



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

***MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA***

**Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de  
Gestión para la "Cooperativa Financiera de Ahorro y  
Crédito Tulcán Ltda.", de la ciudad de Tulcán.  
Período 2008**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE DOCTOR EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA.**

**AUTOR: Lic. Edgar Fabián Mera**

**DIRECTORA: Dra. María Augusta Solano de la Sala  
Torres**

**CENTRO UNIVERSITARIO TULCÁN**

**2009**

Dra.: María Augusta Solano de la Sala Torres

**DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA**

**CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de tesis realizado por el estudiante Edgar Fabián Mera, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio del 2009

f).....

## DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **EDGAR FABIÁN MERA**, declaro ser autor 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 la parte pertinente textualmente dice: "Formarán parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

f. ....

Autor

## A U T O R Í A

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

.....  
Lic. Edgar Fabián Mera

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Certificación Directora de Tesis.....	i
Declaración y Cesión de Derechos de Tesis.....	ii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	v
Índice de contenidos.....	vi
Resumen ejecutivo.....	b
 <b>CAPÍTULO I</b> .....	 1
<b>DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA “COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA.”, DE LA CIUDAD DE TULCÁN. PERÍODO 2008.</b>	1
1.1 Descripción de la cooperativa.....	1
1.2 Base legal.....	2
1.3 Organigrama.....	3
1.4 Plan estratégico.....	3
1.4.1 Misión.....	4
1.4.2 Visión.....	5
1.4.3 Valores.....	6
1.4.4 Objetivos.....	6
 <b>CAPÍTULO II</b> .....	 7
<b>MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	7
2.1 Planificación.....	7
2.1.1 Planificación estratégica.....	8
2.1.1.1 Análisis FODA de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán” Ltda.....	11
2.1.2 Planificación corporativa.....	15
2.1.3 Planificación operativa.....	17
2.2 Indicadores.....	18
2.2.1 Conceptos.....	18
2.2.2 Características.....	19
2.2.3 Importancia.....	19
2.2.4 Clasificación.....	20
2.2.5 Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	23
2.2.6 Manejo y presentación de indicadores.....	25
2.2.6.1 Contar con objetivos y estrategias.....	25
2.2.6.2 Identificar factores críticos de éxito.....	26
2.2.6.3 Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito.....	26
	5

2.2.6.4	Determinar estado, umbral y rango de gestión para cada indicador....	26
2.2.6.5	Diseñar la medición.....	27
2.2.6.6	Determinar y asignar recursos.....	27
2.2.6.7	Medir, aprobar y ajustar el sistema de indicadores de gestión.....	27
2.2.6.8	Estandarizar y formalizar.....	27
2.2.6.9	Mantener y mejorar continuamente.....	28
2.2.6.10	Reglas prácticas para la implantación de un conjunto o sistema de indicadores.....	28
2.2.6.11	Lecciones aprendidas sobre la base de experiencias pasadas en el uso de indicadores.....	29
2.2.6.12	Potenciales dificultades en la elaboración de indicadores.....	29
2.2.6.13	Errores al establecer indicadores y como evitarlos.....	30
2.2.6.14	Presentación de indicadores.....	31
2.3	Cuadro de Mando Integral.....	31
2.3.1	Antecedentes.....	32
2.3.2	Concepto.....	33
2.3.3	Características.....	33
2.3.4	Perspectiva financiera.....	37
2.3.5	Perspectiva del cliente.....	38
2.3.6	Perspectiva del proceso interno.....	40
2.3.7	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	41
2.3.8	Vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral.....	43
<b>CAPÍTULO III</b>		46
<b>DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES</b>		46
3.1	Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	46
3.2	Preparación de indicadores.....	47
3.3	Diseño cuadro de indicadores.....	51
3.4	Informe Final.....	65
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		66
1	Conclusiones.....	66
2	Recomendaciones.....	67
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		68
<b>ANEXOS</b>		68

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo del presente proyecto de investigación: “Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán” Ltda., período 2008”, se engloba en tres capítulos; los mismos que enmarcan las siguientes temáticas:

En lo que concierne al **CAPÍTULO I**, sobre la Descripción de la cooperativa, según su estatuto se denomina **Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán Ltda.”**, domiciliada en la ciudad de Tulcán, Cantó Tulcán, Provincia del Carchi; controlada por la Superintendencia de Bancos, de derecho privado y su régimen está regulado por las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, del Decreto Ejecutivo No. 354, así como las normas que expida la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, el estatuto y su normativa interna.

La responsabilidad personal de cada socio estará limitada a su respectivo capital en certificados de aportación obligatorios exigidos en el estatuto, suscritos y pagados como tales, y la responsabilidad de la Cooperativa Financiera estará limitada al monto de su capital social.

El plazo de duración de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán Ltda.” no tendrá límite. Sin embargo podrá disolverse, liquidarse o fusionarse de acuerdo con lo que dispone la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Decreto Ejecutivo No. 354, las normas que expida la Superintendencia y la Junta Bancaria, el estatuto y su normativa interna.

El objetivo social de la Cooperativa es la intermediación financiera con el público, captando

recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de los socios o de terceros o de ambos, o recibiendo aportaciones en las cuentas patrimoniales con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros permitidos por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Decreto Ejecutivo No. 354.

Para cumplir con su plan estratégico misión, visión, valores y objetivos, podrá abrir sucursales y agencias para la presentación de sus servicios, en cualquier tiempo y lugar de la República del Ecuador, previa aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

En el **CAPÍTULO II**, Marco teórico de la investigación, está referido a los indicadores, cuyo empleo obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para la evaluación de los resultados de la gestión de la cooperativa.

Para facilitar su comprensión se parte de la planificación, tipos de planificación; conceptos, características importancia y clasificación de los indicadores; aspectos a considerar en la formulación de indicadores; manejo y presentación de indicadores.

Por otra parte, se hace referencia al Cuadro de Mando Integral: antecedentes, concepto y características; así como también a las cuatro perspectivas que conforman el modelo clásico de Kaplan y Norton.

Por último se trata sobre la vinculación de los indicadores del Cuadro de Mando Integral, el mismo que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

En lo que concierne al **CAPÍTULO III**, Diseño, análisis e interpretación de indicadores; se

realizó la identificación de áreas relevantes, variables, objetivos de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. A continuación se procedió a la preparación, diseño, análisis e interpretación del cuadro de indicadores; y a elaborar el correspondiente informe.

Una vez terminado con el trabajo de investigación en la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. se procesó varias conclusiones con sus respectivas recomendaciones

El objetivo general: "Diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda., período 2008" se fue cumpliendo a medida que se realizaba la investigación por cuanto conté con el apoyo y la ayuda necesaria de todos quienes forman parte de esta prestigiosa Cooperativa, accediendo a toda la información requerida para desarrollar eficientemente esta tarea de investigación.

Sin embargo existieron varios inconveniente, como falta de bibliografía indispensable y necesaria en la ciudad de Tulcán y el tiempo disponible para llegar a la cooperativa y la permanencia en ella, así como también la falta de asesoría presencial, por lo que solicitamos a la universidad se de mayor facilidad al estudiante designando un asesor en cada centro asociado para cumplir con mayor éxito la meta propuesta.

Las metodologías utilizadas fueron: la observación directa, el método deductivo, el método inductivo, el método de análisis y el método de síntesis; los mismos que fueron instrumentos básicos y necesarios para la elaboración y culminación del presente trabajo.

## DEDICATORIA

Con especial cariño, dedico este trabajo a mi esposa Miriam Moscoso y a mi hijo Juanito Mera, quienes con su apoyo constante hicieron que sea posible que culmine con éxito esta investigación.

## 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 Financiera de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda. por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Dra. María Augusta Solano Sala de la Torres, por haber guiado y orientado acertadamente en mi trabajo de tesis.

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

**El autor.**

## **CAPÍTULO I**

### **DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA “COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO TULCÁN LTDA.”, DE LA CIUDAD DE TULCÁN. PERÍODO 2008.**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA COOPERATIVA**

La entidad organizada según su Estatuto se denomina Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán Ltda.”, controlada por la Superintendencia de Bancos, de derecho privado y su régimen está regulado por las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, del Decreto Ejecutivo No. 354, las demás leyes que le fueren aplicables de acuerdo a su naturaleza, así como las normas que expida la Superintendencia de Bancos y Seguros y la Junta Bancaria, el estatuto y su normativa interna.

El Estatuto de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán Ltda.” fue aprobado en sesión de Asamblea General Extraordinaria de Representantes, realizada el día sábado 4 de marzo del 2006; registrado el Primer Testimonio bajo la partida No. 98 del Registro Mercantil con fecha 21 de junio del 2006.

La Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán Ltda.”, es una entidad formada por personas naturales o jurídicas que tienen por objeto promover el desarrollo económico y social de sus asociados y realizar intermediación financiera con el público en general, actuar como una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

## **1.2 BASE LEGAL**

La Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán Ltda." tiene su domicilio principal en la ciudad de Tulcán, Cantón Tulcán, Provincia del Carchi. Es una sociedad de personas de responsabilidad limitada.

La responsabilidad personal de cada socio estará limitada a su respectivo capital en certificados de aportación obligatorios exigidos en el estatuto, suscritos y pagados como tales, y la responsabilidad de la Cooperativa Financiera estará limitada al monto de su capital social.

Serán socios de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán Ltda.", la persona natural legalmente capaz para contratar y obligarse o la persona jurídica de derecho privado; y quienes teniendo capacidad legal soliciten su ingreso y cumplan con los requisitos determinados por la normativa de la institución.

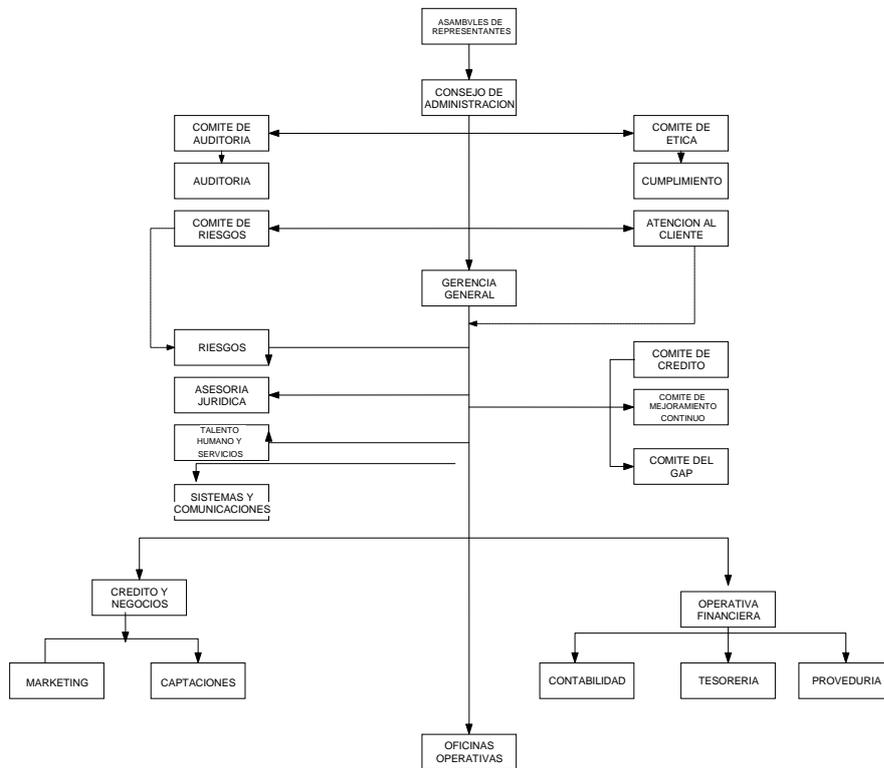
El plazo de duración de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán Ltda." no tendrá límite. Sin embargo podrá disolverse, liquidarse o fusionarse de acuerdo con lo que dispone la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, el Decreto Ejecutivo No. 354, las normas que expida la Superintendencia y la Junta Bancaria, el estatuto y su normativa interna.

El objetivo social de la Cooperativa es la intermediación financiera con el público, captando recursos en las cuentas de pasivo mediante cualquier instrumento jurídico, sea de los socios o de terceros o de ambos, o recibiendo aportaciones en las cuentas patrimoniales con la finalidad de conceder créditos y brindar servicios financieros permitidos por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Decreto Ejecutivo No. 354.

Para cumplir con sus objetivos, podrá abrir, en cualquier tiempo, sucursales y agencias para la presentación de sus servicios, en cualquier lugar de la República del Ecuador, previa aprobación de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

## 1.3 ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO "TULCÁN LTDA"



Fuente: COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO "TULCAN LTDA"  
Elaborado: EDGAR FABIÁN MERA

## 1.4 PLAN ESTRATÉGICO

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución.

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas

#### **4.1.1 MISIÓN**

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: 1,5 líneas

**“Proporcionar productos financieros y servicios complementarios de calidad para mejorar las condiciones de vida de socios – clientes y del entorno social donde operemos”.**

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Esquema numerado + Nivel: 1 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 2 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0 cm + Sangría: 0,76 cm

Con formato: Sin subrayado

Con formato: Fuente: 11 pto, Sin Negrita

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

La misión como “una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares”; es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ***¿Para que existe la organización?***

Con formato: Fuente: Negrita, Cursiva

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- **Clientes.-** ¿Quiénes son los clientes de la institución?
- **Productos o servicios.-** ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en que forma deben ser entregados?
- **Mercados.-** ¿Compite la institución geográficamente?
- **Preocupación por supervivencia y mejoramiento.**
- **Preocupación por imagen pública.-** ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Fuente: Negrita

## 4.1.2 VISION

***“Ser la Institución Financiera con mayor fortalecimiento en nuestro mercado de influencia, con capacidad de generar productividad; brindando productos financieros y servicios complementarios de calidad con seguridad, rentabilidad y confianza”.***

Visión es la razón de ser de la organización, es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que la organización esté dentro de tres o cinco años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.

La respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?, es la visión de futuro: establece aquello que la organización piensa hacer, y para quien lo hará así como las premisas filosóficas centrales.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes.
- Dimensión de tiempo.
- Intrigadora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debes ser realista en lo posible.
- Comunica entusiasmo.
- Proyecta sueños y esperanzas.
- Incorpora valores e intereses comunes.
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico.
- Logra sinergismo.
- Debe ser difundida interna y externamente.

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Esquema numerado + Nivel: 3 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 1,27 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

### 4.1.3 VALORES

- **SOLIDARIDAD.-** Impulsando al sistema cooperativo como alternativa viable para fomentar el progreso de la Sierra Norte del Ecuador.
- **HONESTIDAD.-** En todas las acciones procurando salvaguardar los intereses de socios y clientes.
- **CONFIANZA.-** De nuestros clientes y determinada por nuestra trayectoria, misma que no puede ser defraudada.
- **RESPONSABILIDAD.-** Al realizar la intermediación financiera óptima de los recursos que la cooperativa administra.
- **PRUDENCIA.-** En todas las actividades, eligiendo siempre las mejores alternativas para la cooperativa.
- **LEALTAD.-** Al cumplir su compromiso con la sociedad y maximizar la satisfacción de socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos.

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente; son el marco de referencia que inspiran y regulan la vida de la organización.

### 4.1.4 OBJETIVOS

- Potenciar la estructura organizacional y funcional del área de negocios para el fortalecimiento de los productos financieros y servicios complementarios.
- Potenciar los procesos internos, la ~~gestión~~ gestión del riesgo a asumir por la institución, las alianzas estratégicas y el desarrollo de las herramientas de sistemas con la finalidad de mejorar la productividad y la toma de decisiones.

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Esquema numerado + Nivel: 3 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: 11 pto

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0 cm + Sangría: 0,63 cm

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Fuente: Sin Cursiva, Sin subrayado

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Fuente: Cursiva

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Esquema numerado + Nivel: 3 + Estilo de numeración: 1, 2, 3, ... + Iniciar en: 1 + Alineación: Izquierda + Alineación: 0 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 1,9 cm + Sangría: 2,54 cm

Con formato: Fuente: Sin Negrita

## CAPÍTULO II

### 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 defendiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito ~~organizacional~~.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. 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.

Por otro lado se puede considerar a la planificación como el tronco fundamental de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

Planificar es ordenar el conjunto de acciones que debemos desarrollar para alcanzar un objetivo o varios objetivos, que resuelvan un problema o varios problemas que hemos identificado previamente a través de un diagnóstico.

La planificación nos debe dejar claro:

- ¿Qué se va hacer?
- ¿Por qué se hará?
- ¿Cuándo se hará cada actividad y en que orden?
- ¿Con que recursos humanos y materiales se realizará?

La planificación es importante porque permite al grupo:

- Concentrar sus recursos en torno a sus objetivos.
- Hacer perdurar su actividad en el tiempo.
- Adquirir nuevas experiencias.

La planificación se clasifica en:

- Planificación Estratégica.
- Planificación Corporativa.
- Planificación Operativa.

### **2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación estratégica es de largo plazo y define los objetivos y estrategias que la organización realizará a futuro, en distintas áreas y analizando las cosas que en ese futuro pueden cambiar y afectarles positiva o negativamente de no enfrentarlas desde su momento presente.

Uno de los principales propósitos de la Planificación Estratégica es que la empresa esté preparada constantemente para afrontar el futuro, obtener beneficios y permanecer en el mercado. Por lo tanto, serán fundamentales los aspectos clave sobre los que deba reflexionar permanentemente, así como las interrelaciones entre estos aspectos (pensamiento sistémico).

Y sea cual sea el tipo de empresa: multinacional, pública, mixta o privada, el esquema que utilizará para llegar a esa meta siempre será el mismo.

- **Planificar:** Prever el futuro a corto, medio y largo plazo, seleccionando los objetivos de la empresa en general y de los de cada una de las secciones que la componen en particular.
- **Organizar:** Será necesario conseguir los objetivos propuestos a través del entramado estructural de sus secciones, subsecciones y departamentos, con los que se Mantendrán Relaciones De Jerarquía, Delegación, Cooperación y Participación.
- **Dirigir la Actividad:** Para orientar, supervisar, motivar y coordinar el trabajo de los colaboradores, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Podemos proponer un proceso secuencial de planificación estratégica de acuerdo a las siguientes etapas (Oliveira, E. H):

- **Elaboración de la filosofía** de la empresa o Institución, expresada en su declaración de Visión, Misión y Valores.
- **Análisis del entorno** o ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas. El entorno puede ser subdividido en:
  - ✓ entorno general, referido a las tendencias globales de la sociedad;
  - ✓ entorno específico, referido a las circunstancias particulares del sector, ámbito o segmento relevante para la organización.
- **Análisis de la realidad interna** de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.
- **Determinación de los objetivos estratégicos generales y específicos** y la selección de estrategias y cursos de acción fundamentados en las fortalezas de la organización y que, al mismo tiempo, neutralizan sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.
- **Preparación para la implementación del plan**, especialmente en lo concerniente a su sistema de seguimiento y evaluación, lo que incluye la selección de indicadores de

resultado e impacto para la medición del desempeño de la organización, la especificación de los valores a alcanzar para cada indicador y la estimación de los recursos financieros indispensables.

Estos cinco elementos interactúan tanto estática como dinámicamente. El análisis de fortalezas y debilidades se realizará respecto a las oportunidades y amenazas externas. Ambos componentes del diagnóstico adquieren sentido únicamente en relación a los valores, la misión y visión de la organización.

Los objetivos están ligados a las estrategias, las políticas y estructuras organizacionales necesarias para su logro y deben ser evaluados permanentemente para extender o acortar su vigencia o simplemente reemplazarlos por otros objetivos, los cuales a la larga podrían llevar a una nueva formulación de la filosofía de la organización.

Tenemos también que diferenciar los conceptos de análisis estratégico e implementación estratégica:

- **El análisis estratégico** está conformado por la formulación (o reformulación) de la misión, el diagnóstico organizacional y el establecimiento de los objetivos estratégicos, siendo éste el punto culminante.
- **La implementación estratégica** toma como punto de partida los objetivos y avanza hasta comprender las políticas y cursos de acción e, incluso, el sistema de monitorización y evaluación del plan.

Dentro de este proceso, no debemos olvidar nunca la importancia del Presupuesto. El presupuesto consiste en la previsión del coste de lo que se va a producir o del servicio que se va a ofrecer. De este modo, podemos saber los recursos con los que deberemos contar, conociendo las expectativas del mercado. Para ello deberá tenerse en cuenta lo que supondrá económicamente la inversión a realizar y que ésta sea suficiente para lograr el beneficio previsto.

Otro aspecto que se debe destacar es el Control para poder evitar desviaciones. Mediante el control antes, durante y con posterioridad, debe mantenerse un constante seguimiento sobre

la evolución de las circunstancias específicas, revisando los presupuestos básicos, controlando la actitud de los recursos humanos y llevando a cabo auditorías.

Controlar significará, técnicamente, comprobar o confirmar que los planes, una vez cotejados, se ajustan a los criterios establecidos. Pero para que el control sea efectivo, es necesario que en la empresa funcione perfectamente el sistema de información entre los distintos estamentos, pero, especialmente, entre el personal cualificado (mandos intermedios) a través de los cuales se recibirán y regularán todas las posibles anomalías.

La única manera de conseguir que en todos los aspectos se mantenga un elevado nivel de calidad, consiste en tener capacidad para supervisar y controlar constantemente los efectos de las acciones llevadas a cabo, a base de establecer un conjunto de puntos de referencia.

### **2.1.1.1 ANÁLISIS F.O.D.A. DE LA COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO “TULCÁN LTDA.”**

A partir de la matriz de los factores claves de éxito y el nivel de desempeño, se obtienen las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades; lo cual permite plantear las estrategias operativas y los planes de mejoramiento de la institución financiera.

Una calificación de la matriz FODA permite al asesor, analizar la relación de los factores internos frente a los externos; también si los factores positivos y de oportunidad son suficientes para enfrentar los factores negativos y amenazas, para plantear las estrategias, sostener, convertir o retirarse.

#### **1. Análisis del Entorno.- Oportunidades y Amenazas**

**Las Amenazas** consideradas más relevantes son:

- Nivel de sobreendeudamiento de la población en los mercados de intervención;
- La potencial inestabilidad política del país, con sus efectos en la situación económica;
- La presencia de captaciones informales;
- La alta competencia, en especial por el incremento de cooperativas no reguladas por la Superintendencia de bancos y Seguros.

Por su parte, como **Oportunidades** para la cooperativa se presentan:

- La potencialidad para crecer en los mercados actuales.
- La suspensión en el proceso de reducción de tasas de interés establecida por el Gobierno como estrategia de enfrentar la crisis financiera internacional.

## **2. Análisis Interno.- Fortalezas y Debilidades**

El análisis interno de la organización se lo realizó en base a cuatro gestiones:

- a. Gestión en Productos-Mercado.-** A través de la cual se evalúa como se encuentra la Cooperativa respecto a la prestación de sus productos y servicios, conocimiento del mercado, posición y participación en sus mercados. “Prevalen las Debilidades”.

### Fortalezas:

- Participación en el mercado de la microempresa.
- Las condiciones de los productos de crédito.
- La prestación de servicios no financieros.

### Debilidades:

- Baja calidad en la entrega de la información al cliente.
- Baja calidad de atención individual y de asesoría a los clientes en los diferentes productos que ofrece la cooperativa.
- La escasa participación o vinculación en el segmento de personas con “mejor posición económica”, principalmente como un segmento para captación de ahorros y depósito a plazo fijo.
- El alto nivel de “clientes inactivos”, que amerita el establecer estrategias para su reactivación y potencialmente una revisión de la política que define a clientes inactivos de manera que en este grupo se considere a quienes no mantienen movimientos ni en cuentas del activo y del pasivo durante un tiempo y a su vez mantienen saldos muy pequeños en ahorros.

- b. Gestión Financiera y Productividad.-** A través de la cual se evalúa como se encuentra la cooperativa en las principales áreas de gestión financiera y los resultados y

tendencias alcanzadas en los principales indicadores financieros. “Prevalecen las Debilidades”.

Debilidades:

- Bajo nivel de productividad del personal.
- Bajo nivel de Rentabilidad, en comparación con su grupo par de cooperativas pequeñas, lo cual limita el potencial crecimiento del Patrimonio a través de una mayor creación de Reservas.
- Un bajo nivel de Eficiencia Administrativa, que se refleja en un mayor nivel de Gastos Operacionales vs. Activos Totales promedio en relación a referentes dentro de su grupo par.
- La tendencia decreciente en su nivel de Patrimonio Técnico frente a los Activos Ponderados por Riesgo, a causa del reducido crecimiento del capital Social y de creación de Reservas como fuente de incremento patrimonial.

**c. Gestión Organizacional.-** A través de la cual se evalúa como se encuentra la cooperativa en los diferentes factores que comprende la organización interna, su enfoque de planificación, ejecución y seguimiento. “Prevalecen las Fortalezas”

Fortalezas:

- Buena calidad y seguridad del Sistema informático, producto del fortalecimiento dado en los últimos periodos.
- Capacidad en el Sistema informático para soportar el crecimiento institucional.
- Las buenas condiciones de la infraestructura de la cooperativa en sus diferentes oficinas.

Debilidades:

- La ausencia de un Sistema de Información gerencial que favorezca una positiva gestión de la información evidenciada en una emisión y análisis oportuno de reportes y su uso en la toma de decisiones.
- La ausencia de mecanismos y procesos adecuados para la planificación institucional, tanto en su preparación y principalmente en su oportuna evaluación y seguimiento.
- La ausencia de esquemas estructurales para el control interno.

**d. Gestión del Recurso Humano.-** A través de la cual se evalúa la gestión institucional del cliente interno como elemento clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. "Prevalecen las Debilidades".

Fortalezas:

- Enfoque al mejoramiento continuo por parte del personal.

Debilidades:

- Escasa orientación del personal en calidad de atención al cliente.
- Bajo apoyo del consejo de administración en brindar una visión estratégica al negocio de la cooperativa.
- La baja calificación del personal operativo y de calidad de gestión en el equipo ejecutivo.
- Ausencia de una efectiva política de comunicación e información interna que garantice un adecuado conocimiento del personal sobre las políticas y productos de la cooperativa.
- Sistema de remuneración y de incentivos no adecuado.
- La existencia de un número mayor de colaboradores, ameritando un análisis dirigido a optimizar la estructura organizacional.
- La baja disposición del personal a asumir responsabilidades.

**3. Análisis del Perfil Competitivo.-**

En complemento al análisis FODA se identificaron, ponderaron y calificaron un conjunto de factores considerados como "Claves para el Éxito" en el funcionamiento de instituciones del sector financiero; tanto para la cooperativa como a los reconocidos como sus principales competidores.

Los factores considerados como claves son:

- Agilidad, oportunidad en el servicio.
- Imagen institucional.
- Costos de los servicios/productos activos.
- Costos de los servicios/productos pasivos.
- Cobertura, puntos de atención.

- Diversidad de productos financieros.
- Calidad de atención al cliente.
- Confianza, solvencia.
- Calidad del Recurso Humano.
- Tecnología disponible.
- Servicios complementarios.

La calificación otorgada por el equipo de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán Ltda.” a los diferentes actores, generó el siguiente orden en su nivel de competitividad:

1. Procredit:	1.31
2. Credifé-Banco del Pichincha:	1.26
3. Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Pablo Muñoz Vega Ltda.”:	0.85
4. Cooperativa Atuntaqui:	0.59
5. Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán Ltda.”:	0.18
6. Fodemi:	0.07

Los factores en los cuales la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán Ltda.” Presenta mayores debilidades son:

- Agilidad y oportunidad en el servicio.
- Calidad de atención al cliente.
- Calidad del Recurso Humano.

## **2.1.2 PLANIFICACIÓN CORPORATIVA**

La Corporación se origina dentro del campo de la planificación corporativa que viene siendo la misma estrategia que se define en un grupo de negocios o más precisamente, Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), supeditadas a un centro de control común; el cual se encarga de llevar los planes que las corporaciones deben seguir, para que estas surjan dentro de la economía nacional e internacional.

Con formato: Sin subrayado

Con formato: Izquierda, Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: 1,5 líneas, Punto de tabulación: 4,5 cm, Izquierda

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: 1,5 líneas

El concepto de esta corriente planificadora se define en los siguientes términos: “Es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas determinando el poder y la potencialidad de oponentes que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre”.

La planificación corporativa tiene algunas **características**, tales como:

- Es llevada a cabo de manera simultánea con la planificación estratégica.
- Es de forma homogénea y heterogénea.
- Agrupar las empresas productivas potencialmente autónomas, que dependen de un centro de división común.
- Dentro de un grupo empresarial determinado puede existir una o varias corporaciones.
- El centro de control de la corporación posee completa discrecionalidad.
- Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.
- Un enfoque disciplinado pero flexible.
- Participación del personal a nivel operativo.
- Motivación a la creatividad.
- Comunicación de los planes a través de toda la organización.
- Integración de la planificación con el poder decisorio.
- Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes para considerar las condiciones cambiantes.

Las corporaciones son de varios **tipos**:

- **Corporaciones Privadas.-** Grupo de empresas e inclusive varias corporaciones pueden estar vinculadas a través de nexo de propiedad por la presencia de accionistas comunes.
- **Corporaciones Públicas.-** Existe igual autoridad pero suele estar limitada por disposiciones legales. Están facultadas para ejercer control sólo en aspectos específicos, como puede ser el nombramiento de Directivos y la aprobación de los Estados Financieros

Los **elementos** de la planificación corporativa son:

Con formato: Fuente: Negrita

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: 1,5 líneas

Con formato: Fuente: Sin Negrita

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: 1,5 líneas

- El elemento distintivo de la planificación corporativa es el Centro de Control gerencial, el cual posee completa autoridad sobre las empresas que la conforman.
- Unidad Estratégica de Negocios (UEN).- Es la unidad componente de la Corporación, la cual podía a no coincidir con las divisiones en que ésta se encontraba estructurada desde el punto de vista organizativo.
- Área Estratégica de Negocios (AEN).- Se refiere a un segmento específico del entorno en el cual la empresa ubica o puede desear ubicar sus actividades.

**Con formato:** Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

**Con formato:** Sangría: Izquierda: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas

**Con formato:** Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas, Con viñetas + Nivel: 1 + Alineación: 0,63 cm + Sangría: 1,27 cm

**Con formato:** Párrafo de lista, Izquierda, Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

## ii) PLANIFICACIÓN OPERATIVA

La planificación operativa puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciéndonos claramente lo que vamos hacer, el orden en que lo haremos, las responsabilidades que cada uno tendremos, los recursos que necesitaremos para hacerlo y el tiempo en que debemos cumplirlo.

**Con formato:** Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 0,63 cm, Interlineado: 1,5 líneas, Esquema numerado + Nivel: 3 + Estilo de numeración: i, ii, iii, ... + Alineación: 3,49 cm + Sangría: 3,81 cm

**Con formato:** Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

Tienen como función formular asignar proyectos y actividades detalladas, que deben ser ejecutadas por el nivel operativo del negocio. Podemos planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes.

Normalmente, cada unidad organizativa formula sus planes objetivos y este plan constituye la base para cuantificar y justificar sus requerimientos de recursos y presupuesto.

Es importante observar que el ámbito de la planificación estratégica difiere de la planificación 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 de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.

A la planificación operativa o administrativa se la puede definir como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo.

De una buena planificación depende el éxito de nuestros objetivos.

**Con formato:** Normal, Sangría: Izquierda: 0 cm, Interlineado: 1,5 líneas, No ajustar espacio entre texto latino y asiático, No ajustar espacio entre texto asiático y números

## **2.2 INDICADORES**

El logro de la competitividad de una organización debe estar referido al correspondiente plan, el cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base en el adecuado diagnóstico situacional; mientras que el control de este plan se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades trazadas en él.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios, el empleo puntual de sus recursos y abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de su objetivo.

### **2.2.1 CONCEPTOS<sup>1</sup>**

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues solo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficiencia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficiencia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

---

<sup>1</sup> Franklin, Enrique B. (2ª. Edición 2007): *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio*, Editorial Pearson, México. Pág. 147-148.

## **2.2.2 CARACTERÍSTICAS**

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

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

## **2.2.3 IMPORTANCIA**

Las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa.

La importancia de los indicadores de gestión parte de una serie de justificativos que fundamentan su utilidad en la evaluación de los resultados que se hayan definido en una planificación.

Otra utilidad importante de los indicadores es que nos permite medir los logros de las áreas relevantes de la organización.

Se hace aún más necesario que esta se oriente hacia las áreas relevantes, hacia las áreas que están directamente relacionadas con la misión de estas empresas u organizaciones.

Otro tema importante es que los indicadores nos facilitan la adopción de acciones correctivas en la organización, como parte de la auditoría de gestión; en la que los indicadores forman parte como herramientas básicas de su ejecución.

Se podría decir que el gran objetivo de obtener, aplicar y analizar los indicadores; es tomar las acciones correctivas sobre la marcha.

Los indicadores de gestión forman parte del control concurrente de la organización y frente a eso se denota de esta forma una gran utilidad de su implementación.

Otro elemento, otra utilidad básica de los indicadores es que proporcionan información básica para mantener el perfil competitivo empresarial.

#### **2.2.4 CLASIFICACIÓN**

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos: indicadores financieros e indicadores de gestión:

Los **indicadores financieros**<sup>2</sup> son los que emplean las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante una auditoría, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos.

Su adecuada utilización está sujeta al correcto conocimiento de su significado y alcance. Para poder ubicarlos en función de su cargo de aplicación y utilidad se clasifican en indicadores de:

~ rentabilidad,

---

<sup>2</sup> Franklin, Enrique B. (2ª. Edición 2007): *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio*, Editorial Pearson, México. Pág. 150.

- ~ liquidez,
- ~ financiamiento,
- ~ ventas,
- ~ producción,
- ~ abastecimiento,
- ~ fuerza laboral.

Los **indicadores de gestión**<sup>3</sup> generan información cuantitativa y cualitativa del proceso administrativo, incluyendo los componentes inherentes a cada etapa, orientada para un propósito estratégico en cada fase, así como de los elementos que complementan al proceso, direccionados en forma específica por atributos fundamentales.

Es de destacar que de manera conjunta, los indicadores financieros y los de gestión abarcan un ciclo completo de evaluación, ya que consideran causas y efectos así como la dimensión en que interactúan en el tiempo.

Se puede agrupar a los indicadores de gestión bajo tres conceptos:

#### **1. Indicadores de Eficiencia**

Los indicadores de eficiencia miden el logro de los resultados propuestos, indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Con una información adecuada se podrá aplicar indicadores de eficiencia, que nos permitan evaluar el manejo de recursos humanos, materiales y financieros que, normalmente, guarda relación con el presupuesto y los objetivos de la planificación.

La variable que nos permite medir la eficiencia se relaciona con los dólares, porque son los recursos asignados para el cumplimiento del objetivo operativo.

Por eso es importante disponer de una planificación, porque de ahí obtenemos información básica para la identificación de variables que a nivel de clasificación global se pueden orientar a mediciones de eficiencia, eficacia y calidad.

---

<sup>3</sup> Franklin, Enrique B. (2ª. Edición 2007): *Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio*, Editorial Pearson, México. Pág. 197.

## **2. Indicadores de Eficacia**

Los indicadores de eficacia se enfocan en el ¿qué se debe hacer?, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

Eficacia es el cumplimiento de las metas, tiene relación con los planes operativos, porque los objetivos operativos establecen en forma clara, explícita las metas específicas y cuantificadas.

Por tanto las variables típicas del cumplimiento de las metas son precisamente las metas que se haya generado como objetivo. Las variables relacionadas con la eficacia serán los clientes, porque son las metas definidas en el objetivo operativo.

## **3. Indicadores de Calidad**

Adicionalmente y para que el análisis sea integrado, debemos buscar para esos clientes una variable; que, normalmente, es la satisfacción que ellos han percibido en el servicio del producto prestado para evaluar en forma integrada este objetivo.

Los indicadores o razones financieras al igual que los índices no se evalúan por separado, tienen un análisis integral de la organización; es por eso que se habla del Cuadro de Mando Integral.

Porque no se puede evaluar una perspectiva dejando de lado otra perspectiva; al contrario, este Cuadro de Mando Integral se hace útil cuando genera información integral que incluye todos los aspectos relacionados con la organización.

## **2.2.5 ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE INDICADORES**

Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen.

Por este motivo es necesaria la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por el mencionado conjunto.

En otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

### **1. ¿Qué se hace?**

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

### **2. ¿Qué se quiere o desea medir?**

A continuación se debe medir las variables que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada según el criterio que se establezca y permita priorizar todas las actividades. Variables que podrán ser de eficiencia cuando medimos recursos, de eficacia para medir metas, o de calidad cuando medimos la satisfacción del cliente.

### **3. ¿Con qué información se cuenta?**

Para la empresa es necesario saber que se quiere medir, en los objetivos de la empresa se tiene claro cuáles serán las variables a medir.

### **4. ¿Dónde se obtendrá la información?**

Hay que definir dentro de la empresa aquella persona que maneja la planificación, evalúa los resultados y que nos va a facilitar toda la información para que podamos hacer la aplicación de los indicadores.

### **5. ¿Quién utilizará la información?**

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

### **6. ¿Cada cuánto tiempo?**

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

### **7. ¿Con qué o quién se compara?**

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

En el proceso de formulación de indicadores se identifican asimismo los factores clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los siguientes objetivos:

- ~ capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios,
- ~ capacidad de producir servicios de calidad,

- ~ capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y
- ~ capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización:

- ~ perspectiva financiera,
- ~ perspectiva del cliente,
- ~ perspectiva del proceso interno, y
- ~ perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

## **2.2.6 MANEJO Y PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES**

La metodología general para el manejo y presentación de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

### **2.2.6.1 CONTAR CON OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

Todo negocio o empresa, independientemente de su tamaño, para ser efectiva necesita operar con indicadores de gestión cuyos objetivos sean claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

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

Estos patrones son:

- ~ *Atributo*: Es el que identifica la meta.
- ~ *Escala*: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.
- ~ *Status*: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.
- ~ *Umbral*: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.
- ~ *Horizonte*: Hace referencia al periodo en el cual se espera alcanzar el umbral.
- ~ *Fecha de iniciación*: Cuando se inicia el horizonte.

- ~ *Fecha de terminación:* Finalización del lapso programado para el logro de la meta.
- ~ *Responsable:* Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

### **2.2.6.2 IDENTIFICAR FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

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

- ~ *Concepción.*
- ~ *Monitoreo.*
- ~ *Evaluación final de la gestión.*

### **2.2.6.3 ESTABLECER INDICADORES PARA CADA FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO**

Nivel de aprobación de pruebas	=	$\frac{\text{Total personas que aprobaron pruebas}}{\text{Total de personas capacitadas}}$
--------------------------------	---	--

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

### **2.2.6.4 DETERMINAR ESTADO, UMBRAL Y RANGO DE GESTIÓN PARA CADA INDICADOR**

Para cada indicador es necesario determinar:

- ~ *Estado:* Valor inicial o actual del indicador.
- ~ *Umbral:* Es el valor del indicador que se requiere lograr o mantener.
- ~ *Rango de Gestión:* Es el aspecto comprendido entre los valores mínimo y máximo que el indicador puede tomar.

### **2.2.6.5 DISEÑAR LA MEDICIÓN**

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

### **2.2.6.6 DETERMINAR Y ASIGNAR RECURSOS**

La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información.

Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.

Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o proceso.

### **2.2.6.7 MEDIR, APROBAR Y AJUSTAR EL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN**

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

### **2.2.6.8 ESTANDARIZAR Y FORMALIZAR**

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

### **2.2.6.9 MANTENER Y MEJORAR CONTINUAMENTE**

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

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

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

### **2.2.6.10 REGLAS PRÁCTICAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN CONJUNTO O SISTEMA DE INDICADORES**

- ~ Debe hacerse por etapas. No pasar a otra etapa sin aprobar y consolidar la actual.
- ~ Fuerte implicación y participación de los directivos.
- ~ Debe contemplarse y conducirse como un cambio y no como un simple cambio de herramienta.
- ~ No solo se trata de implantar un nuevo sistema o cambio, sino además de crear procedimientos que en el futuro sirvan para que el sistema evolucione.
- ~ Se debe clarificar los papeles de las diferentes áreas funcionales, para efectos del control.
- ~ El sistema de indicadores y su control debe obedecer a las opciones organizativas y no a la inversa.

### **2.2.6.11 LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LA BASE DE EXPERIENCIAS PREVIAS EN EL USO DE INDICADORES**

En la elaboración de indicadores siempre se tienen experiencias que deben servir de base para corregir a futuro y no volver a cometer nuevamente errores o incongruencias, tales elementos se muestran a continuación:

- ~ Subestimación de metas.
- ~ Debilidad en toma de decisiones de equipos técnicos para establecer indicadores y valores a alcanzar.
- ~ Dificultades para el establecimiento de responsabilidades sobre el cumplimiento e incluso seguimiento y reporte de los valores a alcanzar.
- ~ Descoordinaciones para la validación de los indicadores y su difusión al interior de los pliegos.
- ~ Debilidad de su articulación con los esquemas de planificación y programación estratégica del gasto.

### **2.2.6.12 POTENCIALES DIFICULTADES EN LA ELABORACIÓN DE INDICADORES**

De igual forma en la elaboración de indicadores se puede presentar dificultades que debemos tener en cuenta para que no se presenten a futuro, tales dificultades potenciales se muestran a continuación:

- ~ ¿Cómo formular objetivos estratégicos y desagregar las metas?
- ~ ¿Cómo medir los productos cuyos resultados se obtienen a largo plazo?
- ~ ¿Qué unidades o áreas deben generar indicadores?
- ~ ¿Cómo construir las fórmulas?
- ~ ¿Cómo medir resultados de una gestión de una unidad que dependen de la gestión de otras varias unidades?
- ~ Disponibilidad de datos históricos.
- ~ Dificultad para medir insumos y productos por falta de sistemas contables financieros.
- ~ No se percibe el valor agregado de elaborar indicadores.

~ Realizar los indicadores se transforma en una carga burocrática y no se estimula el interés por la evaluación.

### **2.2.6.13 ERRORES AL ESTABLECER INDICADORES Y COMO EVITARLOS**

<b>ERRORES</b>	<b>COMO EVITARLOS</b>
Los indicadores de gestión que mantienen la actividad en lugar del desempeño proveen datos menos útiles y una sobrecarga de información.	Focalizarse en los objetivos clave de la organización, lo cual mantendrá la atención en las metas esenciales.
Focalización en metas de corto plazo a expensas de objetivos de largo plazo, es inconveniente, debido a la presión por un desempeño inmediato.	Los modelos de control de gestión ayudan a asegurar la inclusión de objetivos de corto y largo plazo.
La falta de conocimiento de las medidas de resultados, pueden ocasionar que los indicadores de gestión sean utilizados deficientemente.	Invertir tiempo en desarrollar buenas medidas de resultados, aun cuando esto no es una tarea fácil.
Demasiados indicadores financieros comparados con los indicadores de calidad, por ejemplo, pueden ocasionar un desempeño no equilibrado y descuidar áreas esenciales.	Los modelos de control de gestión pueden utilizarse para establecer un balance adecuado.
La manipulación de los datos para mejorar el desempeño, sobre todo cuando la recompensa o el "castigo" dependen de los indicadores.	Los indicadores maliciosos se pueden reducir estableciendo indicadores de gestión equilibrados, verificando los datos involucrados en ellos.
Peligro al especificar los datos, porque pueden ser interesantes en lugar de necesarios.	Focalizar los indicadores de gestión en los objetivos clave, acabando con los indicadores de "bonito saberlo" en vez de los "necesario saber".
Riesgos de medir procesos de trabajo que son fáciles de controlar, en lugar de aquellos que tienen mayor valor potencial.	Focalizarse en los objetivos clave y generar un efecto cascada hacia medidas de mayor valor agregado.
No compares actividades similares, lo cual puede ocasionar sentimientos de injusticias y falta de confianza en los indicadores de desempeño.	La calidad de los datos debe ser alta y los principios para establecer comparaciones deben establecerse por consenso.

## 2.2.6.14 PRESENTACIÓN DE LOS INDICADORES

Es vital que los indicadores sean administrados, 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:

- ~ Gráficos.
- ~ Tablas.
- ~ Gráficos con seguimiento.
- ~ Gráficos de control.

### **e)** CUADRO DE MANDO INTEGRAL<sup>4</sup>

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.

Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros.

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

---

<sup>4</sup> Kaplan Roberth, Norton David (2ª. Edición 2002): *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, España. Pág. 34.

## h) ANTECEDENTES

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

De acuerdo con investigaciones recientes, un número significativo de empresas españolas han implantado cuadros de mando integrales o están considerando seriamente la conveniencia de hacerlo en un futuro inmediato.

Se trata de empresas de una gran diversidad de sectores, independientemente de su tamaño y, tanto en el sector público como en el sector privado.

Esta herramienta, denominada Cuadro de Mando Integral o CMI es, posiblemente, lo último en lo que al control de la gestión empresarial se refiere. Se trata de un instrumento ideado a mediados de los noventa en Estados Unidos por el profesor Robert Kaplan, de la Harvard Business School y por el consultor David Norton.

El CMI es un refinamiento del clásico cuadro de mando introducido por los ingenieros franceses hace ya más de medio siglo. Pero el CMI va más allá del *tableau de bord* francés, ya que es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la empresa.

El CMI pretende traducir la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos. También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la organización y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los de la propia empresa

El CMI es algo más que un sistema de control, ya que además es un sistema de comunicación, de información, de motivación y de formación. Se podría hacer un símil entre el cuadro de mando clásico y el CMI.

El primero sería como el tablero de control de un piloto de avión. En cambio, el CMI sería como un simulador de vuelo.

## ii) CONCEPTO

EL Cuadro de Mando Integral complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

El Cuadro de Mando Integral enfatiza la conversación de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento<sup>5</sup>.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas.

Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control<sup>6</sup>.

## iii) CARACTERÍSTICAS

Las características más significativas del Cuadro de Mando Integral son las siguientes:

---

<sup>5</sup> Kaplan Roberth, Norton David (2ª. Edición 2002): *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, España. Pág. 4.

<sup>6</sup> Kaplan Roberth, Norton David (2ª. Edición 2002): *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, España. Pág. 34.

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

- ~ Se intenta equilibrar los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo, los indicadores monetarios con los no monetarios, los datos previsionales con los datos históricos.
- ~ Los indicadores se construyen con la participación de los directivos y mandos intermedios a partir de la estrategia de la empresa.
- ~ Los indicadores se estructuran en torno a las cuatro perspectivas clave de una empresa: perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados. Se trata de que todos los factores-clave de éxito de la empresa tengan sus indicadores de control correspondientes.
- ~ Para cada perspectiva no sólo se han de identificar los indicadores clave sino también las relaciones causa-efecto que explican cómo conseguir mejores resultados. Por tanto, no se trata de poner indicadores de cualquier manera, sino que se pretende que todos los indicadores estén relacionados entre sí. De esta forma, no sólo se obtiene información sobre lo qué está pasando, ya que también se pretende saber el porqué de lo que está ocurriendo.
- ~ Los indicadores están relacionados entre sí a través de relaciones causa-efecto; ya que, por ejemplo:
  - Si los empleados se seleccionan correctamente, existen políticas de incentivos adecuadas, están motivados y formados, los procesos internos funcionarán mejor.
  - Si los procesos internos funcionan mejor, y la calidad del producto es excelente y el plazo de entrega es puntual, los clientes estarán más satisfechos.
  - Si los clientes están más satisfechos tendrán una mayor fidelidad hacia la empresa y harán aumentar las ventas.
  - Si aumentan las ventas en base a los clientes actuales mejorará la rentabilidad financiera y el valor creado por la empresa.

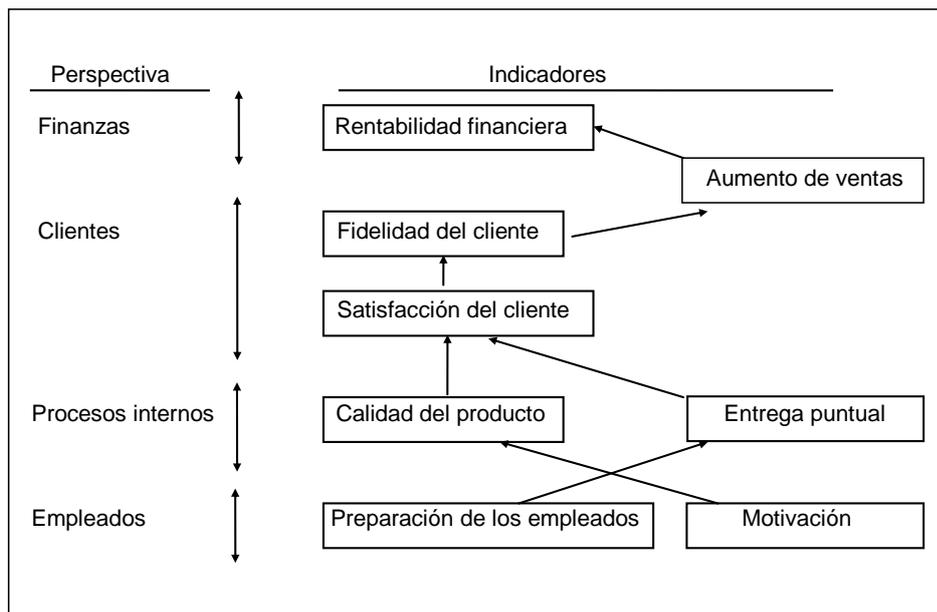
- ~ Se relacionan los principales objetivos de la empresa, como la rentabilidad financiera, por ejemplo, con indicadores de los niveles más elementales de la organización, como la motivación de los empleados, por ejemplo.

Un CMI suele constar de unos 20 a 25 indicadores. Con ellos se trata de que no haya un exceso de datos que puede encarecer y dificultar su utilización.

A modo de ejemplo, en la figura se acompaña la estructura de los factores-clave de éxito de una empresa. Para cada uno de estos factores-clave de éxito deberá identificarse uno o más indicadores para poder controlar su evolución.

Como ejemplos de los indicadores más habituales que pueden utilizarse en un CMI pueden citarse los siguientes:

- ~ Perspectiva financiera: rentabilidad financiera (del capital de los accionistas), EVA (valor económico añadido), rentabilidad de los activos, incremento de ventas, reducciones de costes y rentabilidad por producto.
- ~ Perspectiva del cliente: cuota de mercado, incremento de clientes, satisfacción de los clientes y rentabilidad de los clientes.
- ~ Perspectiva de los procesos internos: porcentaje de ventas de nuevos productos, tiempo preciso para desarrollar nuevos productos, plazo de producción, plazo de entrega de pedidos, tasa de productos defectuosos y rotación de las existencias.
- ~ Perspectiva de los empleados: motivación, número de sugerencias, formación, productividad y antigüedad de los empleados.



Fuente: ORIOL AMAT SALAS, CATEDRÁTICO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD POMPEU FABRA  
Elaborado: EDGAR FABIÁN MERA

Cuando el CMI se implanta en empresas sin ánimo de lucro, se da una mayor relevancia a la perspectiva de clientes que a la perspectiva financiera. Por ello, la perspectiva de clientes suele situarse en el vértice superior del CMI.

En la actualidad el CMI se está utilizando en empresas de todo tipo de sectores, independientemente de la forma jurídica (sociedades anónimas, fundaciones, entre otras), independientemente de su titularidad (pública o privada) y de si tienen ánimo de lucro o no.

No cabe duda que el desarrollo del CMI se está beneficiando del efecto moda. Sin embargo, no es aventurado pensar que se trata de una herramienta que va a modificar de manera permanente sustancialmente el control de la gestión empresarial.

#### iv) PERSPECTIVA FINANCIERA

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable<sup>7</sup>.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios. Los indicadores reflejarán en que medida la organización está creando valor.

La construcción de un CMI debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de una empresa; se identifican tres fases:

**1. Fase de Crecimiento.-** Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el crecimiento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios; manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y de los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

El objetivo financiero general para la empresa en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionadas.

---

<sup>7</sup> Kaplan Roberth, Norton David (2ª. Edición 2002): *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, España. Pág. 34.

**2. Fase de Sostenimiento.**- Los objetivos financieros en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como los ingresos contables obtenidos con el nivel del capital invertido en la unidad de negocio, los beneficios de explotación y el margen bruto. Los proyectos de inversión serán evaluados por medio de análisis estándar de las inversiones, tales como los flujos de caja actualizados.

Algunas empresas utilizarán indicadores financieros más nuevos, como el valor económico agregado. Todas estas medidas representan el objetivo financiero clásico: obtener buenos rendimientos sobre el capital aportado al negocio.

**3. Fase de Cosecha.**- Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha se constituyen en aumentar al máximo el retorno del **cash flow**.

Cualquier inversión que se haga a de tener unas restituciones de dinero seguros e inmediatas. Los indicadores financieros tales como: rendimientos sobre las inversiones, valor económico agregado y los beneficios de explotación son menos relevantes; ya que se han realizado las grandes inversiones.

El objetivo no es incrementar al máximo los rendimientos sobre las inversiones, sino aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones realizadas en el pasado.

## **PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros.

La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, 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 t de mercados seleccionados.

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones o plazas de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que eligen competir.

La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

La perspectiva del cliente del CMI traduce la estrategia y visión de una empresa en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la empresa.

El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones; son los siguientes:

- **Cuota de mercado.**- Refleja la proporción de ventas que realiza una unidad de negocio, en un mercado dado; en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas.
- **Incremento de clientes.**- Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
- **Retención o adquisición de clientes.**- Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
- **Satisfacción de clientes.**- Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

Los inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:

- ✓ El Tiempo.
- ✓ Calidad.
- ✓ Precios.

- **Rentabilidad de los clientes.-** Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

## vi) PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y los clientes. Las empresas desarrollan sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva después de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y del cliente.

Se recomienda a los empresarios que definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación a través de la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollando nuevas soluciones para estas necesidades, continuando con los procesos operativos mediante la entrega de los productos o servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio posventa, ofreciendo servicios después de la venta, que se añade el valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales:

1. **El proceso de innovación.-** La unidad de negocio investiga las necesidades, emergentes o latentes, de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.
2. **El proceso operativo.-** Es el segundo paso más importante en la cadena genérica de valor interno, aquí se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes.  
Históricamente, este proceso, ha sido el centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las empresas.
3. **El servicio posventa.-** El tercer paso más importante en la cadena interna de valor es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos a través de las tarjetas de crédito.

## **vii) PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Con formato: Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

Los objetivos establecidos en las perspectivas anteriores identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente.

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

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro, y no solo en las áreas tradicionales de inversión, como los nuevos equipos y la investigación y el desarrollo de productos nuevos.

Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir; en personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.

Se ha puesto de relieve tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

**1. Las capacidades de los empleados.-** La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados, que son complementados con inductores de la situación concreta de los resultados:

- *La satisfacción del empleado.-* Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Los elementos de satisfacción del empleado pueden incluir:
  - ✓ Participación en las decisiones.
  - ✓ Si se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo.
  - ✓ Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.

- ✓ Si se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa.
  - ✓ Si se sienten apoyados por los directivos.
  - ✓ Si están satisfechos, en general, con la empresa.
- *La retención del empleado.*- La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave. Los empleados leales a largo plazo representan y llevan consigo los valores de la organización, el conocimiento de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las necesidades de los clientes.
  - *La productividad del empleado.*- El indicador más sencillo de la productividad de los empleados son sus ingresos. Este indicador representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar.

A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Dentro de este núcleo, el objetivo de la satisfacción del empleado se considera como el inductor de la retención y la productividad del empleado.

- 2. Las capacidades de los sistemas de información.**- En el entorno competitivo actual, si los empleados quieren ser eficaces necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización. Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un *feedback* rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar.

- 3. La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.**- Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar

en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

### **viii) VINCULACIÓN DE LOS INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**<sup>8</sup>

Con formato: Sangría: Izquierda: 0 cm, Sangría francesa: 1,25 cm, Interlineado: 1,5 líneas, Sin viñetas ni numeración

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio.

Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se centren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

Un Cuadro de Mando Integral exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, y es importante por que:

- ~ El cuadro de mando describe la visión de futuro de la organización, a toda la organización. Crea un entendimiento compartido.
- ~ El cuadro de mando crea un modelo holístico de la estrategia, que permite que todos los empleados sean la forma como contribuyen al éxito de la organización.

Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos.

El CMI está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres indicadores<sup>9</sup>:

<sup>8</sup> Kaplan Roberth, Norton David (2ª. Edición 2002): *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, España. Pág. 161.

<sup>9</sup> Kaplan Roberth, Norton David (2ª. Edición 2002): *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000, España. Pág. 163.

**1. Las relaciones causa-efecto.-** Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces, para establecer un vínculo entre la mejora de la formación en ventas de los empleados y unos beneficios mayores a través de la siguiente secuencia de hipótesis:

*Si aumentamos la formación de los empleados en cuanto a los productos, entonces tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender; si los empleados tienen más conocimientos sobre los productos, entonces mejorará la eficacia de sus ventas; si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden.*

Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio de la organización.

**2. Los resultados y los inductores de actuación.-** Todos los CMI utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias.

Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular; reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio.

Un buen Cuadro de Mando Integral debería poseer una combinación adecuada de indicadores del resultado (*indicadores efecto*) y de inductores de la actuación (*indicadores causa*) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

**3. La vinculación con las finanzas.-** Con la proliferación de programas de cambio hay la preocupación por las metas como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder a los empleados.

Aunque estas metas pueden hacer que obtengamos una mejor actuación de la unidad de negocio, es posible que no sea así si se toman como un fin en sí mismas.

Un Cuadro de Mando Integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico.

En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.

## CAPÍTULO III

### DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

#### **3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES, VARIABLES Y OBJETIVOS**

**Las Áreas Relevantes** de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán,” dentro del ámbito de competencias atribuido por su régimen, tienen la facultad de promover todas aquellas actuaciones interesadas a mejorar el servicio que prestan y elevar el grado de satisfacción de sus clientes con la mayor eficiencia, eficacia y calidad; introduciendo todas aquellas herramientas de gestión que tengan como finalidad este propósito.

Estas áreas relevantes, sobre las que se aplicará el presente trabajo para el desarrollo de CMI, son las siguientes:

- ~ Captaciones
- ~ Colocaciones
- ~ Capacitaciones
- ~ Morosidad

Toda propuesta de plan de mejoramiento debe partir de un estudio de autoevaluación o diagnóstico previo del área, en el que pueda observarse la situación de partida y las interrelaciones de la cooperativa, contemplando los aspectos del entorno y análisis interno; tales como la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (FODA).

**Las Variables** son atributos cuantitativos o cualitativos que serán medidas a través de los indicadores, que se las tratará en el tema de preparación de indicadores.

Para que **Los Objetivos Operativos** cumplan con las características de ser específicos, cuantificados; tienen que cumplir con los siguientes requisitos:

- ~ Iniciar con un verbo en infinitivo.
- ~ Señalar una sola meta específica y sea cuantificado.
- ~ Establecer un plazo de ejecución para ese objetivo.
- ~ Señalar el presupuesto que se requerirá para el logro de esa meta.

### **3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES**

Una vez que hemos especificado las áreas relevantes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán", las declaraciones de misión, visión y estrategia para departamentos y unidades funcionales; pueden definirse las variables y objetivos operativos dentro del marco establecido por la misión y visión de la entidad.

- ~ **Área de Captaciones:** Para esta área se ha tomado en cuenta las metas de las unidades estrategias de negocio como son: ahorros, plan y beca del futuro y depósitos a plazo fijo.

#### **Meta de ahorros:**

OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar al 100% los **ahorros recibidos** por la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 20.000 dólares.

<b>1.- AHORROS:</b>				
<b>OFICINA</b>	<b>AHORROS RECIBIDOS</b>	<b>AHORROS PROGRAMADOS</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
Matriz	5.758.062,49	5.602.237,79	155.824,70	102,78
Agencia Julio Andrade	245713,02	172.766,80	72.946,22	142,22
Agencia Huaca	234.126,05	181.392,57	52.733,48	129,07
Sucursal San Gabriel	1.903.176,20	1.627.206,70	275.969,50	116,96
Sucursal Quito	2.238.030,19	1.851.086,97	386.963,22	120,90

Agencia El Ángel	173.623,07	189.654,97	- 16.031,90	91,55
Agencia Ibarra	392.134,69	236.734,59	155.400,10	165,64
<b>TOTAL...</b>	<b>10.944.865,71</b>	<b>9.861.080,39</b>	<b>1.083.805,32</b>	<b>110,99</b>

**Meta de planes y becas del futuro:**

OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar al 100% los **planes y becas del futuro entregados** a los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 15.000 dólares.

<b>2.- PLANES Y BECAS DEL FUTURO</b>				
<b>OFICINA</b>	<b>PLANES Y BECAS DEL FUTURO ENTREGADOS</b>	<b>PLANES Y BECAS DEL FUTURO PROGRAMADOS</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
Matriz	251.537,77	239.567,38	11.970,39	105,00
Agencia Julio Andrade	5.606,00	12.775,10	- 7.169,10	43,88
Agencia Huaca	3.871,71	14.316,43	-10.444,72	27,04
Sucursal San Gabriel	54.669,46	53.223,77	1.445,69	102,72
Sucursal Quito	47.579,60	44.232,23	3.347,37	107,57
Agencia El Ángel	8.482,76	10.021,77	- 1.539,01	84,64
Agencia Ibarra	15.968,07	9.452,32	6.515,75	168,93
<b>TOTAL...</b>	<b>387.715,37</b>	<b>383.589,00</b>	<b>4.126,37</b>	<b>101,08</b>

**Meta depósitos a plazo fijo:**

OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar al 100% los **depósitos a plazo fijo recibidos** de los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 15.000 dólares.

<b>3.- DEPÓSITOS A PLAZO FIJO</b>				
<b>OFICINA</b>	<b>DEPÓSITOS A PLAZO FIJO RECIBIDOS</b>	<b>DEPÓSITOS A PLAZO FIJO PROGRAMADOS</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
Matriz	2.328.201,08	3.392.255,66	- 1.064.054,58	68,63
Agencia Julio Andrade	62.405,06	44.536,00	17.869,06	140,12
Agencia Huaca	91.100,00	50.524,00	40.576,00	180,31
Sucursal San Gabriel	469.696,17	763.490,06	- 293.793,89	61,52

Sucursal Quito	1.815.323,73	1.775.770,93	39.552,80	102,23
Agencia El Ángel	165.238,41	514.529,81	- 349.291,40	32,11
Agencia Ibarra	757.468,26	661.738,02	95.730,24	114,47
<b>TOTAL...</b>	<b>5.689.432,71</b>	<b>7.202.844,48</b>	<b>- 1.513.411,77</b>	<b>78,99</b>

~ **Área de Colocaciones:** Se ha tomado en cuenta las metas de la unidad de créditos entregados a los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán".

**Meta créditos:**

OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar al 100% los **créditos entregados** a los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 10.000 dólares.

<b>4.- CRÉDITOS</b>				
<b>OFICINA</b>	<b>CRÉDITOS ENTREGADOS</b>	<b>CRÉDITOS PROYECTADOS</b>	<b>VARIACIÓN</b>	<b>%</b>
Matriz	9.947.520,00	15.303.876,92	- 5.356.356,92	65,00
Agencia Julio Andrade	1.201.920,00	1.849.107,69	- 647.187,69	65,00
Agencia Huaca	1.260.941,00	1.939.909,23	- 678.968,23	65,00
Sucursal San Gabriel	5.128.848,00	7.890.535,38	- 2.761.687,38	65,00
Sucursal Quito	6.429.493,00	9.891.527,69	- 3.462.034,69	65,00
Agencia El Ángel	1.836.164,00	2.824.867,69	- 988.703,69	65,00
Agencia Ibarra	1.854.144,00	2.852.529,23	- 998.385,23	65,00
<b>TOTAL...</b>	<b>27.659.030,00</b>	<b>42.552.353,85</b>	<b>- 14.893.323,85</b>	<b>65,00</b>

~ **Área de Capacitaciones:** Se ha tomado en cuenta las metas de la unidad de capacitación a los oficiales de crédito de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. en el manejo de cartera.

**Meta capacitar a oficiales de crédito en el manejo de cartera:**

OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar al 100% la capacitación de los **oficiales de crédito capacitados** de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el manejo de cartera en el año 2008, con un presupuesto de 10.000 dólares.

5.- CAPACITACIÓN A OFICIALES DE CRÉDITO PARA EL MANEJO DE CARTERA				
OFICINA	# DE OFICIALES DE CRÉDITO CAPACITADOS	# TOTAL DE OFICIALES DE CREDITO POR CAPACITAR	VARIACIÓN	%
Matriz	6	6	-	100,00
Agencia Julio Andrade	1	1	-	100,00
Agencia Huaca	1	1	-	100,00
Sucursal San Gabriel	4	4	-	100,00
Sucursal Quito	4	4	-	100,00
Agencia El Ángel	2	2	-	100,00
Agencia Ibarra	2	2	-	100,00
<b>TOTAL...</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>100,00</b>

~ **Área de Morosidad:** La morosidad de cartera afectada en lo que concierne a los productos de comercio, consumo, vivienda y microcrédito.

**Meta mantener los porcentajes establecidos en el cobro de la morosidad:**

OBJETIVO OPERATIVO: Recaudar el 100% de los **montos recuperados en el cobro de morosidad** de los clientes, de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. en el año 2008, con un presupuesto de 10.000 dólares.

6.- PORCENTAJES ESTABLECIDOS DE MOROSIDAD (26.055.868,32 DÓLARES)				
OFICINA	MONTOS RECUPERADOS	MONTOS POR RECUPERAR	VARIACIÓN	%
Comercio 1%	249.415,87	260.558,68	- 11.142,81	95,72
Consumo 5%	1.247.079,35	1.302.793,42	- 55.714,07	95,72
Vivienda 2%	498.831,74	521.117,37	- 22.285,63	95,72

Microcrédito 4%	997.663,48	1.042.234,73	-	44.571,26	95,72
<b>TOTAL...</b>	<b>2.992.990,43</b>	<b>3.126.704,20</b>	-	<b>133.713,77</b>	<b>95,72</b>

### **3.3 DISEÑO CUADRO DE INDICADORES**

El Cuadro de Mando Integral debe ser considerado como la instrumentación para un a sola estrategia. Cuando se considera el CMI como la manifestación de una estrategia, el número de indicadores que contenga se convierte en irrelevante, ya que los múltiples indicadores del CMI están vinculados mediante una red de causa-efecto que describe la estrategia de la unidad de negocio.

Los indicadores del cuadro de mando integral se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia factores que se espera que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para la organización.

El cuadro de mando integral debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio, vinculando los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de de una serie de relaciones causa-efecto.

Los mejores Cuadros de Mando Integral contarán tan bien la historia de la estrategia que esta puede ser inferida gracias a la combinación de objetivos e indicadores y a los vínculos existentes entre ellos.

**La Ficha Técnica**, para la elaboración de los indicadores de gestión debe respetar el "Principio de Consistencia" y tiene las siguientes características:

**3.3.1 NOMBRE DEL INDICADOR**.- Es el nombre del indicador de acuerdo a los parámetros semánticos.

- 3.3.2 FACTORES CRÍTICOS.-** Son aquellos eventos, principalmente externos, que puedan afectar el logro de un buen indicador.
- 3.3.3 CÁLCULO DEL INDICADOR.-** Es la fórmula que se utiliza para cuantificar el indicador, es aplicable cuando se relaciona con porcentajes o son indicadores de tipo financiero.
- 3.3.4 UNIDAD DE MEDIDA.-** Es la forma como se leerá el indicador una vez que ha sido cuantificado.
- 3.3.5 FRECUENCIA.-** Es la periodicidad con que debemos aplicar el indicador, depende de la naturaleza de las operaciones y de la reglamentación interna.
- 3.3.6 ESTÁNDAR.-** Es el nivel planeado de gestión y consta en la planificación.
- 3.3.7 FUENTE.-** Es el origen de la información.
- 3.3.8 INTERPRETACIÓN.-** Es la comparación entre el indicador y el estándar, es decir el índice.

**COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO "TULCÁN" LTDA.**

**FICHA TÉCNICA No. 1**

**OBJETIVO OPERATIVO:** Incrementar al 100% los ahorros recibidos por la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 20.000 dólares.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Incrementar al 100% los ahorros recibidos por la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 20.000 dólares.	<p>~ Baja calidad en la entrega de información al cliente.</p> <p>~ Baja calidad de atención individual y de asesoría a los clientes en los diferentes productos que ofrece la cooperativa.</p>	$\frac{\text{Ahorros Recibidos}}{\text{Ahorros Programados}} \times 100$ $\frac{10.944.865,71}{9.861.080,39} \times 100$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin: 5px 0;"><b>110,99%</b></div>	%	Anual	100%	Departamentos Financiero y de Captaciones de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán".	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{110,99\%}{100\%} \times 100$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin: 5px 0;"><b>Índice = 110,99%</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin: 5px 0;"><b>Favorable = 10,99%</b></div>

**Análisis:**

El Porcentaje de ahorros recibidos del 110,99% por la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. en el año 2008", ha superado la expectativa del objetivo operativo de la institución; ya que se observa un efecto favorable de 10,99% sobre el incremento del 100% de los ahorros; utilizando lo presupuestado de 20.000 dólares.

El análisis de este indicador indica que la captación de ahorros de las Agencias de Ibarra, Julio Andrade, Huaca, Sucursal Quito, Sucursal San Gabriel, Matriz de Tulcán y Agencia El Ángel, en su orden; son un soporte para la posición financiera de de la institución.

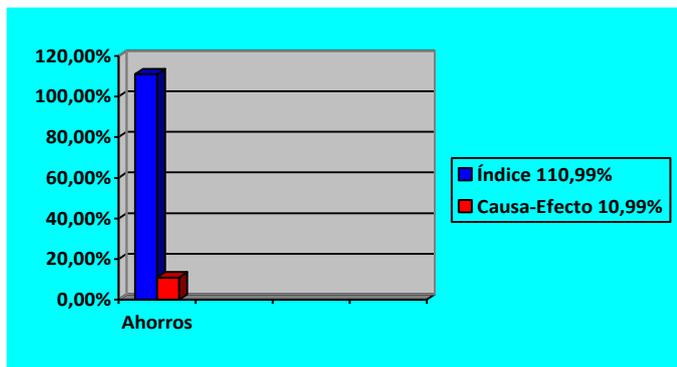
**Interpretación:**

$$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

$$\text{Índice} = \frac{110,99\%}{100\%} \times 100$$

$$\text{Índice} = 110,99\%$$

$$\text{Efecto Favorable} = 10,99\%$$



La causa-efecto de este resultado se obtiene por cuanto existió una atractiva difusión para realizar el fortalecimiento de los ahorros, como un excelente posicionamiento de los productos de captaciones.

**COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO "TULCÁN" LTDA.**

**FICHA TÉCNICA No. 2**

**OBJETIVO OPERATIVO:** Incrementar al 100% los planes y becas del futuro entregados a los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 15.000 dólares.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Incrementar al 100% los planes y becas del futuro entregados a los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 15.000 dólares.	<p>~ Falta de agilidad y oportunidad en el servicio para realizar el fortalecimiento o de los planes y becas del futuro.</p> <p>~ Falta de calidad en la atención al cliente para acceder a los productos y servicios de la cooperativa.</p>	$\frac{\text{Planes y becas del futuro Entregados}}{\text{Planes y becas del futuro Programados}} \times 100$ $\frac{387.715,37}{383.589,00} \times 100$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"><b>101,08%</b></div>	%	Anual	100%	Departamentos Financiero y de Captaciones de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán".	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{101,08\%}{100\%} \times 100$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"><b>Índice = 101,08%</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"><b>Favorable = 1,08%</b></div>

**Análisis:**

El Porcentaje de planes y becas del futuro entregados del 101,08% por los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. en el año 2008", ha superado la expectativa del objetivo operativo de la institución; ya que se observa un efecto favorable de 1,08% sobre el incremento del 100% de planes y becas del futuro; utilizando lo presupuestado de 15.000 dólares.

El análisis de este indicador indica que la captación de planes y becas del futuro de las Agencias de Ibarra, Sucursal Quito, Matriz Tulcán, Sucursal San Gabriel, Agencia El Ángel, Agencia Julio Andrade y Agencia Huaca, en su orden; son el cimiento para la posición financiera de de la institución.

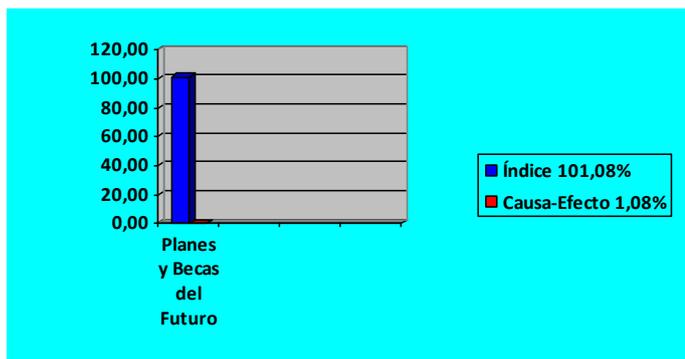
**Interpretación:**

$$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

$$\text{Índice} = \frac{101,08\%}{100\%} \times 100$$

$$\text{Índice} = 101,08\%$$

$$\text{Efecto Favorable} = 1,08\%$$



La causa-efecto de este resultado se obtiene por se programó una buena política para realizar la captación de los planes y becas del futuro, por parte de los clientes de la cooperativa

**COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO "TULCÁN" LTDA.**

**FICHA TÉCNICA No. 3**

**OBJETIVO OPERATIVO:** Incrementar al 100% los depósitos a plazo fijo recibidos de los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 15.000 dólares.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Incrementar al 100% los depósitos a plazo fijo recibidos de los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 15.000 dólares.	<p>~ Poca participación o vinculación de personas con mejor posición económica, principalmente para la captación de depósitos a plazo fijo.</p> <p>~ Alto nivel de "clientes inactivos".</p>	$\frac{\text{Depósitos a plazo fijo Recibidos}}{\text{Depósitos a plazo fijo Programados}} \times 100$ $\frac{5.689.432,71}{7.202.844,48} \times 100$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 10px;"><b>78,99%</b></div>	%	Anual	100%	Departamentos Financiero y de Captaciones de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán".	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{78,99\%}{100\%} \times 100$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 10px;"><b>Índice = 78,99%</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-top: 10px;"><b>Brecha = 21,01%</b></div>

**Análisis:**

El Porcentaje de depósitos a plazo fijo recibidos del 78,99% de los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. en el año 2008", no ha llegado a cubrir la expectativa del objetivo operativo de la institución; ya que se observa una brecha del 21,01% sobre el incremento del 100% de los ahorros; utilizando lo presupuestado de 15.000 dólares.

El análisis de este indicador indica que la captación de depósitos a plazo fijo de las Agencias de Huaca, Julio Andrade, Ibarra y Sucursal Quito son las que han demostrado interés por la captación de estos servicios; mientras que la Matriz Tulcán y Sucursal San Gabriel superaron el 50% y, finalmente, la Agencia El Ángel es la que menos captaciones ha generado.

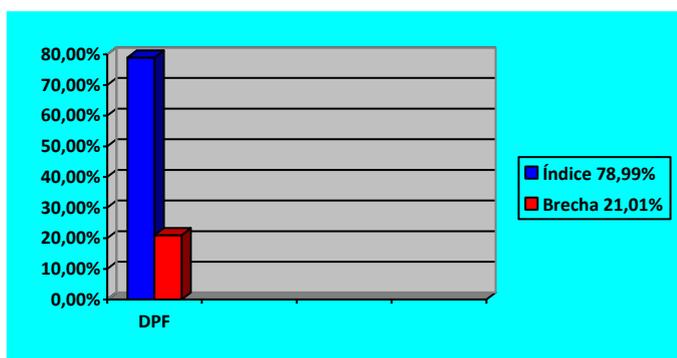
**Interpretación:**

$$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

$$\text{Índice} = \frac{78,99\%}{100\%} \times 100$$

$$\text{Índice} = 78,99\%$$

$$\text{Brecha} = 21,01\%$$



La brecha de este resultado se obtiene por la reducida difusión para realizar el fortalecimiento de los depósitos a plazo fijo, especialmente en la Matriz Tulcán, Sucursal San Gabriel y Agencia El Ángel.

**COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO "TULCÁN" LTDA.**

**FICHA TÉCNICA No. 4**

**OBJETIVO OPERATIVO:** Incrementar al 100% los créditos entregados a los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 10.000 dólares.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Incrementar al 100% los créditos entregados a los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el año 2008, con un presupuesto de 10.000 dólares.	~ Falta de difusión para realizar el fortalecimiento de los créditos.	$\frac{\text{Créditos Entregados}}{\text{Créditos Proyectados}} \times 100$	%	Anual	100%	Departamentos Financiero y de Colocaciones de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán".	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$
	~ Falta de posicionamiento de los productos de colocaciones.	$\frac{27.659.030,00}{42.552.353,85} \times 100$					$\text{Índice} = \frac{65\%}{100\%} \times 100$
	~ Falta de liquidez.	65%					Índice = 65%
							Brecha = 35%

**Análisis:**

El Porcentaje de créditos entregados del 65%% para los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. en el año 2008", no ha llegado a cubrir la expectativa del objetivo operativo de la institución; ya que se observa una brecha del 35% sobre el incremento del 100% de los ahorros; utilizando lo presupuestado de 10.000 dólares.

El análisis de este indicador indica que la colocación de cartera para créditos de comercio, consumo, vivienda y microcrédito de todas las Agencias y Sucursales se mantuvo en el 65% de préstamos por la falta de liquidez de los clientes para comprometerse a un endeudamiento con la cooperativa.

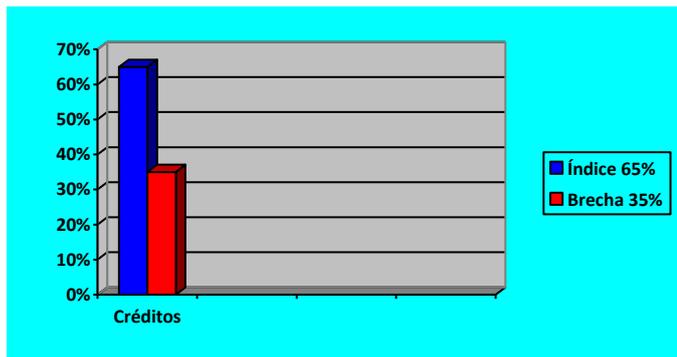
**Interpretación:**

$$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

$$\text{Índice} = \frac{65\%}{100\%} \times 100$$

$$\text{Índice} = 65\%$$

$$\text{Brecha} = 35\%$$



La brecha de este resultado se obtiene por que no existió la publicidad necesaria para realizar el fortalecimiento de créditos por parte de todas las agencias y sucursales, como también falta de liquidez de los productos de colocaciones.

**COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO "TULCÁN" LTDA.**

**FICHA TÉCNICA No. 5**

**OBJETIVO OPERATIVO:** Incrementar al 100% la capacitación de los ***oficiales de crédito capacitados*** de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el manejo de cartera en el año 2008, con un presupuesto de 10.000 dólares.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Incrementar al 100% la capacitación de los <i>oficiales de crédito capacitados</i> de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. para el manejo de cartera en el año 2008, con un presupuesto de 10.000 dólares.	<p>~ Escasa orientación del personal en calidad de atención al cliente.</p> <p>~ La baja calificación del personal operativo y de calidad de gestión en el equipo ejecutivo.</p>	$\frac{\# \text{ de oficiales de crédito Capacitados}}{\# \text{ total de oficiales de crédito Capacitados}} \times 100$ $\frac{20}{20} \times 100$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">100%</div>	%	Anual	100%	Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán".	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{100\%}{100\%} \times 100$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Índice = 100%</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Favorable = 0%</div>

**Análisis:**

El análisis de este indicador indica que el número total de 20 oficiales de crédito capacitados por la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. en el año 2008" se ha cumplido en el 100%, ya que todos asistieron y aprobaron las capacitaciones que se brindaron en ese año; utilizando lo presupuestado de 10.000 dólares.

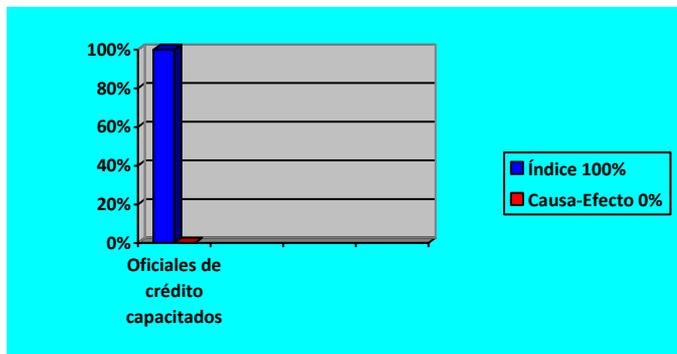
**Interpretación:**

$$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$$

$$\text{Índice} = \frac{100\%}{100\%} \times 100$$

$$\text{Índice} = 100\%$$

$$\text{Efecto Favorable} = 0\%$$



La causa-efecto de este resultado se obtiene por cuanto existió un compromiso de la cooperativa para realizar el fortalecimiento de capacitación a los oficiales crédito, para que exista una atención correcta a los clientes y por consiguiente se produzca un excelente posicionamiento de los productos de colocaciones.

**COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO “TULCÁN” LTDA.**

**FICHA TÉCNICA No. 6**

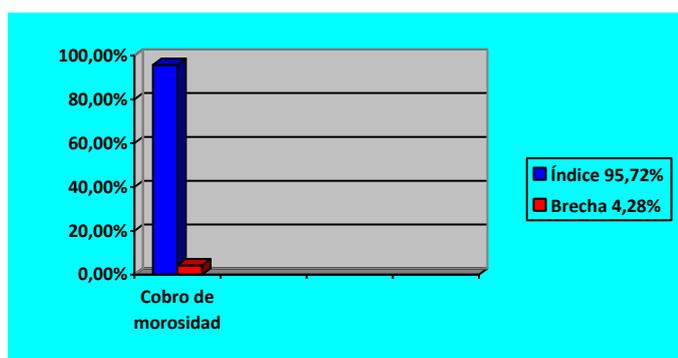
**OBJETIVO OPERATIVO:** Recaudar el 100% de los *montos recuperados en el cobro de morosidad* de los clientes, de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán” Ltda. en el año 2008, con un presupuesto de 10.000 dólares.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CÁLCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Recaudar el 100% de los <i>montos recuperados en el cobro de morosidad</i> de los clientes, de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán” Ltda. en el año 2008, con un presupuesto de 10.000 dólares.	~ Falta difusión para realizar el fortalecimiento del cobro de morosidad.  ~ Falta posicionamiento para el cobro de morosidad.	$\frac{\text{Montos Recuperados}}{\text{Montos por Recuperar}} \times 100$ $\frac{2.992.990,43}{3.126.704,20} \times 100$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 100px;">95,72%</div>	%	Anual	100%	Departamento de Cobranzas de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito “Tulcán”.	$\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\text{Índice} = \frac{95,72\%}{100\%} \times 100$ <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 100px;">Índice = 95,72%</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 100px;">Brecha = 4,28%</div>

**Análisis:**

El Porcentaje de cobro de la morosidad del 95,72%% para los clientes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. en el año 2008", no ha llegado a cubrir la expectativa del objetivo operativo de la institución; ya que se observa una brecha del 4,28% sobre el incremento del 100% del cobro de la morosidad; utilizando lo presupuestado de 10.000 dólares.

**Interpretación:**



La brecha de este resultado se obtiene por el incumplimiento por parte de los clientes que accedieron a los créditos que otorga la cooperativa, a pesar de ello este indicador muestra que el cobro de la morosidad para créditos de comercio 1%, consumo 5%, vivienda 2% y microcrédito 4% se mantuvieron en los porcentajes establecidos en cada una de las agencias y sucursales.

### **3.4 INFORME FINAL**

Ing. Com.:

Ney Mora.

GERENTE DE LA COOPERATIVA FINANCIERA DE AHORRO Y CRÉDITO "TULCÁN LTDA".-

Mediante el presente me dirijo a usted con la finalidad de poner en su consideración el informe final de la práctica realizada sobre el tema: Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito Tulcán Ltda., Período 2008; de su acertada dirección.

Cúmpleme informar que tomado en cuenta las cuatro áreas relevantes: captaciones, colocaciones, capacitaciones y morosidad en las que se aplicó el presente trabajo, para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral; se preparó seis indicadores que se encuentran plasmados en seis fichas técnicas, de las cuales se originaron los siguientes resultados:

Ficha Técnica No. 1.- El comportamiento de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda., al finalizar el año 2008 alcanzó el 110,99% , muestra de una excelente dinámica en la captación de ahorros debido a una buena campaña de promociones que la institución generó para beneficio de sus clientes.

Ficha Técnica No. 2.- En la concerniente a planes y becas del futuro, el resultado de la campaña de publicidad rindió un resultado favorable del 101.08% por la buena política implantada para la captación de este servicio.

Ficha Técnica No. 3.- En lo referente a captación de depósitos a plazo fijo, la cooperativa no ha cumplido con su objetivo del 100% por cuanto alcanzó únicamente el 78,99% y tiene que aumentar sus proyecciones para el 2009 con un programa de captaciones más llamativo para los clientes.

Ficha Técnica No. 4.- La colocación del 65% de la cartera para créditos de comercio, consumo, vivienda y microcrédito de todas las Agencias y Sucursales no ha sido la mejor por falta de liquidez de los clientes para comprometerse con la cooperativa.

Ficha Técnica No. 5.- La capacitación del 100% a oficiales de crédito se ha cumplido en su totalidad.

Ficha Técnica No. 6.- El cobro de la morosidad de cartera afectada ha generado el 95,72%, en todas las Agencias y Sucursales, existido una buena dinámica para cumplir con sus deudas por parte de los clientes.

En mi opinión, lo anteriormente expuesto no ha sido distinto para la totalidad del sistema financiero, en concordancia con el crecimiento de la economía nacional que puede estar dando origen a un recalentamiento económico que genera presiones inflacionarias de mediano plazo.

Para finalizar y tomando en cuenta el escenario actual, en donde las tasas de interés tienden al alza, la cooperativa debe revisar cuidadosamente su estructura de registro, la calidad de sus colocaciones, la situación de liquidez y, en términos generales, diseñar diversos escenarios par tomar decisiones y realizar ajustes que cubran los posibles desequilibrios entre unas colocaciones realizadas a tasas menores a las actuales, con plazos medianos y largos, contra unas captaciones de corto plazo a tasas más altas.

Se siguiere realizar mejores campañas de promoción y propaganda en los diferentes medios de comunicación para los servicios más afectados como son el de captación de depósitos a plazo fijo, colocación de créditos y cobro de morosidad cumplan las metas establecidas en el plan estratégico 2009-2012.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez terminado con el trabajo de investigación en la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. se ha llegado a las siguientes conclusiones, para luego proponer algunas recomendaciones:

### **1. CONCLUSIONES**

- a. Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz, eficiente y con calidad; que soporte la administración y permita evaluar el desempeño de la cooperativa.
- b. Los indicadores de gestión plasmados en una ficha técnica, son los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleva a cabo con eficiencia, eficacia y calidad.
- c. La planificación tiene que estar comprometida con sus objetivos y metas en las formas generales para alcanzarlos.
- d. El presupuesto es uno de los principales componentes dentro de la planificación para cumplir con las metas preestablecidas.
- e. Las gestiones de captaciones de ahorros, planes y becas del futuro realizadas para el año 2008 alcanzaron las expectativas deseadas a excepción de depósitos a plazo fijo.
- f. Las colocaciones alcanzaron el 65% con un monto colocado de 27.659.030 dólares.
- g. La variación del monto de morosidad de la cartera de comercio es mayor en relación a los productos de consumo, vivienda y microcrédito.

## **2. RECOMENDACIONES**

- a. La consecución de la calidad, requiere la implementación sistemática de nuevos enfoques de gestión y uno de ellos es el Cuadro de Mando Integral, principalmente porque permitirá rediseñar y desplegar la estrategia de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda., a corto y a largo plazo, haciéndola explícita para todos sus miembros.
- b. Es importante implantar un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, por cuanto se los medirá con eficiencia, eficacia y los resultados logrados serán de óptima calidad.

- c. Un sistema de control de gestión, tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación la importancia de tener una información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a estos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.
- d. La importancia de relacionar las metas con el presupuesto, radica en que se acoplen los esfuerzos para alcanzar los objetivos comunes y todo ello de forma integrada y coherente al tiempo, adiestrando y motivando permanentemente al personal de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda.
- e. Remitir a cada oficial de crédito un listado de clientes que mantienen en sus ahorros montos altos para que realicen depósitos a plazo fijo.
- f. Levantar las políticas transitorias de liquidez establecidas para poder recuperar las colocaciones, lo que también afecta a la morosidad ya que el saldo de cartera esta disminuyendo.
- g. Generar sentido de responsabilidad a los clientes para acceder a los créditos de comercio que confiere la cooperativa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Franklin, Enrique B. (2ª. Edición 2007): ***Auditoría Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio***, Editorial Pearson, México.
2. Kaplan Roberth, Norton David (2ª. Edición 2002): ***Cuadro de Mando Integral***, Editorial Gestión 2000, España.
3. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

## **ANEXOS**

- Oficio enviado al Ing. Com. Ney Fernando Mora Grijalva, Gerente de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda.
- Certificación de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda.

- Copia del Registro Único de Contribuyentes de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda.
- Información financiera de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda.
- Fotografías de las instalaciones de la Cooperativa Financiera de Ahorro y Crédito "Tulcán" Ltda. y del personal que prestó su colaboración en el desarrollo del presente trabajo de investigación.