información y los comentarios del trámite son archivados en la carpeta del socio.

El funcionario es responsable de archivar y custodiar el expediente del deudor directo, el cual contiene toda la documentación original de la operación, de acuerdo a disposiciones del ente de control.

Los funcionarios en forma mensual emitirán un detalle de los documentos (pagarés, hipotecas, prendas, pólizas y anexos del CONSEP) de las operaciones desembolsadas, para ser entregados a los funcionarios responsables.

3.2.3.2.7. SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN

Los funcionarios son responsables del respectivo seguimiento y recuperación de los créditos otorgados, realizando las siguientes actividades.

Emitir un listado de los créditos concedidos por vencer

Ejecutar en forma periódica el seguimiento al crédito con el fin de comprobar el destino del mismo.

Se realizará un informe del seguimiento realizado, mismo que será ingresado en el módulo Gestión y entregado al funcionario responsable.

Efectuar llamadas telefónicas recordando su fecha de vencimiento con dos días de anticipación.

Generar reporte créditos que se encuentren vencidos.

Realizar llamadas telefónicas y visitas directas con su respectiva notificación, misma que se la imprime del módulo de gestión a los deudores directos e indirectos, que se encuentren con cuotas vencidas, en caso de haber incumplido un compromiso de pago.

Se ingresa en el modulo de gestión el resultado de la cobranza realizada

Los funcionarios responsables consolidarán la información de la matriz y agencias, para organizar gestiones de apoyo con personal externo a la institución.

4. INFORME

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cotoquito” Ltda. es una entidad considerada como muy pequeña dentro del sistema cooperativo controlado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, su campo de actividad está centrado en la provincia de Pichincha exclusivamente, situación que estratégicamente puede estar afectando de manera considerable su crecimiento en razón de que las oficinas operativas que se encuentran en cantones no están generando la rentabilidad adecuada, lo que se convierte en un limitante para la cooperativa; además, es importante que la administración centralice sus esfuerzos en las metas u objetivos estratégicos, los mismos que deben ser analizados periódicamente para establecer cualquier tipo de cambio o reforma si el caso lo amerita, mucho más ahora que estamos dentro de una crisis a nivel mundial que merece ser mucho más técnico en las decisiones que se deben tomar en general y particularmente cuando se está dentro del negocio financiero y existe un alto riesgo de morosidad por un crecimiento de las pérdidas esperadas en todos los niveles crediticios.

La crisis financiera ha afectado de manera global y el sistema financiero no ha sido la excepción. Si bien la Cooperativa está dentro de un segmento de mercado mínimo, sus expectativas de generar una mayor rentabilidad minimizando el riesgo se ha visto afectada en la proporción correspondiente, lo que ha generado una mayor acción de recuperación, a fin de que el índice de morosidad no se incremente de manera considerable con relación a las demás entidades del sistema.

Contar con un mapa de procesos que defina las áreas más representativas de la cooperativa es necesario e importante, por cuanto esto facilita el control de la concesión del crédito

La cartera de créditos es el rubro más importante de los activos y es el que genera más rentabilidad a la gestión de la entidad.

Con relación a marzo de 2008, el volumen de esta cartera se ha incrementado principalmente en las líneas de negocio de vivienda, consumo y microempresa por vencer.

El indicador de morosidad bruta está situándose muy por encima a la del sistema, y superior también a su peer group.

De acuerdo con los resultados presentados en la fichas técnicas se desprende entre otros aspectos los siguientes:

- El costo invertido en la promoción de sus productos de crédito se justifica en razón del incremento de nuevos socios en sus créditos.
- La entidad logró actualizar su base de datos

La implementación de los procedimientos de crédito permitirá un manejo técnico y apropiado del proceso de concesión.

5. CONCLUSIONES

- Es importante que la Cooperativa vaya considerando dentro del proceso de crédito un mayor grado de perfeccionamiento en sus procedimientos que le permita identificar, medir, controlar y monitorear el riesgo de crédito, así como controlar de manera efectiva y eficiente las probables pérdidas esperadas.
- De igual forma es necesario que la entidad cuente con información para direccionar su gestión hacia sectores económicos de menor riesgo y que contribuyan a la generación de la rentabilidad planificada.
- Es importante que la entidad, por la trayectoria que mantiene dentro del sistema cooperativa, evalúe constantemente su planificación estratégica.
- Las metas planificadas deben ser evaluadas según las particularidades de cada una y si es el caso, proceder a efectuar los ajustes que la administración considere necesarios con la finalidad de que los mismos permitan un crecimiento constante de sus índices de liquidez, solvencia, rentabilidad, entre otros.
- Los planes operativos, tanto aquellos relacionados directamente con los objetivos o metas estratégicas, así como aquellos que de manera más puntual se encaminan al cumplimiento del presupuesto deben ser evaluados y monitoreados por los niveles de dirección, esperando que su nivel de cumplimiento sea el más cercano al planificado.
- El cumplimiento del presupuesto, en especial en lo referente a la cartera de créditos, logrará que la entidad obtenga un mejor resultado financiero y un crecimiento general de la entidad, lo que permitirá el cumplimiento de sus metas estratégicas.

- Es importante que la entidad siga con el levantamiento de los diferentes procesos en especial el correspondiente a la cartera de crédito, por cuanto es la parte más importante de la gestión de la entidad y la que generará el crecimiento cualitativo y cuantitativo de la cooperativa.
- A fin de reducir el índice de morosidad, la entidad tiene previsto implementar mecanismos de seguimiento de los créditos, capacitación a oficiales de crédito, contrato de abogado a tiempo completo y campañas masivas de recuperación de créditos.

6. RECOMENDACIONES

- La gerencia general deberá monitorear periódicamente el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos.
- La gerencia general implementará los procedimientos a seguir en cada una de las reuniones, con la finalidad de que las propuestas o informes que se lleven a las respectivas reuniones permitan un análisis efectivo y eficiente de los puntos y contribuyan con el valor agregado respectivo.
- La administración impulsará la implementación de los procesos de crédito para que luego de ser analizados por los funcionarios responsables sean aprobados por el organismo directivo y puestos en aplicación.
- La administración monitoreará el proceso de crédito conjuntamente con los responsables, a fin de que se efectúen los cambios que sean pertinentes de forma oportuna.
- La administración conjuntamente con la gerencia general seguirán con la evaluación de los indicadores de gestión conforme la periodicidad detallada, a fin de que su control y monitoreo sea eficiente y eficaz frente al logro de las metas y objetivos propuestos.

ANEXOS

- **Flujogramas**
- **Fichas Técnicas de Indicadores**

BIBLIOGRAFIA

- **CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA IMPLANTAR Y GESTIONAR SU ESTRATÉGIA – Kaplan Robert S.- Gestión 2000**
- **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA – Goodstein Leonard D, Nolan Timothy M y Pfeiffer J. William- McGraw Hill**
- **GUIA DIDACTICA , ESPECIALIDAD EN AUDITORIA DE GESTION DE LA CALIDAD- Introducción al diseño de indicadores – 4to módulo, Universidad Técnica Particular de Loja.**
- **GUIA DIDACTICA, MAESTRIA EN AUDITORIA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, GESTION DE PROCESOS- MODULO 1, Universidad Técnica Particular de Loja.**
- **LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO.**
- **DECRETO EJECUTIVO 354**
- **www.monografias.com**