



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

*<<Diseño, Análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la
"Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá Ltda", de la ciudad de
Gonzanamá. Periodo 2009>>*

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

AUTORAS: Ruth Cecilia Herrera Yaguana
Rosa Bilma López Calva

DIRECTOR: Eco. Ricardo Donoso T.

CARIAMANGA - LOJA - ECUADOR

2009

Eco. Ricardo Donoso T.

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por las estudiantes Ruth Cecilia Herrera Yaguana y Rosa Bilma López Calva, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Cariamanga, septiembre de 2009

.....

Eco. Ricardo Donoso T.

CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS

“Nosotras, Ruth Cecilia Herrera Yaguana y Rosa Bílma López Calva”, declaramos 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: “Forman parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....
Ruth C. Herrera Y.

.....
Rosa B. López C.

AUTORÍA

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

.....

Ruth Herrera Yaguana

.....

Rosa López Calva

DEDICATORIA

A Dios por ser quien ha estado a nuestro lado en todo momento dándonos las fuerzas necesarias e iluminándonos para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se nos presentaron.

A nuestros padres y hermanos(as) quienes durante todos estos años confiaron en nosotras, comprendieron nuestros ideales y velaron por nuestra salud, educación, alimentación entre otros.

A todos nuestros familiares, docentes, compañeras y amigos(as), quienes con sus consejos y apoyo moral supieron darnos fuerza y valentía para que este sueño se haga realidad.

Ruth C. Herrera Y.

Rosa B. López C.

AGRADECIMIENTO

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

Nuestro reconocimiento al personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento al Eco. Ricardo Donoso T., por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de tesis.

Finalmente agradecemos a todas las personas que de una u otra manera colaboraron con nosotros hasta la culminación de nuestro trabajo.

Los Autores.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

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

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.2. Base Legal.....	3
1.3. Organigrama y/o mapa de procesos.....	10
1.4. Plan estratégico.....	14
1.4.1. Misión.....	14
1.4.2. Visión.....	14
1.4.3. Valores.....	14
1.4.4. Objetivos.....	15

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación.....	17
2.1.1. Estratégica.....	18
2.1.2. Corporativa.....	20
2.1.3. Operativa.....	20

2.2. Indicadores.....	20
2.2.1. Conceptos.....	21
2.2.2. Características.....	22
2.2.3. Importancia.....	22
2.2.4. Clasificación.....	26
2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	27
2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores.....	28
2.3. Cuadro de mando integral.....	30
2.3.1. Perspectiva financiera.....	31
2.3.2. Perspectiva cliente.....	33
2.3.3. Perspectiva procesos internos.....	35
2.3.4. Perspectiva aprendizaje – crecimiento.....	36

CAPÍTULO III

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	40
3.2. Preparación de indicadores.....	41
3.3. Diseño cuadro de indicadores.....	44
3.4. Análisis e interpretación.....	49
3.5. Informe.....	52

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones.....	56
2. Recomendaciones.....	57

BIBLIOGRAFÍA.....	58
--------------------------	-----------

ANEXOS

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto consiste en el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Gonzanamá”, de la ciudad de Gonzanamá, en el primer semestre del año 2009.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Gonzanamá Ltda.” (CACG) está localizada en la Provincia de Loja, Cantón Gonzanamá, Barrio Plazoleta Loja, calle: 10 de Agosto y Sucre, frente al Parque La Madre; los servicios que ofrece esta entidad financiera son:

- Ahorro a la vista
- Plazo fijo
- Microcréditos: comercial, consumo, vivienda, microempresa y educación; con tasas promedios de hasta 17% anual.
- Fondo mortuario.
- Cambio de cheques de cualquier banco del país.
- Recepción de remesas desde España e Italia.
- Transferencias nacionales e internacionales.
- Pago del bono de desarrollo humano.
- Adquisición del SOAT (Servicio Obligatorio para Accidentes de Tránsito)
- Pago de sueldos a instituciones.

Debido a que las empresas se desarrollan en un ambiente competitivo requieren que sus resultados sean permanentemente evaluados y corregidos. Para el efecto, la herramienta válida son los indicadores de gestión los mismos que están orientados a la eficiencia en el uso de recursos, eficacia en la consecución de sus metas u objetivos y la calidad en cuanto a los productos o servicios prestados al cliente.

Esta tesis pretende servir de apoyo a la CACG desde un punto de vista teórico y práctico; cuyo contenido consta de tres capítulos, los mismos que se destacan a continuación en forma resumida:

En el primer capítulo se realiza una investigación profunda y comprometida con los antecedentes de la empresa, en donde hacemos constar una breve descripción de la Cooperativa. La base legal alude al reglamento interno; cuadro de mando integral

(CMI), pretende traducir la misión y la estrategia 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. Además tomando en cuenta que una organización está expuesta a diferentes y continuos cambios es necesario mencionar la importancia que tiene la Norma ISO 9001 puesto que ayuda a garantizar la efectividad de la organización debido a que sus requisitos de revisión son aplicables a pequeñas, medianas y grandes empresas. Así mismo se hace referencia al organigrama y al plan estratégico en donde se describe la misión, visión, valores y objetivos de la entidad.

En el segundo capítulo abordamos el marco teórico de la investigación, en el cual se destaca la *planificación* que incluye la realización de pronósticos, el diseño de los objetivos y todo aquello relacionado con el diseño de estrategias, tácticas, procedimientos y políticas. Dentro de la planificación se menciona los diferentes tipos: estratégica, corporativa y operativa.

Los indicadores son herramientas utilizadas por una organización para determinar el éxito de un proyecto. Aquí se hace mención de los siguientes aspectos: concepto, características, importancia, clasificación, aspectos a considerar en la formulación de indicadores; y, manejo y presentación de los indicadores.

El cuadro de mando integral permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. En el CMI se habla de las siguientes perspectivas: financiera, de procesos internos, de aprendizaje-crecimiento, del cliente. La información recopilada en este capítulo fue en base a diferentes citas bibliográficas que las exponemos al final de la tesis. También se investigó en varios sitios web donde se pudo obtener información precisa e indicada para la elaboración de los temas expuestos anteriormente.

En el tercer capítulo nos centramos en el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión siendo el objetivo principal de nuestra investigación. Para ello tomamos como base el plan operativo de la CACG, en donde se identificó como área relevante la Gerencia General de la Cooperativa, posteriormente se realiza la preparación de indicadores, diseño de indicadores, análisis e interpretación y el informe final.

La entidad financiera en sí se ha planteado algunos objetivos que llevarían el buen desenvolvimiento de sus empleados y de los servicios que esta ofrece, descubriendo de esta manera que en el primer indicador existe un descuido por parte de los directivos hacia sus empleados, porque ellos no les dan la suficiente capacitación administrativa de acuerdo a lo que están encargados.

En lo que se refiere al segundo indicador no existe un cumplimiento satisfactorio por la falta de conocimientos amplios de marketing para poder realizar una difusión más extensa de todos los servicios que ofrece la Cooperativa.

Con respecto al tercer indicador se ha cumplido con un 83% de incremento de servicios y productos financieros lo que evidencia el cumplimiento de este objetivo a pesar, de que para su realización se requería de un esfuerzo muy importante por parte de la entidad financiera.

Al haber una conformación total, podemos decir, que se ha cumplido con un paso muy valioso para emprender en la ampliación de servicios y por ende de cobertura financiera.

Para finalizar, en lo que se refiere al último indicador, se concluye que se ha cumplido en gran parte con respecto al estándar planificado, lo que ha posibilitado contar con recursos económicos que permitan financiar otras actividades importantes para la entidad y poder ampliar el monto de créditos para los socios; Además este incremento se debe gracias a las facilidades que ofrece en cuanto a la documentación requerida para que los clientes puedan obtener su crédito ya sea para la inversión en sus campos de trabajo o en negocios establecidos que han servido para dar una mayor rentabilidad tanto a los clientes como a la entidad que se sirve, y de esta manera haya utilidades que se aprovecharán para acrecentar a la Cooperativa. Además el tiempo es una clave que garantiza la entrega rápida y oportuna del servicio solicitado.

Por los planteamientos propuestos, es que consideramos de vital importancia desarrollar el proyecto de investigación académica en la CACG, a fin de dotar a la Gerencia General sugerencias suficientes, conclusiones y recomendaciones para decisiones posteriores que en el futuro sean tomadas como guía y apoyo para prestar un servicio de calidad, y así garantizar la utilización más efectiva de sus recursos.

Luego de considerar lo expuesto se elaboran las conclusiones y recomendaciones que las hacemos constar al final de la tesis así como la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la Empresa

La ciudad de Gonzanamá es un cantón que integra la unidad geopolítica de la Provincia de Loja. Su jurisdicción está ubicada en la zona al suroeste del Cantón Loja, en el centro mismo de la Geografía Provincial. La gente que habita en este sector se dedica a la agricultura (por su variedad de climas y la fertilidad del suelo permiten la variedad y exuberancia de cultivos), la ganadería, la misma que constituye una de las fuentes de ingreso más importantes para el agricultor del sector, la artesanía constituye una considerable fuente de ingreso económico que sirve de ayuda al sustento familiar.¹

Para desarrollar todas estas actividades, era necesario contar con una institución financiera, es por ello que, el 22 de mayo de 2004 un grupo de Gonzanameños, se reúnen con la finalidad de analizar la situación socio económica del Cantón Gonzanamá, llegando a la conclusión que la ciudadanía necesitaba contar con una institución financiera que responda a las necesidades de los habitantes de este sector.

Por lo cual, decidieron crear la Caja de Ahorro y Crédito Gonzanamá, iniciando con 22 clientes, cuyo objetivo fue incentivar el ahorro y poder dar servicios de créditos a personas de escasos recursos económicos que no podían acceder a la banca formal.

¹ Ludeña León Francisco Gregorio: *Protagonistas Gonzanameños del Ayer, hoy y siempre*. Monografía del cantón Gonzanamá. Loja – Ecuador. 2004

Debido a un incremento significativo de clientes en febrero del año 2006 se inician los trámites respectivos para la legalización de la Caja de Ahorro y Crédito Gonzanamá, conformándose como Cooperativa el 07 de Agosto del año 2007. (Ver Anexo # 1)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Gonzanamá” (CACG) está localizada en la Provincia de Loja, Cantón Gonzanamá, Barrio Plazoleta Loja, calle: 10 de Agosto y Sucre, frente al Parque La Madre.

Servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá

En la actualidad esta entidad brinda los siguientes servicios:

- Ahorro a la vista
- Plazo fijo
- Microcréditos: comercial, consumo, vivienda, microempresa y educación; con tasas promedios de hasta 17% anual.
- Fondo mortuario.
- Cambio de cheques de cualquier banco del país.
- Recepción de remesas desde España e Italia.
- Transferencias nacionales e internacionales.
- Pago del bono de desarrollo humano.
- Adquisición del SOAT (Servicio Obligatorio para Accidentes de Tránsito)
- Pago de sueldos a instituciones.

La CACG actualmente cuenta con más de 1.168 clientes y 42 socios.²

1.2. Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá Ltda., fue aprobada mediante ACUERDO MINISTERIAL No. 00131 de agosto 7 de 2007, de conformidad al Art. 8.- de la Ley de Cooperativas, en concordancia con el Art. 14 del Reglamento General de la ley antes invocada. Quedando inscrita el 7 de agosto de 2007 en el Registro General de Cooperativas con el Número de Orden 7042. (Ver anexo # 2)

² Documentos de la CACG. *Reseña Histórica*

Su vida jurídica se encuentra basada en las siguientes disposiciones legales:

- Ministerio de Bienestar Social
- Dirección Nacional de Cooperativas
- Ley de Cooperativas
- Reglamento General de la Ley de Cooperativas
- Otras Leyes que le fueren aplicables.

Reglamento Interno

Según el Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá (Anexo # 3), tiene como propósito principal normar los procesos en la oferta de productos y servicios financieros que permitan fortalecer a los componentes administrativos, financieros y socio organizativos, a fin de lograr un sano equilibrio económico y social, para garantizar la confianza de sus socios y clientes.

Derechos y obligaciones de los Socios y Clientes.

De los socios:

Pueden ser socios(as) de la Cooperativa: Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse; los menores de 18 años y cuantos se hallen bajo tutela o curaduría, que lo hagan por medio de su representante legal y las personas jurídicas que no persigan fines de lucro. (Anexo # 3, Art. 1)

De los Clientes:

Son considerados clientes ahorristas de la Cooperativa, todas aquellas personas que hayan cumplido con los requisitos relativos a la apertura de una libreta de ahorro, pueden ser mayores de 18 años de edad y menores de 18 años de edad con su representante legal e instituciones de cualquier índole. (Anexo # 3, Art. 14).

De los Productos Financieros.

Del Ahorro:

Disponibile.- es un depósito a la vista mediante el cual los socios y clientes pueden invertir su dinero, ganando una tasa de interés anual, con capitalización mensual, pudiendo retirar su dinero en el momento que lo desee; exceptuando el valor comprometido de encaje de un crédito vigente. (Anexo # 3, Art. 23).

Obligatorio.- para abrir la libreta de ahorro el socio(a) lo realiza con \$ 25,00 USD como mínimo, que se distribuyen de la siguiente forma: \$20,00: para certificados de aportación, \$2 para gastos administrativos y \$3 para ahorro disponible. (Anexo # 3, Art. 24).

Plazo Fijo.- es un depósito mediante el cual los socios(as) podrán invertir su dinero al plazo que mejor les convenga y con una tasa de interés mayor a la tasa aplicada al ahorro a la vista. Las tasas de interés anuales serán fijadas en función del plazo y el monto del depósito y tendrán un valor máximo del 9.5% anual. (Anexo # 3, Art. 25).

Del Crédito:

Del Sujeto de Crédito.- son sujetos de crédito los socios(as) de la cooperativa, mayores de edad y con capacidad legal para contratar. (Anexo # 3, Art. 27).

Del Encaje.- esta conformado por los depósitos de ahorro a la vista que mantuviere el solicitante en la Cooperativa hasta la cancelación total del crédito. Estos valores permanecen retenidos en la cuenta del socio(a) hasta que este culmine de pagar el crédito y será la octava parte del crédito solicitado. (Anexo # 3, Art. 32).

Del Monto del Crédito el monto de un crédito individual no podrá exceder el tope de \$ 4,000.00 USD. El monto individual del préstamo será producto del

estudio de factibilidad de la Comisión de Crédito, el mismo que establecerá el monto final aprobado. (Anexo # 3, Art. 33 y 34).

Del Plazo.- el plazo máximo para cualquier producto crediticio no podrá ser superior a 36 meses (depende del monto y de líneas de crédito); de acuerdo al siguiente detalle: De \$ 1,000.00 hasta 18 meses, de \$1,001.00 a \$3,000.00 hasta 24 meses y de \$3,001.00 en adelante hasta 36 meses. (Anexo # 3, Art. 36).

De las Garantías.- constituyen respaldo del crédito ante eventuales dificultades de pago por parte del socio(a) y serán calificadas por la comisión de crédito. Podrá ser garante el socio que no se encuentre en mora, siempre y cuando tenga menos de dos garantías. (Anexo # 3, Art. 37, 38 y demás Arts. que se detallan en el Reglamento Interno).

Es importante saber cuales son los problemas que se presentan en una organización, tanto estructural como coyuntural que nos permitan crear soluciones y que a su vez concedan a la organización la oportunidad de permanecer en el mercado y sobre todo ubicarse dentro del mismo en una buena posición frente a la competencia.

Es por ende que la CACG debe considerar la importancia del Cuadro de Mando Integral (CMI) puesto que es una herramienta potente que puede ser utilizada en las organizaciones para asegurar que la estrategia se implemente correctamente.

Es necesario mencionar que el CMI, es un mecanismo que ayuda a las organizaciones a poner en práctica su estrategia a largo plazo y poder traducir la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos. En síntesis el CMI debe ser utilizado como un sistema de comunicación de información y de formación, y no como un sistema de control.

Tomando en cuenta que una organización esta expuesta a diferentes y continuos cambios es necesario aludir la importancia que tiene la Norma ISO 9001³ ya que ayuda a garantizar la efectividad de la organización, puesto que sus requisitos de revisión son aplicables a pequeñas, medianas y grandes empresas.

Dada la importancia de esta Norma para cualquier tipo de organización, y la relación que existe con la CACG, se ha creído conveniente citar la clausula 8 (Medición, Análisis y Mejora):

Esta Norma Internacional presenta los requisitos para un sistema de gestión de calidad, que puede ser utilizado por la CACG para demostrar su capacidad de satisfacer los requisitos del cliente y para la evaluación de dicha capacidad por partes internas o externas.

Esta Norma internacional es genérica e independiente de cualquier industria o sector económico, y es aplicable a todos los tipos y tamaños de empresas, así como en el caso de que la empresa sea de productos y/o servicios, complementaria de sus requisitos técnicos.

El proceso de análisis y medición debe demostrar a la entidad la eficacia de la gestión y la mejora del sistema de gestión de calidad. Periódicamente se evaluará la efectividad de las mediciones, los resultados son una entrada a la Revisión por la Dirección.

Se deben establecer procesos para la medición del desempeño del sistema de gestión de calidad. Utilizando la satisfacción del cliente como una medida básica de la salida del sistema y auditoria interna, se evalúa la conformidad del sistema en marcha.

Definiendo los métodos y medidas para obtener información. Deberán demostrar el nivel de confianza del cliente en la entrega de productos y/o servicios, por lo tanto es necesario evaluar periódicamente para detectar si el sistema de gestión ha sido correctamente implementado y mantenido.

³ Norma ISO 9001, Sitio Web: http://es.wikipedia.org/wiki/normas_iso_9000;
http://www.normas9000_com/6_pasos_a_iso.html

Basándose en el nivel y la importancia de las actividades, las áreas o ítems a ser evaluados y en los resultados de auditorías previas a la entidad. Deberán incluir:

- La planificación y programación de las actividades, áreas o ítems específicos a ser auditados.
- La asignación del personal capacitado, independientemente del que realiza el trabajo que está siendo auditado.
- El aseguramiento de que está definida una base consistente para la realización de auditorías.
- Deberá registrar el resultado de las auditorías internas, incluyendo: las actividades, las áreas y los procesos auditados.
- Las no conformidades o deficiencias halladas.
- El nivel de compromiso hechos como resultado de auditorías previas, tales como acciones correctivas o auditorías del producto.
- Las recomendaciones para la mejora.

El resultado deberá ser comunicado al área auditada, el personal directivo de esa área emprenderá las acciones correctivas.

Los métodos adecuados en la medición de procesos se deberán utilizar para monitorear la salida de los procesos que controlan la conformidad de los productos y/o servicios. Buscando la mejora interna.

Así mismo se deberá registrar la evidencia de la inspección y las actividades de ensayo requeridas y los criterios de aceptación de los empleados. Es conveniente indicar la autoridad responsable. No se debe despachar productos y/o servicios hasta que se cumplan con todas las actividades específicas y que la documentación correspondiente se encuentre disponible y autorizada.

Se debe verificar el cumplimiento de los requisitos especificados para el producto y/o servicio. Deberá ser utilizado de manera tal de asegurar que la

incertidumbre de la medición, incluyendo la exactitud y la precisión, es conocida y consistente con la capacidad de medición requerida. La organización deberá:

- Calibrar y ajustar los equipos de medición, inspección y ensayo a intervalos establecidos.
- Identificar los equipos de medición, inspección y ensayo con un indicador adecuado o con un registro de identificación aprobado.
- Registrar el proceso de calibración de los equipos de medición, inspección y ensayo.
- Asegurar que las condiciones ambientales sean adecuadas para la calibración, etc.
- Resguardar los equipos de medición, etc., que pudieran invalidar la calibración.
- Verificar la validez de los resultados de inspecciones y ensayos realizados previamente cuando el equipo se encuentre fuera de calibración.
- Establecer las acciones a iniciar cuando los resultados de verificación de la calibración sean insatisfactorios.

El Análisis de Datos se deberá establecer como un medio para determinar donde pueden realizarse las mejoras del sistema de gestión dentro de la entidad. Por tanto es conveniente recolectar datos de las distintas fuentes, como resultados de auditorías internas, quejas de clientes, acciones correctivas y preventivas, etc. Los datos deben suministrar información sobre:

- La efectividad del sistema de gestión de la calidad.
- El curso de las operaciones del proceso.
- La satisfacción del cliente, y
- La conformidad con los requisitos del usuario.

Además se debe determinar las técnicas estadísticas para analizar los datos, las que deben ser monitoreadas y controladas.

La entidad deberá establecer un proceso para eliminar las causas de no conformidades, mediante la prevención de su recurrencia, usando las quejas de los clientes, el sistema de gestión de calidad y sus registros como entradas para el proceso de acciones correctivas. Se deben establecer responsabilidades y debe incluir:

- Identificación de no conformidades, en los productos, procesos, sistema de gestión de calidad y las quejas de los clientes.
- La investigación de las causas de las no conformidades y el registro de los resultados de dicha investigación.
- Determinación de las acciones correctivas necesarias.
- La implementación de las acciones correctivas.
- El seguimiento para asegurar la efectividad de las acciones.

Antes de la entrega o cuando lo tenga el cliente se debe implementar esta acción. Es indispensable que la entidad establezca procesos para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad. Dichos procesos deberán incluir los métodos y acciones que resulten apropiados para los productos y/o servicios.

1.3. Organigrama

Según el Reglamento de la Dirección Nacional de Cooperativas en el Acuerdo Ministerial Nro. 00131 del Título Cuarto: Organización y Administración, Art. 21 (Anexo # 2), y las disposiciones internas del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Gonzanamá” (Anexo # 3), resolvieron llevar a cabo la siguiente estructura organizativa y funcional:

La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá, y sus decisiones son obligatorias para todos sus

socios y para todos los organismos de administración y control; lo integran los representantes legales de las personas jurídicas socias, que se encuentren en goce de sus derechos y pueden delegar por escrito su representación al voto a otro socio.

Esta constituida por todos los socios activos sean estos socios fundadores o socios que ingresan posterior a la Constitución Jurídica de la Cooperativa. (Anexo # 2, Art. 22).

El Consejo de Administración es el órgano directivo de la Cooperativa y está integrado por un número variable de miembros según la cantidad de socios con que cuenta la misma. Estos miembros duran en sus funciones dos años pudiendo participar en nuevas elecciones.

La Asamblea General o el Consejo de Administración designan a los miembros de las comisiones especiales, las mismas que están compuestas por tres miembros, dichas comisiones son las de crédito, de educación y asuntos sociales.

Una vez electo, los miembros del Consejo de Administración, se reunirán dentro de los ocho días siguientes a su elección, para su instalación respectiva; de su seno se elegirá el presidente y un secretario, los mismos que también son de la Cooperativa. (Anexo # 2, Art. 30).

El Consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los Administradores y tiene un número variable de miembros que son elegidos por la Asamblea General según la cantidad de socios con que cuenta la Cooperativa. Duran dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos. Así mismo, la Asamblea General, elige a los miembros suplentes, quienes duran como tales dos años, y pueden participar en nuevas elecciones y reemplazar a los miembros titulares por cualquier circunstancia. (Anexo # 2, Art.34).

El Presidente es elegido por el Consejo de Administración de entre sus miembros, duran dos años en sus funciones pudiendo participar en nuevas elecciones. (Anexo # 2, Art. 36)

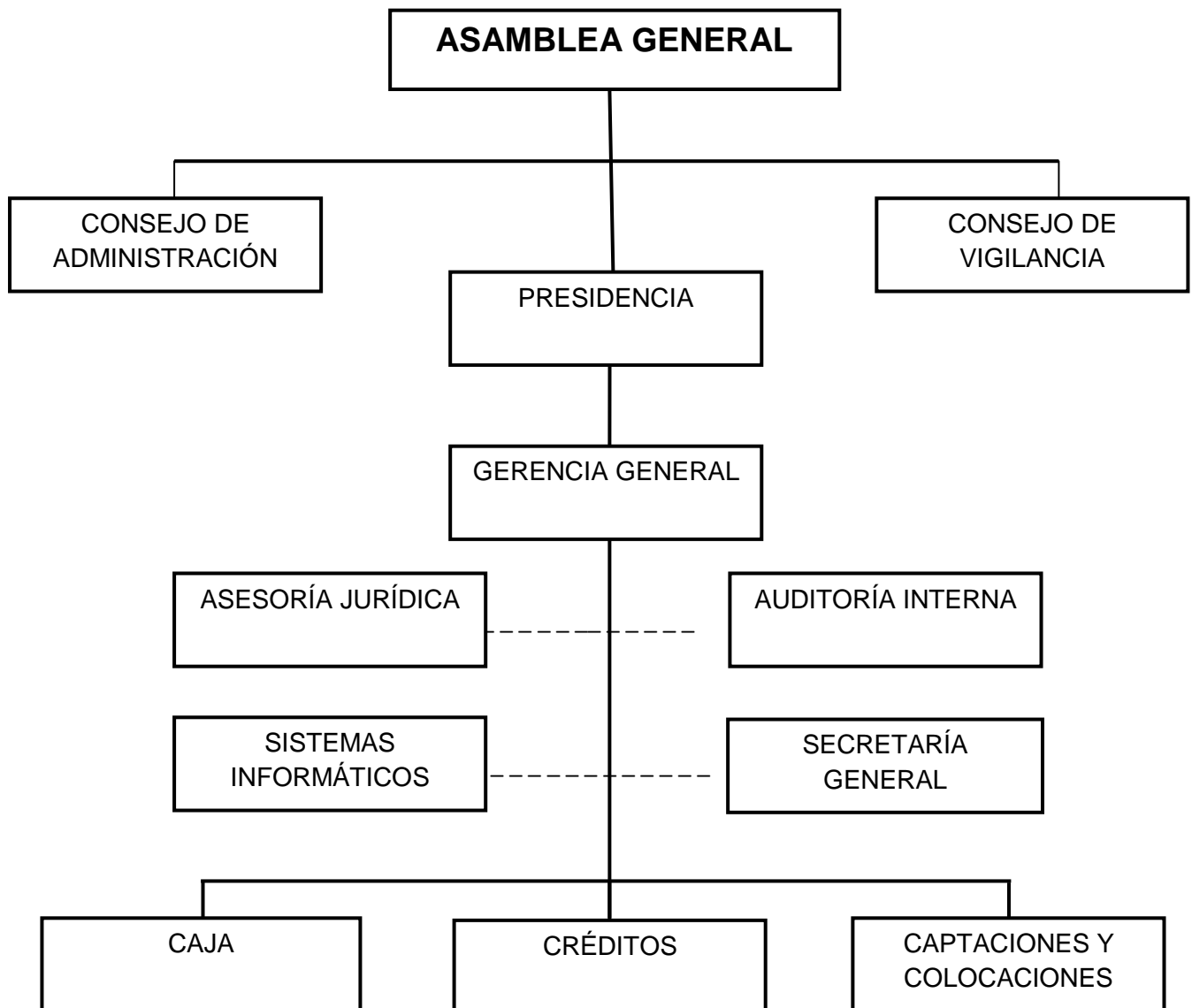
La Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá, está representada legalmente por el Gerente General, el mismo que es nombrado por el Consejo de Administración. Dura en sus funciones por un periodo de dos años, pudiendo participar en nuevas elecciones, puede este ser socio o no de la misma. Es el que encausa la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa, por lo mismo tiene funciones y responsabilidades específicas que cumplir dentro del marco de la administración general. (Anexo # 2, Art. 38)

La Secretaria del Consejo de Administración, actúa también como secretaria de la Asamblea General y consecuente es la secretaria de la Cooperativa y dura en sus funciones dos años. (Anexo # 2, Art. 37)

La Comisión de Crédito está constituida por tres personas elegidas por la Asamblea General. Duran en sus funciones por el lapso de dos años. (Anexo # 2, Art. 39)

La Comisión de Educación y la Comisión de Asuntos Sociales están integrados por tres miembros, designados por el Consejo de administración y su periodo está determinado por este consejo, pudiendo ser para dos años. De entre sus miembros se elige al presidente y secretario dentro de los ocho días posteriores a su elección. (Anexo # 2, Arts. 46; 49)

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONAL DE LA COOPEARATIVA DE AHORRO Y CREDITO GONZANAMÁ



FUENTE: Documentos CAC- GONZANAMÁ

ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

1.4. Plan Estratégico

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Gonzanamá” consciente que una empresa necesita de un plan estratégico bien establecido para poder mantenerse dentro del mercado competitivo, ha decidido llevar a cabo el siguiente Plan Estratégico, el mismo que contempla los siguientes aspectos:

1.4.1. Misión

“Trabajar unidos para fortalecerse día a día ofreciendo productos financieros competentes como el ahorro, con tasas preferenciales que motiven a socios y clientes, con créditos dirigidos principalmente al sector agropecuario, artesanal, micro empresarial, educativo, entre otros; brindando un servicio eficiente, oportuno, transparente eficaz y de calidad, que nos permitan crecer económicamente cubriendo todo el ámbito cantonal, con miras al cooperativismo”.

1.4.2. Visión

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá (CACG), en el año 2010 será una entidad financiera jurídica líder del cantón, brindando servicios de calidad y tecnología de punta, con infraestructura adecuada y una sucursal, contando con directivos y personal confiable, responsable y capacitado, constituyéndose en una institución organizada, solidaria y competente”.

1.4.3. Valores

- Confianza
- Credibilidad
- Solidaridad
- Responsabilidad y;
- Eficiencia.

1.4.4. Objetivos

- Contar con la infraestructura adecuada y su equipamiento.
- Contar con el personal administrativo y directivo, comprometido y capacitado en temas de dirección, administración, gerencia y finanzas.
- Incrementar los activos a \$200 000.00 y el número de clientes a 2000.

Principios:

Regula sus actividades de acuerdo a los siguientes principios:

- Adhesión y retiro voluntario.
- Gestión democrática por parte de sus socios.
- Participación económica de los asociados.
- Autonomía e independencia.
- Igualdad de derechos de los socios
- Formación, educación e información.
- Cooperación entre Cooperativas.
- Intereses por la comunidad.
- Honradez.
- Rentabilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN



CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación.

El mundo de los negocios es un mundo volátil, complejo, sin reglas, pero sobre todo es un mundo incierto. Ante estas características se necesitan herramientas para minimizar el riesgo y la planificación es una de ellas.

Además hay algo que toda organización debe hacer y es la de ordenar el trabajo que se va a desarrollar y este siempre debe obedecer a unos objetivos establecidos que previamente deben haber sido estipulados en la planificación.

La Planificación incluye la realización de pronósticos, el diseño de los objetivos y todo aquello relacionado con el diseño de estrategias, tácticas, procedimientos y políticas. Esta función es básica en el proceso de formulación de estrategias de acción. Difícilmente una empresa que no planifique sus acciones logrará sobrevivir; es más, no se concibe la formulación de estrategias sin un análisis previo de lo que puede acontecer en el futuro visto el medio y la competencia con la que la empresa interactúa.⁴

Asimismo ha de ser contemplado al igual que la propia estrategia, como un referente para toda la organización, una guía para la acción globalmente aceptada por todos los participantes en la misma y sujeta a constantes revisiones en función de los cambios, tanto internos como externos⁵; teniendo en cuenta las variables internas y externas consideradas en su situación actual como futura, mediante el diseño previo de un modelo de funcionamiento que consiste en establecer el diseño orgánico formal de la empresa, repartiendo la autoridad y el trabajo entre los

⁴ Santiago Garrido Buj: *Dirección estratégica*. 127

⁵ Santiago Garrido Buj: *Dirección estratégica*, 128

miembros de la empresa de la forma mas adecuada para lograr la coordinación de esfuerzos⁶. Será pues, necesario proceder a un análisis exhaustivo de todo aquello que puede ser indicativo de la capacidad de la organización para diseñar, formular planes, políticas y consecuentemente la adaptación posterior de la práctica a unos modos estandarizados y pre programados que permitan el posterior seguimiento, monitorización y control.⁷

Resumiendo podemos decir que la planificación es la función administrativa fundamental, pues ayuda a que una organización se adapte al cambio, identificar oportunidades, anticiparse a los problemas, y desarrollar estrategias y tácticas apropiadas.⁸ Es el ejercicio ejecutado con el fin de reducir el riesgo en la empresa y organizar los medios productivos de acorde con los objetivos buscados.⁹

Existen diferentes tipos de planificación, entre los más importantes y en los que vamos a poner énfasis en esta investigación son:

2.1.1. Planificación Estratégica

Con el transcurrir del tiempo se han encontrado y puesto en práctica una serie de técnicas y herramientas que en la actualidad son de fundamental importancia para el buen manejo de cualquier organización, entre esas técnicas o herramientas tenemos la planeación estratégica.

La planificación estratégica determina la dirección básica para el desarrollo de la empresa para varios años¹⁰; corresponde a la alta dirección y es también una actividad global y de coordinación.¹¹ No es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar la políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, es decir, es un proceso

⁶ Leopoldo Laborda Castillo y Elio Rafael De Zuani: *Fundamentos de Gestión Empresarial*, Teoría y Práctica desde un Enfoque Sistemático. Valletta Ediciones 2004. 183

⁷ Santiago Garrido Buj: *Dirección estratégica*. 127

⁸ Hellriegel/Jackson/Slowm: *Administración: Un enfoque basado en competencias*. Novena Edición.

⁹ Strickland, Thompson. (2006): *Administración Estratégica*

¹⁰ Horvath & Partners: *Dominar el Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000.com

¹¹ Sitio Web: Planeación Estratégica: <http://monografias.com/trabajos/10/planes/planes.shtml>

formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.¹²

La planificación estratégica implica partir de donde estamos para reflexionar acerca de hacia a donde queremos ir y finalmente determinar la mejor forma para llegar. Solamente si se tiene claro de dónde se parte y cual es la meta a alcanzar, puede determinarse el mejor camino.¹³

Las empresas se encuentran limitadas por sus capacidades, así como por la tecnología, la competencia y la demanda de sus clientes. Desarrollar una estrategia o planificarla puede a veces parecer un ejercicio de visionarios. Se suele decir que formular una estrategia es fácil y que lo difícil es ponerla en practica dado que la visión de los dirigentes difícilmente coincidirá con la práctica, la planificación estratégica debe ser un esfuerzo de transformación organizacional en el que la visión de los directivos se concrete en una acción que se apoye tanto en los recursos internos como en el entorno.¹⁴

Resumiendo la Planificación estratégica implica, las decisiones operativas de las empresas que deben ser implementadas con espíritu de mejora continua, llevando a la compañía a ser mejor. Requieren un monitoreo profundo y espaciado (trimestral, semestral o anual) y tienen como misión fijar el rumbo de la empresa; y en ultima instancia determinan la eficiencia con la que la empresa avanza; además las decisiones estratégicas buscan elegir dónde, cómo y con quién competir.¹⁵

La planificación estratégica no es algo que solamente deba entenderse en lo alto de la pirámide organizativa y/o administrativa; por el contrario, debe consistir en un proceso de comunicación en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización en el que la información va a desempeñar un papel crucial.¹⁶

¹² Santiago Garrido Buj: *Dirección estratégica*. 18 - 19

¹³ Santiago Garrido Buj: *Dirección estratégica*. 201

¹⁴ David Noel Ramírez Padilla: *Contabilidad Administrativa*. 7ª Edición. 252 - 253

¹⁵ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

¹⁶ Santiago Garrido Buj: *Dirección estratégica*. 192 - 193

2.1.2. Planificación Corporativa

La Planificación Corporativa 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 incertidumbre¹⁷.

La planificación corporativa debe ser realizada por la cúspide de la organización; la presidencia y la alta dirección, tienen que participar de los objetivos estratégicos y sentirse como el hilo conductor de la misma y el principal elemento motivador e impulsor de aquella.

Además debe comprender todos aquellos elementos de la estrategia que no pueda descentralizar sin que se corra el peligro de cometer errores a causa de la sub optimización y por ello debe elaborarse al más alto nivel, es decir, donde mejor se contemplen los objetivos generales.

En el nivel de la estrategia corporativa o global es donde se examina con más profundidad el medio o entorno y las presiones externas sobre cada una de las líneas de negocio. Se dice que debe afectar esta planificación tanto a la misión como a la segmentación del negocio y que debe servir para integrar las estrategias parciales (de las unidades de negocio y áreas funcionales) y contribuir a la definición de la filosofía corporativa. Sus principales especificaciones deben consistir en el establecimiento de directrices generales, la asignación global de los recursos, la concepción de la infraestructura necesaria, tanto en cuanto al diseño de la estructura organizativa como a los sistemas administrativos y también como elemento generador de motivación del equipo humano.¹⁸

2.1.3. Planificación Operativa

Consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.¹⁹

¹⁷ <http://gestipolis.com/recursos3/docs/ger/gessererol.pdf>.

¹⁸ Santiago Garrido Buj: *Dirección Estratégica*. 199

¹⁹ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

La planificación operativa es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado.²⁰

Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica donde se formulan el Plan Global de Inversiones, el marco lógico y la estrategia de ejecución; así como de la identificación de demandas con los usuarios(as) del proyecto.

La planificación operativa sirve de guía principal para la gerencia del proyecto en la conducción de actividades, uso y asignación de recursos en un periodo determinado. La planificación operativa establece qué iniciativas y cambios el proyecto quiere obtener, con quiénes y por qué. Provee elementos para la definición de:

- Métodos de intervención para la prestación de servicios en forma diferenciada, según las demandas y tipología de usuarios(as), respetando principios de equidad de género;
- Mecanismos para incorporar otros actores en la ejecución del proyecto;
- Mecanismos para el fortalecimiento de la capacidad gerencial y administrativa del personal de la Unidad del Proyecto (UP), así como de las organizaciones de usuarios(as) y de las entidades prestadoras de servicios.²¹

Plan Operativo Anual

Es la herramienta gerencial institucional que permite y facilita formular los planes de acción anuales para lograr los resultados esperados de la ejecución, de los programas, subprogramas y proyectos que hacen parte estructural del Plan de Desarrollo Institucional. A través del Plan Operativo

²⁰ http://www.monografias.com/trabajos66/planeación_función_proceso_administrativo.shtml

²¹ http://www.geocities.com/wall_street/district/7921/planification.html

Anual, se planean y dinamizan acciones y metas para hacer realidad los objetivos institucionales.²²

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá tiene establecidos los siguientes objetivos dentro del Plan Operativo para el año 2009²³:

1. Capacitar al 90% de los empleados de la CACG en el primer trimestre del año 2009, con un presupuesto de \$300.00
2. Incrementar en un 90% la difusión y promoción de los servicios que presta la CACG en el primer semestre del año 2009, con un desembolso de \$600.00
3. Incrementar los servicios financieros en un 80% de la CACG a través de la prestación de servicios y productos financieros en el primer trimestre del año 2009. Con un presupuesto de \$ 1,060.00
4. Ampliar el monto de créditos al 45% de la CACG por medio de la gestión de créditos a otras instituciones financieras en el primer semestre del año 2009. Con un desembolso de \$381,677.70
5. Crear la capacidad para aprobar o rechazar las solicitudes de crédito de los clientes en menos de 15 días.
6. Establecer un proceso de información permanente a los socios y clientes sobre el estado financiero de la CACG.

2.2. Indicadores

Una de las características de las organizaciones líderes a nivel mundial ha sido la aplicación exitosa de la medición del desempeño de su gente, sus procesos y sus programas, los cuales son mejorados continuamente. Para medir el desempeño es

²² Manual Metodológico para la Formulación del Plan Operativo Anual y Planes de Acción, Seguimiento y Evaluación. Noviembre 18 de 2008. P. 13.

²³ Documentos de la CACG (Plan Operativo)

necesario identificar todos los procesos de la organización y definir los indicadores de gestión relacionados con cada uno de ellos.

2.2.1. Concepto

Es un instrumento que permite medir y evaluar la gestión. Puede definirse como las unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con sus correspondientes referentes internos y externos.²⁴

Los indicadores de gestión son herramientas utilizadas por una organización para determinar el éxito de un proyecto; suelen establecerse por los líderes de la organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.²⁵

Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.²⁶

Estándar.- se define como el grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad. Dicho en otros términos, define el rango en el que resulta aceptable el nivel de calidad que se alcanza en un determinado proceso.

Los estándares de calidad determinan el nivel mínimo y máximo aceptable para un indicador. Si el valor del indicador se encuentra dentro del rango significa que estamos cumpliendo con el criterio de calidad que habíamos definido y que las cosas transcurren conforme a lo previsto. Estamos cumpliendo con nuestro objetivo de calidad.

Si, por el contrario, estamos por debajo del rango significa que no cumplimos nuestro compromiso de calidad y debemos actuar en consecuencia (o bien la apuesta fue demasiado optimista para los medios disponibles). Por el contrario, si estamos por encima, o bien tendremos que redefinir el criterio o, desde luego,

²⁴ <http://deconceptos.com/general/indicador>

²⁵ http://www.definición.org/indicador_de_gestión

²⁶ Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio: *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad*, 2^{da} Edición. 35 - 36

estamos gastando (en términos de esfuerzo) más de lo que pensábamos que era necesario (o fuimos pesimistas para fijar el rango o pecamos de inexpertos).²⁷

Índice.- es un instrumento estadístico que representa en forma abreviada y simple, en un número promedio único, múltiples variaciones de un fenómeno dado de características homogéneas durante un período determinado.²⁸

Es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados.²⁹

2.2.2. Características

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características³⁰:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Verificable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización
- Justificable en relación a su costo-beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

²⁷ <http://es.wikipedia.org/wiki/Est%c3%A1ndar>

²⁸ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capítulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gest%u00edon.htm

²⁹ <http://www.definiciones.com.mx/definicion//Indice/>

³⁰ Enrique Benjamín Franklin F. *Auditoría Administrativa*. 95

2.2.3. Importancia

La importancia de los indicadores radica en que aportan criterios fundamentados para que las mediciones permitan hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, valores que coadyuvan al cumplimiento efectivo de su objeto.

Medir el cumplimiento de la misión de una organización, es una necesidad urgente, que requiere el desarrollo de instrumentos que permitan la formulación de indicadores de gestión y su medición sistemática y retroalimentada.

La situación actual dista de este escenario, en el cual en la mayoría de los casos, el desempeño está sustentado en un discurso orientado en acciones presupuestarias, y no a la medición clara, transparente y efectiva de indicadores de gestión. Es común, escuchar discursos, donde se informa como base de gestión, el número de operativos policiales ejecutados, y no el valor del índice de criminalidad en una área determinada, y que acciones incidieron en la mejora de dicho indicador. Esta situación, es un inhibidor importante, que afecta la toma de decisiones, en un ambiente que por naturaleza es dinámico y variable.

Es importante que las organizaciones, proporcionen técnicas para la redacción de indicadores; que garanticen su caracterización, pertinencia, preponderancia, sustentabilidad, uniformidad, definición clara de variables y unidades de medida, etc., capacidades que pueden impulsar un cambio de cultura organizacional, un cambio para centrarnos en el desempeño.³¹

Ventajas de contar con Indicadores de Gestión:

Las principales ventajas derivadas del uso de indicadores de gestión son:

- Reducción de la incertidumbre y de la subjetividad.
- Motivar a los miembros de la organización para alcanzar metas y generar un proceso de mejoramiento continuo.

³¹ Salgueiro Amado: *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*, Ediciones Díaz Santos. 95

- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Contribuir al desarrollo y crecimiento, tanto personal como de equipo, dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, la eficacia y la productividad de las actividades de la organización.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión de la organización, para determinar qué tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que, por comportamiento, requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diversas actividades, de tal forma que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento de objetivos: de corto, mediano y largo plazos.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades, de acuerdo con los factores críticos de éxito y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades clave de la organización y la gestión general de las unidades de la organización con respecto al cumplimiento de las metas; y,
- Reorientar políticas y estrategias, con respecto a la gestión de la organización.³²

2.2.4. Clasificación

Existen diferentes tipos de indicadores³³:

³² Muñoz Guamán Angel. Presupuestos II (Texto Guía). 135 - 136

- **Indicadores de cumplimiento:** están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de evaluación:** están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- **Indicadores de eficiencia:** están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de eficacia:** están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- **Indicadores de gestión:** están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Todos los diferentes tipos de indicadores antes mencionados son necesarios, sin embargo los que citaremos en esta investigación son los indicadores de gestión puesto que permiten saber: dónde estamos, cómo vamos e incrementar la solución de problemas.

2.2.5. Aspectos a Considerar en la Formulación de Indicadores

- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su operación.
- Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.

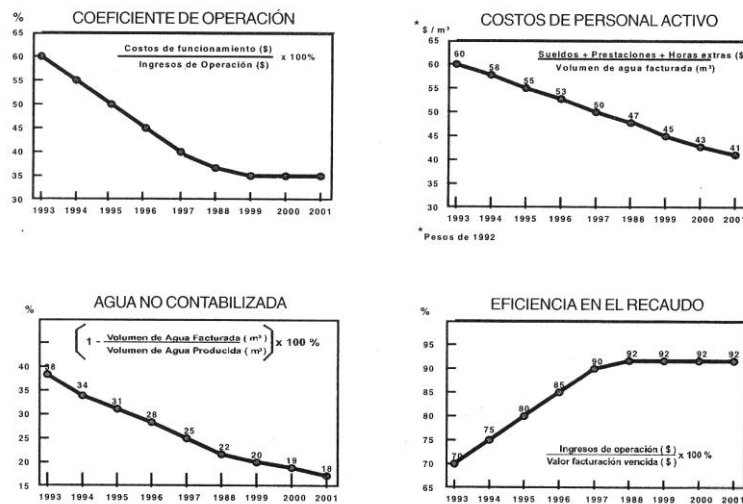
- Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.
- Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos.³⁴

2.2.6. Manejo y Presentación de los Indicadores

Es vital que los indicadores sean administrables, a fin de que no se convierta su análisis en un proceso engorroso que en lugar de ahorrarnos tiempo nos ocupe más de lo necesario.³⁵

Por ello, existen varias formas de presentación de los indicadores:

a. Gráficas:



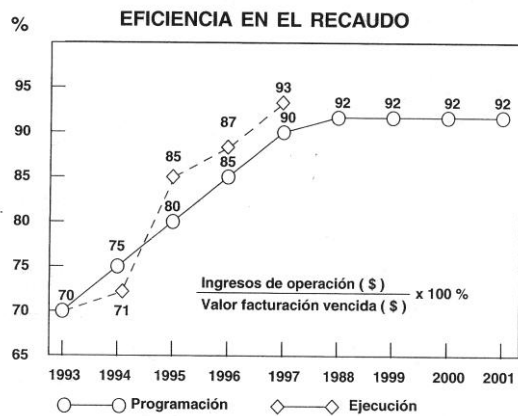
³⁴ Enrique Benjamín Franklin F. Auditoría Administrativa. 95 - 96

³⁵ Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio: *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la Competitividad*, 2^{da} Edición. 97 - 99

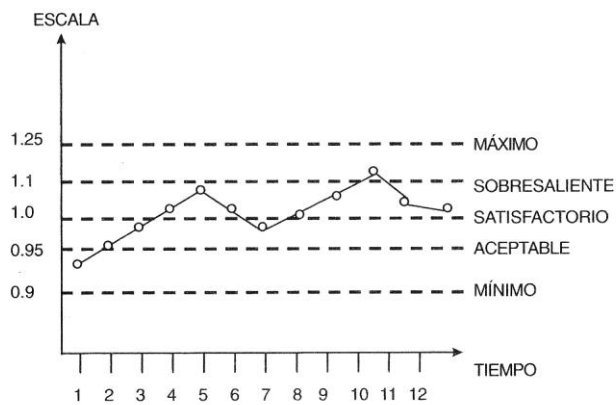
b. Tablas:

INDICADOR	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Coefficiente de operación	60%	55%	50%	45%	40%	37%	35%	35%	35%
Indice Costos de personal activo \$(1992)/m³	60	58	55	53	50	47	45	43	41
Agua no contabilizada	38%	34%	31%	28%	25%	22%	20%	19%	18%
Eficiencia del recaudo	70%	75%	80%	85%	90%	92%	92%	92%	92%
Cubrimiento anual de pensiones	NA	0.7%	2.7%	4.9%	6.8%	8.5%	10%	11%	12%

c. Gráficos con seguimiento:



d. Gráficos de control:



$$\text{PRODUCTIVIDAD PROMEDIO MENSUAL} = \frac{\text{PRODUCTIVIDAD MENSUAL LOGRADA}}{\text{PRODUCTIVIDAD MENSUAL ESPERADA}}$$

El usuario elegirá aquella o aquellas que más se amolden a su necesidad específica y a sus habilidades y preferencias para el análisis.

2.3. Cuadro De Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión, un instrumento que contiene la información precisa y oportuna, que permite comprender los objetivos y métodos de la organización para competir en entornos complejos favoreciendo el cambio. Traduce la estrategia y la misión de una organización, en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.³⁶

Por lo general, el CMI es muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implican a la dirección de la empresa; ya que provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.³⁷

El CMI expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura; ya que captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. El cuadro de mando integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

El CMI es de gran utilidad ya que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Por lo que el Sistema de Control de Gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se

³⁶ http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-de_mando.html.

³⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro_de_mando_integral

enfrentan las empresas, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo, global y competitivo.³⁸

Efectivamente, el sistema de medición de una organización impacta en las decisiones propias de la empresa y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma ³⁹; sin embargo además de informar, el CMI contribuye a formular la estrategia, comunicarla, alinear los objetivos de la organización y empleados, motivar y formar a todos los colaboradores, mejorar continuamente y rediseñar la estrategia.⁴⁰

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

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas⁴¹:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Cliente
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva Aprendizaje - Crecimiento

2.3.1 Perspectiva Financiera

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. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por

³⁸ Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000): *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000. España.

³⁹ Horvath & Partners: *Dominar el Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000.

⁴⁰ Horvath & Partners: *Dominar el Cuadro de Mando Integral*, Gestión 2000. Pág. 7

⁴¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000): *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000. España. 39

ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos de capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Cuando los ejecutivos de unidades de negocio empiezan a desarrollar la perspectiva financiera para su cuadro de mando integral, deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias.

Las medidas y los objetivos financieros juegan un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas. Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocio sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota del mercado hasta la consolidación, salida y liquidación.⁴²

La construcción del Cuadro de Mando Integral debe animar a las unidades de negocios a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa ya que sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas.⁴³

La Perspectiva financiera se resume en tres fases:

- Crecimiento
- Sostenimiento
- Cosecha

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.

Los objetivos en la fase de sostenimiento pondrán énfasis en los indicadores financieros tradicionales, como el ROCE, 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.

⁴² Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000): *Cuadro de Mando Integral*, Editorial Gestión 2000. España. Pág. 60

⁴³ <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral.shtml>

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.

Los objetivos financieros para las empresas que se encuentran en la fase de cosecha estarán presionados hacia el CASH FLOW. Cualquier inversión que se haga ha de tener unas restituciones de dinero seguro e inmediato. Los indicadores financieros tales como rendimiento 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.⁴⁴

2.3.2 Perspectiva del Cliente

Las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales, y luego seleccionar los segmentos en los que elige 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, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados. También les permite identificar y medir en forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados.

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.⁴⁵

En síntesis esta perspectiva se centra en los objetivos que afectan a la presencia y al posicionamiento en el mercado. La empresa debe tener claro a qué clientes desea suministrar, teniendo en cuenta los puntos esenciales, y qué beneficios les quiere ofrecer o cómo quiere que el cliente perciba a la empresa.⁴⁶

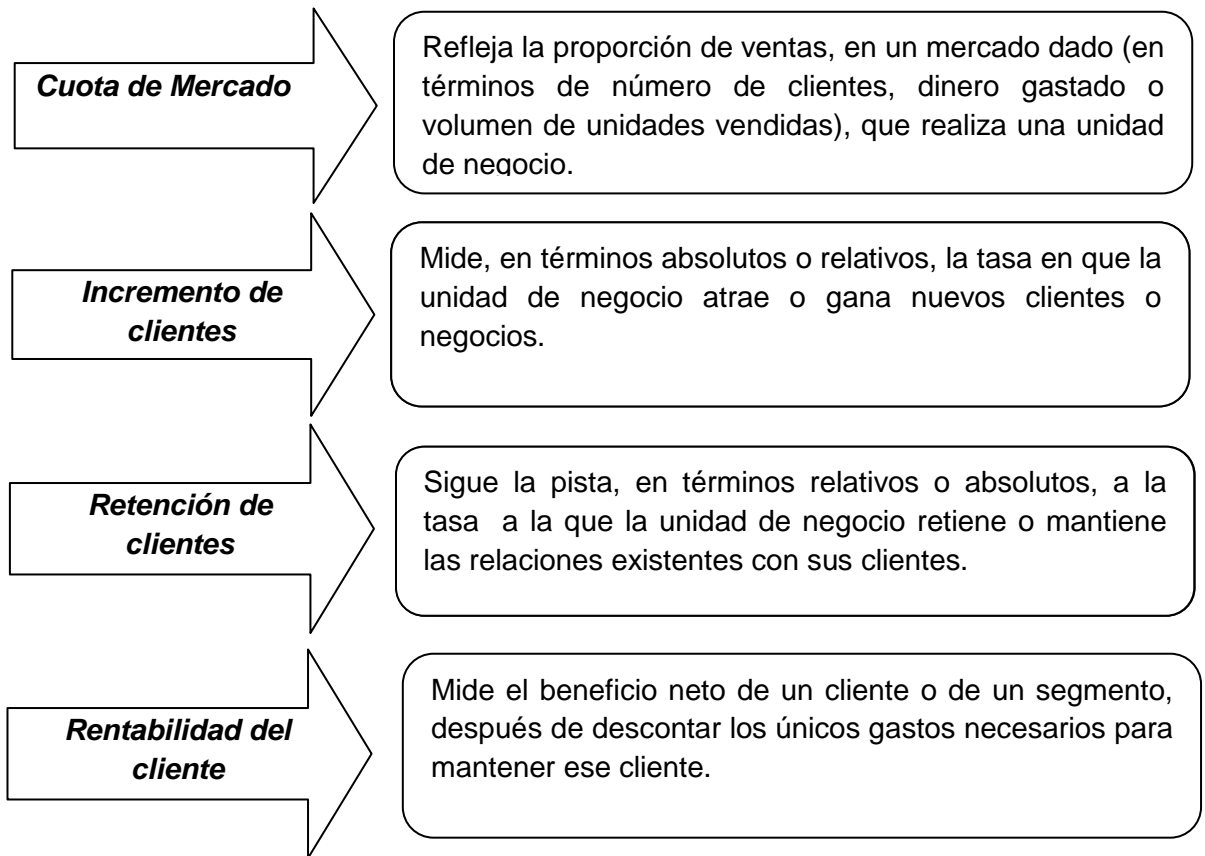
El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes y los cuales son genéricos a todas las organizaciones son los siguientes:

⁴⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral.html

⁴⁵ Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000): *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. 2^{da} Edición. Pág. 76

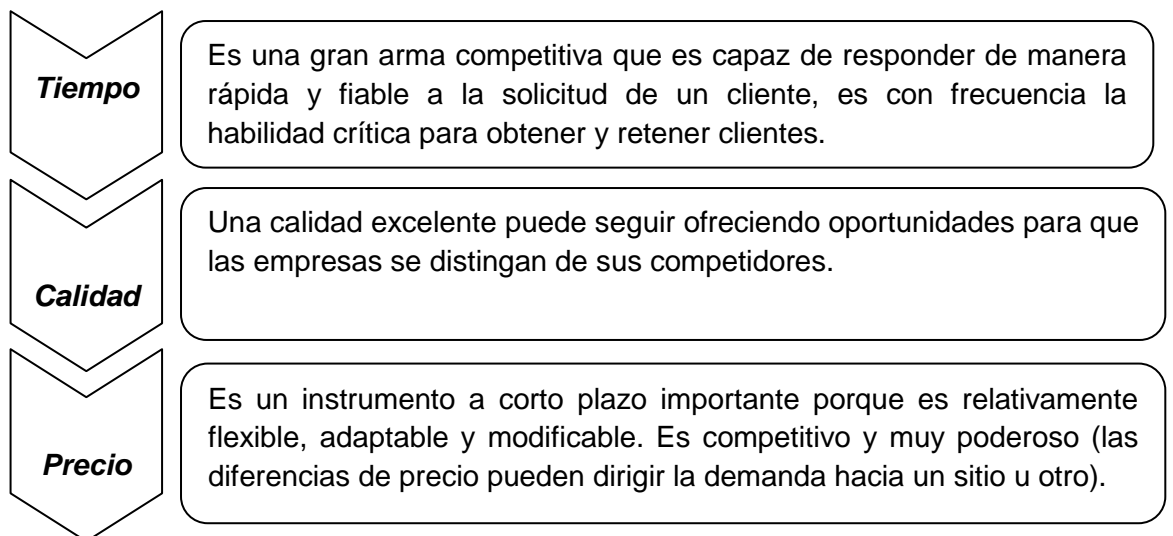
⁴⁶ Horvath & Partners: *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000. Pág. 56

Figura 2.1 Grupo de Indicadores centrales de los resultados de los clientes.



FUENTE: Robert Kaplan, David Norton (2000): Cuadro de Mando Integral, 2da. Edición.
ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

Figura 2.2 Inductores de la actuación para la satisfacción del cliente son:



FUENTE: Robert Kaplan, David Norton (2000): Cuadro de Mando Integral, 2da. Edición.
ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

2.3.3 Perspectiva de Procesos Interno

Para esta perspectiva, se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos del empresario y 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 le 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 y servicios existentes a los clientes existentes y culminando con el servicio post venta, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.⁴⁷

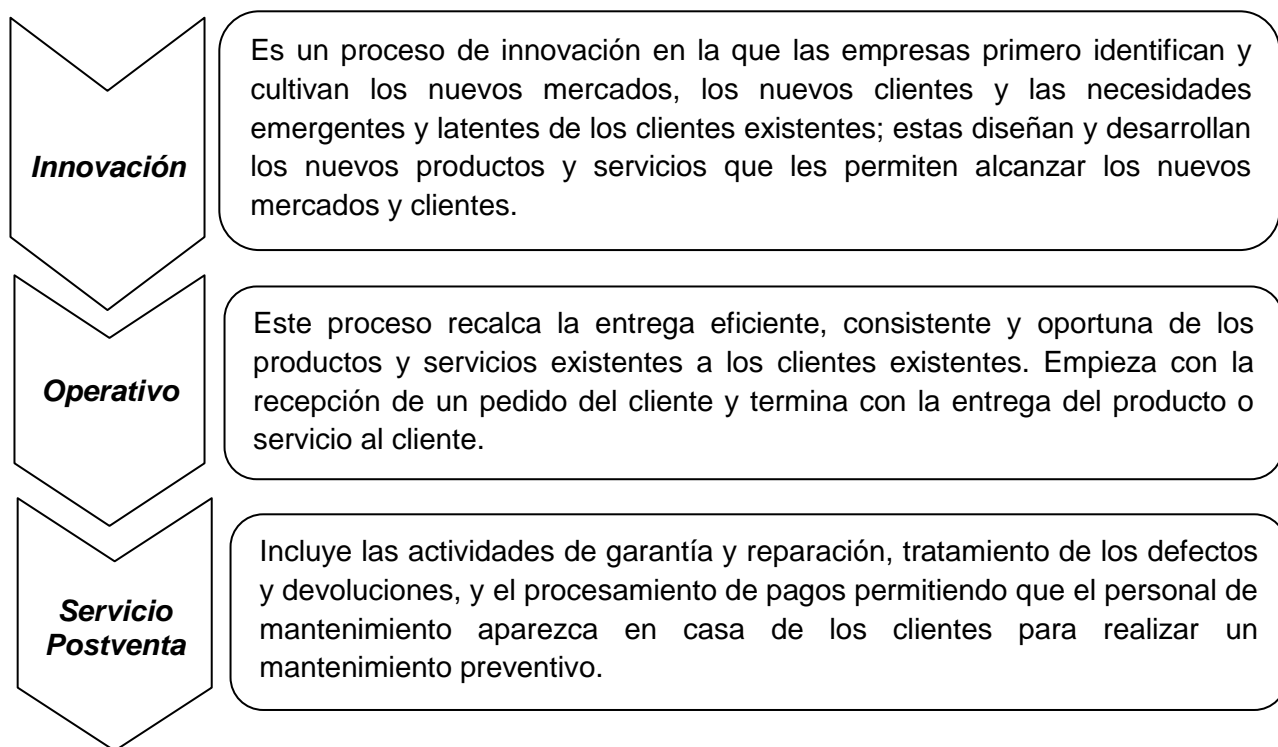
Esta perspectiva de procesos define los outputs y los resultados de los rendimientos de los procesos necesarios, para cumplir los objetivos para los clientes. Y no se trata de hacer una lista de todos los procesos que existen en la empresa, sino de realizar un enfoque sobre aquellos procesos que tengan una importancia destacada para la ejecución de la estrategia.⁴⁸

Cada empresa tiene un conjunto único de proceso 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:

⁴⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral.html

⁴⁸ Horvath & Partners: *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000. Pág. 57

Figura 2.3 Procesos principales del modelo genérico de la cadena de valor



FUENTE: Robert Kaplan, David Norton (2000): Cuadro de Mando Integral, 2da. Edición.

ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

2.3.4 Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento

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 ambiciosos en las restantes perspectivas y son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las anteriores perspectivas.

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 desarrollo de productos nuevos. Las organizaciones deben invertir en su infraestructura, es decir,

personal, sistemas y procedimientos si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.⁴⁹

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes: los empleados, los sistemas y la equiparación de la organización. Las estrategias para una actuación superior exigirán, en general, unas inversiones importantes en personal, sistemas y procesos que construyen capacidades para las organizaciones.

Los objetivos y las medidas de estos inductores deberán ser parte integrante del CMI de cualquier organización. Los indicadores basados en los empleados, satisfacción, retención y productividad proporcionan medidas del resultado de las inversiones realizadas en los empleados, sistemas y equiparación de la organización.⁵⁰

Se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento⁵¹:

1. Las capacidades de los empleados.
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

1. Las capacidades de los empleados hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por ordenador han sustituido a los trabajadores en el caso de las operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje; y las empresas de servicios están proporcionando a sus clientes un acceso más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información.

Además, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia y productividad, ya no es suficiente para el éxito de la organización. Para que una organización pueda mantenerse debe mejorar continuamente.

2. Las capacidades de los sistemas de información para los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una

⁴⁹ Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000): *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. 2^{da} Edición. 139 - 140

⁵⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral.html

⁵¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton (2000): *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. 2^{da} Edición. 140 - 149

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.

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 sino se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o sino se les concede libertad para tomar decisiones y actuar.

Las empresas deberán sobrevivir y prosperar en la nueva era tecnológica, deben utilizar sistemas de medición y de gestión relativos a sus estrategias y capacidades.

CAPÍTULO III

DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES



CAPÍTULO III

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

Para el desarrollo de este capítulo se ha identificado como área relevante en la CACG, la Gerencia General, puesto que desarrolla un plan de acciones en las áreas financieras, de crédito, de operaciones; todas ellas encaminadas a llevar el rendimiento de la Cooperativa, participa en la formulación del plan operativo anual y presupuesto programático, analiza su comportamiento en la ejecución, propone acciones correctivas de ser necesarias, etc.

Por lo señalado anteriormente, la Gerencia General participa en todos estos programas de acción en vista de que es una entidad que esta empezando a formarse y por no contar con los suficientes recursos económicos para el desempeño de cada una de sus funciones; además es de vital importancia para el diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión, ya que se constituye en el eje principal para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos operativos fijados en el plan operativo, proyectado desde enero hasta junio de 2009.

En la CACG se citan los objetivos operativos más significativos para identificar las diferentes variables:

Objetivo:

1. Capacitar al 90% de los empleados de la CACG en el primer trimestre del año 2009, con un presupuesto de \$300.00

Variables:

- Empleados Capacitados
- Dólares

2. Incrementar en un 90% la difusión y promoción de los servicios que presta la CACG en el primer semestre del año 2009, con un desembolso de \$600.00

Variables:

- Difusión y promoción
- Dólares

3. Incrementar los servicios financieros en un 80% de la CACG a través de la prestación de servicios y productos financieros en el primer trimestre del año 2009. Con un presupuesto de \$ 1,060.00

Variables:

- Servicios financieros
- Dólares

4. Ampliar el monto de créditos al 45% de la CACG por medio de la gestión de créditos a otras instituciones financieras en el primer semestre del año 2009. Con un presupuesto de \$381,677.70

Variables:

- Créditos
- Dólares

3.2. Preparación de Indicadores

Después de haber identificado un área relevante en la Cooperativa y determinado las diferentes variables, a continuación se procede a la preparación de indicadores. Para ello se toma una variable como referencia para elaborar el indicador.

1. Capacitar al 90% de los empleados de la CACG en el primer trimestre del año 2009, con un presupuesto de \$300.00

Indicador:

- Porcentaje de empleados capacitados de la CACG en el primer trimestre del año 2009.

Fórmula:

$$\text{Porcentaje de Capacitación} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} \times 100$$

2. Incrementar en un 90% la difusión y promoción de los servicios que presta la CACG en el primer semestre del año 2009, con un desembolso de \$600.00

Indicador:

- Porcentaje de incremento en publicidad por la CACG, en el primer semestre del año 2009.

Fórmula:

$$\text{Gastos en Publicidad} = \frac{\text{Capital invertido en publicidad}}{\text{Capital disponible para publicidad}} \times 100$$

3. Incrementar los servicios financieros en un 80% de la CACG a través de la prestación de servicios y productos financieros en el primer trimestre del año 2009. Con un presupuesto de \$ 1,060.00

Indicador:

- Porcentaje de servicios financieros incrementados por la CACG, en el primer trimestre del año 2009.

Fórmula:

$$\text{Porcentaje de Servicios Financieros} = \frac{\text{Servicios Incrementados}}{\text{Total de Servicios}} \times 100$$

4. Ampliar el monto de créditos al 45% de la CACG por medio de la gestión de créditos a otras instituciones financieras en el primer semestre del año 2009. Con un presupuesto de \$ 381,677.70

Indicador:

- Porcentaje de capital utilizado en créditos por la CACG, en el primer semestre del año 2009.

Fórmula:

$$\text{Porcentaje de Créditos} = \frac{\text{Capital utilizado en créditos}}{\text{Capital disponible para créditos}} \times 100$$

3.3. Diseño cuadro de indicadores

Para el diseño del cuadro de indicadores se elabora la ficha técnica, ya que es importante para analizar la situación financiera de la Cooperativa, puesto que es una herramienta que sintetiza la descripción detallada de lo que es cada resultado, incluye toda la información necesaria para efectos de programar y verificar el cumplimiento de tareas, es decir explica el significado del resultado y lo que se quiere lograr con el mismo.

Tabla 3.1 CUADRO RESUMEN DISEÑO DE INDICADORES

OBJETIVO	VARIABLE	INDICADOR	FÓRMULA
1. Capacitar al 90% de los empleados de la CACG, en el primer trimestre del año 2009, con un presupuesto de \$300.00	Empleados Capacitados	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de empleados capacitados de la CACG, en el primer trimestre del año 2009. 	$\% \text{ Capacitación} = \frac{\text{Empleados Capacitados}}{\text{Total Empleados}} \times 100$
2. Incrementar en un 90% la difusión y promoción de los servicios que presta la CACG, en el primer semestre del año 2009, con un desembolso de \$600.00	Difusión y Promoción	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de incremento en publicidad por la CACG, en el primer semestre del año 2009. 	$\text{Gastos Publicidad} = \frac{\text{Cap. Invert. en Publicidad}}{\text{Cap. Disp. Publicidad}} \times 100$
3. Incrementar los servicios financieros en un 80% de la CACG a través de la prestación de servicios y productos financieros, en el primer trimestre del año 2009, con un desembolso de \$1060.00	Servicios Financieros	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de servicios financieros incrementados por la CACG, en el primer trimestre del año 2009 	$\% \text{ Serv. Financieros} = \frac{\text{Servicios Incrementados}}{\text{Total de Servicios}} \times 100$
4. Ampliar el monto de créditos al 45% de la CACG por medio de la gestión de créditos a otras instituciones financieras, en el primer semestre del año 2009. Con un presupuesto de \$381,677.70	Créditos	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de capital utilizado en créditos por la CACG, en el primer semestre del año 2009. 	$\% \text{ de Créditos} = \frac{\text{Capital utilizado en Créditos}}{\text{Cap. Disp. Para Créditos}} \times 100$

FUENTE: Investigación. ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

Posteriormente se elabora una ficha técnica para cada uno de los indicadores, siguiendo el mismo orden en que los describimos anteriormente:

Tabla 3.2 FICHA TÉCNICA # 1

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
1. Porcentaje de empleados capacitados de la CACG en el primer trimestre del año 2009.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos financieros. Recursos humanos. Tiempo utilizado. 	$\frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total empleados}} \times 100$ $= \frac{1}{4} \times 100$ $= \mathbf{25\%}$	%	Primer trimestre del año 2009.	90 %	Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá.	<p>Indicador</p> $\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $I = \frac{25\%}{90\%} \times 100$ <p>I = 27.78%</p>

FUENTE: Investigación.

ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

Tabla 3.3 FICHA TÉCNICA # 2

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<p>2. Porcentaje de incremento en publicidad por la CACG, en el primer semestre del año 2009.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing • Capacitación al público. • Escasos medios de comunicación local. 	$\frac{\text{Inv. Increment. Publi.}}{\text{Cap. disp. publicidad}} \times 100$ $= \frac{\$300}{\$600} \times 100$ <p>= 50%</p>	<p>%</p>	<p>Primer semestre del año 2009</p>	<p>90%</p>	<p>Gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá.</p>	<p>Indicador</p> $\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ <p>50%</p> $I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ <p>90%</p> <p>I = 56%</p>

FUENTE: Investigación.

ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

Tabla 3.4 FICHA TÉCNICA # 3

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
3. Porcentaje de servicios financieros incrementados por la CACG, en el primer trimestre del año 2009.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de instituciones financieras. • Recursos Financieros • Clientes 	$\frac{\text{Servicios incrementados}}{\text{Total servicios}} \times 100$ $= \frac{4}{6} \times 100$ $= \mathbf{66.67\%}$	%	Primer trimestre del año 2009.	80%	Gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito Gonzanamá.	<p>Indicador</p> $\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $= \frac{66.67\%}{80\%} \times 100$ <p>I = 83%</p>

FUENTE: Investigación.

ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

Tabla 3.5 FICHA TÉCNICA # 4

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<p>4. Porcentaje de capital utilizado en créditos por la CACG, en el primer semestre del año 2009.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros. • Apoyo de instituciones financieras. • Clientes 	<p>Capital utilizado en créditos $\frac{\text{Capital utilizado en créditos}}{\text{Total capital disp.}} \times 100$ $\frac{186,829.50}{381,677.70} \times 100$ = 48.95%</p>	<p>%</p>	<p>En el primer semestre del año 2009.</p>	<p>45%</p>	<p>Gerente de la Cooperativa de Ahorro y crédito Gonzanamá.</p>	<p>Indicador $\text{Índice} = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} \times 100$ $\frac{48.95\%}{45\%} \times 100$ I = 109%</p>

FUENTE: Investigación.

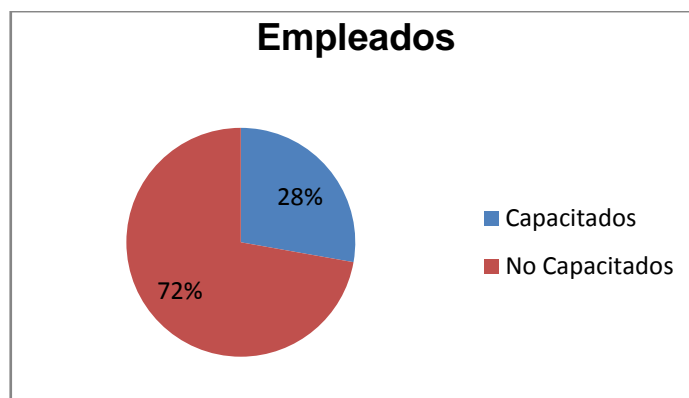
ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

3.4. Análisis e interpretación

Es preciso analizar e interpretar el resultado que arroja la ficha técnica por cada indicador identificado, motivo por el cual se ha realizado un estudio en cuanto a la capacitación fijada por la institución financiera de acuerdo al programa establecido que ésta tiene, observando así que no se ha cumplido con lo propuesto. Existiendo de este modo una desorganización en el desempeño de sus funciones propuestas hacia la colectividad por parte de la institución financiera.

- Es así, que en la **ficha técnica # 1**, los resultados obtenidos demuestran que existe una mayoría de empleados que se identifican como no capacitados, debido a que la institución crediticia no cuenta con los recursos financieros suficientes para los diferentes cursos y seminarios que servirán para el desarrollo y el buen desenvolvimiento de sus empleados, además el número reducido de empleados (4), no permite un fin rotativo entre los empleados para que ellos puedan capacitarse en otras ciudades como Loja, Cuenca, Quito, etc.; y esto ocasionaría un desorden e incumplimiento dentro de la entidad. Estableciendo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá cumple en un porcentaje mínimo (28%) con los requerimientos establecidos a diferencia de las demás entidades crediticias que es el de capacitar y garantizar el buen desenvolvimiento de sus empleados dentro de la institución hacia la colectividad.

Cuadro 3.1



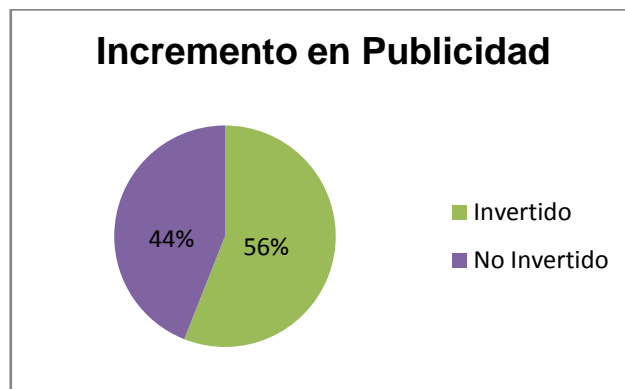
FUENTE: Investigación.

ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

- En la **ficha técnica número 2**, observamos que de acuerdo a los resultados nos da a conocer que la publicidad pronosticada por la Cooperativa no se la ha incrementado de acuerdo al plan operativo, descubriendo que falta un ente especializado en marketing, el mismo que puede facilitar mediante estudios de mercadeo si la institución es conocida por los servicios que presta, además la ausencia de charlas a las personas residentes del lugar y sus alrededores para que conozcan todos los servicios que brinda esta entidad financiera.

A esto podemos añadir, lo que se ha invertido en medios de difusión como radio y hojas volantes no han sido suficientes como para dar a conocer la existencia de esta institución y más aún de los servicios existentes dentro de ella. A pesar de contar con el recurso económico disponible para realizar la publicidad, no existen los medios de comunicación necesarios en esta ciudad que faciliten a la Cooperativa extender su difusión en una mayor cantidad a nivel de todo el Cantón.

Cuadro 3.2



FUENTE: Investigación.

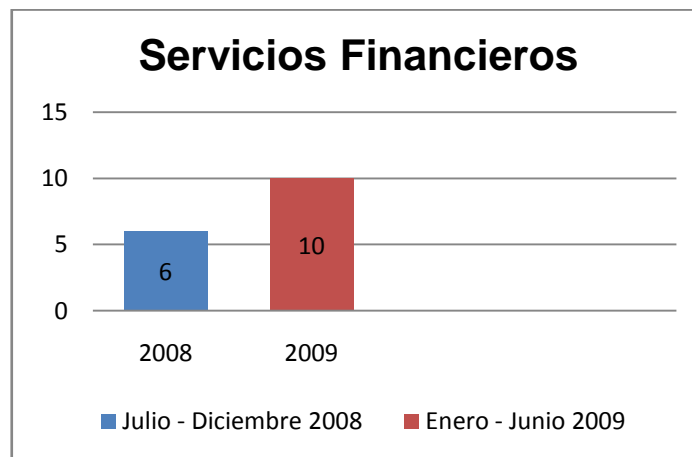
ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

- En el cálculo del índice de la **ficha técnica número 3**, se observa que los porcentajes obtenidos nos dan a conocer que los servicios incrementados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Gonzanamá Ltda.”, se han cumplido a cabalidad debido a que dicha institución cuenta con el apoyo

de otras entidades financieras que poseen servicios mas amplios y tienen un posicionamiento mas estable y que gracias a las alianzas estratégicas establecidas entre la Cooperativa y otras instituciones se dará estabilidad a los nuevos servicios financieros.

Al mismo tiempo, los servicios que posee esta entidad en la actualidad son de gran utilidad para la ciudadanía satisfaciendo así las necesidades de cada una de las personas que requieren de los servicios financieros de la Cooperativa.

Cuadro 3.3



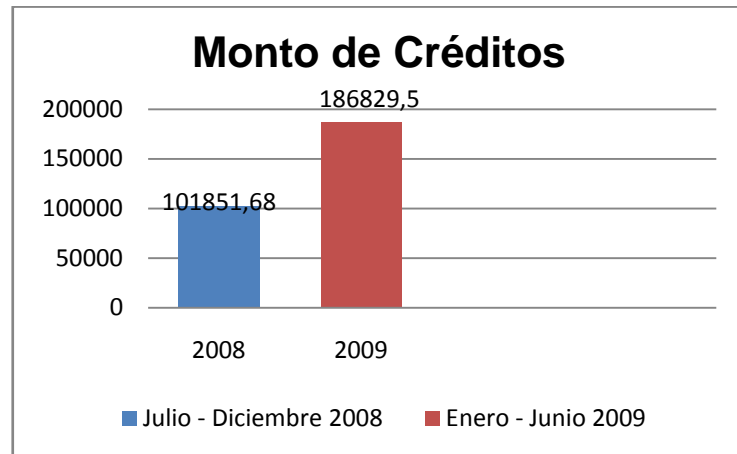
FUENTE: Investigación.

ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

- En la **ficha técnica número 4**, observamos que existe un porcentaje elevado que sobrepasa el estándar planificado y revela que lo establecido por la institución, alcanzó ampliar los créditos a todos sus socios por medio de recursos obtenidos de otras instituciones como Sistema Nacional de Micro finanzas y FEPP(Fondo Ecuatoriano Popular Progreso); Así mismo dicho incremento se debe a que esta Cooperativa ofrece facilidades en cuanto a la documentación requerida para que los clientes puedan obtener su crédito ya sea para la inversión en sus campos de trabajo o para negocios establecidos que han servido para dar una mayor rentabilidad tanto a los clientes como a la entidad que se sirve, y de esta manera haya utilidades que se aprovecharán para acrecentar a la Cooperativa. Además

el tiempo es una clave que garantiza la entrega rápida y oportuna del servicio solicitado.

Cuadro 3.4



FUENTE: Investigación.

ELABORADO: Ruth Herrera y Rosa López

3.5. Informe

Luego de haber interpretado cada uno de los indicadores, seguidamente se procede a la construcción del informe final:

INFORME DE AUDITORÍA EJECUTADA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GONZANAMÁ LTDA.”

Responsables: Ruth Herrera y Rosa López

Período de Revisión: Enero – Junio 2009

Objetivos:

- Determinar las perspectivas, variables y/o atributos principales que serán evaluados.
- Desarrollar un documento que facilite la identificación, cálculo, lectura, ubicación e interpretación de los indicadores de gestión.

Alcance:

- Para poder obtener los resultados alcanzados en todo el proceso de evaluación a los indicadores de gestión, se requirió información obtenida de quienes están involucrados en la institución financiera.

También existieron diálogos con el gerente y presidente de la institución financiera, la misma que nos permitió conocer todos los servicios existentes y como también la creación y el objetivo que ésta tiene para con la colectividad en general.

Metodología:

- Una vez que se tuvo la aceptación y el permiso correspondiente de las autoridades de la entidad, se estableció un cronograma de visitas a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Gonzanamá”, con la finalidad de obtener toda la información necesaria para la elaboración de nuestro proyecto de tesis.

Luego se mantuvo varias entrevistas con la Gerente de la Cooperativa ya que ella es la persona encargada de los diferentes departamentos con los que cuenta esta entidad. Posteriormente, se conoció cuáles fueron las normas y políticas que rigen a la entidad y se nos brindó documentos como: reseña histórica, reglamento interno, estatuto, plan estratégico, plan operativo, etc.

Además, se procedió a realizar un plan de visitas dirigido a la gerente de esta entidad financiera con la finalidad de conocer más a fondo la situación de la Gerencia General de la Cooperativa, y poder realizar el diseño, análisis e interpretación de indicadores para llegar a determinar la situación real en la que se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Gonzanamá”

Síntesis:

- Luego de haber concluido con el análisis realizado a los diferentes objetivos planteados por la entidad financiera nos damos cuenta de lo siguiente:

La entidad financiera en sí se ha planteado algunos objetivos que llevarían el buen desenvolvimiento de sus empleados y de los servicios que esta ofrece, descubriendo de esta manera que en el primer indicador existe un descuido por parte de los directivos hacia sus empleados, porque ellos no les dan la suficiente capacitación administrativa de acuerdo a lo que están encargados.

En lo que se refiere al segundo indicador no existe un cumplimiento satisfactorio por la falta de conocimientos amplios de marketing para poder realizar una difusión más extensa de todos los servicios que ofrece la Cooperativa.

Con respecto al tercer indicador se ha cumplido con un 83% de incremento de servicios y productos financieros lo que evidencia el cumplimiento de este objetivo a pesar, de que para su realización se requería de un esfuerzo muy importante por parte de la entidad financiera.

Al haber una conformación total, podemos decir, que se ha cumplido con un paso muy valioso para emprender en la ampliación de servicios y por ende de cobertura financiera.

Para finalizar, en lo que se refiere al último indicador, se concluye que se ha cumplido en gran parte con respecto al estándar planificado, lo que ha posibilitado contar con recursos económicos que permitan financiar otras actividades importantes para la entidad y poder ampliar el monto de créditos para los socios; Además este incremento se debe gracias a las facilidades que ofrece en cuanto a la documentación requerida para que los clientes puedan

obtener su crédito ya sea para la inversión en sus campos de trabajo o en negocios establecidos que han servido para dar una mayor rentabilidad tanto a los clientes como a la entidad que se sirve, y de esta manera haya utilidades que se aprovecharán para acrecentar a la Cooperativa. Además el tiempo es una clave que garantiza la entrega rápida y oportuna del servicio solicitado.

No cabe duda, que todas las empresas tienen como principal objetivo, lograr una satisfacción total de sus clientes, pero es necesario recordar que ellos (clientes), cambian permanentemente de gustos y preferencias, eso implica que, si se quiere lograr con dicho objetivo, las empresas también deben cambiar, adaptar o innovar sus procesos para cumplir con lo esperado.

CONCLUSIONES

En la presente investigación realizada en el departamento Financiero – Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Gonzanamá”, hemos podido concluir que:

- Esta entidad no cuenta con un diseño impreso de la estructura organizativa y funcional de los departamentos que conforman la Cooperativa.
- Existe un desconocimiento total por parte de los directivos de la Cooperativa sobre la importancia que tiene el Cuadro de Mando Integral para una empresa.
- La falta del recurso humano existente en la entidad no permite un fin rotativo entre los empleados para que ellos puedan capacitarse y de esta forma puedan cubrir los puestos que quedan vacantes por un tiempo determinado.
- No existe una persona especializada en marketing, que pueda facilitar mediante estudios de mercadeo si la entidad es conocida por los productos y servicios que ofrece.
- Los servicios incrementados por la Cooperativa satisfacen en gran parte las necesidades de la ciudadanía facilitando de esta forma sus actividades.
- El incremento de créditos por parte de esta entidad se realizó con éxito, dando como resultado más beneficios para la comunidad.
- La infraestructura es inadecuada, puesto que no permite un desenvolvimiento eficiente del recurso humano que labora dentro de la Cooperativa.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones para un mejor funcionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Gonzanamá” citamos las siguientes:

- Es menester que la Cooperativa haga utilidad del organigrama elaborado en esta investigación, ya que les servirá de guía para el desenvolvimiento de los diferentes departamentos y además ayudaría a una mejor comprensión por parte de la ciudadanía las funciones que desempeña cada funcionario.
- El Cuadro de Mando Integral sirve como una herramienta que coadyuva al mejoramiento de la empresa, es por ende que la Cooperativa debería considerar este mecanismo para lograr mayor competitividad en el mercado financiero.
- Es importante que la entidad financiera contrate más personal para poder facilitar el trabajo y dar mayor agilidad en los servicios que ofrece a la colectividad, siempre tomando en cuenta que es necesario capacitar al recurso humano constantemente.
- Contratar un ente especializado en marketing, para que de esta manera el recurso económico presupuestado en la difusión de la oferta financiera se distribuya de forma eficiente; además mediante charlas, podría hacer conocer los beneficios que brinda la Cooperativa.
- Es recomendable que las personas responsables del funcionamiento de la Cooperativa adecúen el lugar o adquieran un lugar mas amplio que brinde una mayor comodidad al personal que labora internamente en esta entidad y así se daría una mejor atención a la ciudadanía que hace uso de los servicios que ahí se ofrecen.
- Se recomienda a los directivos de la Cooperativa que hagan uso de este proyecto de tesis que por medio de este diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión les permitirá tener un conocimiento más amplio sobre los temas aquí propuestos, que facilitará y permitirá un mejor desenvolvimiento de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Textos:

- Beltrán Jaramillo Jesús Mauricio: ***Indicadores de Gestión. Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad.*** 2^{da} Edición.
- Enrique Benjamín Franklin F. ***Auditoría Administrativa***
- Garrido Buj Santiago: ***Dirección Estratégica***
- Hellriegel/Jackson/Slowm: ***Administración: Un enfoque basado en competencias.*** Novena Edición.
- Horvath & Partners: ***Dominar el cuadro de mando integral.*** Gestión 2000.
- Kaplan Robert, Norton David: ***Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard).*** Gestión 2000.
- Laborda Castillo Leopoldo, De Zuani Elio Rafael: ***Fundamentos de Gestión Empresarial. Teoría y práctica desde un enfoque sistemático.*** Valletta Ediciones 2004.
- Ludeña León Francisco Gregorio (2004): ***Protagonistas Gonzanameños del ayer, hoy y siempre. Monografía del cantón Gonzanamá.*** Loja – Ecuador 2004.
- Manual metodológico para la ***formulación del plan operativo anual y planes de acción su seguimiento y evaluación.*** (Noviembre 18 de 2008).
- Ramírez Padilla David Noel: ***Contabilidad administrativa.*** 7^a Edición.

- Salgueiro Amado: **Indicadores de Gestión y cuadro de mando**. Ediciones Díaz Santos.
- Strickland, Thompson (2006); **Administración Estratégica**.

Sitios Web:

- <http://gestipolis.com/recursos3/docs/ger/gessererol.pdf>
- <http://monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/normas/iso/9000>
- http://www.normas9000_com/6_pàsos_a_iso.html
- http://www.geocities.com/wall_street/district/7921/planification.html
- http://www.monografias.com/trabajos66/planeacion_funcion_proceso_administrativo.shtml
- <http://deconceptos.com/general/indicador>
- http://www.definicion.org/indicador_de_gestion
- <http://www.definiciones.com.mx/definicion/l/Indice>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Est%c3%A1ndar>
- http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro_de_mando_integral.html
- http://www.monografias.com/trabajos43/cadro_mando_integral/cuadro_mando_integral.shtml
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

- [http://www.html.rincondelvago.com/indicadores_de gesti3n.html](http://www.html.rincondelvago.com/indicadores_de_gesti3n.html)
- http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro_de_mando.html

ANEXOS

La lista de anexos es la siguiente:

- Reseña Histórica
- Acuerdo Ministerial. Reglamento de Dirección Nacional de Cooperativas
- Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá.
- Plan Operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Gonzanamá..