UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril", de la ciudad de Loja, Periodo 2008.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTORA: María Luisa Herrera Salinas.

DIRECTORA: Ing. Verónica Armijos Buitrón.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009

Ingeniera.

Verónica Armijos Buitrón.

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA.

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por la estudiante María Luisa Herrera Salinas con cédula número 1104259898, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, Septiembre 31 del 2009

f) . . . . . .

DECLARATORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo María Luisa Herrera Salinas declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

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

f. .....
María Luisa Herrera Salinas.
CI: 1104259898

AUTORÍA

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

. . . . . .

María Luisa Herrera Salinas

DEDICATORIA

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria primeramente a Dios, fuente de sabiduría eterna quien me dio valor y perseverancia, por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

A mis queridos padres Miguel Ángel y Freima María, quienes con su apoyo valioso me incentivaron, me dieron ese cariño y calor humano necesario, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy segura que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa.

A mis hermanos y hermanas quienes han estado a mi lado, han compartido todos esos secretos y aventuras que solo se pueden vivir entre hermanos y que han estado siempre alerta ante cualquier problema que se me puedan presentar.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Mi reconocimiento al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, un sincero agradecimiento a la Ingeniera Verónica Armijos Buitrón, por haber guiado y orientado acertadamente este trabajo de tesis.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de mi trabajo.

María Luisa Herrera Salinas

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación ii
Declaración y cesión de derechos iii
Autoría iv
Dedicatoria v
Agradecimiento vi
Índice de contenidos vii
Resumen ejecutivo ix

CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa 1
1.2. Base legal 3
1.3. Organigrama y/o mapa de procesos 3
1.4. Plan estratégico 5
1.4.1. Misión 5
1.4.2. Visión 5
1.4.3. Valores 5
1.4.4. Objetivos 6

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación 8
2.1.1. Estratégica 8
2.1.1.1 Objetivos 9
2.1.1.2 Importancia 9
2.1.2. Corporativa 10
2.1.2.1 Objeto 11
2.1.2.2 Como diseñar un plan corporativo 13
2.1.2.3 Un Plan Corporativo eficaz 13
2.1.2.3.1 Análisis del Valor ADV 14
2.1.2.3.2 Objetivo del empleo del ADV 15
2.1.2.3.3 Plan de Actuación Corporativa 15
2.1.3. Operativa 16

2.2. Indicadores 17
2.2.1. Conceptos 17

2.2.2. Características 17
2.2.3. Importancia 18
2.2.4. Clasificación 18
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores 19
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores 19

2.3. Cuadro de mando integral 20
2.3.1. Perspectiva financiera 20
2.3.2. Perspectiva procesos internos 21
2.3.3. Perspectiva aprendizaje – crecimiento 21
2.3.4. Perspectiva cliente 22

CAPÍTULO III DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos 25
3.2. Preparación de indicadores 29
3.3. Diseño cuadro de indicadores 37
3.4. Análisis e interpretación 52
3.5. Informe 79

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones 84
2. Recomendaciones 87

BIBLIOGRAFÍA 90

ANEXOS

1. Estados Financieros 93
2. Encuestas 100

RESUMEN EJECUTIVO

El diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la ciudad de Loja, en el periodo 2008, consiste en plantear de acuerdo a los objetivos los indicadores necesarios para un mejor funcionamiento de la misma.

Este tema de la investigación, permitió determinar que los indicadores de gestión se constituyen en una herramienta eficaz dentro del análisis e interpretación de la información de las diferentes áreas de la entidad financiera investigada.

Para abordar esta temática fue necesario un amplio referente teórico que sirvió de soporte en la intervención realizada.

La recopilación y procesamiento de datos obtenidos, se realizó en función al objetivo de la investigación que es “Diseñar, analizar e interpretar los indicadores de gestión de la cooperativa.

Para obtener la información se aplicaron las técnicas de la entrevista para el gerente, la encuesta para los socios y el personal de la cooperativa, siendo también necesario realizar la observación directa a los archivos de créditos, depósitos a plazo fijo, depósitos de ahorro, estados financieros y otros documentos emitidos al 31 de diciembre del 2008, los mismos que se encuentran en el departamento de contabilidad.

Se utilizó el método analítico para estudiar las respuestas de los informantes y establecer comparaciones con el sustento teórico, el método sintético para realizar interpretaciones y establecer conclusiones y recomendaciones.

El capítulo I trata sobre los antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, la cual fue creada el 29 de julio de 1998, mediante acuerdo ministerial Nro. 1060, otorgado por el Ministerio de Bienestar Social, en la actualidad Ministerio de Inclusión Económica y Social, constituyéndose en una entidad de apoyo a las parroquias rurales mediante concesiones de créditos en condiciones favorables.

Informa también sobre la misión visión valores y objetivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito,

El objetivo principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” es el de lograr la promoción de la cooperación económica y social de sus socios en base a sus ahorros, realizar cobros, pagos, así como otorgar préstamos de conformidad con sus necesidades considerando el estricto apego a los reglamentos pertinentes.

El capítulo II es relativamente el marco teórico de la investigación que contiene a grandes rasgos lo que significa la planificación, como diseñar los indicadores y su necesidad de implantación, como también el significado de el Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta de gestión que permite monitorizar mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

Del proceso de investigación se concluye que:

- Es necesario incrementar el número de préstamos.
- Cumplir con la meta establecida respecto a incremento de socios, captación de depósitos a plazo, recuperación de cartera vencida y actividades programadas.
- Aplicar técnicas de relaciones humanas para atender de una forma adecuada a los socios.
- Mejorar los servicios médicos y de maternidad.
- Ampliar la cobertura de los productos financieros a la población.
- Ofrecer nuevos productos financieros
- Aprovechar las capacidades del talento humano
- Evitar gastos innecesarios.
- Cumplir con las obligaciones del publico en el tiempo establecido
- Garantizar la permanencia de los socios.

Estas conclusiones permitieron sugerir algunas recomendaciones encaminadas a potenciar el desarrollo de la organización.

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA
MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril", de la ciudad de Loja, Periodo 2008.

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.

AUTORA: María Luisa Herrera Salinas.

DIRECTORA: Ing. Verónica Armijos Buitrón.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL", DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2008

TÉSIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AUTORA: María Luisa Herrera Salinas.

DIRECTORA: Ing. Verónica Armijos Buitrón. CENTRO

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2009

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

CAPÍTULO I

CAPÍTULO II

CAPÍTULO III

ANEXOS

ANEXO I

ESTADOS FINANCIEROS

ANEXO II

ENCUESTAS
Y
ENTREVISTA

ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

En la zona los productores se encuentran organizados en asociaciones, cooperativas agrícolas y de ahorro, comunas y comités de riego; éstas organizaciones se han debilitado por: la corrupción de sus líderes, los dirigentes no representan los intereses de las bases, marcado egoísmo e individualismo por parte de los campesinos, falta de conocimiento en aspectos organizativos; y, fundamentalmente por el paternalismo desarrollado por las instituciones de desarrollo; por este motivo nace la necesidad de coadyuvar al desarrollo socioeconómico de las parroquias Chuquiribamba y Chantaco y por su puesto a mejorar el nivel de vida de las familias a través de la concesión de créditos que otorga la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, entidad que fue creada con la finalidad de combatir la pobreza y precautelar los intereses de las familias de este sector de la patria.

La Cooperativa Ahorro y Crédito 27 de Abril, cuenta con un sistema automatizado (software) denominado SAG, el cual permite contar con información específica de cada cliente respecto al estado actual del crédito, tomando especial atención en los siguientes factores:

- Actualización de información permanente.
- Seguimiento del crédito.
- Emitir criterios y recomendaciones para evitar la morosidad.
- Si se produce mora: identifica la causa, determina el grado de dificultad del problema, ejercer presiones adecuadas, estrategias escritas y legales.

Las principales aspiraciones de conformarse como entidad financiera es:

- Prestar un servicio financiero solidario a sus socios de acuerdo a sus necesidades.
- Aminorar el interés que cobran los prestamistas especialmente a los campesinos.
- Facilitar el acceso al crédito para actividades productivas.

- Crecer como Cooperativa de Ahorro y Crédito.

A pesar de que la Cooperativa de Ahorro y Crédito tiene poco tiempo de creada, mantiene relaciones con otras instituciones tales como: Gobierno Local de Loja, Grupo Social FEPP y desde el 03 de marzo del 2008 tiene una sucursal en la ciudad de Loja, para mayor facilidad de los socios que se encuentran fuera de la parroquia.

El fondo de crédito se inicia con aportes y ahorros de los socios, logrando el desarrollo activo de la cooperativa que luego se devuelve con servicios de ahorro y crédito conforme las necesidades de los socios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito brinda créditos inmediatos, transferencias de dinero a nivel Nacional e Internacional, pago del bono de desarrollo humano, créditos para microempresas, créditos para la agricultura, como también cuenta con un convenio de Cooperación con la Caixa Catalunya de España para receptar giros del exterior, y actualmente en caso de fallecimiento del socio realiza la entrega del cofre mortuorio a los familiares.

Los montos de los créditos es muy limitado debido a que no cuenta con buenas políticas de captación de recursos, el monto de crédito regularmente es de USD 300,00 dólares, salvo algunos casos especiales y de acuerdo a la liquidez de la caja, que sobrepasa dicho valor, el plazo es de tres a seis meses dependiendo de la cantidad de préstamo.

La presente investigación empieza a partir del impulso de acciones concretas para que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” tenga una importante sostenibilidad y evolución socioeconómica en el tiempo, y así fortalecer la idea de descubrir que cada beneficiario obtenga un cambio sustancial en las posibilidades de acceder a un servicio financiero eficiente que les permita ser capaces de cubrir sus propias necesidades.

A través de este estudio se pretende asesorar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” en el diseño de los indicadores para su posterior análisis e interpretación, aporte necesario para un mejoramiento continuo.

1.2. BASE LEGAL

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, adquiere personería jurídica el 29 de julio de 1998, mediante acuerdo Ministerial No. 1060, otorgado por el Ministerio de Bienestar Social en la actualidad Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES. A partir de esta fecha viene funcionando en la parroquia de Chuquiribamba y desde el 03 de marzo del 2008 mantiene una sucursal en la ciudad de Loja, lo cual ha constituido en una entidad de apoyo a las parroquias rurales como a clientes de la ciudad de Loja, mediante la concesión de créditos en condiciones favorables.

1.3. ORGANIGRAMA Y/O MAPA DE PROCESOS.

La Cooperativa de Ahorro y crédito “27 de Abril” se encuentra estructurada por cinco niveles que son:

Nivel Directivo:

Constituido por la Asamblea General: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comisión de Crédito y el Presidente; Es el órgano supremo de la cooperativa, está formado por los socios legalmente convocados y reunidos.

Nivel Ejecutivo:

Conformado por el Gerente, quien fue nombrado por la Junta General de Socios.

Nivel Asesor:

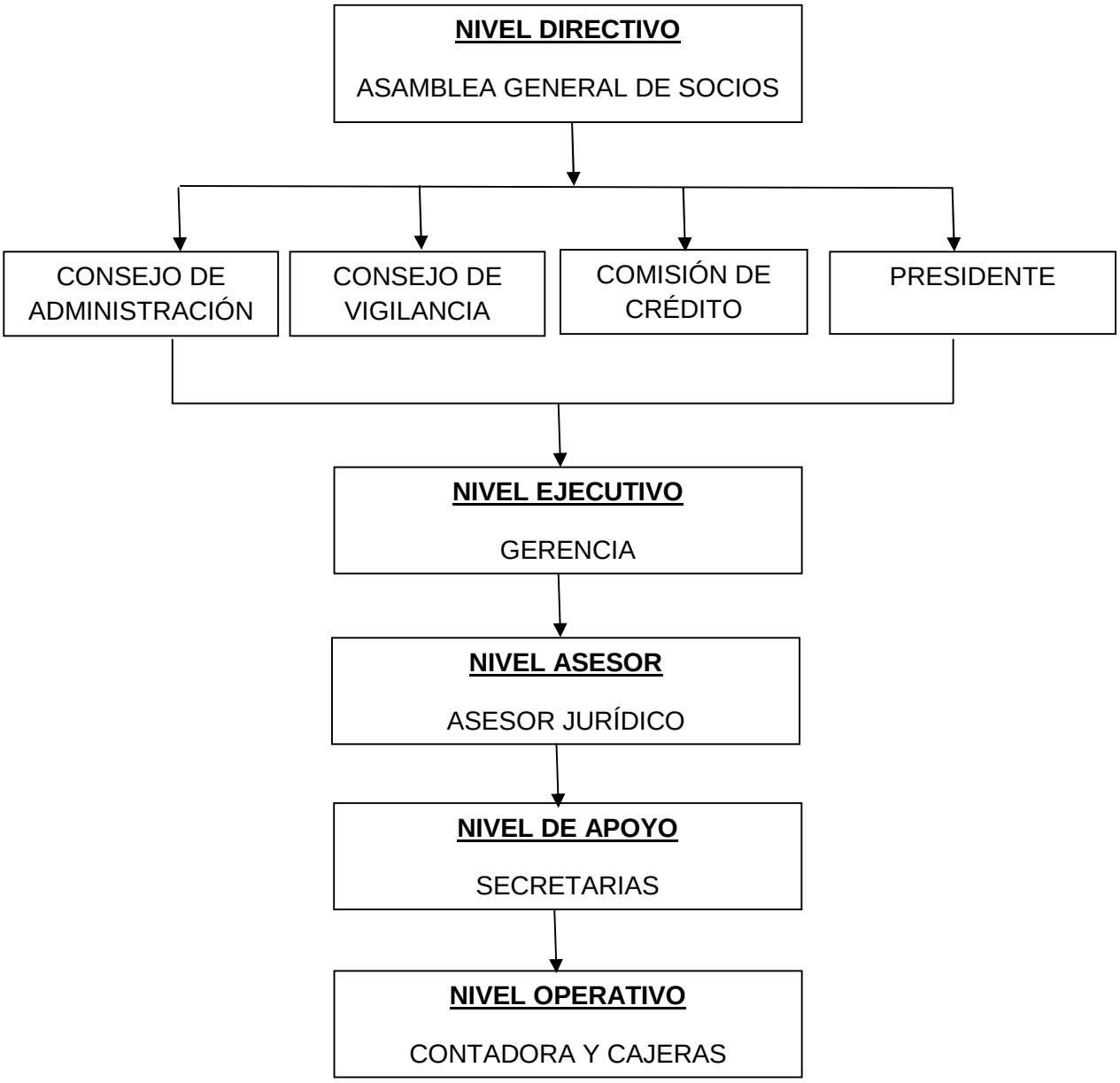
Conformado por el Asesor Jurídico, quien es un abogado de libre ejercicio.

Nivel de Apoyo:

Representado por las secretarias, puestos de trabajo que tienen relación directa con el cumplimiento de las actividades administrativas de la empresa.

Nivel Operativo:

En este nivel están ubicados todos los puestos de trabajo que tienen relación directa con el proceso de servicios y de ventas como son el Contador y las cajeras pero en una forma desordenada y mal planificada, no cuentan con la debida capacitación y mal pagados.



Los pasos para la concesión de créditos son:

1. Solicitud.
2. Estabilidad.
3. Garantía que puede ser Bienes Muebles e inmuebles o Fiadores y avalistas, dependiendo del monto.
4. Solvencia pudiendo ser Ingresos netos, Experiencia crediticia.
5. Aceptación del crédito.- reunión de los integrantes de la Comisión de crédito.

6. Formalización entrega se refiera a la preparación de documentos, Información al cliente, Legalización del contrato (Pagaré), Revisión de todos los documentos, registro de la Operación en el sistema contable y de crédito, finalizando con la preparación del cheque.

1.4. PLAN ESTRATÉGICO.

1.4.1. Misión.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” de la parroquia Chuquiribamba, tiene como finalidad Satisfacer la demanda de productos y servicios financieros, cubriendo el mercado provincial, nacional e internacional, impulsando proyectos Micro empresariales y productivos, como alternativa económica solidaria y sustentable, fomentando la cultura financiera, para mejorar el nivel de vida de las personas.

1.4.2. Visión.

Ser una entidad sólida, líder en la provincia de Loja, con principios éticos y morales, innovando productos y servicios financieros, con personal capacitado, capaz de competir en el mercado financiero provincial, nacional e internacional.

1.4.3. Valores.

Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” se basan en los valores de autoayuda, honradez, eficiencia, honestidad y la transparencia, como también de:

RESPONSABILIDAD.- En el manejo de los recursos de los socios/as y clientes, identificándolos y aportando a la consecución de los objetivos institucionales.

SOLIDARIDAD.- Fortaleciendo el movimiento cooperativo, contribuyendo al desarrollo socio-económico en el área de influencia.

Mejorar la calidad de servicios y productos financieros que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito tratando siempre de avizorar costos versus beneficios.

GESTIÓN EQUITATIVA Y HONRADA.- Son valores que la Cooperativa de Ahorro y Crédito los integra sin distinción de afiliación política, la clase social, religión, ni los vínculos personales o familiares.

CONCIENCIA SOLIDARIA.- Buscando siempre el bien de los socios, como que se debe hacer para apoyar a otros sectores de bajos y medianos recursos.

LIDERAZGO.- Fomentar el cambio de mentalidad y de comportamiento de la gente para formar líderes que sepan afrontar desafíos, asumir transformaciones y vencer resistencias al cambio

.

1.4.4. Objetivos.

El objetivo principal de la cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” es el de lograr la promoción de la cooperación económica y social de sus socios en base a sus ahorros, realizar cobros, pagos, así como otorgar préstamos de conformidad con sus necesidades considerando el estricto apego a los reglamentos pertinentes.

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. PLANIFICACIÓN.

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones es un propósito adicional de la planificación. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Definición.

"Planificar es pensar en el futuro, partiendo desde nuestra insatisfacción con la situación actual, pensar las posibles consecuencias de nuestros actos, analizar los escenarios que enfrentaremos si tomamos una decisión u otra, actuar teniendo en cuenta los recursos que disponemos, detenernos a pensar si nuestras decisiones y actuaciones han sido correctas y, finalmente, volver a empezar de nuevo"[1]

2.1.1 Estratégica.

La planificación estratégica es un proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir sus amenazas y oportunidades, como su ambiente interno, es decir sus recursos y capacidades internas, para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas, y luego procede a integrar ambos análisis de modo de llegar a identificar y definir ventajas competitivas que le permitan generar una posición sostenible en el tiempo.

La planificación estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente:

¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?

---

[1] Curso Nacional Gestión para el Desarrollo Local II Nivel (Elaboración y Gestión de proyectos)

¿Cuándo y cómo deben realizarse?

¿Quién los llevará a cabo?

¿Qué se hará con los resultados?

Igualmente, como proceso, es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que el entorno o medio ambiente donde se desenvuelve la empresa, no es estático.

2.1.1.1 Objetivos de la Planificación Estratégica

1. Conseguir una ventaja competitiva: Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenible respecto a los demás competidores.
2. Adaptación al medio ambiente.
3. Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
4. Utilización óptima de los recursos.
5. Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad: La preparación y adaptación al cambio deben ser considerados como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes.
6. Consecución de metas.
7. Agregación de valor a la empresa.

2.1.1.2 Importancia de la Planificación Estratégica

Entre los aspectos que hacen importante la planificación estratégica se encuentran:

Aceleración del cambio tecnológico.

La creciente complejidad de la actividad gerencial.

Creciente complejidad del ambiente externo.

Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.

2.1.2 Corporativa.

“Dentro de toda organización y a lo largo de su vida económica, existirán dos procesos, de distinto signo, que influirán en su filosofía.

El primer proceso es el que llamamos sinergia que debe funcionar de tal forma que garantice que la organización evolucione con fuerza y capacidad. Con la colaboración de todos los componentes de la misma, hará que todo funcione mejor en su conjunto.

Para conseguir esta sinergia, la empresa necesita tener una idea muy clara de lo que quiere hacer, y esto lo puede aportar lo que denominamos la planificación corporativa.

En el supuesto de no existir una planificación corporativa, la empresa posiblemente sufrirá un proceso contrario, llamado entropía (del griego: entropé, acción de volverse, vuelta, cambio). Se trata de una tendencia que se basa en que toda la estructura revierta a sus entes individuales.

Lo único que mantiene unida la estructura es su uniformidad de criterio, de pensamiento y de voluntad. Al igual que el acero se oxida pasado el tiempo al liberar su energía interna, la organización puede llegar a desintegrarse por la acción corrosiva de las personas ineficaces e inmovilistas, a menos que esa energía interna a que nos referimos, se cultive y potencie de forma permanente.

La fuerza potencial de estos dos procesos antagónicos, diametralmente opuestos, uno creador y otro destructor, pone en evidencia la necesidad de la planificación corporativa, programada y consistente, y preparada para:

- Identificar en que escenario se moverá la empresa a largo plazo.
- Asegurar que las estrategias se diseñen en la forma que asegure el crecimiento de la organización y garantice la renta de sus componentes a medio y largo plazo.

- Desarrollar la capacidad de la organización para su adaptación con garantías a los cambios en su entorno económico y social."[2]

2.1.2.1 OBJETO DE LA PLANIFICACIÓN CORPORATIVA

Está demostrado que el propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación:

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

La planificación precisa evaluaciones e interpretaciones a partir de los datos obtenidos de su análisis. Ninguna planificación puede ser siempre exacta, pero puede presentar una serie de previsiones razonadas de posibles acontecimientos futuros sobre los que basar su estrategia.

El proceso de análisis de las tendencias mediante estadísticas operacionales, nos ayudará a conocer con más aproximación los cambios que se pueden producir en nuestro mercado. De esta forma se puede actuar inmediatamente y conseguir que nuestras estrategias actúen con mayor rapidez y eficacia que la de nuestros competidores.

Los objetivos cualitativos, que rara vez se explican en términos concretos, sirven de base para la planificación corporativa. Pero para medir el alcance de los objetivos, se ha de

---

[2] 2. INTERNET: HTTTP://WIPIPEDIA.ORG.

expresar de forma cuantificable: cifra y volumen de negocio, porcentajes, etc. Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

Los análisis D. A. F. O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento.

Estos estudios permiten a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad, como:

- Estructura financiera saneada.
- Penetración de nuestros productos en el mercado.
- Clima y moral de los empleados y trabajadores.
- Gama de productos.

Por otro lado, el empresario tiene que identificar y evaluar los puntos débiles de su empresa:

- Número de quejas o reclamaciones de los clientes.
- Tensiones de tesorería.
- Manipulación y recobro a los deudores.
- Deficiencias en investigación y desarrollo.

Si los factores positivos de la gestión son potenciados y los problemas resueltos con eficacia, entonces el empresario podrá evaluar sus posibilidades de crecimiento, tanto en su propio mercado como en otras zonas geográficas nacionales e incluso en otros países.

Todos estos aspectos de la gestión que se ha comentado deben quedar incorporados en el diseño y puesta en marcha de los planes de acción corporativos, adquiriendo compromisos y motivación por parte del empresario para llevarlos a buen fin.

Es fundamental para que todo ocurra según el plan previsto que se introduzcan unos sistemas de control y supervisión para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implementadas. Esto recuerda que un plan corporativo no es sino un cálculo imperfecto de las posibilidades de la empresa.

2.1.2.2 COMO DISEÑAR UN PLAN CORPORATIVO

Todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, precisa para ser efectiva de un Plan de Negocio, claramente expresado y redactado que nos sirva de guía para el desarrollo del mismo.

Se puede decir que será el resultado de un profundo conocimiento de la misión económica de la empresa, respecto a su capacidad, una plena identificación de su estrategia competitiva, un plan detallado donde se fijen claramente la forma y momento de llevar a cabo la estrategia y la responsabilidad que cada departamento tiene en el Plan y una serie de cuestiones o preguntas cuyas respuestas nos permitan analizar el éxito o fracaso del plan de acción.

Una forma de llegar a entender la misión y la capacidad económica para llevarla a cabo es, olvidando las acciones anteriores de la empresa y llegar claramente a los nuevos diseños promocionales esenciales que es donde la empresa debe basar su nueva estrategia. La diversificación únicamente deberá realizarse cuando se hayan explorado al máximo las operaciones centrales o básicas.

2.1.2.3 UN PLAN CORPORATIVO EFICAZ

Cuando nos cuestionamos si la dirección estratégica de la empresa debe seguir siendo ejercida con un estilo autocrático o por el contrario, siguiendo la línea que trazan los momentos actuales, es necesario recomendar una dirección estratégica participativa.

El método autocrático, supone una alta capacidad de acierto y una energía de mando extraordinaria que le permite establecer las líneas de conducta más adecuadas, y con su autoridad hacer que todo el equipo las siga para alcanzar los objetivos que se ha fijado; implica también que este equipo vea en el jefe la figura del líder y conserve la confianza puesta en él. Las ventajas de una gerencia de estas características ejercida en la dirección de una empresa, son:

- Que existe una sola fuente de órdenes y decisiones.
- Que existe uniformidad de criterios.

Por otro lado los inconvenientes, a nuestro juicio, son:

- Que los mandos intermedios dejan de pensar y de actuar por sí mismos, ateniéndose únicamente a las órdenes y decisiones del jefe, de quién son todos los éxitos y los fracasos que se producen.
- Que no existe el trabajo en equipo sino un grupo de combate a las órdenes del capitán.
- Que si el capitán se hunde, o tiene momentos bajos o de incertidumbre, todo el grupo se detiene o retrocede.

El método participativo, con la formación de equipos responsables en la gestión y consecución de los objetivos comunes, son las ventajas determinantes para el éxito de las empresas, en un mercado evolutivo y competitivo.

Es necesario conocer más profunda y detalladamente ciertos aspectos de la organización funcional y económica de la empresa para poder enfocar con el máximo acierto y eficacia las soluciones que permitan alcanzar los mejores resultados en la gestión que se nos encomienda.

Para poder estar en situación de ofrecer a la dirección de la empresa los programas más adecuados a implantar, tanto económicos como funcionales, para alcanzar los objetivos propuestos es necesario un trabajo preparatorio (ADV).

2.1.2.3.1 ANÁLISIS DEL VALOR (ADV)

El análisis del valor es un método para diseñar o rediseñar un producto o servicio de forma que asegure, con mínimo coste todas las funciones que el cliente desea y está dispuesto a pagar.

Es utilizado por equipos multidisciplinares en la fase de Identificación de oportunidades de mejora y, sobre todo, en el Diseño de soluciones. Asimismo, está estrictamente relacionado con otras herramientas, como son la tormenta de ideas, la recogida y análisis de datos, el diagrama de flujo y la matriz de planificación.

La aplicación del Análisis del Valor en la Gestión de una empresa consigue una reducción de los costes, mejora de la calidad, reducción del tiempo de suministro, mejoras en el

funcionamiento, mejoras en los métodos de elaboración, facilidad y seguridad en las tareas de mantenimiento.

2.1.2.3.2 OBJETIVO DEL EMPLEO DEL ADV

El análisis de valor proporciona a las empresas, las siguientes ventajas:

Mejora de la utilidad de todos sus recursos, tanto humanos como materiales.

Mejora de la calidad.

Incremento de la productividad.

Mejora de la rentabilidad.

Mejora de la calidad de vida en el trabajo.

Propicia la innovación.

Los objetivos del nuevo diseño comercial dentro del ADV, será la segmentación de los clientes potenciales, por el valor que ellos le dan al servicio y los tipos de servicios que esperan recibir, será la base del coste de la prestación.

El coste del servicio se verá afectado por lo perspicaces que sean los clientes y por su capacidad y deseo de cooperar para producir el servicio. Clasificar a los clientes según su valor asignándoles distintos niveles será esencial para la futura organización, ya que ésta se enfrenta actualmente a grandes cambios en la demanda y debe ajustar su capacidad rápidamente para hacer frente a estas variaciones.

2.1.2.3 PLAN DE ACTUACIÓN CORPORATIVA

El Plan de Actuación Corporativa abarca:

- Diseño de un plan de acción estratégico para la empresa.
- Optimización de la organización actual.
- Mejora de los rendimientos a todos los niveles.

- Formación de los responsables.
- Seguimiento de cerca de los proyectos de racionalización implantados.

La eficiencia del Plan Corporativo reside en la consecución de un equilibrio de cualidades dentro de un equipo. Idealmente un equipo de estas características, debe estar integrado por:

El visionario: persona con grandes ideas que las expresa y desarrolla a partir de su mente bien estructurada.

El pragmático: aprovecha las oportunidades reales de los acontecimientos que se producen de forma aislada, dentro de un contexto social, político, cultural y económico, pero que es lo bastante constructivo como para no atacar los fallos actuales de la capacidad de la organización.

El analista de recursos: realiza un diagnóstico de calidad del plan estratégico de la empresa, agrupa las piezas necesarias y redacta un informe por escrito de los objetivos que se pueden y deben de alcanzar.

El analista de sistemas: traduce las ideas y sugerencias de los miembros del equipo a opciones de futuro, fijando los objetivos y sintetizando sus ideas y previsiones.

Todo planteamiento sobre la estrategia a implementar debe estar bien sustentado por la lógica.

2.1.3 Operativa

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 con el fin de que la empresa tenga éxito a corto plazo.

Mientras La planificación estratégica se centra principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, la planificación operativa se concentra más en los detalles precisos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios la planificación operativa se ocupa de los niveles inferiores (resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y cualquier otro elemento que operativice los planteamientos de largo alcance).

2.2. INDICADORES.

2.2.1. Conceptos.

"Un indicador es un valor mensurable que permite seguir la evolución de un proceso para identificar el logro de un objetivo".[3]

2.2.2. Características.

Un buen indicador debe abarcar, como sea posible, el mayor número de las siguientes características:

- Disponibilidad: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- Simplicidad: el indicador debe ser de fácil elaboración.
- Validez: deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.
- Especificidad: si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
- Confiabilidad: los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
- Alcance: el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.[4]

Es importante considerar el costo-beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción, por lo que, de preferencia, debe ser medibles a partir del acervo de datos disponible.

---

[3] INTERNET: http://es.kioskea.net/contents/qualite/indicateurs.php3

[4] NTERNET : http://escuela.med.puc.cl/Recursos/recepidem/insIntrod9d.htm

2.2.3. Importancia.

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

2.2.4. Clasificación

Los indicadores pueden dividirse en cuantitativos o cualitativos:

Indicadores cuantitativos:

- Los indicadores cuantitativos sólo utilizan números para describir un fenómeno, presentados como números absolutos, tasas, índices o porcentajes.
- Los indicadores cuantitativos pueden calcularse a partir de otros indicadores.

Indicadores cualitativos:

- Los indicadores cualitativos se utilizan para describir características intangibles que son difíciles de medir en términos numéricos.
- La información cualitativa no se expresa con números, sino de forma nominal. En su forma más simple, los indicadores cualitativos expresan una gama de categorías no numéricas (como ‘bueno’, ‘satisfactorio’ y ‘malo’).
- Estos indicadores básicos suelen obtenerse en respuesta a una pregunta de un cuestionario y suelen representar la opinión del encuestado.
- Sin embargo, a menudo los indicadores cualitativos son más complejos y pueden medir simultáneamente varias dimensiones de un fenómeno. Por ejemplo, la “satisfacción con los servicios clínicos” puede ser el resultado combinado del éxito

del tratamiento, la distancia recorrida para llegar a la clínica, y el tipo y la calidad de los servicios prestados".[5]

Siempre que sea posible, se deberían incluir indicadores cuantitativos en los análisis sobre desarrollo humano. En los casos en que las mediciones cuantitativas no son eficaces, los indicadores cualitativos pueden aportar indicaciones valiosas. Los indicadores cualitativos deben tratarse con cuidado, pues tiende a llevar en sí un elemento de subjetividad. Esta subjetividad puede reducirse al mínimo si se proporcionan, a los encuestados, categorías concretas, en lugar de dejar margen para las descripciones.

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de Indicadores.

- En necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la dedición de resultados.
- Acordados mediante un proceso participativo.
- Formulación mediante el método deductivo.
- Implantación por el método inductivo.
- Validación por medio del establecimiento de normas de comportamiento de lo que se está midiendo.[6]

2.2.6. Manejo y presentación de los Indicadores.

La medición es fundamental para conocer la situación real de la organización y así planificar y mejorar orientando los recursos hacia todos los niveles de la organización, con el objetivo de gestionar la Estrategia que permita llevar a la empresa hacia el cumplimiento de su objetivo primordial.

---

[5] INTERNET : http://www.google.com/search?hl=en&q=indicadores.-+clasificacion&aq=f&oq=&aqi=

[6] INTERNET : Libro Evaluación integral para modelos de calidad, By Jack Fleitman

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrar tiempo ocupe más de lo necesario. Estos se pueden presentar como:

- Gráficas.
- Tablas,
- Gráficos con seguimiento.
- Gráficos de control.

2.3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“El CMI es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos”.[7]

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica pro-activa, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa.

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.

---

[7] INTERNET: www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm

- índice de rendimiento del capital invertido.[8]

2.3.2. Perspectiva 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 de negocio y una predeterminación de los procesos clave 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.[9]

2.3.3. Perspectiva aprendizaje – 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.

---

[8] INTERNET : http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Perspectiva_financiera
[9] INTERNET : http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Perspectiva_financiera

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.
- 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.

Esta perspectiva se basa en la utilización de activos intangibles, lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.[10]

Los objetivos de la perspectiva del aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

2.3.4. Perspectiva cliente

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

---

[10] INTERNET : http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Perspectiva_financiera

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.[11]

[11] INTERNET : http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Perspectiva_financiera

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril", ha establecido como áreas principales: Área de Mercadotecnia, Área de Recursos Humanos o Administrativa, Área de Materiales y Área Financiera.

CUADRO 1

ÁREAS	ACTIVIDADES Y/O SERVICIOS
Área de mercadotecnia	• Créditos • Pólizas • Depósitos • Retiros • Ahorros • Servicios médicos • Servicios de maternidad
Área de recursos humanos o administrativa	• Capacitación personal de los diferentes niveles • Control actividades de la cooperativa • Atención al cliente • Planificación de actividades
Área materiales	• Gestión adquisición de activos fijos - Tecnología moderna
Área financiera	• Control contable – emisión de estados financieros.

ÁREAS RELEVANTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “27 DE ABRIL”			
ÁREAS	**ACTIVIDADES Y/O SERVICIOS**	**VARIABLES**	**OBJETIVOS**
Área de mercadotecnia	• Créditos • Pólizas • Depósitos • Retiros • Ahorros • Servicios médicos • Servicios de maternidad	• Oportunidad • Exactitud • Rapidez • Buen trato • Atención al cliente • Calidad • Competencia profesional	• Entregar el 95% de los créditos programados. • Satisfacer los requerimientos de los clientes en un 95%. • Recuperar el total de los créditos otorgados en la cooperativa oportunamente. • Captar el 95% de los depósitos programados. • Captar el 95% de ahorros a la vista presupuestados. • Ofrecer servicios médicos de calidad a los socios.

Área de recursos humanos o administrativa	• Capacitación personal de los diferentes niveles • Control actividades de la cooperativa • Atención al cliente • Planificación de actividades	• Competencia • Trato a clientes • Factores demográficos • Mejor servicio del sistema	• Lograr el 95% de clientes satisfechos con los servicios que oferta el sistema la cooperativa. • Total de personal capacitado en temáticas relacionadas con la gestión operativa de la cooperativa. • Cumplir con las actividades programadas por la cooperativa.
Área materiales	• Gestión adquisición de activos fijos - Tecnología moderna	• Cumplimientos presupuestarios • Satisfacción • Buen uso	• Adquirir el 95% de activos fijos presupuestados

Área financiera	• Control contable – emisión de estados financieros, análisis e interpretación de información.	• Suficiencia del capital. • Riesgo crediticio • Rentabilidad • Liquidez • Eficiencia	• Utilizar eficientemente el patrimonio de la cooperativa. • Cubrir oportunamente las obligaciones del público. • Adquirir activos fijos con el capital propio de la cooperativa. • Recuperar el total de la cartera morosa. • Crear un fondo de provisiones que cubra la cartera vencida. • Obtener ingresos que retribuyan la inversión realizada. • Disponer de un capital de trabajo que cubra las obligaciones del público oportunamente. • Minimizar gastos. • Lograr la eficiencia financiera.

3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES

Los indicadores financieros son herramientas de las que se vale la contadora para analizar e interpretar la realidad económica de la empresa, durante un periodo contable.

Con su aplicación permite a los usuarios de la información tomar decisiones que permitan realizar los correctivos necesarios para procurar el desarrollo de la institución, y de esta manera ofrecer mejores servicios a los socios.

El análisis de los estados financieros, así como de las diferentes áreas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril” lo deben realizar profesionales con amplia solvencia profesional.

En el ámbito financiero de las cooperativas de ahorro y crédito existen varios procedimientos para medir la situación financiera de la empresa, así, se habla del Sistema Perlas, dirigido a monitorear el sistema financiero en lo relativo a: Protección, Estructura financiera, Calidad de Activos, Tasas de Rendimiento y Costos, Liquidez y Señales de Crecimiento.

También existe otra forma de medir los resultados de una entidad financiera, como es el sistema CAMEl dirigido a evaluar la Suficiencia del Capital, Calidad de Activos, Eficiencia, Rentabilidad y Liquidez.

Todos los sistemas de monitoreo de la gestión financiera de una entidad financiera tienen similares objetivos, están dirigidos a verificar si los resultados obtenidos durante un periodo contable retribuye la inversión realizada.

Para medir el rendimiento de las áreas de administración, mercadotecnia y materiales, se aplicaron indicadores de eficiencia, eficacia y calidad.

Mientras que para analizar el área financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, se consideró necesario medir la Suficiencia del Capital, Riesgo Crediticio, Eficiencia, Rentabilidad y Liquidez, puesto que son los indicadores principales que nos permiten conocer la realidad de la cooperativa.

En las siguientes matrices se realiza un esquema de la utilización de los diferentes indicadores, los mismos que servirán de guía para medir el rendimiento de la cooperativa en sus diferentes áreas.

INDICADORES PARA ANALIZAR LA EL ÁREA DE MERCADOTECNIA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "27 DE ABRIL"		
INDICADORES	**FORMULA**	META
1. INDICADOR DE EFICACIA Cumplimiento de la meta presupuestada en Nº préstamos entregados a los clientes.	Nº de préstamos entregados / Nº de préstamos programados	95%
2. CALIDAD DE SERVICIO Socios satisfechos con el proceso que utiliza la cooperativa al otorgar los créditos.	Índice = clientes satisfechos / Nº de préstamos entregados x 100	95%
3. INDICADOR DE EFICIENCIA Capacidad que tiene la cooperativa para recuperar los créditos otorgados de acuerdo a los periodos convenidos.	Cantidad de socios cobrados / total de socios con créditos x 100	95%

4. INDICADOR DE EFICACIA Capacidad para cumplir con la meta programada de depósitos a plazo fijo captados.	Nº de depósitos captados / Nº de depósitos programados	95%
5. INDICADOR DE EFICACIA Capacidad para cumplir con la meta programada de ahorros captados.	Nº de ahorros captados / Nº de ahorros programados	95%
6. INDICADOR DE CALIDAD Mide la efectividad de servicios médicos y de maternidad que presta la cooperativa	Índice = clientes satisfechos / Nº de clientes atendidos	95%
INDICADORES PARA ANALIZAR LA EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL"		
1. INDICADOR DE EFICIENCIA Porcentaje de incremento de clientes captados en la cooperativa de ahorro y crédito en cada periodo económico.	Índice = Total clientes periodo actual – clientes periodo anterior / clientes periodo actual x 100	95%

2. INDICADOR DE CALIDAD Porcentaje de clientes satisfechos por la atención que brindan la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”.	Índice = Nº de clientes satisfechos x 100 Total de clientes	95%
3. INDICADOR DE CALIDAD Porcentaje de personal satisfecho por la capacitación que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”.	Índice = Nº de personal satisfecho x 100 Total de personal	95%
4. INDICADOR DE EFICACIA Gestión de mercado	Índice = Nº Actividades realizadas / Nº de actividades programadas	95%
INDICADORES PARA ANALIZAR LA EL ÁREA DE MATERIALES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “27 DE ABRIL”		
1. INDICADOR DE EFICACIA Mide la prudencia que tiene la cooperativa para adquirir bienes con capital propio.	Índice = Cantidad activos fijos comprados / Cantidad activos fijos presupuestado.	95%

INDICADORES PARA ANALIZAR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "27 DE ABRIL"				
INDICADOR	***FÓRMULAS***	***DEFINICIÓN***	***META***	***UNIDAD DE MEDIDA***
SUFICIENCIA DE CAPITAL.- Sirve para determinar como está la posición financiera de la Cooperativa.				
Utilización Patrimonial	Índice= Patrimonio / Total de activos	Sirve para medir la utilización de los recursos propios de la cooperativa en el activo.	Mayor índice es favorable	%
Improductividad del Patrimonio	Índice= Activos improductivos/Patrimonio	Representa los activos improductivos, frente a los recursos propios que dispone la cooperativa.	Mayor índice es favorable	%
Índice de solvencia	Índice = Activo circulante / pasivo circulante	Permite medir la capacidad que tiene la cooperativa para cubrir sus obligaciones con los acreedores en los plazos convenidos (cada dólar que dispone la empresa para cubrir las obligaciones).	Es conveniente un índice de 2 a 3	Veces

RIESGO CREDITICIO.- Evalúa el riesgo que asume la cooperativa producto de los créditos que no son cancelados por los clientes, incluye: cuotas no canceladas, cuotas atrasadas, y cuotas por pagar.				
Morosidad de cartera	Índice = Cartera Vencida/ Cartera Total	Representa el nivel de morosidad de la cartera de crédito que no han cancelado los clientes, posterior a los 30 días de su vencimiento. Es necesario que la empresa implemente políticas de cobranzas para que se pueda disminuir la cartera vencida.	Menor índice es favorable	%
Índice de cobertura total	Índice = Provisiones / cartera por vencer + Cartera vencida + contingentes.	Para medir si la provisión permite cubrir la cartera vencida de la empresa.	Mayor índice es favorable	%
RENTABILIDAD.- Mide el grado de retorno de los resultados obtenidos por la gestión operativa de la empresa.				
Rentabilidad a capital	Índice= Resultados del ejercicio / Capital + reservas propias	Refleja el rendimiento de las aportaciones de los accionistas.	Mayor índice es favorable	%
Inversión rentabilidad	Índice= Resultados / total activos	Mide la capacidad que tiene la empresa para usar los activos y generar la ganancia.	Mayor índice es favorable	%

LIQUIDEZ.- Mide la capacidad que tiene la empresa para cubrir oportunamente los pasivos corrientes de la empresa.				
Capital de trabajo	Capital de trabajo= Activo corriente - Pasivo corriente	Constituye el capital de disposición inmediata, necesario para cubrir las operaciones de la cooperativa.	Mayor valor es favorable	Dólares
Liquidez	Índice = Fondos disponible / depósitos corto plazo	Demuestra el valor de los depósitos a la vista de la empresa, está cubierto con sus fondos disponibles.	Mayor índice es favorable	%
EFICIENCIA.- Determinan la utilización de los recursos de intermediación y su productividad financiera.				
Eficiencia operativa	Índice = Gastos operativos / Total de activos	Mide el total de gastos operativos como: gastos del personal, gastos que ocasionan las actividades bancarias, gastos de mantenimiento, adquisición de bienes para el funcionamiento de la empresa, frente al total de recursos colocados de la institución.	Menor índice es favorable	%
Eficiencia financiera	Índice= Gastos operacional / recursos captados	Representa los gastos que han realizado la cooperativa a fin de captar fondos de los clientes.	Menor índice es favorable	%

Eficiencia de personal	Índice= Gastos de personal / Total de activos	Representa el impacto del valor pagado al personal de la empresa en los activos.	Menor índice es favorable	%
Eficiencia productiva	Índice= Activos productivos / pasivos con costo	Representa la eficiencia financiera que tiene la cooperativa en función del monto de captaciones con costo que se encuentran invertidas en los activos generadores de ingresos.	Índice mayor a 100% es favorable.	%

TERMINOLOGÍA FINANCIERA PARA ANALIZAR

Activos improductivos.- Se considera todos los activos fijos de la entidad, estos no generan ningún tipo de rentabilidad porque solamente se los utiliza para el servicio de la empresa, sin embargo son necesarios para mejorar su imagen ante los socios.

Capital de trabajo.- Representa el capital real que tiene la empresa luego de canceladas las deudas.

Pasivo con costo.- Lo constituyen los depósitos a la vista, fondos interbancarios comprados, depósitos a plazo, créditos a las instituciones financieras.

Recursos Captados.- Depósitos a la vista, fondos interbancarios comprados, depósitos a plazo, créditos a favor de instituciones financieras, valores en circulación.

3. 3 DISEÑO CUADRO DE INDICADORES

Los indicadores que se presentan son producto de la investigación realizada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”.

Para obtener la información fue necesario realizar encuestas tanto a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, como a los clientes; se tomó como población al total de socios, los mismos que ascienden a 1075 y a 12 empleados.

También fue necesario realizar la entrevista al gerente para obtener información relacionada con la gestión operativa que se desarrolla en las diferentes áreas de la cooperativa.

La formula para la obtener los clientes satisfechos con los servicios que presta la entidad financiera fue:

Fórmula para determinar la muestra

$$N = \frac{N}{1+e^2N}$$

$$N = \frac{1075}{1+ (0.05)^2 1075}$$

$$N = \frac{1075}{1 + 2.6875} = \mathbf{292}$$

Mientras que para obtener la información respecto a los clientes que están satisfechos con la forma que la cooperativa otorga los préstamos, fue necesario tomar como población al total de los 297 socios que obtuvieron los créditos, para posteriormente determinar una muestra con la aplicación de la siguiente fórmula.

Fórmula para determinar muestra

$$N = \frac{N}{1+e^2N}$$

$$N = \frac{297}{1+ (0.05)^2 297}$$

$$N = \frac{297}{1+ 0.7425} = \mathbf{170}$$

El número de socios cobrados por la cooperativa se encuentra registrado en el informe de saldos generales de cartera que reposa en los archivos del departamento de contabilidad periodo 2008 y que asciende a 199.

Para determinar los clientes que han recibido los servicios médicos en la cooperativa se utilizó la muestra de 292 clientes, tomando la población total de socios del ente.

Para obtener la información financiera, se revisó los archivos que mantienen en el departamento de contabilidad, los mismos que disponen de una información pormenorizada de: Presupuesto de ingresos, gastos, depósitos a plazo fijo, ahorros a la vista y créditos.

Para resumir esta información se estructuró el siguiente cuadro.

INFORMACIÓN FINANCIERA		
	Nº socios	Valor
Créditos	297	297909.46
Créditos vencidos	41	62.520,00
Ahorros	**1075**	83023.03
Certificados	**1075**	32674.48
Depósitos a plazo fijo	57	78425.36

Fuente: Archivos 2008 resumen general de saldos, dpto. Contabilidad, Coop. de Ahorro y Crédito "27 de Abril".
Elaboración: La autora

Los estados financieros que dispone la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril", al 31 de diciembre del 2008, también sirvieron de base para analizar e interpretar la información.

MATRIZ DEL ÁREA MERCADOTECNIA								
NOMBRE DEL INDICADOR	**VARIABLES**	**CÁLCULO**	**UNIDAD MEDIDA**	**ESTÁNDAR**	**FRECUENCIA**	**FUENTE**	**INTERPRETACIÓN**	**OBJETIVOS**
1. INDICADOR DE EFICACIA Cumplimiento de la meta presupuestada en Nº préstamos entregados a los clientes.	• Oportunidad • Exactitud • Rapidez • Buen trato • Atención al cliente • Calidad • Competencia profesional	Índice = Nº de préstamos entregados / Nº de préstamos programados x 100 Índice = 297 / 350 x 100 Índice = 85%	%	95%	Anual	Archivos 2008 resumen general de saldos, dpto. Contabilidad, Coop. de Ahorro y Crédito "27 de Abril". Estudio de mercado	**I**ndicador = 100% Estándar = 85% Diferencia = 10% Favorable	Entregar el 95% de los créditos programados

2. CALIDAD DE SERVICIO Clientes satisfechos con el proceso que utiliza la cooperativa al otorgar los créditos.	• Rapidez en el trámite • Atención al cliente	Índice = clientes satisfechos / Nº de préstamos entregados x 100. Índice = 148 / 170 x100 Índice = 87%	%	95%	Anual	Estudio de mercado	**I**ndicador = 95% Estándar = 87% Diferencia = 8% Favorable	Satisfacer los requerimientos de los clientes en un 95%
3. INDICADOR DE EFICIENCIA Capacidad que tiene la cooperativa para recuperar los créditos otorgados de acuerdo a los periodos convenidos.	% de socios cobrados en la cooperativa.	Cantidad de socios cobrados / total de socios con créditos x 100 Índice= 199 / 297 x 100 Índice = 67	%	95%	Anual	Estudio de mercado Informe de cartera de créditos	**I**ndicador = 95% Estándar = 67% Diferencia = 28% Desfavorable	Recuperar el 95% de los créditos otorgados en la cooperativa oportunamente

4. INDICADOR DE EFICACIA Capacidad para cumplir con la meta programada de depósitos a plazo fijo captados.	• Oportunidad • Exactitud • Rapidez • Buen trato • Atención al cliente • Calidad • Competencia profesional	Nº de depósitos entregados / Nº de depósitos programados Índice= 57 / 100 Índice= 57%	%	95%	Anual	Archivos 2008 resumen general de saldos, dpto. Contabilidad, Coop. de Ahorro y Crédito "27 de Abril". Estudio de mercado	Indicador = 95% Estándar = 57% Diferencia = 38% Desfavorable	Captar el 95% de los depósitos programados.
5. INDICADOR DE EFICACIA Capacidad para cumplir con la meta programada de ahorros captados.	Depósitos de ahorro	Nº de depósitos de ahorro entregados / Nº de depósitos de ahorro programados x 100 Índice = 1075 /1200 x 100 Índice = 90%	%	95%	Anual	Archivos 2008 resumen general de saldos, dpto. Contabilidad, Coop. de Ahorro y Crédito "27 de Abril". Estudio de mercado	**I**ndicador = 95% Estándar = 90% Diferencia = 5% Favorable	Captar el 95% de ahorros a la vista presupuestados.

6. INDICADOR DE CALIDAD Mide la efectividad de servicios médicos que presta la cooperativa	• Oportunos • Profesionalismo • Optimización • Buen trato	Índice = clientes satisfechos / Nº de clientes atendidos x 100 Índice = 175 / 292 x 100 Índice = 60%	%	95%	Anual	Estudio de mercado	**I**ndicador = 95% Estándar = 60% Diferencia = 35% Desfavorable	Ofrecer servicios médicos de calidad a los socios.
7. INDICADOR DE CALIDAD Mide la efectividad de servicios de maternidad que presta la cooperativa	• Oportunos • Profesionalismo • Optimización • Buen trato	Índice = clientes satisfechos / Nº de clientes atendidos x 100 Índice = 156 / 292 x 100 Índice = 53%	%	95%	Anual	Estudio de mercado	**I**ndicador = 95% Estándar = 53% Diferencia = 42% Desfavorable	Ofrecer servicios de maternidad de calidad a los socios.

MATRIZ DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	CÁLCULO	UNIDAD MEDIDA	ESTÁNDAR	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN	OBJETIVOS
1. INDICADOR DE EFICIENCIA Porcentaje de incremento de clientes captados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril", en el año 2008	- Competencia - Trato a clientes - Factores demográficos	Índice = 1075-1016 x 100 1075 Índice = 5,49	**%**	20%	Anual	Sistema	Indicador= 20% Estándar= 5,49% Diferencia= 14.51% Desfavorable	Captar el 20% de clientes en el 2008

2. INDICADOR DE CALIDAD Porcentaje de clientes satisfechos por la atención que brindan la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”	- Mejor trato a clientes - Mejor servicio del sistema	Índice = 182 x 100 292 Índice= 62	**%**	95%	Anual	Estudio de mercado	**I**ndicador = 95% Estándar = 62% Diferencia = 33% Desfavorable	Lograr el 95% de clientes satisfechos con los servicios que oferta la cooperativa.
3. INDICADOR DE CALIDAD Porcentaje de personal satisfecho por la capacitación que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril “	- Asistencia mayoritaria - Mejor desempeño - Motivación	Índice = 8 x 100 12 Índice= 67%	**%**	95%	Anual	Estudio de mercado	**I**ndicador = 95% Estándar = 67% Diferencia = 28% Desfavorable	95% de personal satisfecho con la capacitación en temáticas relacionadas con la gestión operativa de la empresa.

4. INDICADOR DE EFICACIA Gestión de mercado	- Cumplimiento de actividades - Satisfacción	Nº Actividades realizadas / Nº de actividades programadas x 100 Índice= 5 x 100 7 Índice = 71%	**%**	95%	Trimestral	Estudio de mercado	**I**ndicador= 95% Estándar= 71% Diferencia= 24% Desfavorable	Ejecutar el 95% de actividades programadas durante el año 2008

MATRIZ ÁREA DE MATERIALES								
NOMBRE DEL INDICADOR	**VARIABLES**	**CÁLCULO**	**UNIDAD MEDIDA**	**ESTÁNDAR**	**FRECUENCIA**	**FUENTE**	**INTERPRETACIÓN**	**OBJETIVOS**
1. INDICADOR DE EFICACIA	- Cumplimientos presupuestarios - Satisfacción - Buen Uso	Índice= Cantidad activos fijos comprados/ Cantidad activos fijos presupuestados x 100 Índice= 4 /10 x 100 Índice= 40%	%	95%	Anual	Investigación de mercado Presupuesto 2008	**I**ndicador= 95% Estándar= 40% Diferencia= 55% Desfavorable	Adquirir el 95% de activos fijos presupuestados

MATRIZ DEL ÁREA FINANCIERA

NOMBRE DEL INDICADOR	VARIABLES	CÁLCULO	UNIDAD MEDIDA	META	FRECUENCIA	FUENTE	INTERPRETACIÓN	OBJETIVOS
1. SUFICIENCIA DEL CAPITAL	a. Utilización patrimonial	Índice= Patrimonio / total de activos Índice= 46078.75 / 332.149,57 Índice= 13.87	%	50%	Anual	Estados financieros 2008	Indicador= 50% Estándar= 13.87% Diferencia= 36.13% Desfavorable	Utilizar de manera significativa el patrimonio en los activos de la empresa.
	b. Índice de solvencia	Índice= Activo circulante / pasivo circulante Índice= 319209.99 / 282420.66 Índice =1.1	Veces	2 veces	Anual	Estados financieros 2008	Indicador= 2% Estándar = 1.1% Diferencia= 0.90 Aceptable	Cubrir oportunamente las obligaciones del público.

	c. Improductividad del patrimonio	Índice= Activos improduc. / Patrimonio Índice= 12.939.58/46078.75 Índice= 28.08	%	10% del total de activos	Anual	Estados financieros 2008	**I**ndicador= 10% Estándar= 28.05% Diferencia=-18.08% Aceptable	Adquirir activos fijos en un 10% del total del capital propio de la cooperativa.
2. CALIDAD DE ACTIVOS – RIESGO CREDITICIO	a. Morosidad de cartera	Índice= Cartera vencida / Cartera total Índice= 62.520,00 / 297.909.46 Índice= 20.99%	%	10%	Anual	Estados financieros 2008 Informe de cartera vencida	**I**ndicador10% Estándar= 20.99% Diferencia=-10.99% Aceptable	Recuperar el total de la cartera morosa.
	b. Índice de cobertura total	Índice = Provisiones / cartera por vencer + Cartera vencida + contingentes. Índice = 12075.07 / 62.520.00 Índice = 19.31%	%	25%	Anual	Estados financieros 2008 Informe de cartera vencida	**I**ndicador= 25 Estándar= 19.31% Diferencia=-5.69% Desfavorable	Crear un fondo de provisiones que cubra la cartera vencida.

3. *RENTABILIDAD*	a. Rentabilidad capital	Índice= Resultados del ejercicio / Capital + reservas propias Índice= 3650.16 / 46052.46 Índice= 7,93	%	15%	Anual	Estados financieros 2008	**I**ndicador= 12 Estándar= 7.93% Diferencia= -4.07% Desfavorable	Obtener ingresos que recuperen el capital invertido.
	b. Inversión rentabilidad	Índice= Resultados / total activos Índice= 3650.16 / 332149.57 Índice= 1.09%	veces	5%	Anual	Estados financieros 2008	**I**ndicador= 5% Estándar= 1.09 Diferencia=3.91% Desfavorable	Obtener ingresos que retribuyan la inversión realizada.
4. *INDICADORES DE LIQUIDEZ*	a. Capital de trabajo	Capital de trabajo= Activo corriente - Pasivo corriente KT= 319209.99-282420.66 KT= 36789.33	Dólares	activos > a los pasivos	Anual	Estados financieros 2008	**I**ndicador= A > P Favorable	Disponer de un capital de trabajo que cubra las obligaciones del público
	b. Liquidez	Índice= Fondos disponib. / dep. corto plazo		10%	Anual	Estados financieros 2008	**I**ndicador= 10% Estándar= 5.34	Cubrir las obligaciones del público en forma

		Índice= 14210.18 / 266095.43 Índice= 5.34					Diferencia=4.66% Aceptable	oportuna.
5. EFICIENCIA	a. Eficiencia operacional	Índice= Gastos operativos / Total de activos Índice= 38972.38/ 332149.57 Índice= 11.73		10%	Anual	Estados financieros 2008	Indicador= 10% Estándar= 1.73 Diferencia= -3.27% Favorable	Reducir gastos operativos
	b. Eficiencia financiera	Índice= Gastos operacional. / recursos captados Índice= 38972.38 / 266095.43 Índice= 14.65		15%	Anual	Estados financieros 2008	Indicador= 15% Estándar= 14.65 Diferencia=0,35% Favorable	Minimizar gastos en la captación de recursos del público.
	c. Eficiencia de personal	Índice= Gastos de personal / Total de activos Índice= 22146.44 / 332149.57 Índice= 6.7%		5%	Anual	Estados financieros 2008	Indicador= 10% Estándar= 6.7 Diferencia=-3,3% Favorable	Minimizar gastos del personal

	d. Eficiencia productiva	Índice= Activos productivos / pasivos con costo Índice=313053.62 / 266095.43 Índice= 117.65		> 100%	Anual	Estados financieros 2008	**I**ndicador= 120% Estándar= 117.65 Diferencia=2.35% Favorable	Lograr la eficiencia financiera en la captación de recursos del público
		Índice= Activos productivos / Total de activos Índice= 313053.62 /332149.57 Índice=94.25%		100%	Anual	Estados financieros 2008	**I**ndicador= 100% Estándar= 94.25 Diferencia=5.75% Favorable	Generar el 100% de activos productivos.

3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La información recabada es producto de encuestas, entrevista y observación directa de los archivos que mantiene el departamento de contabilidad.

ÁREA DE MERCADOTECNIA

En el área de mercadotecnia está relacionada directamente con los productos financieros como: Créditos, depósitos a plazo fijo, ahorros; y, servicios médicos como los de medicina general y de maternidad.

A. Indicador de eficacia

Cumplimiento de la meta presupuestada en la cantidad de préstamos entregados a los clientes.

Entrevista Gerente:

Pregunta 1: *¿Cuántos préstamos ha programado entregar a los clientes durante el periodo económico 2008?*

Respuesta: Durante el periodo 2008 se ha programado entregar 350 créditos.

Pregunta 2: *De los préstamos programados ¿Cuántos logró entregar durante el periodo económico 2008?*

Respuesta: De los préstamos programados se entregaron 297.

Índice= Nº de préstamos entregados / Nº de préstamos programados

Índice= 297 / 350

Índice= 85%

Objetivo: Entregar el 95% de los créditos programados

Los préstamos que otorga la cooperativa a los socios son comerciales, de consumo, microcrédito y para vivienda, mientras más créditos entrega obtiene más intereses y en consecuencia mejora su rentabilidad.

Como se observa en los resultados la cooperativa ha entregado un 85% de los créditos que ha programado, situación que favorece a sus intereses puesto que está cumpliendo significativamente con su meta y además con los objetivos de la institución.

B. Indicador de calidad de servicio

Socios satisfechos con los créditos que otorga la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril".

Encuesta socios:

Pregunta 1: ¿*Está de acuerdo con el proceso que la cooperativa aplicó para otorgarle el crédito?.*

CUADRO 1

SATISFACCIÓN CON EL PROCESO QUE LA COOPERATIVA APLICA PARA OTORGAR CRÉDITOS

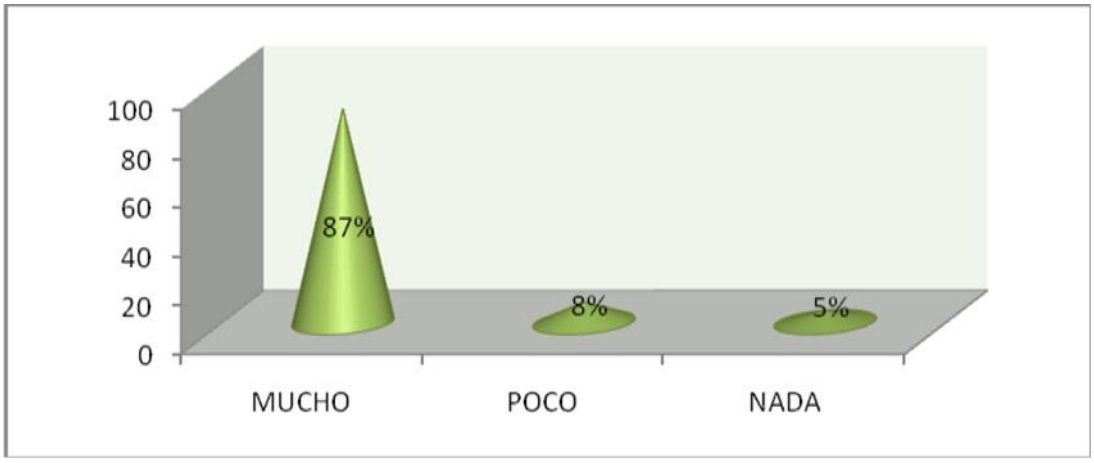
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	148	87
POCO	14	8
NADA	8	5
TOTAL	170	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril"

Autora: María Luisa Herrera Salinas.

GRÁFICO 1

SATISFACCIÓN CON EL PROCESO QUE LA COOPERATIVA APLICA PARA OTORGAR CRÉDITOS



Índice= clientes satisfechos / Nº de préstamos entregados x 100.

Índice= 148 / 170

Índice= 87%

Objetivo: Satisfacer los requerimientos de los clientes en un 95%

Los procesos que la cooperativa debe utilizar para otorgar los créditos a los clientes deben ser oportunos, agiles, con una buena atención al cliente.

Según lo que evidencian los resultados producto de la encuesta aplicada a los socios, el 87% se sienten satisfechos con el proceso aplicado para otorgar créditos, mientras que el 8% manifiesta que poco y el 5% que nada; Aun cuando un menor grupo manifiesta no estar de acuerdo con la forma que la cooperativa otorga los créditos, y, para cumplir con el objetivo principal que es satisfacer a todos los clientes, es necesario efectuar un análisis minucioso de las fortalezas y debilidades del proceso, para luego realizar una restructuración.

C. INDICADOR DE EFICIENCIA

Capacidad que tiene la cooperativa para recuperar los créditos otorgados de acuerdo a los periodos convenidos.

Cantidad de socios cobrados (Informe de cartera)

Total de socios con créditos (Informe de cartera)

Índice= Cantidad de socios cobrados / total de socios con créditos x 100

Índice= 199 / 297 x 100

Índice= 67%

Objetivo: Recuperar el 95% de los créditos otorgados en la cooperativa oportunamente.

La cartera de créditos es el rubro principal que produce rentabilidad en la empresa, por lo tanto la gerencia debe preocuparse por implementar políticas de cobro que permita a los socios cancelar oportunamente sus obligaciones y de esta forma la cooperativa podrá continuar ofreciendo mejores y más créditos a los socios.

Los resultados que se observaron en el informe de cartera que mantiene en los archivos del departamento de contabilidad, demuestran que los socios en una cantidad moderada 67% han cumplido con sus obligaciones en los tiempos estipulados, sin embargo hay un 33 % que falta por cancelar los adeudos, es imprescindible aplicar políticas de cobro eficaces que permitan recuperar la cartera vencida.

D. INDICADOR DE EFICACIA

Capacidad para captar depósitos a plazo fijo y cumplir con la meta programada.

Entrevista Gerente

Pregunta 3*: ¿Cuántos depósitos a plazo fijo se presupuestaron captar en el año económico 2008?*

Respuesta: 100 depósitos a plazo fijo.

Pregunta 4 : *¿Cuantos depósitos a plazo fijo se captaron en el año económico 2008?*

Respuesta: 57 depósitos a plazo fijo.

Nº de depósitos entregados / Nº de depósitos programados

Índice= 57 / 100

Índice= 57%

Objetivo: Captar el 95% de los depósitos programados.

Los depósitos a plazo fijos son valores que los socios depositan en el banco para ser retirados en un plazo específico estipulado, por los cuales la cooperativa les paga un interés, el mismo que está de acuerdo a las disposiciones emitidas por las entidades financieras del país.

En los resultados emitidos por el gerente producto de la entrevista realizada, así como en reportes que emite el departamento de contabilidad, se observa que la empresa ha logrado captar el 57% de los depósitos programados, en consecuencia es necesario aplicar mecanismos que logren captar más depositantes, puesto que de ello depende para que la cooperativa disponga de efectivo y pueda cubrir con los créditos solicitados por los socios.

La promoción de los depósitos a plazo fijo que oferta la organización puede ser un mecanismo para atraer más socios que inviertan en este tipo de productos financieros que oferta la cooperativa.

E. INDICADOR DE EFICACIA

Índice= Nº de depósitos de ahorro entregados / Nº de depósitos de ahorro programados

Entrevista Gerente:

Pregunta 5: ¿Cuántos depósitos en ahorro se presupuestaron captar en el año económico 2008?

Respuesta: 100 depósitos a plazo fijo.

Pregunta 6: ¿Cuantos depósitos en ahorro se captaron en el año económico 2008?

Índice= Nº de depósitos de ahorro captados / Nº de depósitos de ahorro programados

Índice= 1075 / 1200

Índice= 90%

Objetivo: Captar el 95% de ahorros a la vista presupuestados.

Los ahorros a la vista son valores que depositan los clientes para ser retirados en cualquier fecha, para su control se lleva una libreta de ahorros.

De los datos emitidos por el Gerente, y la información que registran los informes de saldos de ahorros y certificados se determina que la cooperativa a captado el 90% de los ahorros programados, en tal virtud se evidencia la efectividad de la institución para atraer recursos a la empresa, considerando que estos valores generan liquidez para cubrir con la demandas de los socios.

F. INDICADOR DE CALIDAD

Mide la efectividad de servicios médicos que presta la cooperativa.

Encuesta socios

***Pregunta 2**: ¿Usted ha recibido los servicios médicos que ofrece la cooperativa?.*

CUADRO 2

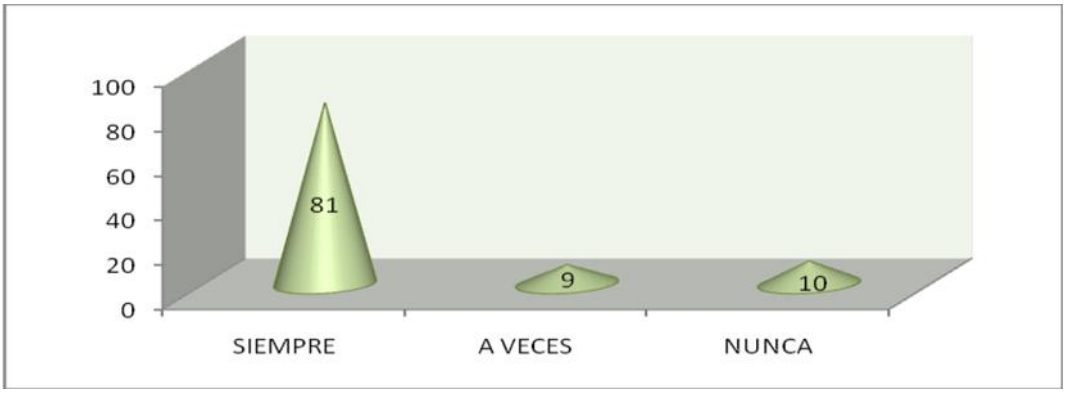
CLIENTES QUE HAN RECIBIDO LOS SERVICIOS MÉDICOS QUE OFERTA LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	237	81
A VECES	25	9
NUNCA	30	10
TOTAL	292	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”
Autora: María Luisa Herrera Salinas.

GRÁFICO 2

CLIENTES QUE HAN RECIBIDO LOS SERVICIOS MÉDICOS QUE OFERTA LA COOPERATIVA



Los servicios médicos que oferta la cooperativa son de medicina genera, y están al servicio de todos los socios de la organización; de acuerdo a los datos suministrados por los informantes en un 81% siempre reciben estos beneficios, en tanto que el 10% dice que nunca y el 9% que a veces. Esto deja entrever que estos servicios si tienen acogida en la mayoría de los socios, por lo tanto deben ser de calidad, para que surta los efectos deseados por los usuarios.

***Pregunta 3**: ¿Los servicios médicos que ofrece la cooperativa satisfacen sus necesidades?.*

Índice= clientes satisfechos / Nº de clientes atendidos

Índice= 175 / 292 x 100

Índice= 60%

Objetivo: Ofrecer servicios médicos de calidad a los socios

CUADRO 3

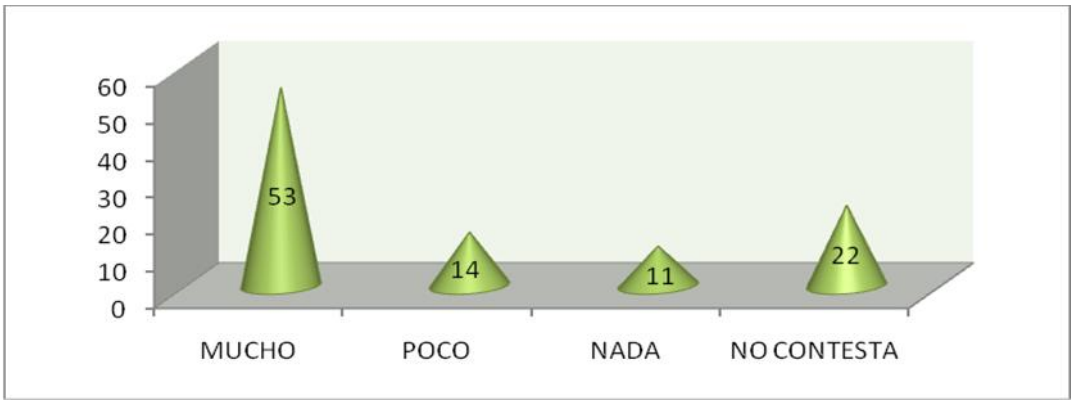
CLIENTES SATISFECHOS CON LOS SERVICIOS MÉDICOS QUE OFERTA LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	156	53
POCO	42	14
NADA	31	11
NO CONTESTA	63	22
TOTAL	292	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”
Autora: Maria Luisa Herrera Salinas.

GRÁFICO 3

CLIENTES SATISFECHOS CON LOS SERVICIOS MÉDICOS QUE OFERTA LA COOPERATIVA



Los entrevistados en un 53% manifiestan que los servicios médicos que oferta la cooperativa mucho satisfacen sus necesidades, el 22% no contestan, mientras que el 14% dicen que poco y el 11% que nada. Al parecer los servicios médicos no cubren con las expectativas de los clientes, es necesario que se incremente el personal médico, así como se adquieran equipos con tecnología innovada que ofrezca servicios de calidad.

G. INDICADOR DE CALIDAD

Mide la efectividad de servicios de maternidad que presta la cooperativa.

Índice= clientes satisfechos / Nº de clientes atendidos

Índice= 156 / 292

Índice= 53%

Objetivo: Ofrecer servicios de maternidad de calidad a los socios.

Encuesta socios:

***Pregunta 3**: ¿Usted ha recibido los servicios de maternidad que ofrece la cooperativa?.*

CUADRO 4

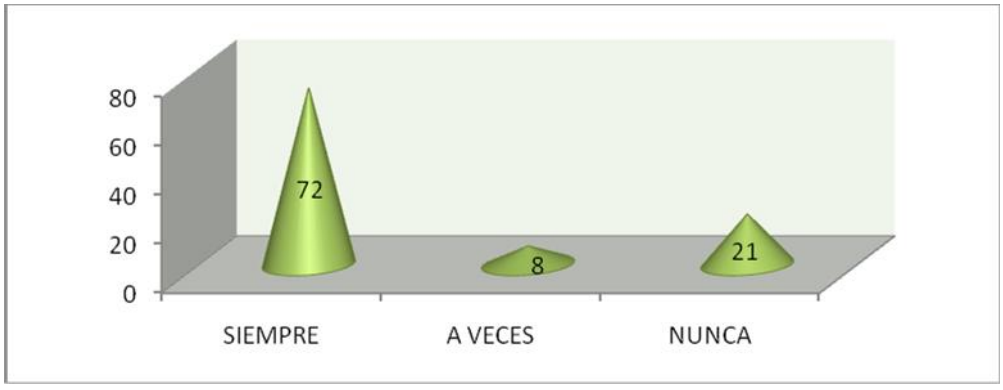
CLIENTES QUE RECIBEN LOS SERVICIOS DE MATERNIDAD

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	210	72
A VECES	22	8
NUNCA	60	21
TOTAL	292	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”
Autora: María Luisa Herrera Salinas

GRÁFICO 4

CLIENTES QUE RECIBEN LOS SERVICIOS DE MATERNIDAD



Los servicios de maternidad se prestan tanto a las socias como a las esposas de los socios, básicamente se atienden control médico mensual de las embarazadas. De las respuestas emitidas por los informantes se observa que el 72% de de socios utilizan los servicios de maternidad, por lo tanto se observa que la cooperativa se preocupa por el bienestar de los socios.

***Pregunta 4**: ¿Los servicios de maternidad que ofrece la cooperativa satisfacen sus necesidades?.*

CUADRO 5

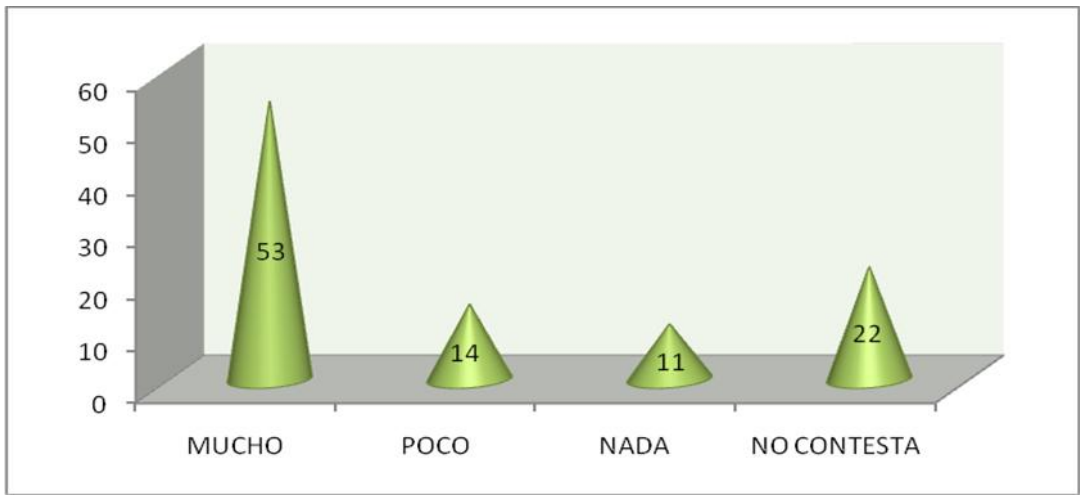
SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS DE MATERNIDAD QUE OFRECE LA COOPERATIVA

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	156	53
POCO	42	14
NADA	31	11
NO CONTESTA	63	22
TOTAL	**292**	**100**

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y crédito “27 de Abril”
Autora: María Luisa Herrera Salinas.

GRÁFICO 5

SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS DE MATERNIDAD QUE OFRECE LA COOPERATIVA



De los encuestados el 53% informan que los servicios de maternidad que ofrece la cooperativa mucho satisface las necesidades, en tanto que el 22% no contesta, el 14% dice que poco y el 11% nada; se entrevé que este departamento necesita incrementar personal médico, equipos de maternidad y ampliar la infraestructura.

ÁREA ADMINISTRATIVA

Dirigida a mejorar la calidad de servicio de la institución, planificando actividades, supervisando el desarrollo de funciones del personal y, procurando una atención efectiva a los clientes.

A. INDICADOR DE EFICIENCIA: Porcentaje de incremento de clientes captados en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" en el año 2008.

"El total de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" periodo 2007 asciende a 1016.

El total de clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" periodo 2008."[12]

Índice:

$$\frac{\text{Total clientes en el año 2008 - Total de clientes en el año 2007}}{\text{Total de clientes 2008}} \times 100$$

$$\text{Índice} = \frac{1075-1016}{1075} \times 100$$

Índice= 5,49

[12] Archivos del departamento de contabilidad- Lista de socios de la cooperativa "27 de abril".

Objetivo: Incrementar el número de socios de la cooperativa en un 20% con respecto al año 2007.

De acuerdo a los resultados observados en los archivos del departamento de contabilidad, se determina que la cooperativa no ha logrado cumplir con la meta establecida equivalente a incrementar el número de socios en un 20%, es necesario se apliquen sistemas de motivación, promoción y otros mecanismos que logren obtener el objetivo propuesto.

B. INDICADOR DE CALIDAD: Porcentaje de clientes que están satisfechos con la atención que brinda la cooperativa a los socios.

Índice: Nº de clientes satisfechos x 100
Total de clientes

Índice= 182 x 100
292

Índice= 62%

Objetivo: Lograr el 95% de clientes satisfechos con la atención que brindan en la cooperativa.

Encuesta socios:

Pregunta 5: *¿Le satisface la atención que le brindan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril" Ltda.?*

CUADRO 6

SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN QUE LE BRINDAN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

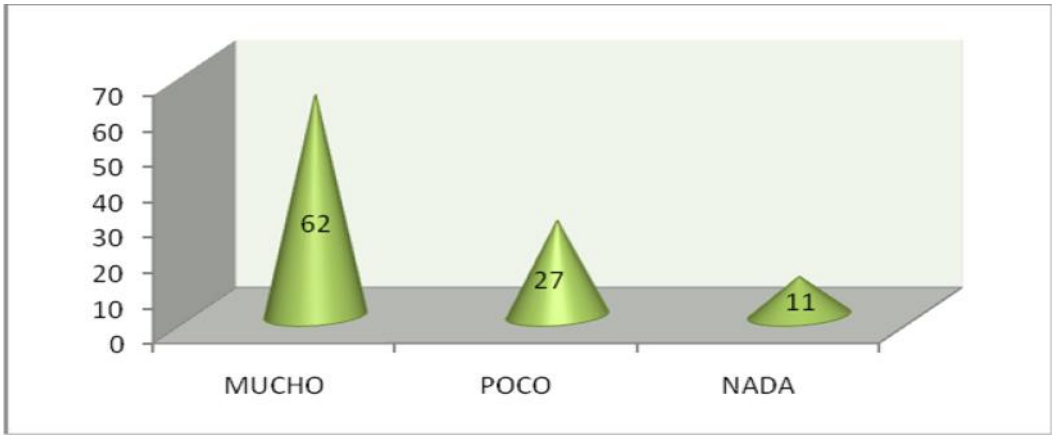
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	182	62
POCO	78	27
NADA	32	11
TOTAL	292	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

Autora: María Luisa Herrera Salinas.

GRÁFICO 6

SATISFACCIÓN CON LA ATENCIÓN QUE LE BRINDAN EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO



La Cooperativa de Ahorro y Crédito ofrece productos financieros como: Créditos, depósitos en ahorros y depósitos a plazo fijo, dirigidos a los socios de la organización.

De los informantes el 62% sostiene que mucho le satisfacen la atención que les brinda la cooperativa, mientras el 27% dice que poco y el 11% que nada. Se vislumbra que el personal encargado de atender a los clientes no aplica técnicas eficaces de relaciones públicas, esto puede ocasionar el alejamiento de los socios, y en consecuencia que no se cumpla con las metas programadas respecto a los productos financieros que oferta.

C. INDICADOR DE CALIDAD

Porcentaje de personal satisfecho por la capacitación que brinda la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”.

Índice: Nº de personal satisfecho x 100 = 8 x 100 = 67%

Total de personal 12

Objetivo: Lograr que el 95% de personal de la cooperativa se sienta satisfecho con la capacitación en temáticas relacionadas con la gestión operativa de la empresa.

Encuesta al personal:

Pregunta 1: *Las capacitaciones que le han brindado en la institución han satisfecho sus expectativas.*

CUADRO 7

SATISFACCIÓN POR LAS CAPACITACIONES QUE BRINDA LA INSTITUCIÓN

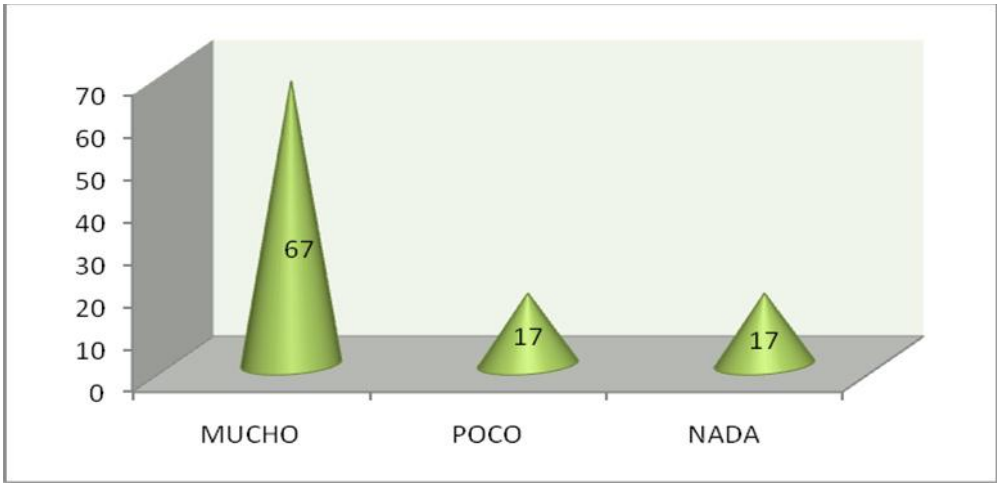
ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUCHO	8	67
POCO	2	17
NADA	2	17
TOTAL	12	100

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”

Autora: María Luisa Herrera Salinas.

GRÁFICO 7

SATISFACCIÓN POR LAS CAPACITACIONES QUE BRINDA LA INSTITUCIÓN



De las 12 personas que trabajan en los diferentes departamentos de la cooperativa, el 67% manifiesta que mucho las capacitaciones que le han brindado en la institución han satisfecho sus expectativas. Se evidencia que

el gerente se preocupa por capacitar al personal, esto permite que ofrezcan servicios de calidad a los usuarios, y así se logra el desarrollo de la institución.

Es importante que se implementen planes de capacitación para que el personal se innove permanentemente en temáticas relacionadas al servicio que presta.

D. INDICADOR DE EFICACIA

Gestión de mercado

Entrevista Gerente:

Pregunta 7: *¿Cuántas actividades ha planificado realizar durante el año económico 2008?*

Pregunta 8: *¿Cuántas actividades de las planificadas se ejecutaron durante el año económico 2008?*

Índice:

Nº Actividades realizadas / Nº de actividades programadas x 100

$$\text{Índice} = \frac{5}{7} \times 100$$

Índice= 71%

Objetivo: Ejecutar el 95% de actividades programadas durante el año 2008.

De acuerdo a la información que ofrece el Gerente en la entrevista realizada, se determina que en la cooperativa se cumple con el 71% de las actividades que se planifican. Es preciso que los planes se acerquen a la realidad institucional y tanto directivos como personal operativo se empoderen de los

objetivos de la organización y así logren las metas propuestas de una manera eficiente y eficaz.

ÁREA DE MATERIALES

Procura la obtención de bienes con tecnología innovada, de manera que se ofrezca servicios de calidad a los usuarios.

El Gerente en la entrevista realizada manifiesta que se ha programado adquirir 10 activos fijos, de los cuales solamente se lograron comprar 4.

Índice= Cantidad activos fijos comprados/ Cantidad activos fijos presupuestados x 100

Índice= 4 / 10 x 100

Índice= 40%

Objetivo: Adquirir el 95% de activos fijos presupuestados.

De acuerdo a la respuesta emitida por el Gerente en la entrevista realizada, se determina que no se ha adquirido el total de los activos fijos programados, es importante que la empresa al momento de realizar el presupuesto analice detenidamente sobre este rubro. Los activos fijos son necesarios para mejorar la imagen de la institución, sin embargo hay que ser prudente en su adquisición.

ÁREA FINANCIERA

Controla todo lo relacionado con el control contable de la gestión operativa de la organización, fundamentalmente analiza los resultados emitidos en los estados financieros, en relación a los indicadores emitidos por las entidades financieras.

SUFICIENCIA DEL CAPITAL

A. UTILIZACIÓN PATRIMONIAL

Índice:

Utilización patrimonial= Patrimonio / total de activos x 100

Utilización patrimonial=46078.75 /332.149,57 x 100

Utilización patrimonial = 13.87%

El índice de utilización patrimonial mide el grado de uso de los recursos propios en el total de activos.

El resultado indica, que la entidad bancaria ha utilizado los recursos propios en el total de activos en un 13,87%; en consecuencia la posición del capital de la empresa es muy baja y no permite solventar posibles pérdidas por préstamos realizados.

B. ÍNDICE DE SOLVENCIA

Mide la capacidad que tienen los activos corrientes de la empresa para cubrir los pasivos corrientes, se mide en veces, mientras más alto sea este resultado significa que los activos corrientes de la empresa puede cubrir de mejor manera a los pasivos corrientes; cabe indicar que en las entidades financieras.

Índice de solvencia= Activo circulante / pasivo circulante

Índice de solvencia= 319209.99 / 282420.66

Índice de solvencia= 1.1 veces

Según la respuesta obtenida indica que los activos de la empresa ayudan a cubrir las deudas corrientes en 1.1 veces, por lo tanto la entidad financiera dispone de 1.1 dólar para cubrir cada dólar de deuda; es una medida aceptable por cuanto los pasivos corrientes de los que se habla están representados por los depósitos de los clientes, los mismos van a ir retirando el dinero gradualmente; en conclusión no es un resultado riesgoso para la entidad.

C. IMPRODUCTIVIDAD DEL PATRIMONIO

Es una medida financiera que permite medir el porcentaje que representan los activos improductivos (fijos) frente a los recursos propios de la institución financiera, mientras menor sea este índice es más favorable para la empresa.

Los resultados en la cooperativa son los siguientes:

Improductividad del patrimonio= Activos improductivos / Patrimonio

Improductividad del patrimonio= 12.939.58/46078.75

Improductividad del patrimonio= 28.08%

El resultado indica que los activos improductivos de la entidad financiera representan un 28.08% del patrimonio total de la institución, se observa un porcentaje mayor a la cuarta parte del patrimonio real de la empresa; esto indica que la institución dispone de un valor considerable de activos fijos frente al patrimonio; dinero que no es utilizado para producir más rentabilidad en la entidad; sin embargo dispone de un edificio que aún cuando es de poco valor le da seguridad física a la institución.

RIESGO CREDITICIO

Este índice permite determinar la solvencia de la entidad, refleja la eficiencia que tiene la empresa en la asignación de los recursos para obtener una mejor rentabilidad, dentro de estos indicadores se detalla:

A. MOROSIDAD DE CARTERA

La morosidad de cartera representa el porcentaje de cartera vencida respecto al total de cartera; un índice mayor es desfavorable para la empresa**.**

Morosidad de cartera= Cartera vencida / Cartera total

Morosidad de cartera= 62.520,00 / 297.909.46

Morosidad de cartera= 20.99%

El 20.99% de morosidad indica que la cartera vencida es un tanto elevada, por tal razón es importante que los directivos planifiquen políticas de cobro que permita recuperar los créditos, para mejorar la solvencia económica y poder ofertar a los clientes mejores productos financieros.

A. ÍNDICE DE COBERTURA TOTAL

El índice de cobertura total señala el porcentaje de provisiones que la institución financiera ha reservado para la protección de sus activos exigibles; se ha establecido porcentaje entre 1 y 5% de acuerdo al volumen de la gestión operativa de la empresa.

Índice de cobertura total = Provisiones / total de cartera

Índice de cobertura total = 12075.07 / 297909.46

Índice de cobertura total = 4.05%

El resultado indica que la empresa está entre los límites establecidos como porcentaje entre el 1 y 5%; sin embargo estos índices no cubren el monto de cartera vencida del periodo contable.

RENTABILIDAD

Estos índices miden la capacidad que tiene la empresa para generar utilidades utilizando sus propios recursos; un mayor índice es favorable.

A. RENTABILIDAD CAPITAL

RC= Resultados del ejercicio / Capital + reservas propias

RC=3650.16 / 40993.44 + 5059.02

RC= Resultados del ejercicio / Capital + reservas propias

RC=3650.16 / 46052.46

RC=7,93

Se observa que la rentabilidad de la empresa no es muy satisfactoria, por lo tanto las aportaciones de los accionistas no han tenido un rendimiento favorable durante este periodo económico. Se deben buscar mecanismos que oferten mejores servicios productivos a la entidad financiera para captar mayores ingresos que pueda mejorar su liquidez y rentabilidad, así los socios confíen en sus resultados, caso contrario muchas de las veces los lleva a retirarse de la organización, afectando significativamente la situación económica del ente.

Una entidad financiera rentable se gana un posicionamiento económico en el medio donde se desenvuelve.

B. INVERSIÓN RENTABILIDAD

IR= Resultados/total activos

IR= 3650.16/332149.57

IR= 1.09

La rentabilidad de la institución financiera no justifica la inversión realizada en activos, según lo demuestra el 1.09 de índice calculado; es importante que la empresa oferte mejores servicios que optimicen los resultados; sin embargo se debe considerar que en el total de activos existe un valor significativo de cartera que se puede ir recuperando paulatinamente, lo que permitirá captar más créditos que generen mayores intereses; procurando políticas de cobro que disminuyan la cartera vencida.

INDICADORES DE LIQUIDEZ

En las entidades bancarias la liquidez se refiere a esa parte del activo disponible con lo cual la institución cubre los retiros que a diario realizan los clientes.

A. CAPITAL DE TRABAJO

Capital de trabajo= Activo corriente - Pasivo corriente

El capital de trabajo son los recursos más líquidos con los que cuenta realmente la empresa para seguir realizando las operaciones, es importante indicar que en este caso gran parte del capital de trabajo está incluido en la cartera de crédito y dentro de esta la cartera vencida. Por lo tanto se reitera la importancia de implementar una política de cobro que recupere los créditos y pueda incrementar el capital de trabajo neto.

KT= 319209.99-282420.66
KT= 36789.33 dólares

B. LIQUIDEZ

Liquidez= Fondos disponibles / depósitos a corto plazo

Liquidez= 14210.18 / 266095.43

Liquidez= 5.34

La entidad dispone de una liquidez moderada para cubrir los retiros que realicen los depositantes; a este nivel la institución se preocupará por elevar su confianza, puesto que la entidad deberá cubrir los retiros de dinero, en el momento que los clientes lo soliciten, considerando que estos pasivos son exigibles en diferentes plazos.

INDICADORES DE EFICIENCIA

Por medio de este indicador la empresa mide el grado de optimización y uso de los recursos que cuenta la institución.

A. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Refleja la proporción de gastos operativos en relación a los activos totales de la empresa y los recursos de intermediación.

EA= Gastos operativos / Total de activos

EA= 38972.38/ 332149.57

EA= 11.73%

El resultado indica que la empresa ha incurrido en gastos operativos normales a la gestión operativa de la empresa, su nivel de uso es normal.

Gastos de personal a total de activos

Refleja la razonabilidad al momento que los directivos de la entidad asignan los recursos para cubrir los gastos del personal, un índice menor es favorable.

EA= Gastos de personal / Total de activos x 100
EA= 22146.44 / 332149.57 x100
EA= 6.7%

El 6.7% refleja la prudencia de la empresa en asignar recursos para cubrir los gastos de los empleados; es importante que la empresa al momento de realizar el presupuesto del personal, asigne recursos estrictamente para lo necesario, puesto que el tener personal ocioso general pérdidas para la empresa.

Gastos operacionales a recursos captados

EA= Gastos operacionales / recursos captados

Relacional los gastos operacionales con los recursos captados de los clientes en forma de depósitos, refleja la eficiencia al momento que los directivos de la entidad asignan los recursos para cubrir los gastos operativos, un índice menor es favorable.

EA= 38972.38 / 266095.43

EA= 14.65%

Se observa que los gastos de la empresa son moderados en relación a los recursos captados.

B. EFICIENCIA PRODUCTIVA

Se determina el grado de la optimización y uso de los recursos con los que cuenta la entidad financiera, así se podrá establecer un equilibrio entre la estructura de los activos y pasivos.

EP= Activos productivos / Total de activos

Porcentaje que indica los activos productivos que generan directamente ingresos para la cooperativa en relación al total de activos, es favorable un índice mayor.

EP= Activos productivos / Total de activos

EP= Activos productivos / Total de activos x 100
EP= 313053.62 /332149.57 x 100
EP= 94.25%

Refleja que el 94.25% de los activos productivos generan directamente ingresos para la cooperativa frente al total de los activos.

Activos productivos / pasivos con costo

Refleja la eficiencia financiera que tiene la entidad, medida en función al monto de captaciones con costo que están invertidas en los activos que generan ingresos; se acepta un margen mínimo del 100%

EP= Activos productivos / pasivos con costo
EP= 313053.62 / 266095.43
EP= 117.65%

El resultado indica que la cooperativa dispone de eficiencia financiera, demostrada en el monto de captaciones con costo que se encuentran invertidas en activos generadores de ingresos.

C. EFICIENCIA FINANCIERA

Margen financiero a total de activos

Mide la capacidad de la empresa para aprovechar al máximo los beneficios que produce la utilización de los pasivos con costo. (Depósitos a la vista, fondos interbancarios comprados, depósitos a plazo, aceptaciones en circulación, créditos a instituciones financieras y valores en circulación).

EF= Margen financiero /Total de activos x100
EF= (Ingresos financieros – egresos financieros) / total de activos x100
EF= 34565.78 / 332149.57 x100
EF= 10.41%

Evidencia que la cooperativa no ha aprovechado la capacidad productiva,

Por lo tanto existen activos improductivos que se están financiando con recursos con costo y en consecuencia afectan negativamente a los resultados de la organización.

Pasivo con costo / Pasivo total

Analiza que porcentaje del pasivo total se generan con costo

BF= Pasivo con costo / Pasivo total

BF= 266095.43 / 282420.66

BF= 94.22

En consecuencia significa que la cooperativa mantiene en gran parte recursos con costo, los mismos que deben ser bien invertidos para aprovechar al máximo su capacidad productiva.

3.5 INFORME

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, es una entidad de carácter financiero, dispone de un récord financiero aceptable, sus servicios tienen gran acogida en la población, los directivos de la organización disponen de una gran trayectoria profesional, el personal está calificado para desempeñarse en las funciones asignadas

Los objetivos de la institución son brindar nuevas y mejores alternativas de créditos a los habitantes de la parroquia Chuquiribamba y provincia de Loja, con el fin de fortalecer sus actuales niveles de ingresos económicos y consecuentemente las condiciones de vida; así mismo un objetivo primordial es alcanzar una alta solidez y solvencia institucional.

El análisis a la gestión de la cooperativa, está basado en las cuatro áreas que dispone: Área de mercadotecnia, administrativa, materiales y financiera.

En el área de mercadotecnia basa su accionar en la búsqueda de mejorar la calidad de los productos financieros que oferta como: Créditos, depósitos a plazo fijo, ahorros, y, servicios médicos como los de medicina general y de maternidad.

Se observa que la cooperativa ha logrado entregar el 85% de los préstamos programados, aspecto que favorece a sus intereses puesto que está cumpliendo con las expectativas de la mayoría de los clientes, considerando que el 87% de los socios favorecidos con los créditos están satisfechos con el proceso de concesión.

La capacidad para cubrir la cartera de créditos es aceptable, se ha logrado recuperarlos en un 67%, sin embargo es necesario que se apliquen políticas de cobro que garanticen el retorno del capital del 33% de deudores.

Se ha logrado captar el 57% de los depósitos programados, en consecuencia es necesario aplicar mecanismos que logren captar más depositantes, puesto que, en parte es una fuente generadora de disponible que permite cubrir con los créditos solicitados por los socios.

La cooperativa ha logrado captar el 90% de los ahorros programados, en tal virtud se evidencia la efectividad de la institución para atraer recursos a la empresa, considerando que estos valores generan liquidez para cubrir con la demandas de los socios.

Los servicios médicos que oferta la cooperativa son de medicina general, y de maternidad y están al servicio de todos los socios de la organización; sin embargo no cubren los requerimientos de los socios, y se considera importante incrementar el personal médico, así como se adquieran equipos con tecnología innovada y se amplié su estructura para garantizar servicios de calidad.

ÁREA ADMINISTRATIVA

Encaminada a planificar la gestión operativa de la empresa y vigilar que las actividades se realicen según fueron programadas, para ofrecer una atención optima a los socios.

Se ha logrado incrementar socios a la cooperativa durante el año económico 2008 en un 5,49%, por lo tanto no se cumplió con la meta establecida del 20%, se necesita implementar sistemas de motivación, promoción, incentivos y otros mecanismos que logren atraer más socios.

El 62,33% de los socios afirman que están satisfechos con los servicios que presta la cooperativa, en tal virtud, los directivos necesitan crear mejores ofertas a los socios y así lograr su confianza en la utilización de los servicios.

La institución promueve la capacitación del personal, así el 67% manifiesta satisfacción por los eventos realizados, resaltando la importancia que tienen en su desempeño al servicio de los socios.

Las actividades programadas se cumplen en un 71% es necesario que en la planificación se fijen mentas susceptibles de alcanzar, considerando la realidad del entorno y la situación interna de la organización.

Se ha adquirido el 40% de los activos programados, este factor deja entrever que no se aplican técnicas adecuadas que permitan realizar un presupuesto que esté enmarcado en las necesidades de la empresa.

ÁREA FINANCIERA

Encaminado al análisis de los estados financieros que se emiten al final del periodo contable.

Suficiencia del capital

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “27 de Abril”, ha utilizado los recursos propios en el total de activos en un 13,87%; por lo tanto la posición del capital frente a los activos es muy baja y no permite solventar posibles pérdidas.

Los activos de la empresa permiten cubrir las deudas corrientes en 1.1 veces, es una medida aceptable por cuanto los pasivos corrientes, se van a ir retirando paulatinamente, en conclusión no es un resultado riesgoso para la entidad.

Los activos improductivos de la entidad financiera representan un 28.08% del patrimonio total de la institución, esto indica que la institución dispone de un valor considerable de activos fijos frente al patrimonio.

Riesgo crediticio

La cartera de crédito vencida ascienda al 20.99%, particular que obliga a los directivos a implementar políticas de cobro para recuperar los créditos, y mejorar la solvencia financiera.

Las valores que la cooperativa ha provisionado para proteger los activos exigibles son del 4,05%, este resultado indica que la empresa está entre los límites establecidos como entre el 1 y 5%; sin embargo no cubren el monto de cartera vencida del periodo contable.

Rentabilidad

La rentabilidad de la empresa frente al capital es del 7,93%, en consecuencia, las aportaciones de los accionistas no han tenido un rendimiento favorable durante este periodo económico.

La rentabilidad de la institución financiera no justifica la inversión realizada en activos, según lo demuestra el 1.09 de índice calculado; es importante que la empresa oferte mejores y más productos financieros que generen más ingresos para la empresa y así se justifique el activo de la organización.

Indicadores de liquidez

El capital de trabajo de la empresa es moderado para la cooperativa frente a los pasivos corrientes, considerando que éstos van a ser cobrados por los socios paulatinamente.

La liquidez de la cooperativa es moderada, si consideramos que se va a ir restituyendo con los cobros de los préstamos y además los depósitos del público se deben cubrir en forma progresiva.

Indicadores de eficiencia

Eficiencia administrativa.

Los gastos operativos frente al total de activos representan el 11,73%, esto indica que la empresa ha incurrido en gastos operativos normales.

Los gastos por concepto de sueldo al personal de la cooperativa ascienden al 6.7%, se evidencia que la cooperativa solamente dispone del personal necesario, evitando mano de obra ociosa que ocasiona perdidas para la empresa.

Los gastos operacionales en relación a los recurso captados representan el 14.65%, en tal virtud la empresa se ha limitado en realizar gastos operacionales.

Eficiencia productiva

Los activos productivos representan el 94.25% de los activos, estos resultados generan directamente ingresos para la cooperativa.

Los activos productivos frente a los pasivos con costo representan el 117.65%, en consecuencia la cooperativa dispone de eficiencia financiera en la medida que los activos productivos generan ingresos para la empresa.

El margen financiero representa el 10.41% de los activos, esto evidencia que la cooperativa no ha aprovechado la capacidad productiva en su totalidad, puede ocasionar que algunos activos improductivos se financien con recursos con costo.

Los pasivos con costo representan el 94,22% del pasivo total, esto es favorable para la empresa, puesto que se trata de depósitos a la vista y depósitos en ahorros que incrementan el disponible de la empresa y se utilizan para otorgar créditos a los socios los mismos que producen ingresos.

Luego de procesada, analizada críticamente la información obtenida en la investigación realizada, se procedió a contrastarla con amplia información teórica respecto a indicadores de la gestión operativa de cooperativas de ahorro y crédito, por consiguiente la autora está en condiciones de concluir con lo siguiente:

- Los préstamos que otorga la cooperativa abastecen la demanda del 85% de los socios, y su procedimiento de concesión satisfacen a los requerimientos del 87% de beneficiarios, sin embargo no se ha logrado cumplir con la meta establecida respecto al número de créditos.

- No se ha logrado cumplir con la meta prevista del 95% en relación a incremento de socios, captación de depósitos a plazo fijo, recuperación de cartera vencida y cumplimiento de actividades programadas.

- Los socios en un porcentaje del 32.67% no están satisfechos con la atención que brindan a los usuarios de los servicios, incluyendo los de medicina y maternidad en un 35% y 42% respectivamente.

- La solvencia de la cooperativa es aceptable puesto que, los activos corrientes si permiten cubrir los pasivos corrientes en 1.1 veces, se han adquirido activos improductivos en un 28.08% del total de los recursos propios de la empresa, y se ha utilizado el 13,87% de capital propio en los activos.

- La cartera vencida asciende al 20.99%, y las provisiones establecidas no cubren la meta determinada en un 5,69%.

- La rentabilidad de la empresa ha tenido un rendimiento del 7,93% por lo tanto se encuentra debajo de la meta establecida, mientras tanto la inversión de la rentabilidad asciende a 1.09% y no justifica la inversión realizada en activos.

- La liquidez de la cooperativa es adecuada, así dispone de un capital de trabajo de $ 36789.33 que permite cubrir con las devoluciones de los depósitos a plazo fijo y ahorros a la vista, puesto que éstos se van a cobrar por los socios en forma gradual.

- Los gastos operativos de la empresa frente a los activos ascienden a 11.73, por lo tanto son moderados, y no dan lugar a desperdicios, tanto de mano de obra como de gastos secundarios, en consecuencia la organización se ha limitado en los gastos.

- Los activos productivos generadores de ingresos representan el 94.25% del total de activos.

- Los pasivos con costo de la empresa están representados en el 117.65% de los activos, situación que favorece a la empresa por cuanto representan activos productivos generadores de ingresos.

Luego de las conclusiones establecidas producto de la investigación realizada, la autora está en condiciones para recomendar lo siguiente:

- Realizar una reestructuración de créditos que favorezca a todos los socios que los requieren, puesto que, un socio satisfecho atrae más clientes a la organización y en consecuencia coadyuvan a su desarrollo económico.

- Implementar y ejecutar procesos de motivación, promoción y publicidad de los productos financieros que oferta la cooperativa, encaminados a: captar más socios, incrementar los depósitos a plazo fijo, incentivar al cumplimiento de las obligaciones contraídas y ejecución de actividades programadas.

- Incrementar el personal médico, adquirir equipos médicos de tecnología innovada, así como, mejorar la infraestructura.

- Equilibrar los riesgos financieros con el capital y reservas de la cooperativa para hacer frente a posibles pérdidas.

- Aplicar sistema de cobranzas que permitan recuperar la cartera vencida, y además crear un fondo de provisión que cubra estas deudas.

- Ampliar la cobertura de productos financieros que atraigan más capital a la cooperativa y por consiguiente más ingresos.

- Incrementar nuevos productos financieros que capten la atención de la población, y así atraer más recursos para mantener una liquidez satisfactoria que permita cubrir las expectativas de los clientes.

- Evitar gastos innecesarios, y aprovechar al máximo los recursos humanos que dispone la institución.

- Recuperar los activos productivos en los plazos establecidos y aprovechar en su totalidad la capacidad productiva del ente.

- Cumplir con las obligaciones contraídas respecto a los pasivos con costo en función al tiempo establecido, para garantizar la confianza de la organización y captar más recursos.

Curso Nacional Gestión para el Desarrollo Local II Nivel (Elaboración y Gestión de proyectos)

INTERNET: HTTTP://WIPIPEDIA.ORG

INTERNET: http://es.kioskea.net/contents/qualite/indicateurs.php3

[1]NTERNET : http://escuela.med.puc.cl/Recursos/recepidem/insIntrod9d.htm

INTERNET : http://www.google.com/search?hl=en&q=indicadores.-+clasificacion&aq=f&oq=&aqi=

INTERNET : Libro Evaluación integral para modelos de calidad, By Jack Fleitman
INTERNET: www.webandmacros.com/Cuadro_mando_integral.htm

INTERNET : http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Perspectiva_financiera
INTERNET : http//www.Wikilearninh.com/curso de contabilidad creación índices financieros.

Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre Ltda. Análisis e interpretación de estados financieros al 30 de septiembre del 2007.

Canaves, Auditoria informática

http//www.Inconp.gov.py/files/pps/evolución.pps

Seminario taller análisis financiero de cooperativas de ahorro y crédito, WOCU, Cuenca Ecuador.

ONG FUNDAMIC, (junio del 2008); Informe de desempeño financiero y de mercado.

JM Rosemberg, Diccionario de Administración y Finanzas, océano, edición actualizada

Cooperativa de Ahorro y Crédito de Riobamba, Resumen ejecutivo, 2006.

ORTIZ Héctor Análisis Financiero Aplicado

www.gestiopolis.com/dirgp/fin

GOMEZ , Juan Manuel (septiembre 2007), Gestión integral del riesgo.

ENCUESTA A SOCIOS

1. **¿**Está de acuerdo con el proceso que la cooperativa aplicó para otorgarle el crédito?
2. ¿Usted ha recibido los servicios médicos que ofrece la cooperativa?
3. Los servicios médicos que ofrece la cooperativa satisfacen sus necesidades.
4. Usted ha recibido los servicios de maternidad que ofrece la cooperativa.
5. ¿Los servicios de maternidad que ofrece la cooperativa satisfacen sus necesidades?
6. ¿Le satisface la atención que le brindan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "27 de Abril"?

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA INSTITUCION

1. ¿Las capacitaciones que le han brindado en la institución han satisfecho sus expectativas?

ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Cuántos préstamos ha programado entregar a los clientes durante el periodo económico 2008?
2. De los préstamos programados ¿Cuántos logró entregar durante el periodo económico 2008?
3. ¿Cuántos depósitos a plazo fijo se presupuestaron captar en el año económico 2008?
4. ¿Cuantos depósitos a plazo fijo se captaron en el año económico 2008?
5. ¿Cuántos depósitos en ahorro se presupuestaron captar en el año económico 2008?
6. ¿Cuantos depósitos en ahorro se captaron en el año económico 2008?
7. ¿Cuántas actividades ha planificado realizar durante el año económico 2008?
8. ¿Cuántas actividades de las planificadas se ejecutaron durante el año económico 2008?