



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Católica de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**“DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA  
Y CALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE  
ZAMORA. AÑO 2010”**

Tesis de Grado previo la obtención del título  
de Magíster en Auditoría de Gestión de la  
Calidad

**Autora:** Dra. Lorena Romero Mejía

**Director:** Ing. CPA Marcelo Cornejo, MBA

**Centro Universitario:** Loja

2010



Ing. CPA Marcelo León Cornejo, MBA

**DIRECTOR DE LA TESIS**

## **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de investigación realizado por el estudiante: Jenny Lorena Romero Mejía, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, ajustándose a las normas establecidas por la Escuela de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Abierta y a Distancia de la Universidad Técnica Particular de Loja; por lo que autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

Loja, 29 de mayo del 2011

f) .....

## **ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

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

-----  
Dra. Jenny Lorena Romero M.

1900370790



## AUTORÍA

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

.....

Dra. Jenny Lorena Romero M.

1900370790

## **DEDICATORIA**

Dedico con amor este trabajo a Dios, a mis padres, a mi esposo y a mis hijas, ya que gracias a ellos he podido crecer como ser humano, como madre, como esposa y ahora, como profesional.

**LORENA**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer término, agradezco a los Directivos del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CIUDAD DE ZAMORA", en la persona de su Presidente DR. Bolívar Saavedra García, por permitirme realizar este trabajo investigativo, ya que sin ello no hubiera sido posible la culminación de mi programa de postgrado.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por los conocimientos impartidos durante el desarrollo de la maestría y que de seguro me servirán en vida profesional, principalmente al Ing. Marcelo León Cornejo, Director de tesis que siempre estuvo presto a compartirnos sus conocimientos, brindándonos el tiempo que fuera necesario para perfeccionarlos y plasmarlos en nuestro trabajo.

Finalmente a mi familia por el apoyo incondicional y desinteresado que siempre me brindaron.

## **LA AUTORA**

## **Resumen Ejecutivo:**

En la actualidad en toda organización es indispensable la implantación de indicadores de gestión, no solo para valorar los resultados económicos y financieros, sino también la gestión de la empresa, “si no hay medición no hay mejora”, la herramienta principal para esta medición son los indicadores, el término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas en el contexto de la organización.

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, satisfacción entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Para la creación de este proyecto a continuación se presenta lo que se requiere para evaluar el rendimiento empresarial y satisfacción del cliente, para ello se ha diseñado y aplicado indicadores de gestión (eficiencia, eficacia y calidad) en base a los objetivos de la cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., para saber que se debe de cambiar y que estrategias implantar, el cual permita una buena administración, como el de recursos humanos ya que el capital humano es el más importante para cualquier tipo de organización, ya que son ellos quienes crean el servicio para satisfacer así las necesidades de los clientes.

En el primer capítulo se efectúa una descripción global de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora, la base legal de su constitución, una breve reseña histórica

y el sustento de mi trabajo que es la definición estructural, funcional y estratégica, se define la misión, visión y valores corporativos, lo cual es de relevante importancia teniendo en cuenta que es la plataforma para la formulación de los objetivos estratégicos de la Cooperativa y a futuro será la columna en donde se sustente el Sistema de Gestión de Calidad que se proyecta.

El capítulo II, contiene los fundamentos teóricos que requiero para la elaboración de los indicadores para esta institución, fue vital definir el significado de eficiencia, eficacia y calidad, el conocer cómo se formulan los indicadores, su clasificación y componentes me sirvió para su diseño y análisis posterior. Dentro de su importancia me permito citar estos puntos para a la vez recalcar la razón de esta investigación: los indicadores nos permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo, facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones, son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso, son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo y gestión.

Cito también la importancia de la medición, que no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Por ello debo resaltar lo que varios autores siempre han destacado: para entender un fenómeno es necesario tener una teoría que nos ayude a explicarnos la concatenación y sucesión de los hechos que queremos estudiar. Los datos nos ayudaran a confirmar o a replantearnos nuestra teoría, pero siempre debemos contar con un marco teórico que nos posibilite caracterizar los datos que necesitamos y además nos ayude a interpretarlos. Se pueden tener muchos datos sobre la causa de un efecto, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales y establecer sus relaciones, con finalidad, ya sea de poner bajo control el proceso o de mejorar su desempeño de poco servirán dichos datos y la medición.

Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos

intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables.

Finalmente, el capítulo III, concluye mi investigación con la aplicación de los indicadores diseñados para la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y aprendizaje desarrollo, considerando los valores obtenidos principalmente durante el primer trimestre del año 2010, lo que nos permite sacar conclusiones útiles y sugerir recomendaciones a los directivos de la Cooperativa, encaminadas siempre a establecer políticas y procedimientos de mejora, necesarios para el proyecto de Calidad que se plantean.

Espero que mi aporte sea útil y oportuno pero más que nada que se implementen de forma inmediata para que la aplicación de estos indicadores sea continua y efectiva y permita a las autoridades tomar las mejores decisiones en beneficio de esta importante entidad financiera de la provincia de Zamora Chinchipe.

## INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	i
CERTIFICACION DEL DIRECTOR	ii
CESION DE LOS DERECHOS	iii
AUTORIA	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii-ix

## INDICE

### CAPÍTULO I

<b>ANTECEDENTES, DEFINICION DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS.....</b>	<b>1 - 29</b>
<b>1.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
1.1.1. Generalidades descripción de la empresa.....	2
1.1.2 Misión, Visión y Valores Corporativos.....	5
1.1.2.1 Misión	
1.1.2.2 Visión	
1.1.2.3 Valores Corporativos	
1.1.3 Estructura organizacional.....	6
1.1.3.1 Organigrama funcional	
1.1.3.2 Organigrama estructural	

1.1.3.3	Manual de funciones		
1.1.4	Evaluación sobre la situación actual respecto a la Norma ISO 9001 -2008.....	16	
1.2	<b>DEFINICION AL PROBLEMA.....</b>	<b>26</b>	
1.3	<b>JUSTIFICACION.....L.....</b>	<b>27</b>	
1.4	<b>PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIROS.....</b>	<b>27</b>	
1.5	<b>LOCALIZACION.....</b>	<b>28</b>	
1.6	<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>29</b>	
1.6.1.	Objetivo General		
1.6.2.	Objetivos Específicos		
1.6.2.1	Área de operaciones		
1.6.2.2	Área administrativa- financiera		
<b>CAPITULO II</b>			
<b>MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION.....</b>			<b>30-68</b>
2.1	<b>INDICADORES.....</b>	<b>30</b>	
2.1.1	Definiciones.....	30	
2.1.2	Características.....	32	
2.1.3	Importancia.....	33	
2.1.4	valoración.....	35	
2.1.5	Clasificación.....	37	
2.1.5.1	Indicadores de Eficiencia		

2.1.5.2 Indicadores de Eficacia

2.1.5.3 Indicadores de Calidad

<b>2.2</b>	<b>MANEJO Y PRESENTACION DE INDICADORES.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3</b>	<b>CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....</b>	<b>43</b>
2.3.1	Las principales ventajas al aplicar un cuadro de mando Integral.....	47
2.3.2	Aportaciones del cuadro de mando integral.....	48
<b>2.4</b>	<b>ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE POTER.....</b>	<b>49</b>
<b>2.5</b>	<b>DIAGRAMA DE ISHIKAWA (DE CAUSA – EFECTO).....</b>	<b>53</b>
<b>2.6</b>	<b>INDICADORES PARA LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS.....</b>	<b>55</b>
2.6.1	Perspectiva financiera.....	56
2.6.2	Perspectiva de procesos internos.....	60
2.6.3	Perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	62
2.6.4	Perspectiva cliente.....	66

**CAPITULO III**

	<b>DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE.....</b>	<b>69 – 131</b>
--	---	-----------------

<b>3.1</b>	<b>IDENTIFICACION DE AREAS RELEVANTES.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2</b>	<b>IDENTIFICACION DE VARIABLES Y OBJETIVOS.....</b>	<b>70</b>
<b>3.3</b>	<b>FORMULACION DE INDICADORES EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD.....</b>	<b>73</b>

<b>3.4</b>	<b>CUADRO DE INDICADORES.....</b>	<b>75</b>
<b>3.5</b>	<b>RELACION ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVA E INDICADORES.....</b>	<b>85</b>
<b>3.6</b>	<b>MAPA ESTRATEGICO.....</b>	<b>88</b>
<b>3.7</b>	<b>MATRIZ DE ACCION PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....</b>	<b>93</b>
<b>3.8</b>	<b>FICHAS TECNICAS E INFORME.....</b>	<b>95</b>

#### **CAPITULO IV**

	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>132 - 154</b>
<b>4.1</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>132</b>
<b>4.2</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>134</b>
<b>4.3</b>	<b>DEMOSTRACION DE HIPOTESIS.....</b>	<b>136</b>

#### **GLOSARIO**

#### **BIBLIOGRAFIA**

#### **ANEXOS**

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES, DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

El crecimiento progresivo de la población durante las dos últimas décadas constituye uno de los principales factores, para que empresas como las de Ahorro y Crédito hayan crecido considerablemente en cuanto a su economía, operaciones, y el servicio a sus asociados.

El objetivo general de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es promover la cooperación económica y social entre los cooperados, para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y depósitos que estos realicen, efectuar cobros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la Cooperativa.

El inadecuado manejo y control de los recursos técnicos, humanos, financieros, entre otros han sido la principal causa, para que empresas de esta línea obtengan déficit como resultado final. Razón por la cual hoy más que nunca es urgente, necesario e imprescindible que todo el sector financiero en las que se incluyen a las cooperativas de Ahorro y Crédito sean estas de tipo abiertas o cerradas, Diseñen y estructuren indicadores de eficiencia, eficacia y calidad a los procesos internos, lo que le permitirá mejorar sus servicios y mantenerse en el actual mundo competitivo, donde la satisfacción del cliente prevalece a la rentabilidad.

El presente trabajo de investigación se basará en las siguientes Normas: ISO 9001 - 2008, que incluye los requisitos obligatorios para certificar un sistema de gestión de calidad, en donde las cláusulas N° 4, se relaciona con los requisitos

del sistema de gestión de la calidad, en donde se incorporan como parte de las cláusulas N° 5, que es la responsabilidad de gestión, la cláusula N° 6, que es la gestión de Recursos, la cláusula N° 7, que es la realización del producto o prestación de servicios, y la cláusula N° 8, que es la medición, análisis y mejora. y la ISO 9004, que son las herramientas para el mejoramiento continuo.

“La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas precoloniales, constituyéndose en factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de los pueblos aborígenes; en efecto, en el antiguo Reino de Quito, hoy República del Ecuador, antes y después de la dominación de los incas y de la conquista de los españoles, existían formas de cooperación voluntaria de las colectividades agrarias para llevar a cabo obras de beneficio comunitario o de beneficio familiar, denominadas de diferentes maneras: minga, trabajo mancomunado, cambia manos, etc.”<sup>1</sup>

Esos antecedentes constituyeron indudablemente un elemento propicio para el afianzamiento en el país de las organizaciones empresariales de tipo cooperativo, cuyo cometido está reconocido y amparado por el Estado; pues, según lo establecido en el Art. 1 de la Ley de Cooperativas, se las define como: "Sociedades de Derecho Privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar o realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros"<sup>2</sup>.

### **1.1.1 GENERALIDADES DESCRIPTIVAS DE LA EMPRESA**

Se define a las cooperativas como empresa, porque desarrollan una actividad humana que persigue una estructura orgánica con la finalidad de conseguir

---

<sup>1</sup> Historia del cooperativismo. Luis Antonio Ferrer, Edimundo. 2001. Pág.12-14.

<sup>2</sup> Ley de Cooperativas, Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito –Ecuador 2008

legalmente fines sociales comunitarios, adquiriendo su propia personería jurídica que le permitan ser sujeto de derechos y obligaciones; pues al igual que cualquier otro tipo de empresa, la cooperativa reúne elementos materiales representados en el capital social, capital que no es fijo, variando de acuerdo a las necesidades de la cooperativa como empresa.

Este capital social está dividido en partes iguales conocidas como acciones y por cada acción se emite un título conocido como certificado de aportación, pero los socios no reciben ganancias en base al monto de certificados como sucede en las empresas anónimas, porque aquí, solamente se otorga un interés anual no mayor al seis por ciento, conforme a la ley.

Por lo tanto, solo pueden ser parte de la cooperativa aquellas personas que utilizan sus servicios, pues los socios son los utilizadores permanentes de los servicios que presta la cooperativa lo cual determina su carácter de no lucrativo que le permite llegar a los sectores más desprotegidos de una sociedad, otorgando créditos a bajas tasas de interés, como servicio social sin costo alguno para el Estado, por lo que el sector cooperativo, ocupa actualmente en nuestro país y particularmente en nuestro medio, un factor relevante dentro del desarrollo socioeconómico del sector.

El fin del cooperativismo de ahorro y crédito ha venido teniendo como objetivo primordial, satisfacer las necesidades económicas de sus socios sin perseguir finalidades de lucro utilizando para ello, el aporte integral de los asociados, para que quienes tienen acceso a estos beneficios satisfagan diversas necesidades que se manifiestan en vivienda, producción agropecuaria, artesanal, pequeña industria y educación entre otras. Es decir, que el sistema cooperativo actual, constituye una alternativa viable, frente al actual sistema económico imperante en el país que no ha podido cumplir con las necesidades humanas de las clases marginadas que se hallan impedidas de acceder a préstamos usureros de otras entidades de crédito como los bancos; de ahí que

el cooperativismo dentro de su aspecto social, llegue a la población de más bajos ingresos económicos, proporcionando fuentes de financiamiento para sus asociados, porque ellos son a la vez, tanto dueños como beneficiarios.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., se crea por iniciativa de un grupo de trabajadores del H. Consejo Provincial de Zamora Chinchipe, quienes agobiados por las bajas remuneraciones y preocupados por las múltiples necesidades económicas que atraviesan las personas, que dependen únicamente de una bajo salario mensual, se vieron en la necesidad, de asociados buscar mejoras a sus economías familiares, razón por la cual decidieron formar la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" con fines sociales y crediticios en beneficio común.

Circunstancias que condujeron a que este grupo de personalidades, en reunión del 18 de junio de 1982, instalen la primera sesión de Asamblea General Constitutiva de la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., con treinta participantes que nombraron una directiva.

Realizadas las gestiones y cumplidos los requisitos legales y reglamentarios; el 18 de abril de 1983, mediante Acuerdo Ministerial No. 439 son aprobados sus Estatutos e inscrita la Cooperativa en el Registro General de Cooperativas con el No. 3608; y dando cumplimiento a la Ley de Cooperativas, con fecha 9 de junio de 1983, mediante Asamblea General, se procede a nombrar los diferentes organismos directivos; quedando integrados *el consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito.*

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", domiciliada en la ciudad de Zamora, cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe, calle Jorge Mosquera y Av. Paquisha, cuenta con un capital social de \$ 35.833.60 y con 235 socios activos, los mismos que son beneficiados por todos los servicios que brinda la Cooperativa como son: créditos ordinarios, emergentes, extraordinarios, inmediatos, y educativos; cuenta con servicios y beneficios de funeraria, ayuda de fondo mortuario, bono navideño,

seguro de vida y una área de terreno ya lotizado donde la gran mayoría de asociados son propietarios.

## 1.1.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

### 1.1.2.1 MISIÓN:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", tiene como misión, atender las necesidades de los socios, contribuyendo al desarrollo socio económico del cantón, la provincia y el País, mediante el Ahorro- Crédito y servicios, sin descuidar el bien común y el aspecto humano.

### 1.1.2.2 VISIÓN:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" tiene como visión, para el año 2013, ser la pionera en entregar productos financieros diversificados y servicios de calidad con un recurso humano eficiente, eficaz y leal y además que cuente con suficiente liquidez, patrimonio técnico adecuado y que transmita una imagen de solidez, confianza y credibilidad.

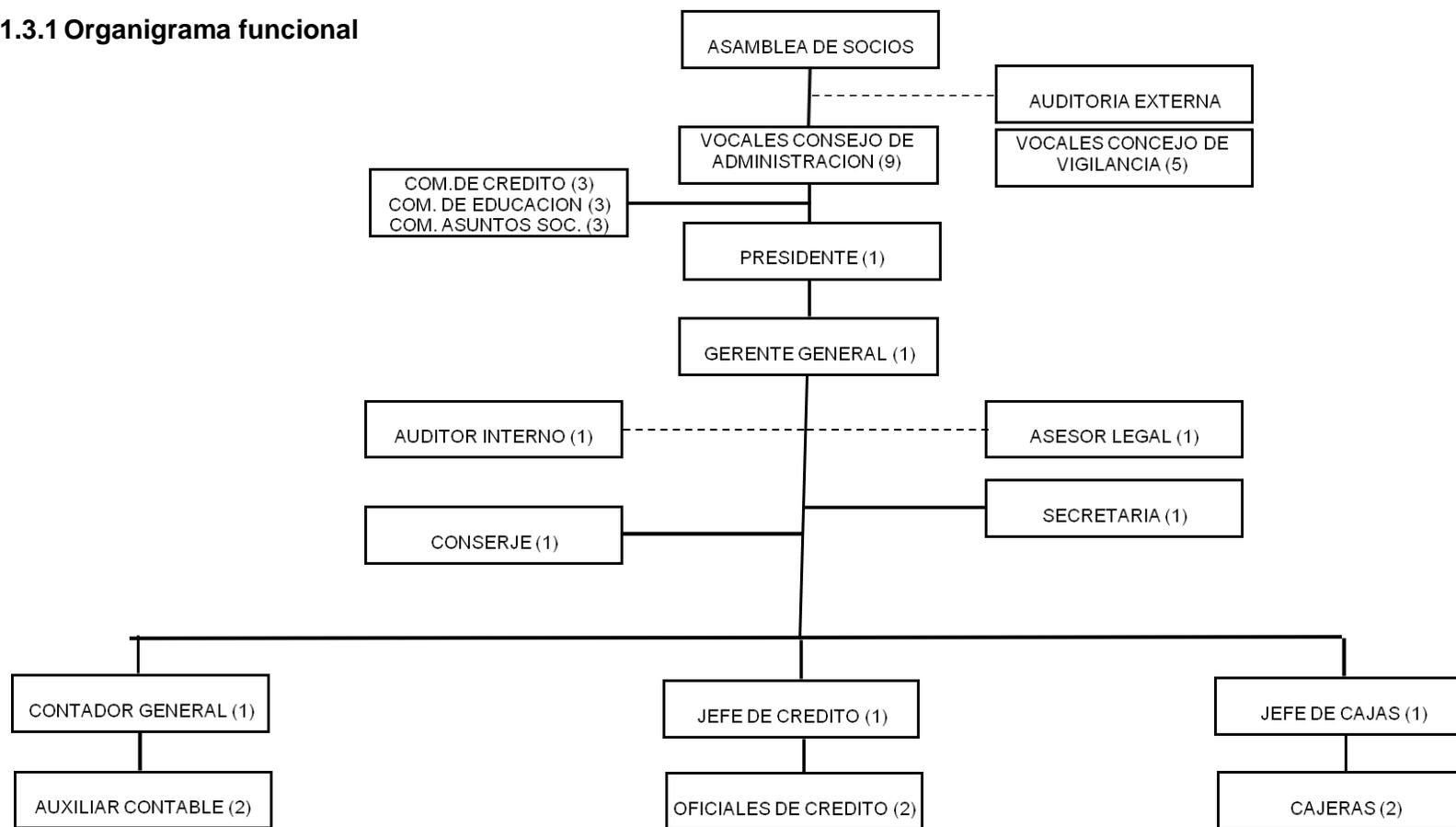
### 1.1.2.3 VALORES CORPORATIVOS:

- ✚ **Responsabilidad**, en todas las funciones asignadas por la entidad;
- ✚ **Compromiso**, con todos sus socios y comunidad insular en el desarrollo de todas las transacciones;
- ✚ **Confiabilidad**, en la realización de todas las operaciones financieras;
- ✚ **Honestidad**, de todos los Directorios, Comisiones y empleados para con los socios;
- ✚ **Puntualidad**, en todas las obligaciones adquiridas con el público;

- ✚ **Seriedad**, en todos sus compromisos sean sociales o financieros;
- ✚ **Solidaridad**, como uno de los principios básicos e indelebles del cooperativismo;
- ✚ **Trabajo**, como base para seguir creciendo con la ayuda de todos sus socios, directivos, y empleados de la Cooperativa.

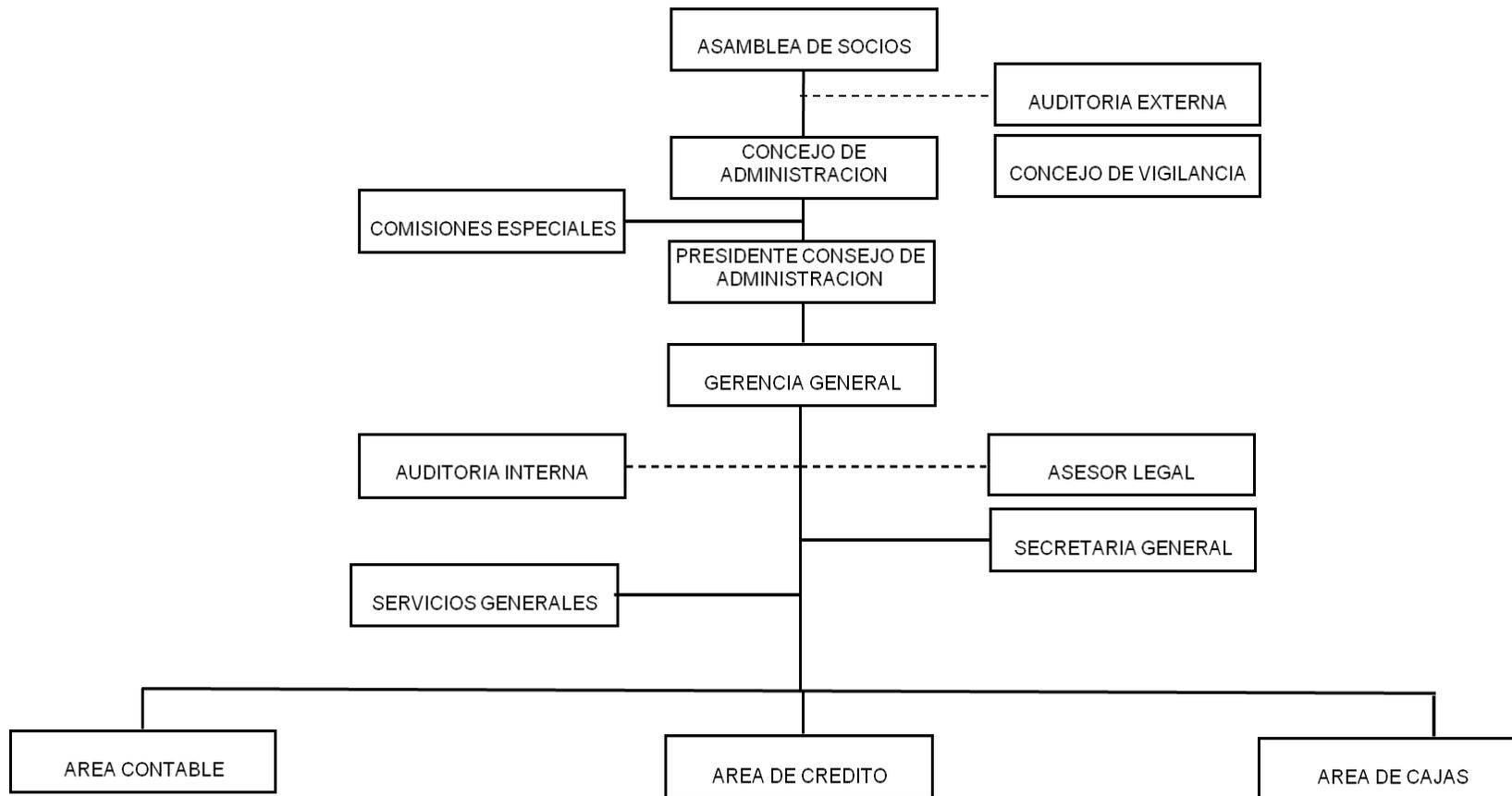
**1.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.-** La estructura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", según el Reglamento Interno de la misma es:

### 1.1.3.1 Organigrama funcional



Fuente: Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito

### 1.1.3.2 Organigrama estructural



### 1.1.3.3 Manual de funciones:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", actualmente posee las siguientes directivas y comisiones, las mismas que se encuentran legalmente inscritas y reconocidas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

#### 1. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Dr. Bolívar Saavedra	PRESIDENTE
Lcda. Rosita Gálvez	PRIMER VOCAL
Srta. Mónica Paltín	SEGUNDO VOCAL
Lic. Fanny Arévalo	TERCER VOCAL
Dr. Franklin Iñiguez	CUARTO VOCAL
Ing. Jhon Prieto	QUINTO VOCAL
Sr. Vicente Encalada	SEXTO VOCAL
Sr. Julio Chalán	SEPTIMO VOCAL
Sr. Arnulfo Jumbo	OCTAVO VOCAL

#### 2. CONSEJO DE VIGILANCIA

Ing. Germán Castillo	PRESIDENTE
Sra. Teresita Ambuludi	PRIMER VOCAL
Lcdo. Ángel Jaramillo	SEGUNDO VOCAL
Dra. Dolores Veintimilla	TERCER VOCAL.
Lcda. Olga Ramírez	CUARTO VOCAL

### **3. COMISIÓN DE CRÉDITO**

Srta. Doris Orellana	PRESIDENTA
Sra. María Benítez	VOCAL PRINCIPAL
Sr. José Bravo	PRIMER VOCAL

### **4. COMISIÓN DE EDUCACIÓN**

Dr. Franklin p. Iñiguez	VOCAL PRINCIPAL
-------------------------	-----------------

### **5. COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES**

Sr. Vicente Encalada	VOCAL PRINCIPAL
----------------------	-----------------

Las funciones que deben cumplir los miembros que forman parte de estas directivas y comisiones se encuentran detalladas en los Art. 31, 32, 33, 36, 37, 44 y 46 del Estatuto de la Cooperativa.

#### **• ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

La Asamblea General estará integrada por todos los socios de la Cooperativa, que estuvieren en goce de sus derechos. Son atribuciones de la Asamblea General de socios, las siguientes:

<b>RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</b>
a) Aprobar el plan de trabajo anual de la cooperativa.
b) Autorizar la adquisición de bienes, enajenación o gravamen parcial o total de ellos.
c) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.
d) Autorizar la distribución y pago de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley, su Reglamento General de Cooperativas y el

presente estatuto o la retención de los mismos a fin de capitalizar a la cooperativa.

- e) Elegir y remover con causa justa a los Miembros de los Consejos de Administración y vigilancia, a las Comisiones Especiales, a los delegados ante cualquier institución, con sujeción a lo previsto en el Estatuto.
- f) Acordar la disolución de la Cooperativa su fusión con otra u otras entidades de similar clase y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
- g) Relevar de sus funciones al gerente, por causa justa.
- h) Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.

#### ● **CONSEJO DE ADMINISTRACION**

El Consejo de Administración es responsable de la administración general de la Cooperativa y estará integrada por el número de Miembros como lo determina el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas. En caso de reestructuración total de los Miembros del Consejo, se elegirán a estos Miembros con un período escalonado de tiempo de duración en sus funciones, esto es, uno, dos y tres años. Posteriormente todas las designaciones serán para tres años.

## RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

- a) Designar al Presidente y Secretaria.
- b) Autorizar la adquisición de bienes y celebración de contratos hasta el monto de 20 salarios mínimos vitales.
- c) Decidir sobre la admisión de exclusión o expulsión o renuncia de los socios.
- d) Autorizar el pago de las pólizas de fidelidad al Gerente y Empleados caucionados, de acuerdo a su función.
- e) Fijar el máximo de certificados de aportación que debe tener un socio.
- f) Gestionar, contratar o adquirir los elementos necesarios para el buen desempeño de la Cooperativa.
- g) Recomendar a la Asamblea General ordinaria la distribución de los excedentes, pago de intereses sobre los certificados de aportación y ahorros.
- h) Presentar a la aprobación de la Asamblea General Ordinaria los informes de labores anuales, balances generales con sus anexos conjuntamente con el dictamen del Consejo de Vigilancia.
- i) Reglamentar las operaciones de la cooperativa.
- j) Designar el banco o los bancos en que se depositaran los fondos de la entidad.
- k) Remplazar con el respectivo suplente a los Miembros de los Consejos y Comisiones que por alguna razón cesaren en sus funciones antes de terminar el período para el que fueren elegidos. Esta designación tendrá el carácter de interina hasta la próxima Asamblea General Ordinaria,
- l) Establecer las normas reglamentarias de préstamos, tipos de interés, plazos, montos máximos y garantías,
- m) Conceder licencia temporal al Señor Presidente o Gerente, cuando así lo solicitare,
- n) Elaborar el Reglamento Interno de Administración.

- o) Elaborar la proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la Cooperativa y someterlo a Consideración de la Asamblea General.

#### • CONSEJO DE VIGILANCIA

El Consejo de Vigilancia es el organismo encargado de supervisar las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa. Estará integrado de acuerdo a lo que dispone el Art. 35 del reglamento general de la Ley de Cooperativas; y, en el caso de reorganización total, se elegirán a los Miembros con un período escalonado de tiempo para uno, dos y tres años. Y en lo posterior todas las designaciones serán para tres años.

#### RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES

- a) Comprobar la exactitud de los balances y/o inventarios de todas las actividades de la Cooperativa,
- b) Verificar que las actividades del Consejo de Administración, la Comisión de Créditos y de la gerencia, sean llevados de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.
- c) Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa.
- d) Proponer a la Asamblea General ordinaria, la separación del gerente, la reorganización del Consejo de Administración y/o las Comisiones Especiales que hubieren violado la Ley de Cooperativas, su reglamento General y el presente Estatuto. El correspondiente trámite en contra de los afectados deberá ser debidamente comprobado y denunciados por escrito, luego de lo cual el Presidente del Consejo de Administración convocará a Asamblea General Extraordinaria, en donde se ventilarán los casos o caso suscitado.

- **COMITE DE CREDITO**

La Comisión de Crédito estará integrada por tres miembros y sus respectivos suplentes elegidos por la Asamblea General, en caso de reorganización total de esta Comisión, se elegirán a sus Miembros con un período escalonado de tiempo para uno, dos y tres años. En lo posterior todas las designaciones serán para tres años.

La Comisión de Crédito decidirá todo lo relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios en conformidad a las normas y reglamentos obre préstamos establecidos por el Consejo de Administración.

- **PRESIDENTE**

<b>RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley de Cooperativas, su Reglamento, el presente estatuto, Reglamento Interno y las disposiciones tomadas por la Asamblea General.</li><li>b) Convocar a Asamblea General y a las sesiones del Consejo de Administración y demás organismos de a Cooperativa.</li><li>c) Suscribir conjuntamente con el Gerente los contratos, escrituras públicas y más documentos legales relacionados con la vida de la Cooperativa.</li><li>d) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.</li><li>e) Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, endosar, cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito relacionados con la actividad económica de la Cooperativa.</li><li>f) Suscribir con el Gerente los certificados de aportación; y,</li><li>g) Realizar otras funciones compatibles con sus cargos y que no sean competencia de la Asamblea General y de los Consejos de Administración y Vigilancia.</li></ul>

- **GERENTE**

El Gerente deberá ser nombrado por el Consejo de Administración siendo el Administrador de la Cooperativa, de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 46 de la Ley de Cooperativas y tendrá las siguientes obligaciones:

<b>RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Representar legalmente tanto judicial como extrajudicialmente a la Cooperativa necesitando la autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y demás actividades judiciales que requieran de poder especial,</li><li>b) Firmar conjuntamente con el Consejo de Administración los documentos a los que hacen mención los literales c) y e) del Art. 32 del presente estatuto.</li><li>c) Informar mensualmente al consejo de Administración y al de Vigilancia sobre el estado económico de la Cooperativa, presentando los respectivos estados financieros,</li><li>d) Rendir los informes que le solicite en Consejo de Administración, la Comisión de Créditos y los socios de la Cooperativa,</li><li>e) Cuidar que los libros de Contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se encuentren siempre actualizados,</li><li>f) Depositar el dinero recibido en la cuenta corriente que mantiene la Cooperativa en el banco, dentro del plazo de 24 horas, como máximo,</li><li>g) Aplicar el sistema y la reglamentación sobre el control de la morosidad establecidos por el Consejo de Administración,</li><li>h) Realizar todas las demás funciones que en concordancia con su cargo haya sido asignados por el Consejo de Administración y que no signifique violación de disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y resoluciones de la Asamblea.</li></ul>

- **SECRETARIA**

Son deberes del Secretario las siguientes:

<b>RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES</b>
<p>a) Firmar junto con el presidente los documentos que por su naturaleza requieran de la intervención de éste,</p> <p>b) los libros de las actas de las sesiones de Asamblea General y del Llevar Consejo de Administración, así como un registro de todos los socios,</p> <p>c) Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa y,</p> <p>d) Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración, siempre que no viole las disposiciones legales ni estatutarias.</p>

**Fuente:** Estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora"

#### 1.1.4 EVALUACION SOBRE LA SITUACION ACTUAL RESPECTO A LA NORMA ISO 9001-2008

<b>NORMA ISO 9001-2008</b>	<b>SITUACION ACTUAL DE LA COOPERATIVA</b>
<p><b>4 Sistema de gestión de la Calidad</b></p> <p><b>4.1 Requisitos Generales.-</b> La organización debe establecer, documentar implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta</p>	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", en la actualidad no mantiene un sistema de gestión de la calidad, por ser una cooperativa cerrada no cuenta con los recursos necesarios para</p>

<p>Norma Internacional.</p> <p><b>4.2 Requisitos de la documentación.-</b></p> <p>La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:</p> <p>a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de b) objetivos de la calidad.</p> <p>b) Manual de Calidad que incluya el alcance del sistema de gestión de la calidad, los procedimientos documentados establecidos y una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de gestión de la calidad.</p> <p>c) Control de los documentos los cuales deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el apartado 4.2.4. Deben establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:</p> <p>h) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión.</p> <p>i) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario.</p> <p>j) Asegurarse del estado de versión vigente de los documentos.</p> <p>d) Control de los registros, la organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación y la</p>	<p>adquirir dicho sistema, en consecuencia no poseen un manual de calidad.</p> <p>En cuanto al control de documentos y registros, la cooperativa mantiene los controles necesarios, con la finalidad de poder detectar la vigencia de dichos documentos como por ejemplo (facturas, comprobantes de retención, etc) y en la parte correspondiente a los registros tenemos (pagares, solicitudes de crédito, comprobantes de ingreso, etc.) Documentos y registros que encuentran en los archivos de la Cooperativa, los cuales son fácilmente identificables y recuperables.</p>
---	--

<p>disposición de los registros, estos deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables.</p> <p><b>5 Responsabilidad de la dirección.</b></p> <p><b>5.1 Compromiso de la dirección.-</b> La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como la mejora continua de su eficacia:</p> <p>a) Comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.</p> <p>b) Estableciendo la política y objetivos de calidad;</p> <p>c) Llevando a cabo las revisiones por la dirección y asegurando la disponibilidad de recursos.</p> <p><b>5.2 Enfoque al cliente.-</b> debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.</p> <p><b>5.3 Política de la calidad.-</b> La alta dirección debe asegurarse que esta política de calidad es adecuada al propósito de la organización que incluya un compromiso de cumplir con los requisitos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la</p>	<p>Los directivos del Consejo de Administración de la Cooperativa incluyéndolo al señor gerente, realizan sesiones cada quince días, con la finalidad de tener conocimiento principalmente sobre las necesidades de los socios y así poder satisfacerlas mejorando el servicio que presta la Cooperativa. Esta entidad crediticia posee Estatutos y Reglamento interno el cual es la base para el desarrollo de las operaciones diarias, reglamento que es dado a conocer por parte de Gerencia a todos los trabajadores de la Cooperativa, así poder cumplir como los objetivos y la política de calidad.</p>
--	--

<p>calidad y que sea comunicada y entendida dentro de la organización.</p> <p><b>5.4 Planificación.-</b> Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.</p> <p><b>5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación.-</b> La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.</p> <p>La alta dirección debe designar un miembro de la dirección de la organización quien independientemente de otras responsabilidades debe asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad, informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema y cualquier necesidad de mejora.</p> <p>La alta dirección debe asegurarse que se establecen procesos de comunicación apropiados dentro de la organización.</p> <p><b>5.6 Revisión por la dirección.-</b> La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar</p>	
--	--

<p>cambios en el sistema de gestión de la calidad incluyendo la política y los objetivos de la calidad.</p> <p><b>6. Gestión de los recursos</b></p> <p><b>6.1 Provisión de recursos.-</b> La Organización debe proveer los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.</p> <p><b>6.2 Recursos humanos.-</b> El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas, cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria y mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.</p> <p><b>6.3 Infraestructura.-</b> La Organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, esto incluye: edificios, espacio de trabajo, equipo para los procesos y servicios de apoyo.</p> <p><b>6.4 Ambiente de trabajo.-</b> La</p>	<p>La Cooperativa busca siempre la manera de obtener recursos necesarios, con la finalidad de poder cumplir con las solicitudes de crédito presentadas por sus socios.</p> <p>El personal que labora en la Cooperativa, son profesionales con una formación, educación y experiencia apropiada, por lo tanto estas personas son conscientes de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos y se mantiene en archivo las carpetas personales donde se puede obtener información sobre la educación, formación y experiencia de cada uno.</p> <p>La Cooperativa cuenta con edificio propio, el cual se encuentra ubicado en el centro de la ciudad, con equipos de cómputo y un sistema contable, para procesar sus operaciones diarias.</p>
--	--

<p>Organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto</p> <p><b>7 Realización del producto</b></p> <p><b>7.1 Planificación de la realización del producto.-</b> La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto, esta planificación debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad, se debe mantener registros para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen con los requisitos.</p> <p><b>7.2 Procesos relacionados con el cliente.-</b> La organización debe determinar los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma y cualquier requisito adicional que la organización considere necesario. Se debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes.</p> <p><b>7.3 Diseño y desarrollo.-</b> La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto, durante la planificación del diseño, a organización debe determinar las etapas</p>	<p>La Cooperativa mantiene un Reglamento de Crédito, en el cual se encuentra detallado todos los requisitos necesarios para cada línea de crédito, requisitos que se hace conocer a los socios, en el momento que solicita el servicio. La forma de comprobar si se da o no cumplimiento con estos requisitos es verificando los documentos anexados en cada uno de los créditos otorgados a los socios.</p>
--	--

<p>del diseño y desarrollo, la revisión, verificación y validación de cada etapa del diseño y desarrollo.</p> <p><b>7.4 Compras.-</b> La Organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función a su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización, se debe mantener registros de los resultados de las evaluaciones, la organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.</p> <p><b>7.5 Producción y prestación del servicio.-</b> La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas, esto puede ser: La disponibilidad de información, instrucciones de trabajo, el uso de equipo apropiado, equipo de seguimiento y de medición.</p> <p>La organización debe validar todo proceso de producción y de prestación de servicio cuando los productos resultantes no pueden verificarse mediante seguimiento o medición.</p> <p><b>7.6 Control de los equipos de seguimiento y de medición.-</b> La organización debe determinar el</p>	<p>La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", utiliza como medidas de desempeño las encuestas realizadas a los socios,</p>
--	--

<p>seguimiento y la medición a realizar y los equipos de seguimiento y medición necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados. Además la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos.</p> <p><b>8. Medición, análisis y mejora</b></p> <p><b>8.1 Generalidades.-</b> La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios, para demostrar la conformidad con los requisitos del producto.</p> <p><b>8.2 Seguimiento y medición.-</b> La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.</p> <p>La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de esta Norma Internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización y se</p>	<p>referente a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización, de las cuales se obtiene como resultados la satisfacción del mismo respecto al servicio obtenido. Otra de las formas para verificar si los procesos y el servicio entregado a los socios está de acuerdo al Reglamento Interno y ley de Cooperativas es mediante las auditorías internas y externas , no se aplica las auditorías de gestión de la calidad por cuando la Cooperativa no cuenta con un sistema de gestión de la calidad.</p> <p>La Cooperativa determina, recopila y analiza la información obtenida de las encuestas aplicadas y los resultados de las auditorias realizados, con la finalidad de verificar la satisfacción del socio, el cumplimiento de reglamentos y leyes que rigen a la Cooperativa y sobre todo para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua.</p>
---	---

implementado y se mantiene de manera eficaz., se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar.

La organización debe aplicar métodos para el seguimiento y medición de los procesos del sistema de gestión de calidad, estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados finales.

La organización debe hacer el seguimiento y medir las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo.

**8.3 Control del producto no conforme.-** La organización debe asegurarse de que el producto que no sea conforme con los requisitos del producto se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados, la organización debe tratar los productos no conformes tomando acciones correctivas para eliminar la no conformidad, cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

**8.4 Análisis de datos.-** La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la

eficacia del sistema de gestión de calidad, este análisis de proporcionar información sobre la satisfacción del cliente y la conformidad con los requisitos del producto.

**8.5 Mejora.-** La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión por la dirección.

La organización debe tomar acciones para eliminar las causas de las no conformidades con el objeto de prevenir que vuelvan a ocurrir.

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas y las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

## **1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA**

Hoy más que nunca una buena gerencia hace posible el logro de sus objetivos mediante la dirección y el control en forma sistemática y transparente, implementando y manteniendo un sistema de gestión de eficiencia, eficacia y calidad, que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño, mediante la consideración de las necesidades en las diferentes áreas de cualquier empresa sea comercial, industrial o de servicios. Sin embargo, controlar y dirigir una empresa, no es una tarea fácil o efímera, todo lo contrario, esto implica un trabajo de dedicación, astucia y de gran conocimiento de que área o áreas se desea diseñar y aplicar los indicadores de gestión. Por esto, es imprescindible que la gerencia conozca antes de iniciar un aventurado viaje, todas las áreas potenciales, cualidades, características, beneficios, utilidades, ubicación de lo que se tiene previsto medir. Actualmente, visualizando el ambiente social, económico y político que impera en el Ecuador, no es difícil imaginar lo complejo que debe ser para la mayoría de las empresas mantenerse a flote y seguir progresando. Muchas son las empresas que reconociendo su déficit se han visto en la necesidad de disminuir considerablemente sus gastos, disminuir las nóminas y aumentar la producción, para así mantener el margen de ganancias que se quiere. Por otra parte, el grupo de empresas que aún se conserva en la lucha por mantenerse, deben tomar medidas de reestructuración y evaluación de los puntos clave en los que se están fallando para aplicar acciones correctivas que les permitan mejorar el estado de la compañía. Es por eso que la gerencia de esta compañía está buscando nuevas maneras de dirigir la misma que ha visto la necesidad de diseñar y aplicar los indicadores de gestión, para reestructurar, cambiar y controlar, tanto en las diferentes áreas ya sea de servicios, como de bienes y capital, todo esto con el objeto de minimizar sus esfuerzos y hacer posible el éxito de sus metas.

### **1.3 JUSTIFICACION**

Tomando en cuenta que para conducir y operar una empresa en forma exitosa se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente, por lo que es de vital importancia implantar, mantener y considerar tanto la eficacia, eficiencia y satisfacción del cliente, en un sistema de gestión de calidad que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño.

Por lo que se ha visto la necesidad de diseñar y aplicar los indicadores de gestión en COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA." con la finalidad de contribuir con un aporte para quienes dirigen esta empresa, a fin de que puedan tomar las medidas necesarias para: precautelar, mejorar sus operaciones, actividades, servicios, tomando la mejor decisión para lograr niveles altos de rendimiento y cumplir así sus objetivos.

### **1.4 PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS**

Por ser una Cooperativa de tipo cerrada, actualmente atiende a todos los empleados y trabajadores de las Instituciones públicas del cantón Zamora, brindando una variada gama de servicios financieros.

La Cooperativa ofrece los siguientes productos y servicios financieros:

#### **1. CAPTACIONES:**

- Ahorros a la vista
- Certificados de aportación
- Ahorro Capitalización

#### **2. COLOCACIONES:**

- Créditos de Ordinario
- Créditos Emergentes

- Créditos Extraordinarios
- Créditos Inmediatos.
- Créditos Educativos
- Créditos soat.

### 3. SERVICIOS:

- Alquiler de funeraria
- Venta del soat
- Bono Navideño.
- Bono Educativo.
- Ayuda de fondo mortuario.
- Lotización.

## 1.5. LOCALIZACIÓN

<b>Número de acuerdo ministerial:</b>	439 del 18 de Abril de 1983
<b>Número de RUC:</b>	1990007124001
<b>Presidente Cooperativa:</b>	Dr. Bolívar Saavedra García
<b>Gerente General:</b>	Sr. Norman S. Peláez Sarango
<b>Contador General:</b>	Dra. Lorena Romero Mejía
<b>Presidente C. Vigilancia:</b>	Ing. Germán Castillo Bustamante
<b>Dirección:</b>	Calle Jorge Mosquera y Av. Paquisha.
<b>Correo electrónico:</b>	<a href="mailto:coac_czamora@hotmail.com">coac_czamora@hotmail.com</a>

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. Objetivo General:**

Diseñar y estructurar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", con la finalidad de mejorar la prestación de servicios financieros a sus asociados.

### **1.6.2. Objetivos específicos por área:**

**1.6.2.1. Área de operaciones:** Captar ahorros y otorgar créditos en base a políticas de crecimiento y mejoramiento continuo, con las más altas tasas de interés en ahorros y las más bajas en préstamos.

**1.6.2.2. Área Administrativa-Financiera:** Planificar, organizar, dirigir y supervisar todas las actividades que realiza la entidad de acuerdo a las normativa vigente aplicable.

## **CAPÍTULO II**

# **MARCO CONCEPTUAL E IMPORTANCIA DEL DISEÑO Y ESTRUCTURACION DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD**

### **2.1. INDICADORES**

La norma ISO 9001:2008 contempla en las cláusulas (8.0), medición, análisis y mejora continua; por tanto, una forma de evidenciar que se miden y controlan los procesos ( 8.2.3 ISO 9001: 2008) es a través de la generación y aplicación de indicadores de gestión; y, el control estadístico de procesos de las variables y los atributos definidos a la entrada, ejecución y salida de un proceso. El diseño y estructuración de Indicadores de Eficiencia, Eficacia y Calidad, está enfocado en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según correspondan.

#### **2.1.1 DEFINICION**

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso y establecer procesos de mejora en sus procedimientos.

*“El concepto de indicador es esencial para poder medir la pertinencia de los sistemas de seguimiento y evaluación y anotar los cambios operados. Los indicadores pretenden simplificar la descripción y la explicación de un sistema (proceso o situación). Efectivamente, permiten evaluar, de manera sencilla y fiable, los aspectos complejos de un sistema (proceso o situación). Constituyen así elementos esenciales (puntos de referencia) y forman parte integrante de las actividades de seguimiento y evaluación.”<sup>3</sup>*

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rango importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación, a través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios.

*“Es la expresión matemática que cuantifica la característica o el hecho que se prevé controlar, es así que debe ser expresada de manera específica y exhaustiva sin incluir las causas y las soluciones relacionadas con el hecho, debe contemplar sólo la característica o el efecto que se va a observar y medir para lo cual se debe tener en cuenta que solamente se debe medir la variable más representativa o la que mejor caracterice los aspectos vitales de la situación o proceso que estemos controlando expresados en porcentajes o cantidades.”<sup>4</sup>*

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados, suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

---

<sup>3</sup> Qué es un indicador. <http://www.watermonitoringalliance.net/index.php?id=782&L=2>. Fecha de consulta: 22/02/2010.

<sup>4</sup> Guía Didáctica Introducción al Diseño de Indicadores. Ing. Pablo Martínez. Editorial UTPL 2009. Unidad 2.

## 2.1.2 CARACTERÍSTICAS

Los indicadores de gestión deben cumplir con unos requisitos y elementos para poder apoyar la gestión para conseguir el objetivo; estas características pueden ser:

- **Nombre.-** La identificación y diferenciación de un indicador es vital y su nombre además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.
- **Forma de Cálculo.-** Cuando se trata de indicadores cuantitativos se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades.-** La manera como se expresa el valor de determinado indicador esta dado por las unidades las cuáles varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario.-** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Por lo general las organizaciones cuentan con un documento llámese manual o cartilla de indicadores, en el cual se especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneja la organización.

Además para que los indicadores de gestión sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Disponibilidad: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- Simplicidad: el indicador debe ser de fácil elaboración.
- Validez: la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.

- Especificidad: si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
- Confiabilidad: los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
- Sensibilidad: el indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones de salud aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.
- Alcance: el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

### **2.1.3 IMPORTANCIA**

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 necesario el desarrollo de un sistema que proporcione a las organizaciones, instrumentos y técnicas para formular indicadores que permitan medir el cumplimiento de una misión, proyecto o política entre otros. El impulso de estas prácticas incidirá exponencialmente en el análisis e interpretación de indicadores tanto operativos y estratégicos, factores que determinaran el incumplimiento de un objetivo.

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 y un cambio para centrarnos en su correcto desempeño.

Con la Implementación de un sistema de indicadores de gestión se puede proporcionar a una organización los siguientes beneficios:

- Satisfacción del cliente

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

- Monitoreo del proceso

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

- Benchmarking

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

- Gerencia del cambio

Un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

La importancia del Indicador de Gestión para el usuario, también, es relevante; pero, puede suceder que un mismo indicador no tenga la misma importancia para todos los usuarios debido a intereses u opiniones diferentes. Una Posibilidad, es tener una reunión con ciudadanos para determinar la información de desempeño que les interesa, en función de sus necesidades respectivas.

Además los indicadores son importantes porque permiten:

- Conocer el diagnóstico de la situación de una empresa.
- Hacer comparaciones en el tiempo y espacio (por ejemplo entre diferentes empresas).
- Medir cambios en el tiempo (por ejemplo el mejoramiento de los servicios que ofrece la empresa y su impacto en la población).
- Medir el desempeño (calidad y eficiencia) de los servicios que brinda o debe brindar una empresa.

#### **2.1.4 VALORACIÓN**

Las organizaciones deben ser cada vez más eficientes y eficaces, lo que implica la necesidad de evaluarlas y controlarlas permanentemente para redireccionar sus esfuerzos en procura de alcanzar sus metas y propósitos.

No se puede mejorar un proceso, hecho o dato si no se mide, evalúa y controla. El estudio y la experiencia han demostrado que el modo más eficaz y menos costoso de lograr estos objetivos es mediante el uso de indicadores que permitan establecer lo que se hace, cómo se hace y cómo puede mejorarse.

La necesidad de mantener en permanente monitoreo a las organizaciones para evaluar su progreso hace necesario utilizar indicadores, pues éstos ayudan a prevenir riesgos, crisis, traumas y mantener el rumbo de las mismas.

Los indicadores le permiten a la gerencia orientarse para saber hacia dónde deben concentrar esfuerzos.

Los indicadores son un criterio, una visión clara, real y concisa de la realidad.

Existe un gran inventario de indicadores a la mano del auditor que le facilitan su actividad; sin embargo, en muchas ocasiones, es necesario que éste construya su propio indicador o indicadores, aportando de paso a la consolidación de bancos de indicadores y a una mayor rigurosidad en los procesos de valoración y evaluación de planes, programas y organizaciones.

El propósito de definir indicadores es identificar anticipadamente los problemas que se perfilan en la ejecución de los procesos para corregirlos en forma oportuna

Los indicadores por sí solos no evalúan, sino que suministran información para profundizar en áreas específicas que permitan el mejoramiento continuo del Sujeto de Control. Es necesario identificar los factores internos y externos que influyeron en los resultados alcanzados.

#### Propósitos de la evaluación de la gestión y resultados:

- Establecer la existencia y cumplimiento de políticas, planes, programas, objetivos, metas y su coherencia.
- Evaluar el grado de economía con que la Administración ha adquirido y aplicado los recursos.
- Evaluar la eficiencia de las operaciones realizadas por el sujeto de control, así como su manejo presupuestal y financiero.

- Evaluar la eficacia en la ejecución de los programas y la aplicación de criterios de equidad en la distribución de costos y beneficios.
- Evaluar el impacto de las actividades del sujeto de control sobre el medio ambiente y los recursos naturales, y qué acciones ha tomado para mitigarlo.
- Evaluar la eficacia de las políticas de administración del talento humano.
- Determinar la efectividad en el desarrollo del mejoramiento continuo.
- Establecer la efectividad de los controles que tiene el sujeto de control para asegurar el cumplimiento de propósitos.
- Mide el desempeño global de los sujetos de control en un período de tiempo.
- Contribuye con el mejoramiento del sujeto de control, ya que mide el cumplimiento de planes y programas en un período determinado.
- Contribuye a la eficiencia en el manejo de los recursos.
- Evalúa el impacto que genera el bien o servicio entregado a la comunidad.

### **2.1.5 CLASIFICACION**

De acuerdo a su naturaleza los indicadores se clasifican en indicadores de eficacia, de eficiencia y de calidad.

#### **2.1.5.1 INDICADORES DE EFICIENCIA**

La eficiencia se define como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado, se emplea para relacionar los esfuerzos, los medios frente a los resultados que se obtengan. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia.

Los factores para medir o evaluar la eficiencia del personal o empresas; es el Costo y Tiempo, como los volúmenes de producción de un bien o servicio, los recursos o insumos y gastos administrativos que se utilizaron para alcanzar ese producto.

El indicador habitual de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relacionada con la productividad, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando el nivel de expresado como número o cantidad de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas, con el nivel de recursos utilizados como el gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias etc.

## **OBJETIVOS**

- ❖ Medir la productividad administrativa y operativa en relación con el recurso utilizado frente al servicio prestado.
- ❖ Establecer el indicador principal de eficiencia que permite valorar los costos y beneficios de la empresa.
- ❖ Identificar los procesos administrativos y operativos utilizados en la transformación de los recursos a fin de evaluarles la celeridad y los costos incurridos en el proceso productivo.
- ❖ Establecer la eficiencia en la utilización de los recursos en el logro de objetivos previstos.

“Se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente y del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo

contrario se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.”<sup>5</sup>

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso que tienen que ver con la productividad. Según la vigencia los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

Los indicadores temporales tienen un lapso finito por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo o a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde interés para la organización los indicadores asociados deberán desaparecer.

Los indicadores permanentes se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

Los indicadores de evaluación tienen que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Los indicadores de eficiencia tienen que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos.

---

<sup>5</sup> El Cuadro de Mando Integral, Robeth Kaplan y David Norton, Gestión 2000.com, Ed. Planeta. España.

Se especifica la relación entre dos magnitudes: La producción física de un producto y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto.

Se relacionan a las actividades de un programa se ejecutaron, administraron y organizaron de tal manera que se haya incurrido en el menor costo posible para generar los productos y/o componentes esperados (asignación y uso óptimo de recursos de manera que se maximiza la entrega de productos y/o componentes para un presupuesto o monto de recursos dados).

### **2.1.5.2 INDICADORES DE EFICACIA**

“Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.”<sup>6</sup>

Son los alcances o resultados de las metas y el cumplimiento de los objetivos, Es decir, en qué medida el área o la empresa como un todo, está cumpliendo con los objetivos fundamentales.

Es posible obtener medidas de eficacia, en tanto exista claridad respecto a los objetivos de la empresa, priorizando las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

---

<sup>6</sup> El Presupuesto Empresarial y Operativo como Herramienta de Gestión, Universidad Técnica Particular de Loja, Guía Didáctica.Loja-Ecuador

El indicador de eficacia de una empresa se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos, es decir, comparando los resultados obtenidos con los resultados previstos.

La evaluación de la eficacia no se puede realizar sin la existencia de un plan, presupuesto o programa en los que los objetivos estén bien establecidos y cuantificados.

Existen dos tipos de medición del indicador de eficacia:

- Lo que mide los hechos (eficacia parcial de los hechos)
- Lo que mide los resultados (eficacia total de los resultados)

### **2.1.5.3 INDICADORES DE CALIDAD**

Los indicadores de calidad son medidas que describen la calidad relacionada a los estándares o el cumplimiento de ciertos requisitos relativos a la calidad de gestión.

La calidad es la capacidad de la empresa para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios, dando un valor agregado al producto o servicio. Necesariamente los recursos asignados para esa actividad son elementos de la calidad, factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención.

Un modo directo de medir estos conceptos es a través de encuestas a los usuarios. Una manera indirecta de conocer su grado de satisfacción con el producto, es el resultado de procesar la información recibida a través de libros o buzones de reclamos de los clientes o usuarios de los bienes o servicios prestados por la entidad, como número de reclamos

sobre el total de casos atendidos, tiempo de tramitación de beneficios, tiempo de espera en oficinas de atención de público o velocidad de respuesta ante cartas, llamadas o reclamos por parte de los usuarios y otros.

La medición de este indicador es muy importante para que una empresa pueda mejorar la calidad de los servicios que preste.

## 2.2 MANEJO Y PRESENTACION DE INDICADORES

“El primer paso en la formulación de indicadores es **identificar que queremos describir**. Para ello hay que retomar los estándares de calidad y los resultados esperados. Una vez que sabemos que queremos medir, debemos **describir y formular el indicador**. El indicador puede ser uno que ya se utiliza regularmente en el programa o servicio de atención, aunque es mejor que sea creado por el equipo y ser específico al proceso de mejoramiento de la calidad que se está implementando.

El indicador puede ser cualitativo o cuantitativo. Los indicadores cualitativos sirven más para describir percepción o satisfacción y los cuantitativos para determinar grados o niveles de calidad, es decir cantidad”<sup>7</sup>

Existen varias formas de presentación de los indicadores:

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

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o

---

<sup>7</sup> Estándares e Indicadores de calidad, <http://www.gruposaludgtz.org/proyecto/pass-gtz/calsap/Documents/Estandares-e-Indicadores-de-Calidad.pdf>. Fecha de consulta: 24/03/2011.

de la gestión de los individuos al hacer lo correcto correctamente, estaremos en la senda de la efectividad y la productividad, siendo efectivos, implica que nuestro producto y/o servicio cumple con los requisitos del cliente y de la empresa (eficacia), y correctamente significa que estamos haciendo un uso adecuado de nuestros recursos (eficiencia), es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

### 2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cualquier empresa para poder sobrevivir hoy en día, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales (mayores gastos).

De ahí, que los últimos años se esté utilizando con gran insistencia por las empresas una nueva herramienta que puede revolucionar el control de la gestión.

Se trata del denominado **CUADRO DE MANDO INTEGRAL** (del inglés, **BalancedScorecard**), en adelante CMI.

“El CUADRO DE MANDO INTEGRAL es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton, Gestión 2000.com. España.

“Los cuadros de mando integral no deben ser una simple suma de indicadores financieros y no financieros organizados en tres, cuatro o cinco perspectivas. Los cuadros de mando integral reflejan la estrategia de una organización.”<sup>9</sup>

### **CARACTERÍSTICAS.**

Entre las características del CMI, se pueden destacar:

- Sirve para la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan producir, con el fin de tomar las medidas previsoras o correctoras que permitan una mejora cualitativa y cuantitativa de la actividad de una unidad de trabajo considerada. Es decir, es una herramienta de gestión colectiva descentralizada y sincronizada, que permite dirigir el funcionamiento y evolución de diferentes zonas de responsabilidad de la empresa adaptándolas a los objetivos estratégicos de la misma.
- Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Carácter sintético, ya que contiene únicamente la información esencial para una buena interpretación de las tendencias y su evolución.

Presentación de la información de una forma sinóptica y carácter de permanencia, al objeto de observar las tendencias.

Para elaborar el CMI es recomendable primeramente responder a cuestiones como:

✚ ¿Para qué se quiere?

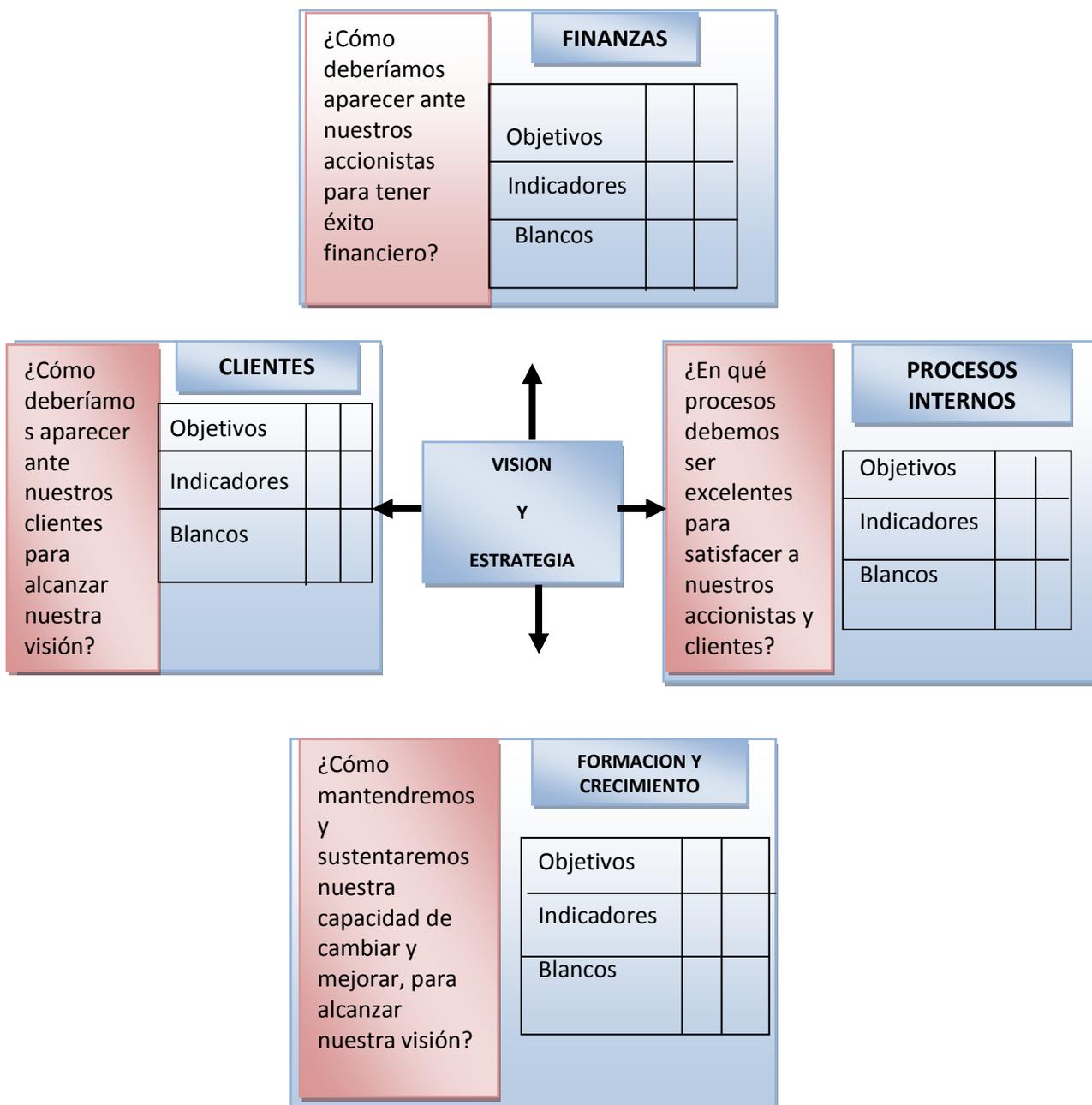
✚ ¿En qué departamento de la empresa se debe empezar?

---

<sup>9</sup> Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton, Gestión 2000.com. España.

- ✚ ¿Cuándo llevarlo a cabo?
- ✚ ¿Por dónde se debe empezar su desarrollo?
- ✚ ¿Quiénes deben ser los responsables de su elaboración?
- ✚ ¿Para qué tipo de empresas?

Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la empresa, y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro estructuras proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.



Fuente: Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton, Gestión 2000.com. España

### 2.3.1 LAS PRINCIPALES VENTAJAS AL APLICAR UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Entre las principales aportaciones del CMI cabe destacar las siguientes:

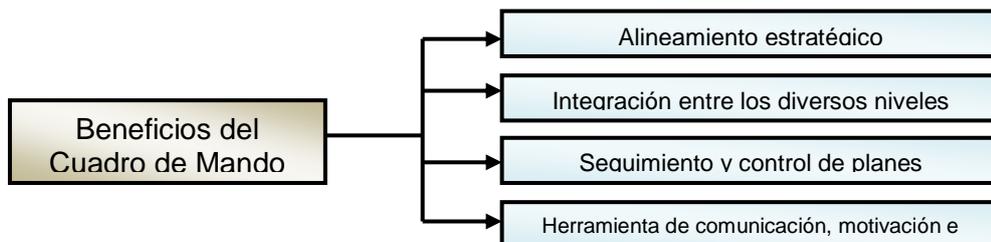
- Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
- Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa.

Además, los indicadores de una sección no son definidos por la dirección

General, sino que son locales pero coordinados con los existentes a nivel

Superior. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje

#### .Beneficios

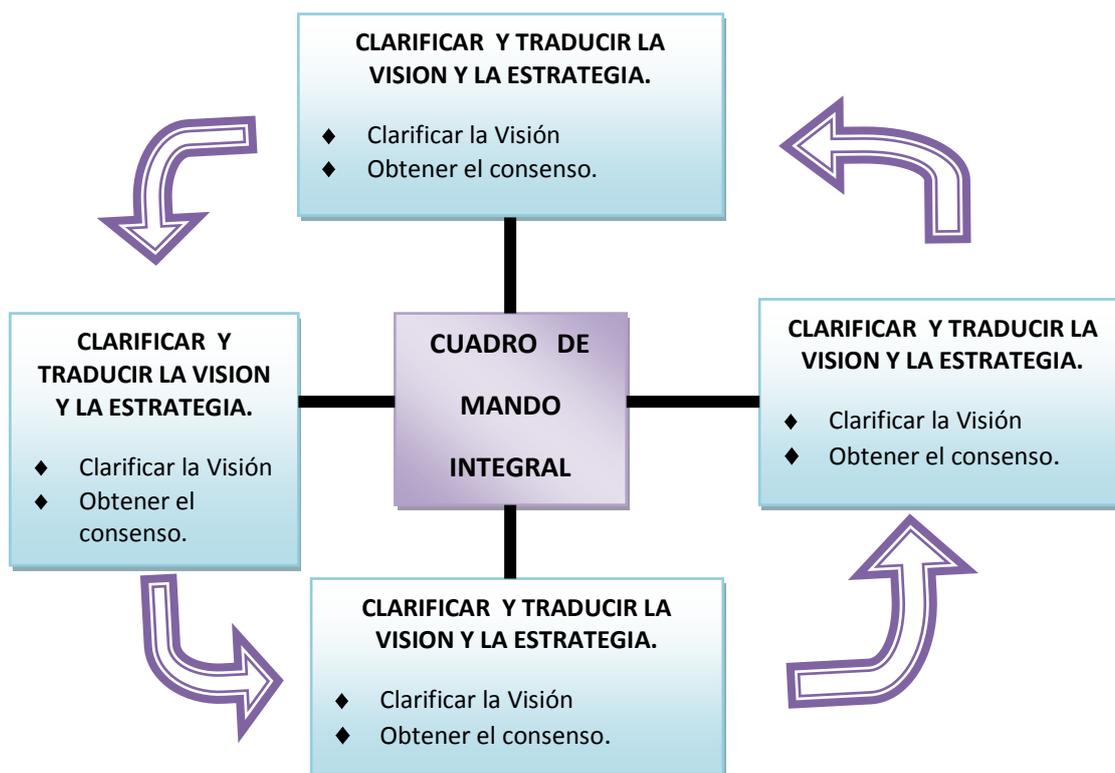


**Fuente:** Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton, Gestión 2000.com. España

### 2.3.2 APORTACIONES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las empresas innovadoras utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos, el verdadero valor del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el CMI, se dan cuenta que puede utilizarse para:

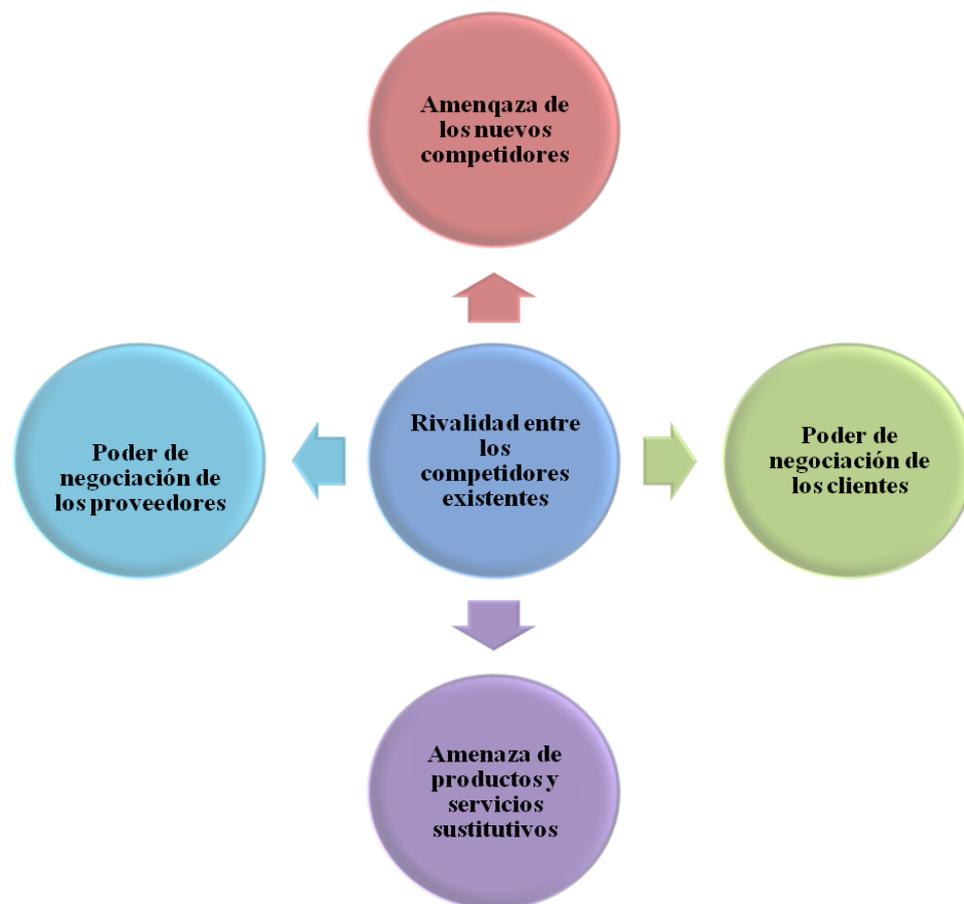
- ◆ Clarificar la estrategia y conseguir el consenso.
- ◆ Comunicar la estrategia a toda la empresa.
- ◆ Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- ◆ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- ◆ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- ◆ Realizar revisiones de gestión periódica y sistemática.



Fuente: Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton, Gestión 2000.com. España

"El Cuadro de Mando Integral, llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de control de gestión alrededor del CMI permiten que la empresa se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información"<sup>10</sup>.

## 2.4 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE POTER



**Fuente:** Calidad Total y Productividad. Segunda Edición

<sup>10</sup> Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton, Gestión 2000.com. España.

**a) LA COMPETENCIAS DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.-** Todas las compañías compiten en cierta medida con las organizaciones que ofrecen productos o servicios sustitutivos. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por nosotros. Ejemplo: Si vendemos refrescos tenemos el peligro de los vendedores de agua mineral, fabricantes de zumo, batidos, etc. Para comprender la manera como los productos o servicios sustitutos pueden ejercer impacto se necesita poseer fuentes de información acerca de las estrategias actuales y futuras de los competidores.

**b) AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.-** Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria en particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. Así pues, las barreras contra la entrada de nuevas empresas pueden incluir las siguientes: la necesidad de obtener una inversión necesaria la cual corresponde a los requerimientos de recursos financieros; las economías de escala rápidamente, la necesidad de obtener una ventaja absoluta en costos las cuales se basan en la experiencia adquirida, la tecnología aplicada, conocimientos especializados y la falta de experiencia; la diferenciación del producto obliga a quien pretenda entrar a un sector, a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado; la falta de canales de distribución adecuados, en cuanto más limitados sean estos canales es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector; Las barreras administrativas y legales lo cual tiene que ver con las regulaciones del gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas, usando para ello diversos controles como lo son

permisos, acceso a materias primas, impuestos, etc.; las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector, podrían consistir en campañas de publicidad agresiva o brusquedad bajadas de precios, hasta asfixiar a la nueva empresa; y a la eficacia de barreras de entrada las cuales para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que esta cuenta.

- c) **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS.**- La rivalidad entre competidores se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos y aumento de servicios y garantías a los clientes. La rivalidad surge de la presión u oportunidad percibida por algunos competidores por mejorar su posición de mercado.

Algunas formas de competencia como las guerras de precios, son inestables y en general tienden a reducir la rentabilidad de toda la industria. Por el contrario, guerras de publicidad tienden a expandir la demanda o aumentar el nivel de diferenciación de producto en la industria, beneficiando a todas las empresas.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

**Concentración.**- Se refiere a la relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio, la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de un mercado liderado por un pequeño grupo de empresas la competencia en precios queda limitada a acuerdos de "precios paralelos". En mercados en los que dominan claramente dos empresas, la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

**Diversidad de competidores.**- Hace algunas décadas, las empresas que tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa e incluso objetivos, provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento

tan similar. Con la globalización la competencia ha crecido enormemente, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización.

**Diferenciación del producto.**- La disposición por sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas. Esto obliga a las empresas a reducir los precios con el fin de incrementar sus ventas. Pero hemos de hablar en este momento del llamado producto o servicio commodity, que es aquel que solo se diferencia del resto por el precio. Por ello, el consumidor elegirá entre una marca u otra por el precio y/o los servicios, incentivando las guerras de precios o servicios. Ejemplos de este tipo de productos son la sal, los ladrillos y el cemento para la construcción, los productos de la minería.

**Exceso de capacidad y barreras de salida.**- Hay que considerar la capacidad de una empresa, con el objetivo de emplear de la forma más eficaz todos los recursos de los que dispone. El hecho de no ser así la empresa deberá reducir los precios de sus productos para lograr un mayor volumen de ventas y un mayor uso de su capacidad disponible. En cuanto a las barreras de salida, que son los costes que tendría que afrontar una empresa a su salida del sector, las cuales pueden ser la inversión en recursos duraderos y especializados o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

**Condiciones de los costes: economías de escala y relaciones entre costos fijos y costos variables.** .- Se refiere a la capacidad de producción con la que cuenta la empresa. Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costes variables. Así, en la relación entre costes fijos y variables predominan los primeros, la empresa tratará de emprender cualquier negocio, para cubrir así los costes variables.

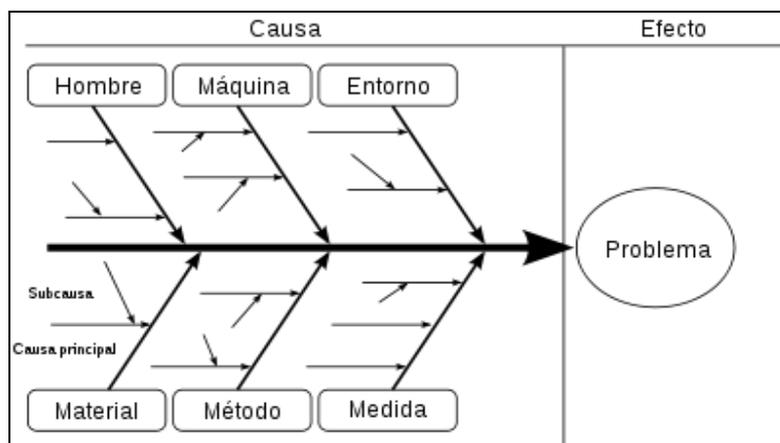
**d) PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.**- Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda

hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

- e) **PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.**- Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene. Estratégicamente integrarse hacia delante.

## 2.5 DIAGRAMA DE ISHIKAWA (DE CAUSA- EFECTO)

Los [Diagramas](#) Causa-Efecto ayudan a los estudiantes a pensar sobre todas las causas reales y potenciales de un suceso o problema, y no solamente en las más obvias o simples. Además, son idóneos para motivar el [análisis](#) y la discusión grupal, de manera que cada equipo de trabajo pueda ampliar su comprensión del problema, visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, identificar posibles [soluciones](#), tomar decisiones y, organizar planes de [acción](#).



FUENTE: Calidad Total y Productividad de Humberto Gutiérrez pulido

El Diagrama Causa-Efecto es una forma de organizar y representar las diferentes [teorías](#) propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa (por su creador, el Dr. Kaoru Ishikawa, 1943), ó diagrama de Espina de Pescado y se utiliza en las fases de [Diagnóstico](#) y Solución de la causa.

Gráficamente está constituida por un eje central horizontal que es conocida como "línea principal o espina central". Posee varias flechas inclinadas que se extienden hasta el eje central, al cual llegan desde su parte inferior y superior, según el lugar adonde se haya colocado el problema que se estuviera analizando o descomponiendo en sus propias causas o razones. Cada una de ellas representa un [grupo](#) de causas que inciden en la existencia del problema. Cada una de estas flechas a su vez son tocadas por flechas de menor tamaño que representan las "causas secundarias" de cada "causa" o "grupo de causas del problema".<sup>11</sup>.

El presente diagrama se usa para:

- Visualizar, en equipo, las causas principales y secundarias de un problema.
- Ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones.
- Analizar procesos en búsqueda de mejoras.
- Conduce a modificar procedimientos, métodos, costumbres, actitudes o hábitos, con soluciones - muchas veces - sencillas y baratas.
- Educa sobre la comprensión de un problema.
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Muestra el nivel de conocimientos técnicos que existe en la empresa sobre un determinado problema.
- Prevé los problemas y ayuda a controlarlos, no sólo al final, sino durante cada etapa del proceso.

Los pasos para la construcción de un diagrama de Ishikawa son:

---

<sup>11</sup> HUMBERTO GUTIERREZ PULIDO. Calidad Total y Productividad .Segunda Edición.

- Establezca claramente el problema (efecto) que va a ser analizado.
- Diseñe una flecha horizontal apuntando a la derecha y escriba el problema al interior de un rectángulo localizado en la punta de la flecha.



- Haga una "Lluvia de ideas" para identificar el mayor número posible de causas que pueda estar contribuyendo para generar el problema, preguntando "¿Por qué está sucediendo?".
- Agrupe las causas en categorías. Una forma muy utilizada de agrupamiento es la 4M: máquina, mano de obra, método y materiales.
- Para comprender mejor el problema, busque las subcausas o haga otros diagramas de causa y efecto para cada una de las causas encontradas.
- Escriba cada categoría dentro de los rectángulos paralelos a la flecha principal. Los rectángulos quedarán entonces, unidos por líneas inclinadas que convergen hacia la flecha principal.
- Se pueden añadir las causas y subcausas de cada categoría a lo largo de su línea inclinada, si es necesario.

## 2.6 INDICADORES PARA LAS DISTINTAS PERSPECTIVAS.

Los indicadores deben mostrar “cómo nos vemos a nosotros mismos” y “cómo nos ven los demás” y, además, permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y, en especial, que estén vinculados, esto es, que existan unas relaciones causa-efecto.<sup>12</sup>

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen porqué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc, siendo la propia situación y

---

<sup>12</sup> JAIME SUBIA. Curso y Diseño, Organización y Estructuración de Indicadores de Gestión

la estrategia la que determine cuáles son los indicadores mejores, habiendo un mayor apoyo para aquellos que surjan por un proceso de debate. Los indicadores en sí mismos no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después.

Normalmente, primero se proponen los indicadores y luego se estudia la posibilidad de que guarden una estructura y consistencia lógica. Esto es, encontrar las relaciones causa-efecto de forma que se cree un equilibrio entre los indicadores de las perspectivas de forma que se aclaren y discutan entre personas creándose así una base para el aprendizaje.

El número de indicadores puede variar según el nivel del cuadro de mando concreto, pero en general, el número baja a medida que se descende en la organización debido al grado de influencia que sobre ellos puede ejercer la unidad o el individuo.

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores de un CMI, aparentemente puede confundir, los cuadros de mandos construidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

### **2.6.1 Perspectiva Financiera**

En general los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía y muestran el pasado de la misma, el motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información por lo tanto debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a los indicadores financieros es como conducir a cien

kilómetros por hora mirando por el espejo retrovisor. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.<sup>13</sup>
- Índice de rendimiento del capital invertido.

La construcción de un cuadro de mando integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la empresa, los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando, cada una de las medidas seleccionadas deberían formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto que culmina en la mejora de la actuación financiera, por lo tanto debe contar la historia de la estrategia empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

En la mayoría de las organizaciones los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del cuadro de mando. El desarrollo de un cuadro de mando integral debe empezar por un diálogo activo entre el director general de la unidad de negocio y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la unidad de negocio, este

---

<sup>13</sup> Índice Dupont: A todo empresario o inversionista le interesa conocer cuál es la rentabilidad de su empresa, negocio o inversión, y uno de los indicadores financieros que mejor ayuda en esta tarea, es precisamente el Índice Dupont. El Índice Dupont sirve en efecto, para determinar que tan rentable ha sido un proyecto. Para esto utiliza el margen de utilidad sobre las ventas y la eficiencia en la utilización de los activos. Básicamente, la rentabilidad de una empresa está dada por esos aspectos.

diálogo por supuesto exige que el director general y del director financiero de la empresa tengan una estrategia financiera explícita para el negocio.

La utilización del cuadro de mando integral no entra en conflicto con el objetivo vital, en realidad el cuadro de mando integral puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos y que se adapten a la medida de las unidades de negocio en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida, incluso permaneciendo dentro de la perspectiva financiera el cuadro de mando permite que la alta dirección de las unidades de negocio especifiquen no sólo cómo se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo; con el tiempo todos los objetivos y medidas de las demás perspectivas del cuadro de mando deben ser vinculados a la consecución de uno o más objetivos de la perspectiva financiera, esta vinculación con los objetivos financieros reconoce de forma explícita que el objetivo a largo plazo del negocio es la generación de rendimientos financieros para los inversores y todas las estrategias, programas e iniciativas han de permitir que la unidad de negocio alcancen sus objetivos financieros.

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el incremento de las ventas en nuevos mercados, a nuevos clientes y procedentes de nuevos productos y servicios; manteniendo unos niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos, procesos, sistemas, 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. 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 presionadas hacia el cash flow<sup>14</sup>, 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.

### **CÓMO VINCULAR LOS OBJETIVOS FINANCIEROS CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO.**

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, sólo identificamos tres fases:

- ◆ **Crecimiento:** Es la fase más temprana del ciclo de vida de los negocios. En esta fase los negocios pueden operar con cash flows negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. En este caso el objetivo financiero será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados, manteniendo unos niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing.
- ◆ **Sostenimiento:** En esta fase los negocios siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido, los proyectos de inversión se dirigirán más a solucionar cuellos de botella, a ampliar la capacidad y a

---

<sup>14</sup> Es la caja que hace una empresa después de pagar gastos y cobrar ventas. Puede traducirse por fondos generados

realzar la mejora continua. En esta fase el objetivo financiero que se persigue está relacionado con la rentabilidad. Las medidas utilizadas relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel de capital invertido en la unidad de negocio. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico.

- ◆ **Cosecha:** En esta fase la empresa quiere cosechar o recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estas empresas ya no requieren inversiones importantes, sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del cash flow a la corporación. Los objetivos financieros en esta fase serían el cash flow y reducir las necesidades de capital circulante.

#### **INDICADORES:**

- ◆ % de rentabilidad por producto o servicio.
- ◆ % de rentabilidad por cliente.

### **2.6.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

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

Se 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

culminando con el servicio venta ofreciendo servicios después de la venta que se añaden al valor que reciben los clientes.

Cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, pero un modelo genérico de cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales que son: el proceso de innovación, el proceso operativo y el servicio postventa.

La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero, para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor, para lo cual se distinguen cuatro tipos de procesos que son: los procesos de operaciones desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería y los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos; en los procesos de gestión de clientes los indicadores se enfocan a la selección, captación, retención y crecimiento de clientes; en los procesos de innovación la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades y los indicadores serían porcentajes de productos nuevos, productos patentados, e introducción de nuevos productos en relación a la competencia; en los procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad, los indicadores son típicos de gestión ambiental, seguridad, higiene y responsabilidad social corporativa.

En el cuadro de mando integral los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado, este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con excelencia.

### **Indicadores de la calidad del proceso:**

Como consecuencia de las aplicaciones sobre calidad total, las empresas ya están familiarizadas con una variedad de indicadores del proceso, entre otros:

- No. de productos defectuosos detectados en el proceso.
- % de productos con defectos vs. Total de productos fabricados (ratio)
- Volumen y Costos de desperdicios.
- Costos de retrabajo.
- No. de devoluciones de productos defectuosos
- % de procesos bajo control estadístico de proceso
- Largos tiempo de espera al cliente
- Comunicación ineficaz con el cliente
- Acceso negado o retrasado.

### **2.6.3 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 cuadro de mando integral 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; se habla de tres categorías de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que son:

- Las capacidades de los empleados.
- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Los inductores del crecimiento y aprendizaje provienen primordialmente de tres fuentes que son: 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 cuadro de mando integral de cualquier organización.

### **Las capacidades de los empleados**

Hoy en día, casi todo el trabajo rutinario ha sido automatizado y las empresas de servicios están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información. Para que una organización pueda simplemente mantenerse debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la empresa.

### **La medición de la satisfacción del empleado**

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. La moral de los empleados es especialmente importante para muchas empresas de servicios en la que es frecuente que los empleados peor pagados y menos especializados traten directamente con los clientes.

Los elementos de una encuesta de satisfacción del empleado pueden incluir:  
(Indicadores)

- ❖ Participación en las decisiones
- ❖ Reconocimiento por trabajos bien hechos
- ❖ Acceso a información suficiente para su trabajo
- ❖ Creatividad e iniciativa en el trabajo y en el ambiente laboral en general
- ❖ Apoyo de la alta directiva
- ❖ Satisfacción general con la empresa.

### **La medición de la retención de los empleados:**

La retención de los empleados representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo.

**Indicadores:** La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

### **La medición de la productividad de los empleados:**

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

Indicadores:

- ❖ Ingresos (\$) por empleado.
- ❖ No. de productos elaborados por empleados
- ❖ Valor añadido por empleado

### **Las capacidades de los sistemas de información**

Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la empresa.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Unos sistemas de información excelentes son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos, ya sea de forma continua a través de esfuerzos de gestión de calidad total, entre otros.

### **Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos:**

Los empleados especializados dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización o si no se les concede libertad para tomar decisiones. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la empresa para la motivación e iniciativa de los empleados. Entre los indicadores más aplicados tenemos:

- ❖ No. de sugerencias por empleados.
- ❖ % de sugerencias aplicadas.
- ❖ % de reducción de defectos esperados (según sugerencias de empleados)

- ❖ % de reducción de tiempos (según sugerencias)

#### 2.7.4 PERSPECTIVA CLIENTE

“Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios, además en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.”<sup>15</sup>

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

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente. Las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingreso de los objetivos financieros.

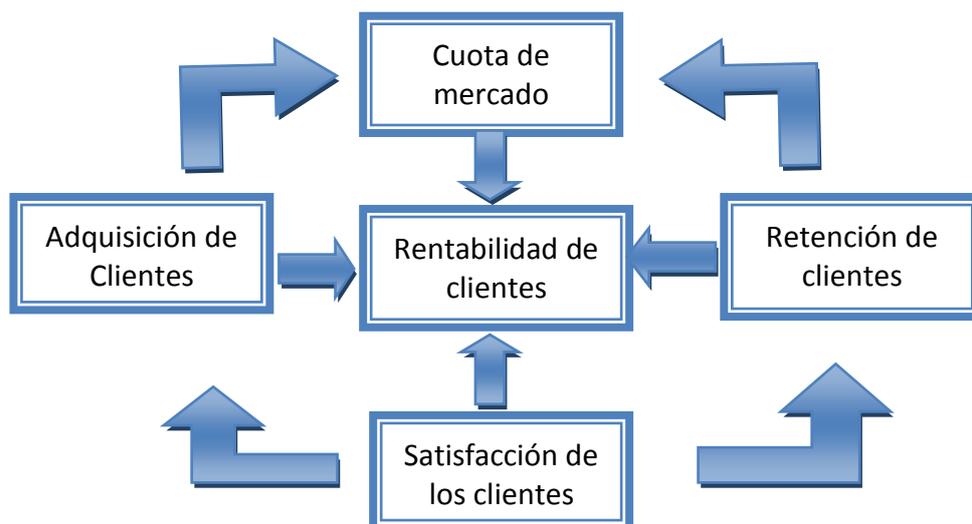
“La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos del mercado y clientes seleccionados; las empresas han de identificar los segmentos del mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales y luego seleccionar los segmentos en los que elige

---

<sup>15</sup> El Cuadro de Mando Integral, Robeth Kaplan y David Norton, Gestión 2000.com, Ed. Planeta. España.

competir, la identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.”<sup>16</sup>

En la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral los directivos de la empresa deben convertir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes; las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, así pues la perspectiva del cliente del cuadro de mando traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercados seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización, por lo tanto una vez que la empresa ha identificado y seleccionado sus segmentos de mercado puede tratar los objetivos y medidas para sus perspectivas del cliente para lo cual los directivos deben tener una idea clara de los segmentos de clientes y del conjunto de indicadores que son: cuota, retención, incremento, satisfacción y rentabilidad que permitan el desarrollo del marketing, operaciones, logística, productos y servicios.



Fuente: El Cuadro de Mando Integral, Robeth Kaplan y David Norton, Gestión 2000.com, Ed. Planeta. España.

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-integral/cuadro-mando-integral2.shtml>.  
Disponible: 12/04/2010

Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas),
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de Clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

## CAPITULO III

# DISEÑO Y ESTRUCTURACIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CIUDAD DE ZAMORA DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE

Para el diseño y aplicación de los indicadores de eficiencia, eficacia y calidad, aplicaré datos y valores correspondientes al primer trimestre del año 2010, esto con el fin de contribuir con un aporte para quienes dirigen esta empresa, a fin de que puedan tomar las medidas necesarias para: precautelar, mejorar sus operaciones, actividades, servicios, tomando la mejor decisión para lograr niveles altos de rendimiento y cumplir así sus objetivos.

### 3.1 IDENTIFICACION DE AREAS RELEVANTES

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora, hemos identificado como áreas relevantes el área de Crédito, el área de captaciones y el área de cobranzas. Las variables de los indicadores plantean a la entidad responder a las siguientes preguntas:

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

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

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

### 3.2 IDENTIFICACION DE VARIABLES Y OBJETIVOS

OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS					
OBJETIVOS	Perspectivas				FUNDAMENTACIÓN
	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y crecimiento	
1. Maximizar la rentabilidad de la Cooperativa	X				La rentabilidad está directamente relacionada con el aspecto financiero.
2. Disminuir el nivel de Cartera vencida.	X				Incrementa la liquidez de la Cooperativa por lo que tiene una relación estrecha con esta perspectiva.
3. Incrementar las captaciones de ahorros y certificados de	X				El incrementar el número de socios afecta directamente a la liquidez y disponibilidad de fondos de la

aportación.				Cooperativa.
4. Fortalecer el ambiente de trabajo, mejorar la comunicación, las relaciones humanas y motivación de los colaboradores.			X	La motivación del personal, se relaciona directamente con el crecimiento del personal y por lo tanto este objetivo pertenece a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
5. Mejorar permanente el nivel profesional y capacitación de los colaboradores de las diferentes áreas de la cooperativa.			X	La capacitación del personal, influye en el mejoramiento de las actividades y es sinónimo de crecimiento institucional.
6. Mejorar el tipo de evaluaciones de desempeño utilizados en la cooperativa.			X	Para poder implementar mejoras en los niveles de desempeño del personal, es necesario medir los resultados de cada colaborador.
7. Incrementar el nivel de satisfacción del socio de la cooperativa	X			La satisfacción a los socios, implica la retención e ingreso de socios nuevos.
8. Motivar a los socios en el cumplimiento de sus obligaciones para con la Cooperativa.	X			El cumplimiento de las obligaciones de los socios (clientes), permite a la cooperativa brindar servicios adicionales.
9. Conocer y entender las necesidades de los socios.	X			Al conocer las necesidades de los socios la Cooperativa incrementará la satisfacción de los socios, por lo que este objetivo pertenece a la

					perspectiva del cliente.
10. Iniciar el proceso de implantación de un sistema de Gestión de calidad.			X		Empezar a implementar un sistema de gestión de la calidad implica una mejora de procesos y por lo tanto este objetivo se relaciona directamente con la perspectiva de procesos internos
11. Mejorar el proceso de comunicación con clientes que forman parte de la cartera vencida			X		Mejora la comunicación con los clientes es un objetivo que se relaciona con la perspectiva de procesos internos.
12. Agilizar el trámite en concesión de créditos			X		La mejora en los procesos de tramitación de créditos pertenece a esta perspectiva.

### 3.3 FORMULACION DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD:

<b>INDICADORES SEGÚN PERSPECTIVAS</b>	
<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Perspectiva del Cliente</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilidad del Socio</li> <li>- Riesgo Crediticio</li> <li>- Eficiencia financiera</li> <li>- Número de socios que adeudan a la cooperativa</li> <li>- Número de créditos recaudados</li> <li>- Número de créditos que se encuentran en mora.</li> <li>- Incremento del número de socios en el año 2009</li> <li>- Incremento del valor mensual de ahorro por socio</li> <li>- Valor de crédito concedido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de socios satisfechos</li> <li>- Número de reclamos de los socios.</li> <li>- Porcentaje de respuesta a reclamos</li> <li>- Porcentaje de cumplimiento en ahorros</li> <li>- Porcentaje de cumplimiento en requisitos en documentación</li> <li>- Porcentaje de retención de socios.</li> <li>- Número de nuevas necesidades detectadas.</li> <li>- Número de servicios prestados a los socios</li> <li>- Número de socios entrevistados</li> </ul>
<b>Perspectiva de los Procesos Internos</b>	<b>Perspectiva de aprendizaje y Crecimiento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de procesos enfocados en la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de empleados satisfechos</li> <li>- Número de personas premiadas por</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avance del proyecto de implementación del sistema de gestión de calidad.</li> <li>- Porcentaje de auditores en formación en gestión de la calidad.</li> <li>- Porcentaje de mejoramiento en el proceso de comunicación con clientes que forman parte de la cartera vencida.</li> <li>- Número de socios en mora contactados.</li> <li>- Número de socios en mora que han negociado su deuda.</li> <li>- Número de equipos con servicio técnico de mantenimiento preventivo en el área de crédito.</li> <li>- Número de mantenimiento correctivo de equipos en el área de crédito.</li> <li>- Porcentaje de definición de políticas de procesos en el área de crédito.</li> </ul>	<p>sugerencias aportadas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de incentivos incrementados en la Cooperativa.</li> <li>- Número de personal capacitado responsable de la atención a clientes.</li> <li>- Número de personal capacitado en la gestión de la calidad.</li> <li>- Número de personal capacitado en la gestión de la calidad.</li> <li>- Número de personal capacitado en el área contable.</li> <li>- Número de evaluaciones al personal aplicadas.</li> <li>- Número de indicadores aplicados al desempeño del personal.</li> <li>- Porcentaje de avance en la implementación del plan de evaluación de colaboradores de la Cooperativa.</li> </ul>
---	---

### 3.4 CUADRO DE INDICADORES

<b>Objetivo (Ob1): MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD</b>	
<b>Indicador (Ind).</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>
<p><b>Ind 1.1.CZ:</b> Rentabilidad del Socio</p> <p>Porcentaje de utilidad Neta respecto al Capital pagado</p>	$\frac{\text{Utilidad del Ejercicio}}{\text{Capital Pagado}} \times 100$
<p><b>Ind 1.2. CZ:</b> Riesgo Crediticio</p> <p>Porcentaje de cartera vencida en relación a la cartera total de la Cooperativa.</p>	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Cartera Vencida mas Cartera por vencer}} \times 100$
<p><b>Ind 1.3. CZ:</b> Eficiencia Financiera</p> <p>Relaciona los activos productivos con los pasivos con costos.</p>	$\frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Pasivos con Costos}} \times 100$
<b>Objetivo (Ob2): DISMINUIR EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA</b>	
<p><b>Ind 2.1. CZ:</b></p> <p>Número de socios que adeudan a la cooperativa durante el último trimestre del año 2009 en relación al total de socios de la cooperativa.</p>	$\frac{\text{Número de socios que adeudan a la cooperativa}}{\text{Número total de socios de la Cooperativa}} \times 100$

<p><b>Ind 2.2. CZ:</b></p> <p>Número de créditos recaudados en relación al total de créditos otorgados durante el último trimestre del año 2009.</p>	$\frac{\text{Número total de créditos recaudados}}{\text{Número total de créditos otorgados}} \times 100$
<p><b>Ind 2.3. CZ:</b></p> <p>Número de créditos en mora en relación al total de créditos otorgados durante el último trimestre del año 2009.</p>	$\frac{\text{Número total de créditos en mora}}{\text{Número total de créditos otorgados}} \times 100$
<p><b>Objetivo (Ob3): INCREMENTAR LAS CAPTACIONES DE AHORROS Y CERTIFICADOS DE APORTACIÓN</b></p>	
<p><b>Indicador (Ind).</b></p>	<p><b>Fórmula de Cálculo</b></p>
<p><b>Ind 3.1.CZ:</b></p> <p>Incremento del Número de socios durante el año 2009 en relación a los socios registrados en el año 2008.</p>	$\frac{\text{Número de Socios Año 2009}}{\text{Número de Socios Año 2008}} \times 100$
<p><b>Ind 3.2.CZ</b></p> <p>Porcentaje de rentabilidad sobre las ventas netas</p>	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ingreso por Ventas}} \times 100$

<p><b>Ind 3.3.CZ.</b></p> <p>Incremento del valor mensual de ahorro por socios relacionado al valor estándar establecido.</p>	$\frac{\text{Valor Mensual de ahorro por socio}}{\text{Valor mensual estándar}} \times 100$
<p><b>Objetivo (Ob4): FORTALECER EL AMBIENTE DE TRABAJO, MEJORAR LA COMUNICACIÓN, LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES</b></p>	
<p><b>Indicador (Ind).</b></p>	<p><b>Fórmula de Cálculo</b></p>
<p><b>Ind 4.1.CZ:</b></p> <p>Incremento del Número de socios durante el año 2009 en relación a los socios registrados en el año 2008.</p>	$\frac{\text{Número de Socios Año 2009}}{\text{Número de Socios Año 2008}} \times 100$
<p><b>Ind 4.2.CZ</b></p> <p>P Incremento del valor mensual de ahorro por socios relacionado al valor estándar establecido.</p>	$\frac{\text{Valor Mensual de ahorro por socio}}{\text{Valor mensual estándar}} \times 100$
<p><b>Ind 4.3.CZ.</b></p> <p>Monto del crédito concedido en relación al valor estándar referencial</p>	$\frac{\text{Monto crédito concedido}}{\text{Valor mensual estándar}} \times 100$

<b>Objetivo (Ob5): MEJORAR PERMANENTEMENTE EL NIVEL PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA COOPERATIVA</b>	
<b>Indicador (Ind).</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>
<p><b>Ind 5.1.</b> Número de personal capacitado responsable de la atención a clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Número de colaboradores del área de atención al cliente capacitados</i></p> <p style="text-align: center;">----- x100</p> <p style="text-align: center;"><i># Total de colaboradores del área de atención al cliente</i></p>
<p><b>Ind 5.2.</b> Número de personal capacitado en la gestión de la calidad.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Número de colaboradores capacitados en gestión de calidad</i></p> <p style="text-align: center;">----- x100</p> <p style="text-align: center;"><i># Total de colaboradores</i></p>
<p><b>Ind 5.3.</b> Número de personal capacitado en el área contable.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Número de colaboradores del área contable capacitados</i></p> <p style="text-align: center;">----- x100</p> <p style="text-align: center;"><i># Total de colaboradores del área contable</i></p>
<b>Objetivo (Ob6): MEJORAR EL TIPO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN LA COOPERATIVA</b>	
<b>Indicador (Ind).</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>

<p><b>Ind 6.1.</b> Número de evaluaciones al personal aplicadas durante el año 2010.</p>	$\frac{\# \text{ de evaluaciones aplicadas}}{\# \text{ de evaluaciones proyectadas}} \times 100$
<p><b>Ind 6.2.</b> Número de indicadores aplicados al desempeño del personal durante el año 2010.</p>	$\frac{\# \text{ de indicadores aplicados al desempeño del personal}}{\# \text{ de indicadores proyectados aplicados al desempeño del personal}} \times 100$
<p><b>Ind 6.3.</b> Porcentaje de avance en la implementación del plan de evaluación de colaboradores de la Cooperativa para el año 2009.</p>	$\frac{\% \text{ real de avance en el cumplimiento del plan de evaluación del personal}}{\text{Avance proyectado para el cumplimiento del plan de evaluación del personal}} \times 100$
<p><b>Objetivo (Ob7): INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA</b></p>	
<p><b>Indicador (Ind).</b></p>	<p><b>Fórmula de Cálculo</b></p>
<p><b>Ind 7.1</b> Número de Socios satisfechos en la cooperativa</p>	$\frac{\# \text{ de socios satisfechos}}{\text{Total de socios encuestados}} \times 100$

<p><b>Ind 7.2</b> Número de reclamos de los socios.</p>	$\frac{\# \text{ de reclamos de socios}}{\text{Total de socios atendidos}} \times 100$
<p><b>Ind 7.3</b> Porcentaje de respuesta a reclamos</p>	$\frac{\# \text{ de reclamos atendidos}}{\# \text{ de reclamos presentados}} \times 100$
<p><b>Objetivo (Ob8): MOTIVAR A LOS SOCIOS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES PARA CON LA COOPERATIVA.</b></p>	
<p><b>Indicador (Ind).</b></p>	<p><b>Fórmula de Cálculo</b></p>
<p><b>Ind 8.1.</b> Porcentaje de cumplimiento en ahorros</p>	$\frac{\# \text{ De socios que cumplen en sus cuotas mensuales}}{\# \text{ total de socios}} \times 100$
<p><b>Ind. 8.2.</b> Porcentaje de cumplimiento en requisitos en documentación</p>	$\frac{\# \text{ De socios que cumplen en cuanto a documentación presentada}}{\# \text{ total de socios}} \times 100$
<p><b>Ind 8.3.</b> Porcentaje de retención de socios.</p>	$\frac{\# \text{ de socios año 2010}}{\# \text{ socios año 2009}} \times 100$

<b>Objetivo (Ob9): 9. CONOCER Y ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS</b>	
<b>Indicador (Ind).</b>	<b>Fórmula de Cálculo</b>
<p><b>Ind. 9.1.</b> Número de nuevas necesidades detectadas en el año 2010.</p>	$\frac{\text{Número de necesidades detectadas en el año 2010}}{\text{Número de socios de la cooperativa}} \times 100$
<p><b>Ind 9.2.</b> Número de servicios prestados a los socios</p>	$\frac{\# \text{ de servicios prestados a los socios año 2010}}{\# \text{ de servicios proyectados para el año 2010}} \times 100$
<p><b>Ind 9.3.</b> Número de socios entrevistados sobre sus necesidades</p>	$\frac{\# \text{ de socios entrevistados sobre sus necesidades año 2010}}{\# \text{ total de socios de la cooperativa}} \times 100$
<b>Objetivo (Ob10): INICIAR EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.</b>	

Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
<p><b>Ind 10.1.</b> Número de procesos enfocados en la calidad</p>	$\frac{\# \text{ de procesos enfocados en la calidad}}{\# \text{ total de procesos efectuados en la cooperativa}} \times 100$
<p><b>Ind 10.2.</b> Avance del proyecto de implementación del sistema de gestión de calidad.</p>	$\frac{\% \text{ real de avance año 2010 del proyecto de implementación del SGC}}{\% \text{ proyectado de avance año 2010 del proyecto de implementación del SGC}} \times 100$
<p><b>Ind 10.3.</b> Porcentaje de auditores en formación en gestión de la calidad.</p>	$\frac{\# \text{ de Auditores en formación año 2010}}{\# \text{ de auditores en formación proyectados para el año 2010}} \times 100$
<p align="center"><b>Objetivo (Ob11): MEJORAR EL PROCESO DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES QUE FORMAN PARTE DE LA CARTERA VENCIDA</b></p>	

Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
<p><b>Ind 11.1.</b> Porcentaje de mejoramiento en el proceso de comunicación con clientes que forman parte de la cartera vencida.</p>	$\frac{\% \text{ de mejoramiento en el proceso de comunicación con clientes con cartera vencida}}{\% \text{ proyectado de mejoramiento en el proceso de comunicación con clientes con cartera vencida}} \times 100$
<p><b>Ind 11.2.</b> Número de socios en mora contactados.</p>	$\frac{\# \text{ de socios en mora contactados}}{\# \text{ total de socios en mora}} \times 100$
<p><b>Ind 11.3.</b> Número de socios en mora que han negociado su deuda.</p>	$\frac{\# \text{ de socios en mora que han negociado}}{\# \text{ total de socios en mora}} \times 100$
<p><b>Objetivo (Ob12): AGILITAR EL TRÁMITE EN LA CONCESION DE CRÉDITOS</b></p>	

Indicador (Ind).	Fórmula de Cálculo
<p><b>Ind 12.1.</b> Número de equipos con servicio técnico de mantenimiento preventivo en el área de crédito</p>	$\frac{\text{\# de equipos con mantenimiento preventivo}}{\text{Total de equipos}} \times 100$
<p><b>Ind 12.2.</b> Número de mantenimientos correctivos de equipos en el área de crédito</p>	$\frac{\text{\# de equipos con mantenimiento correctivo}}{\text{Total de equipos en mantenimiento correctivo}} \times 100$
<p><b>Ind 12.3.</b> Porcentaje de definición de políticas de procesos en el área de crédito.</p>	$\frac{\text{\% real de avance en el plan de definición de políticas de procesos en el área de crédito}}{\text{\% proyectado de definición de políticas de procesos en el área de crédito}} \times 100$

### 3.5 RELACION ENTRE OBJETIVOS, PERSPECTIVAS E INDICADORES

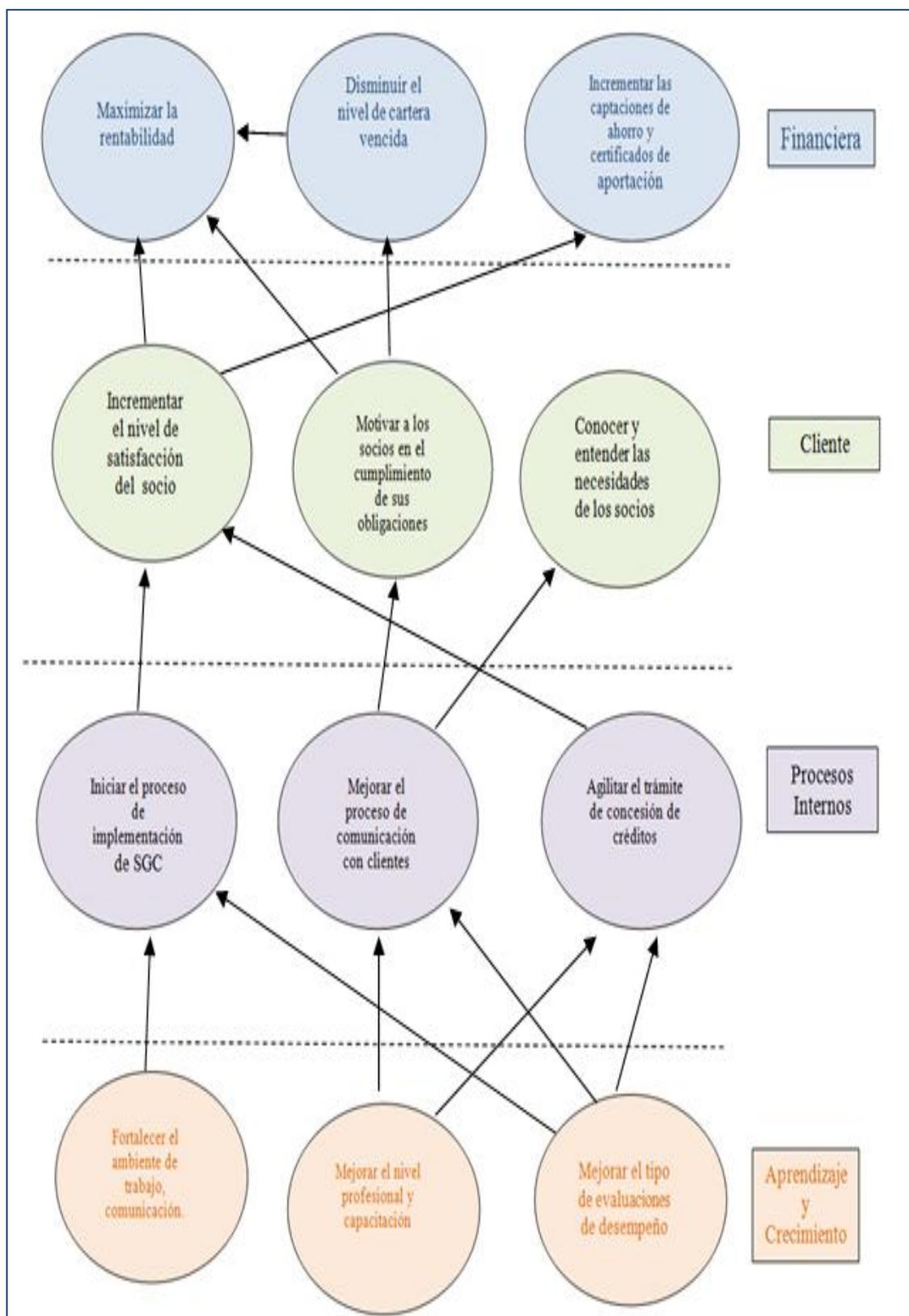
OBJETIVO	PERSPECTIVA	INDICADOR
<b>Ob1:</b> Maximizar la rentabilidad de la Cooperativa.	Financiera	Ind 1.1 Rentabilidad del Socio
		Ind 1.2. Riesgo Crediticio
		Ind 1.3. Eficiencia Financiera
<b>Ob2:</b> Disminuir el nivel de cartera vencida.	Financiera	Ind. 2.1. Número de socios que adeudan a la cooperativa.
		Ind 2.2. Número de créditos recaudados
		Ind 2.3. Número de créditos que se encuentran en mora
<b>Ob3:</b> Incrementar las captaciones de ahorros y certificados de aportación.	Financiera	Ind 3.1. Incremento del Número de socios el año 2009
		Ind 3.2. Incremento del valor mensual de ahorro por socio
		Ind 3.3. Valor del crédito concedido
<b>Ob4:</b> Fortalecer el ambiente de trabajo, mejorar la comunicación, las relaciones humanas y motivación de los colaboradores	Aprendizaje y crecimiento	Ind 4.1. Número de empleados satisfechos
		Ind 4.2. Número de personas premiadas por sugerencias aportadas

		Ind 4.3. Número de incentivos incrementados en la Cooperativa.
<b>Ob5:</b> Mejorar permanente el nivel profesional y capacitación de los colaboradores de las diferentes áreas de la cooperativa	Aprendizaje y crecimiento	Ind 5.1 Número de personal capacitado responsable de la atención a clientes. Ind 5.2. Número de personal capacitado en la gestión de la calidad. Ind 5.3. Número de personal capacitado en el área contable.
<b>Ob6:</b> Mejorar el tipo de evaluaciones de desempeño utilizados en la cooperativa	Aprendizaje y crecimiento	Ind 6.1. Número de evaluaciones al personal aplicadas.
		Ind. 6.2. Número de indicadores aplicados al desempeño del personal.
		Ind 6.3. Porcentaje de avance en la implementación del plan de evaluación de colaboradores de la Cooperativa
<b>Ob7:</b> Iniciar el proceso de implantación de un sistema de Gestión de calidad.	Procesos Internos	Ind. 7.1. Número de procesos enfocados en la calidad
		Ind 7.2. Avance del proyecto de implementación del sistema de gestión de calidad.

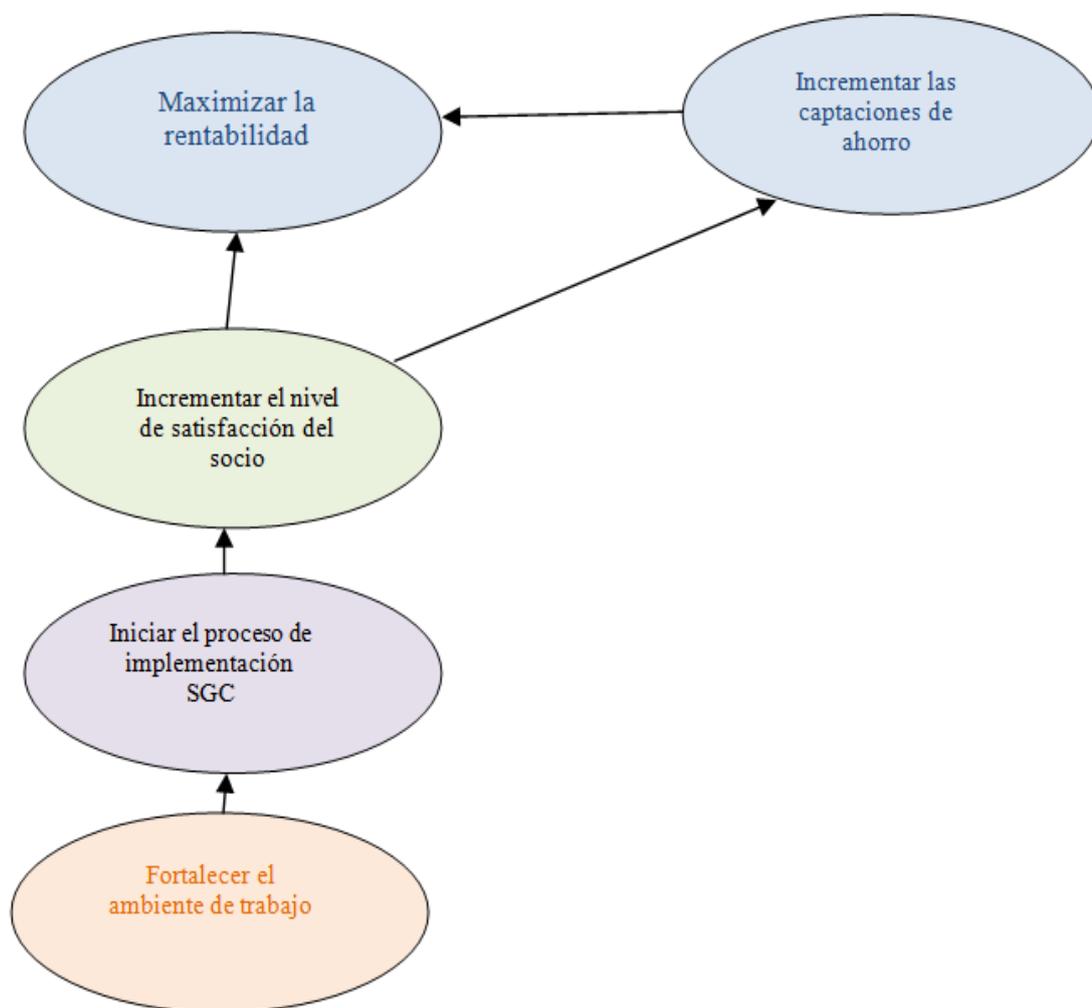
		Ind 7.3. Porcentaje de auditores en formación en gestión de la calidad.
<b>Ob8:</b> Mejorar el proceso de comunicación con clientes que forman parte de la cartera vencida	Procesos Internos	Ind 8.1. Porcentaje de mejoramiento en el proceso de comunicación con clientes que forman parte de la cartera vencida.
		Ind 8.2. Número de socios en mora que han negociado su deuda.
<b>Ob9:</b> Agilizar el trámite en concesión de créditos	Procesos Internos	Ind 8.3. Número de equipos con servicio técnico de mantenimiento preventivo en el área de crédito
		Ind 9.2. Número de mantenimiento correctivo de equipos en el área de crédito.
		Ind 9.3. Porcentaje de definición de políticas de procesos en el área de crédito.
<b>Ob10:</b> Incrementar el nivel de satisfacción del socio de la cooperativa	Cliente	Ind 10.1. Porcentaje de socios satisfechos
		Ind 10.2. Número de reclamos de los socios
		Ind 10.3. Porcentaje de respuesta a reclamos

<b>Ob11:</b> Motivar a los socios en el cumplimiento de sus obligaciones para con la Cooperativa.	Cliente	Ind 11.1. Porcentaje de cumplimiento en ahorros
		Ind 11.2. Porcentaje de cumplimiento en requisitos en documentación
		Ind 11.3. Porcentaje de retención de socios
<b>Ob12:</b> Conocer y entender las necesidades de los socios.	Cliente	Ind 12.1. Número de nuevas necesidades detectadas
		Ind 12.2. Número de servicios prestados a los socios
		Ind 12.3. Número de socios entrevistados

### 3.6 MAPA ESTRATÉGICO QUE VINCULA LOS OBJETIVOS PLANTEADOS



### RUTA 1:



**SI** se fortalece el ambiente de trabajo,

**ENTONCES** Se iniciaría el proceso de implementación del SGC.

**SI** se inicia el proceso de implementación SGC,

**ENTOCES** Se incrementa el nivel de satisfacción del socio.

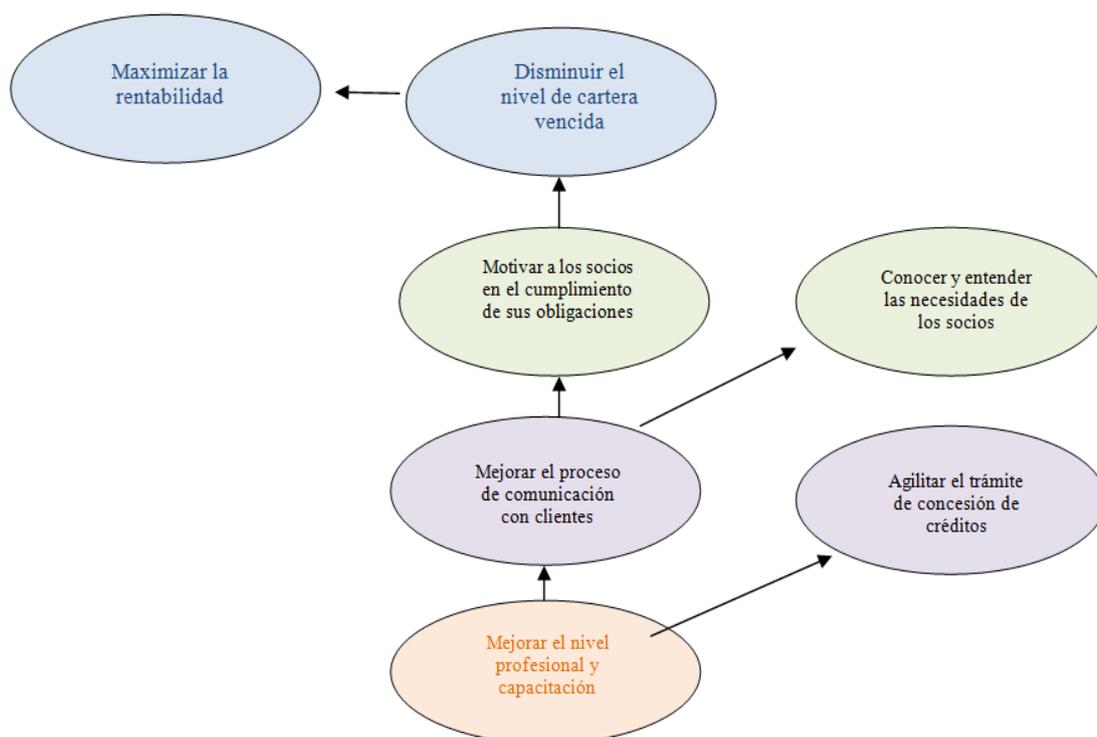
**SI** Se incrementa el nivel de satisfacción del socio,

**ENTOCES** Incrementaría las captaciones de ahorros y certificados de aportación.

**SI** hay incremento en las captaciones de ahorros y certificados de aportación

**ENTONCES** Se maximiza la rentabilidad.

## RUTA 2:



**SI** Mejora el nivel profesional y capacitación de los colaboradores,

**ENTONCES** Mejora el proceso de comunicación con los clientes y se agiliza el trámite de concesión de créditos

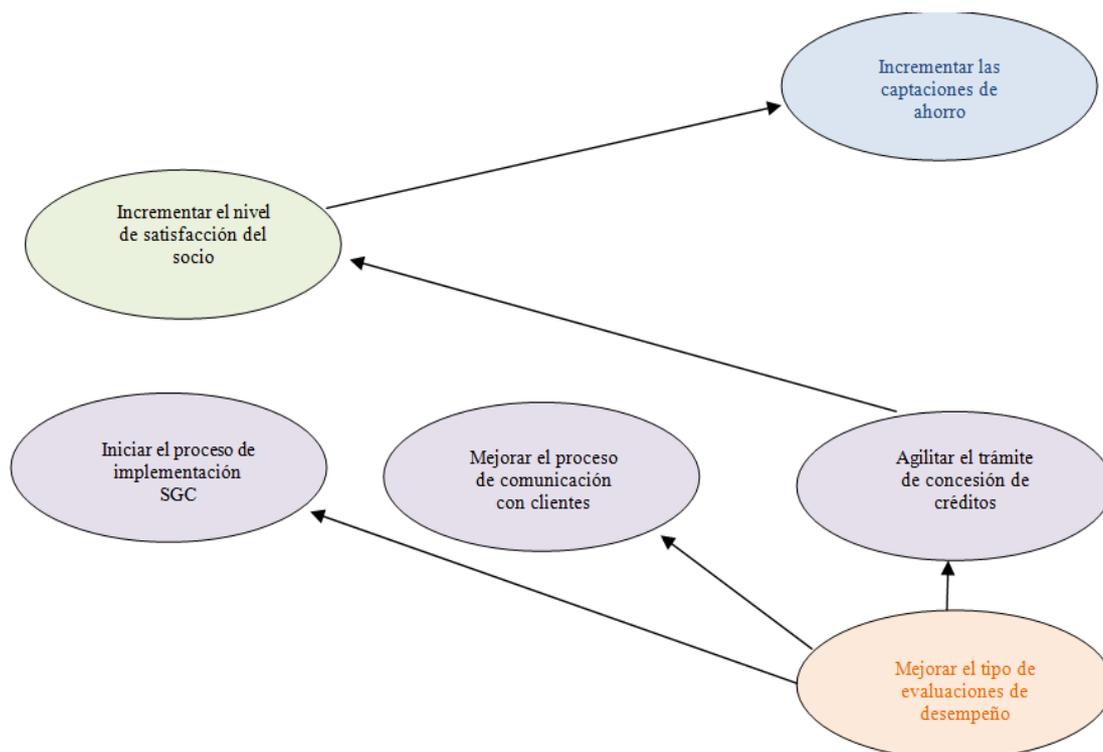
**SI** Mejora el proceso de comunicación con los clientes,

**ENTOCES** Se motiva a los socios en el cumplimiento de sus obligaciones y se Conoce y entendiendo las necesidades de los socios

**SI**, Se motiva a los socios en el cumplimiento de sus obligaciones

**ENTOCES** se disminuye el nivel de cartera vencida y se maximiza la rentabilidad.

### RUTA 3:



**SI** Mejora el tipo de evaluaciones de desempeño

**ENTONCES** Se agiliza el trámite de concesión de créditos, mejora el proceso de comunicación con clientes y se puede iniciar el proceso de implantación de SGC

**SI** Se agiliza el trámite de concesión de créditos

**ENTOCES** Se Incrementar el nivel de satisfacción del socio

**SI,** Se Incrementar el nivel de satisfacción del socio

**ENTOCES** Se incrementan las captaciones de ahorros y certificados de aportación.

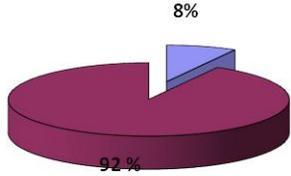
### 3.7 MATRIZ DE ACCION PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

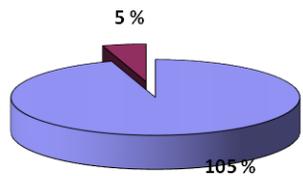
MATRIZ DE PLANES DE ACCIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS			
OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLES	PLAZOS DE EJECUCIÓN
1. Maximizar la rentabilidad de la Cooperativa	*Aplicar políticas de recuperación de cartera.	Departamento de crédito y cobranzas	3 meses.
2. Disminuir el nivel de Cartera vencida.	*Aprovechar la presencia de los socios en la cooperativa para informarles sobre facilidades de pago.		
3. Incrementar las captaciones de ahorros y certificados de aportación.			

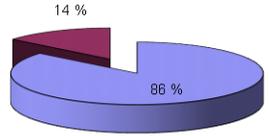
<p>4. Fortalecer el ambiente de trabajo, mejorar la comunicación, las relaciones humanas y motivación de los colaboradores.</p>	<p>*Elaborar un plan de capacitación en el área de Relaciones Humanos y desarrollo personal.</p>	<p>Gerencia Secretaría</p>	
<p>5. Mejorar permanente el nivel profesional y capacitación de los colaboradores de las diferentes áreas de la cooperativa.</p>	<p>*Aplicar evaluaciones de desempeño por áreas y etapas.</p>		<p>2 meses</p>
<p>6. Mejorar el tipo de evaluaciones de desempeño utilizados en la cooperativa.</p>			
<p>7. Incrementar el nivel de satisfacción del socio de la cooperativa</p>	<p>* Aplicar encuestas periódicas de satisfacción a los socios.</p>	<p>Área de atención al cliente.</p>	<p>1 mes</p>
<p>8. Motivar a los socios en el cumplimiento de sus obligaciones para con la</p>	<p>*Dar el tratamiento apropiado a quejas y reclamos.</p>		

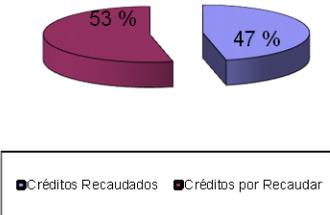
Cooperativa.			
9. Conocer y entender las necesidades de los socios.			
10. Iniciar el proceso de implantación de un sistema de Gestión de calidad.	*Identificar las necesidades que debe aprender el personal sobre la calidad en la prestación del servicio.		
11. Mejorar el proceso de comunicación con clientes que forman parte de la cartera vencida	*Contactar empresas para la capacitación en calidad.	Responsable de la implementación del sistema de Gestión de Calidad.  Jefe área de crédito y cobranzas.	2 meses
12. Agilizar el trámite en concesión de créditos			

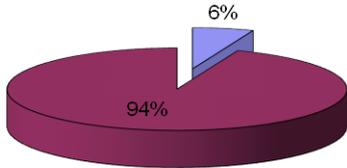
### 3.8 FICHAS TECNICAS E INFORME

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD %	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>OBJETIVO No. 1. Maximizar la Rentabilidad:</b>							
<b>INDICADOR 1.2. Porcentaje de cartera vencida en relación a la cartera total de la Cooperativa. durante el año 2009.</b>							
% de cartera vencida en relación a la cartera total de la Cooperativa	falta de personal para el manejo de notificaciones de cartera vencida	Cartera vencida/Cartera vencida más caretra por vencer	Porcentaje	Trimestral	2.00	Informe de crédito	%
		$\frac{52,433.28}{646,343.28}$					8.11%
							2%
		Cartera Vencida 8.11% Cartera por Vencer 91.89%					6.11%
							Brecha desfavorable
<b>MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD</b> 							
<b>Análisis: Debido a la falta de personal encargado exclusivamente para la entrega de notificaciones de créditos vencidos la Cooperativa sobrepasa el porcentaje establecido de créditos en morosidad en el año 2009.</b>							

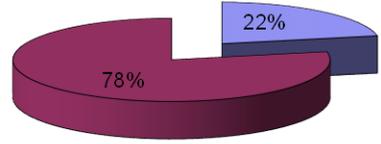
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>OBJETIVO No. 1. Maximizar la Rentabilidad:</b>							
<b>INDICADOR 1.3. Porcentaje de los activos productivos en relación con los pasivos con costos en el año 2009.</b>							
% de los activos productivos en relación con los pasivos con costos en el año 2009.	Mala administración de los activos productivos	Activos productivos / Pasivos con costos	Porcentaje	Semestral	50	Balance General del primer semestre del año 2009	%
		593,101.67					105.41%
		562,675.03					30.00%
		Activos productivos	105.41%				75.41%
		Activos no productivos	-5.41%				<b>Brecha Favorable</b>
<p><b>MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD</b></p>  <p>5 % 105 %</p> <p>■ Activos productivos   ■ Activos no productivos</p>							
<p><b>Análisis:</b> La brecha obtenida es favorable ya que los activos productivos superan a los activos con costos, lo que significa que estos activos han generado buenos beneficios para la Cooperativa en el año 2009.</p>							

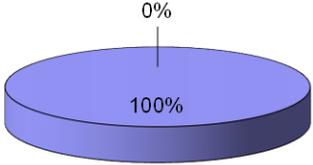
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 2: DISMINUIR EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA</b>							
<b>INDICADOR 2.1. Porcentaje de socios que adeudan a la cooperativa durante el último trimestre del año 2009 en relación al total de socios de la cooperativa.</b>							
% de socios que adeudan a la cooperativa durante el último trimestre del año 2009 en relación al total de socios de la cooperativa.	Falta de seguimiento de cartera vencida	% de socios que adeudan a la cooperativa /%total de socios de la Cooperativa	Porcentaje	Trimestral	80	Encuestas	%
		86 100					86.00% 80.00%
	Socios que adeudan Socios que no adeudan	86.00% 14.00%					107.50% Brecha Favorable
<p><b>DISMINUIR EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA</b></p>  <p>14 % 86 %</p> <p>■ Socios que adeudan ■ Socios que no adeudan</p>							
<p><b>Análisis:</b> Más del 80% de los socios han sido favorecidos con los créditos que otorga la Cooperativa, lo cual es favorable porque sobrepasa el estándar establecido.</p>							

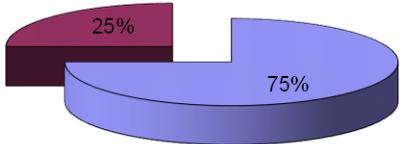
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 2: DISMINUIR EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA</b>							
<b>Ind 2.2</b> Porcentaje de créditos recaudados en relación al total de créditos otorgados durante el último trimestre del año 2009.							
% de créditos recaudados en relación al total de créditos otorgados durante el último trimestre del año	Socios que presentan la renuncia en las Instituciones que mantienen convenios con la Cooperativa	% de créditos recaudados /% total de créditos otorgados	Porcentaje	Trimestral	50	Reporte Departamento de Crédito	%
		40					46.51%
		86					50.00%
	Créditos Recaudados	46.51%	<p style="text-align: center;"><b>DISMINUIR EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA</b></p> 				93.02%
	Créditos por Recaudar	53.49%					<b>Meta Incumplida</b>
<p><b>Análisis:</b> Se propuso recaudar el 50% de los créditos otorgados, pero solamente se recaudó el 47% lo que significa que la Cooperativa debe buscar las medidas correspondientes para incentivar a los socios a que cumplan con sus obligaciones contraídas.</p>							

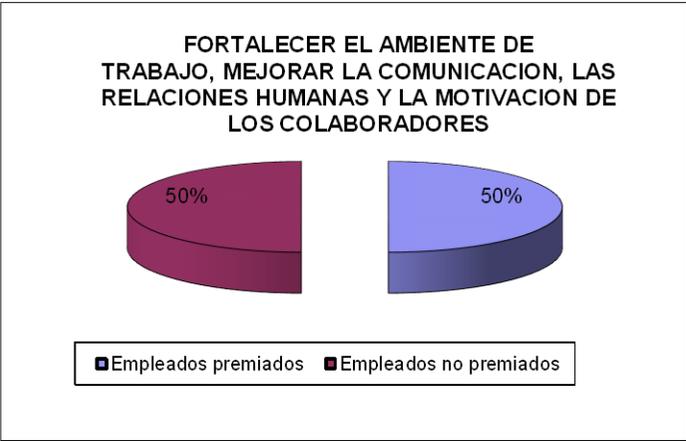
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 2: DISMINUIR EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA</b>							
<b>Ind 2.3 Porcentaje de créditos en mora en relación al total de créditos otorgados durante el último trimestre del año 2009.</b>							
% de créditos en mora en relación al total de créditos otorgados durante el último trimestre del año 2009.	Incumplimiento del Reglamento de Crédito y políticas de cobranza	% total de créditos en mora / % total de créditos otorgados	Porcentaje	Trimestral	2	Informe del departamento de Crédito	%
		5 86					5.81% 2.00%
<b>Créditos en mora</b>		5.81%					<b>290.70%</b>
<b>Créditos por recaudar</b>		94.19%					<b>Meta Incumplida</b>
<p><b>DISMINUIR EL NIVEL DE CARTERA VENCIDA</b></p>  <p>■ Créditos en mora   ■ Créditos por recaudar</p>							
<p><b>Análisis:</b> el estándar de créditos en mora es de un 2% del total de los créditos otorgados, el porcentaje resultante sobrepasa al establecido por lo tanto se debería analizar y crear nuevas políticas de cobranza.</p>							

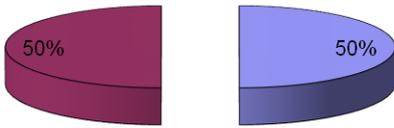
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 3: INCREMENTAR LAS CAPTACIONES DE AHORROS Y CERTIFICADOS DE APORTACIÓN</b>							
<b>Ind 3.1. Incremento del Número de socios durante el año 2009 en relación a los socios registrados en el año 2008.</b>							
% de socios durante el año 2009 en relación a los socios registrados en el año 2008.	Crisis económica y desempleo	# de socios año 2009 / # de socios año 2008.	Porcentaje	Anual	10	reporte de Captaciones	Nro.
		228					18
		210					10
	Incremento socios año/2009	18					
	Socios año 2008	210					
<p><b>INCREMENTAR LAS CAPTACIONES DE AHORROS Y CERTIFICADOS DE APORTACION</b></p>  <p>92% 8%</p> <p>■ Incremento socios año/2009 ■ Socios año 2008</p>							<b>8.00</b> <b>Meta cumplida</b>
<b>Análisis.- Podemos ver que la meta sobre el incremento de socios en el año 2009, ha sido cumplida y superada al estándar establecido.</b>							

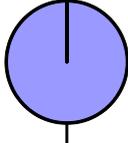
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 3: INCREMENTAR LAS CAPTACIONES DE AHORROS Y CERTIFICADOS DE APORTACIÓN</b>							
<b>Ind. 3.2. Porcentaje de rentabilidad sobre las ventas netas en el año 2009</b>							
% de rentabilidad sobre las ventas netas en el año 2009	Baja tasa de interés	Beneficio Neto/Ingreso por Ventas	Porcentaje	Semestral	30	Estado de Resultados del ejercicio económico 2009	%
		21,550.16					21.92%
		98,319.42					30.00%
	Beneficio neto en ventas	21.92%					73.06%
	Ingreso en ventas	78.08%					<b>Meta incumplida</b>
<p><b>INCREMENTAR LAS CAPTACIONES DE AHORROS Y CERTIFICADOS DE APORTACION</b></p>  <p>■ Beneficio neto en ventas    ■ Ingreso en ventas</p>							
<p><b>Análisis:</b> Para el año 2009, se estableció como meta obtener un 30% de beneficio neto de los ingresos por ventas, pero en vista a la tasa activa de interés que es del 10% anual, solamente se pudo obtener el 22%.</p>							

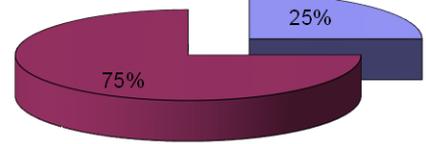
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 3: INCREMENTAR LAS CAPTACIONES DE AHORROS Y CERTIFICADOS DE APORTACIÓN</b>							
<b>Ind 3.3. Incremento del valor mensual de ahorro por socios relacionado al valor estándar establecido en el año 2009.</b>							
% del Incremento del valor mensual de ahorro por socios relacionado al valor estándar establecido en el año 2009	Falta de publicidad de los servicios que presta la Cooperativa	Valor Mensual de ahorro por socio/Valor mensual estándar	Porcentaje	Semestral	95	Informes de Verificación	%
		$\frac{25}{25} = 100.00\%$					100.00% 95.00%  <b>Brecha favorable</b>
		$\frac{\text{valor mensual de ahorro}}{\text{valor mensual estándar}} = 0.00\%$					
<div style="text-align: center;"> <p><b>INCREMENTAR LAS CAPTACIONES DE AHORROS Y CERTIFICADOS DE APORTACION</b></p>  <p>0% 100%</p> <p>■ valor mensual de ahorro ■ valor mensual estándar</p> </div>							
<p><b>Análisis:</b> Este indicador nos demuestra que todos los socios ahorran mensualmente el valor mensual estándar.</p>							

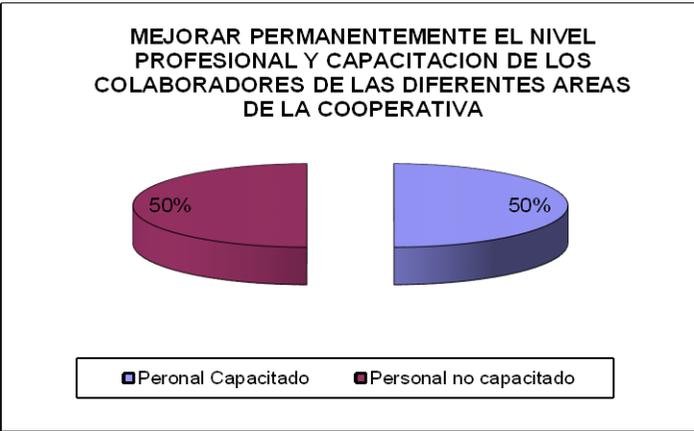
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 4: FORTALECER EL AMBIENTE DE TRABAJO, MEJORAR LA COMUNICACIÓN, LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES</b>							
<b>Ind. 4.1. Número de empleados satisfechos en el año 2009</b>							
Número de empleados satisfechos en el año 2009	Falta de comunicación y capacitación del personal	# de empleados satisfechos/# total de empleados	Número	Mensual	3	Encuestas realizadas al personal	Nro.
		3					3
		4					3
	<b>Empleados satisfechos</b>	3					0.00
	<b>Empleados no satisfechos</b>	1					0.00
<p><b>FORTALECER EL AMBIENTE DE TRABAJO, MEJORAR LA COMUNICACION, LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACION DE LOS COLABORADORES</b></p>  <p>■ Empleados satisfechos    ■ Empleados no satisfechos</p>							
<p><b>Análisis:</b> El número de empleados satisfechos cumplen con el número de estándar establecido, lo que significa que existe una buena comunicación y relaciones humanas en el personal de la Cooperativa.</p>							

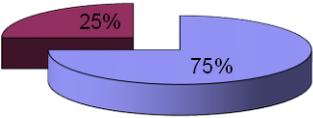
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 4: FORTALECER EL AMBIENTE DE TRABAJO, MEJORAR LA COMUNICACIÓN, LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES</b>							
<b>Ind. 4.2. Número de personas premiadas por sugerencias aportadas en el año 2009</b>							
% de personas premiadas por sugerencias aportadas en el año 2009	Reformas al reglamento interno de la Cooperativa	# de empleados premiados/# total de empleados	Porcentaje	Trimestral	30	Informes de Gerencia	Nro.
		2					50.00%
		4					30.00%
	Empleados premiados	50.00%					<b>166.67%</b>
	Empleados no premiados	50.00%					Meta Cumplida
<p><b>FORTALECER EL AMBIENTE DE TRABAJO, MEJORAR LA COMUNICACION, LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACION DE LOS COLABORADORES</b></p>  <p>■ Empleados premiados ■ Empleados no premiados</p>							
<b>Análisis: la cooperativa logró cumplir su estándar establecido, al dar cumplimiento con lo que estipula el reglamento interno de la Cooperativa, respecto a los incentivos a los empleados</b>							

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 4: FORTALECER EL AMBIENTE DE TRABAJO, MEJORAR LA COMUNICACIÓN, LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES</b>							
<b>Ind. 4.3. Número de incentivos incrementados en la Cooperativa durante el año 2009</b>							
% de incentivos incrementados en la Cooperativa durante el año 2009	Dificultad en la aprobación a las reformas del Reglamento Interno de la Cooperativa.	Incentivos en el año 2009/ Incentivos en el año 2008	Porcentaje	Semestral	30	Informe de crédito	%
		2					50.00%
		4					30.00%
	Incentivos año 2009	50.00%	<b>FORTALECER EL AMBIENTE DE TRABAJO, MEJORAR LA COMUNICACION LAS RELACIONES HUMANAS Y LA MOTIVACION DE LOS COLABORADORES</b>  <p>■ Incentivos año 2009   ■ Incentivos año 2008</p>				166.67%
	Incentivos año 2008	50.00%					Meta cumplida
<b>Análisis: La entidad logró superar su meta en un 50%</b>							

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN	
<b>Objetivo 5: MEJORAR PERMANENTEMENTE EL NIVEL PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA COOPERATIVA</b>								
<b>Ind. 5.1.</b> Número de personal capacitado responsable de la atención a clientes durante el año 2009								
% de personal capacitado responsable de la atención a clientes durante el año 2009.	Presupuesto limitado en la partida de capacitación	# de colaboradores del área de atención al cliente capacitados/# Total de colaboradores del área de atención al cliente	Porcentaje	Anual	50	Informe de Recursos Humanos	%	
		1 1					100.00%	
	<b>Personal capacitado</b>	<b>100.00%</b>	<b>MEJORAR PERMANENTEMENTE EL NIVEL PROFESIONAL Y CAPACITACION DE LOS COLABORADORES DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA COOPERATIVA</b>  100%					100.00%
							<b>100.00%</b> <b>Brecha cumplida</b>	
<b>Análisis: Meta cumplida, la cooperativa logra capacitar al personal que tenía planificado</b>								

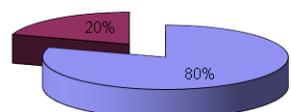
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 5: MEJORAR PERMANENTEMENTE EL NIVEL PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA COOPERATIVA</b>							
<b>Ind. 5.2.</b> Número de personal capacitado en la gestión de la calidad.durante el año 2009							
% de personal capacitado en la gestión de la calidad.durante el año 2009	Incumplimiento de los requisitos para ocupar el cargo	Nro.de colaboradores capacitados en gestión de calidad/Total de colaboradores	Porcentaje	Anual	50	Informe de recursos Humanos	%
		1 4					25.00% 50.00%
	Personal capacitado Peronal no capacitado	25.00% 75.00%					50.00%  Meta Incumplida
<p><b>MEJORAR PERMANENTEMENTE EL NIVEL PROFESIONAL Y CAPACITACION DE LOS COLABORADORES DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA COOPERATIVA.</b></p>  <p>■ Personal capacitado ■ Peronal no capacitado</p>							
<b>Análisis: Se puede ver que la entidad cuenta con el 25% de su personal capacitado en la gestión de la calidad.</b>							

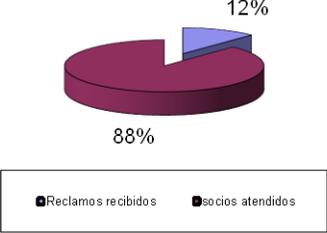
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 5: MEJORAR PERMANENTEMENTE EL NIVEL PROFESIONAL Y CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA COOPERATIVA</b>							
<b>Ind. 5.3. Número de personal capacitado en el área contable en el año 2009</b>							
% de personal capacitado en el área contable en el año 2009	Falta de disponible en la Cooperativa	# de colaboradores del área contable capacitados / # Total de colaboradores del área contable	Porcentaje	Anual	50	Informe de Recursos Humanos	%
		1					50.00%
		2					50.00%
	Peronal Capacitado	50.00%					100.00%
	Personal no capacitado	50.00%					<b>Meta cumplida</b>
<p><b>MEJORAR PERMANENTEMENTE EL NIVEL PROFESIONAL Y CAPACITACION DE LOS COLABORADORES DE LAS DIFERENTES AREAS DE LA COOPERATIVA</b></p>  <p>■ Peronal Capacitado   ■ Personal no capacitado</p>							
<b>Análisis: La entidad ha podido capacitar al 50% de sus empleados del área contable.</b>							

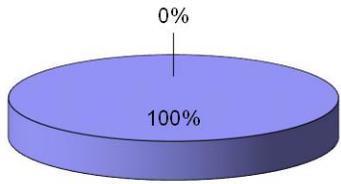
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 6: MEJORAR EL TIPO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN LA COOPERATIVA</b>							
<b>Ind. 6.1.</b> Número de evaluaciones al personal aplicadas durante el año 2009.							
% de evaluaciones al personal aplicadas durante el año 2009.	Falta del personal capacitado para realizar las evaluaciones	# de evaluaciones aplicadas/ # de evaluaciones proyectadas	Porcentaje	Semestral	50	Carpetas del personal que labora en la Cooperativa	%
		6 8					75.00% 50.00%
	Evaluaciones aplicadas	75.00%					150.00%
	Evaluaciones no realizadas	25.00%					<b>Meta cumplida</b>
<p><b>MEJORAR EL TIPO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN LA COOPERATIVA</b></p>  <p>■ Evaluaciones aplicadas   ■ Evaluaciones no realizadas</p>							
<p><b>Análisis:</b> Podemos observar que se ha cumplido con el 75% de las evaluaciones proyectadas, es decir mas del estandar establecido por la Cooperativa en el año 2009</p>							

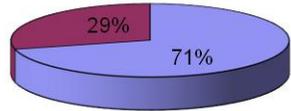
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 6: MEJORAR EL TIPO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN LA COOPERATIVA</b>							
<b>Ind. 6.2. Número de indicadores aplicados al desempeño del personal durante el año 2009</b>							
% de indicadores aplicados al desempeño del personal durante el año 2009	Falta de diseño de indicadores de desempeño de personal	# de indicadores aplicados al desempeño del personal / # de indicadores proyectados aplicados al desempeño del personal	Porcentaje	Semestral	40	Resultados de las evaluaciones aplicadas al personal	%
		2 6					33.33% 40.00%
	Indicadores aplicados	33.33%					83.33%
	Indicadores no aplicados	66.67%					Meta incumplida
<p><b>MEJORAR EL TIPO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN LA COOPERATIVA</b></p>  <p>■ Indicadores aplicados ■ Indicadores no aplicados</p>							
<b>Análisis: la entidad no ha logrado cumplir con el porcentaje de indicadores aplicados al desempeño del personal establecidos</b>							

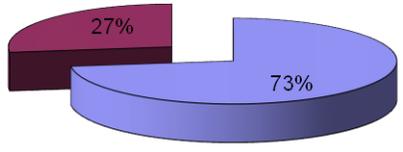
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 6: MEJORAR EL TIPO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN LA COOPERATIVA</b>							
<b>Ind. 6.3.</b> Porcentaje de avance en la implementación del plan de evaluación de colaboradores de la Cooperativa para el año 2009.							
% de avance en la implementación del plan de evaluación de colaboradores de la Cooperativa para el año 2009.	Dificultad en la elaboración del plan de evaluación de los colaboradores.	% real de avance en el cumplimiento del plan de evaluación del personal/Avance proyectado para el cumplimiento del plan de evaluación del personal	Porcentaje	Mensual	60	Informe de Crédito	%
		40 60					77.33% 60.00%
	Cumplimiento del plan de evaluación	66.67%					128.88%
	Incumplimiento del plan de evaluación	33.33%					Meta Cumplida
<p><b>MEJORAR EL TIPO DE EVALUACIONES DE DESEMPEÑO UTILIZADOS EN LA COOPERATIVA</b></p>  <p>■ Cumplimiento del plan de evaluación ■ Incumplimiento del plan de evaluación</p>							
<p><b>Análisis:</b> este indicador nos demuestra que la entidad ha superado lo planificado en lo que tiene que ver a la implementación del plan de evaluaciones de los colaboradores de la Cooperativa.</p>							

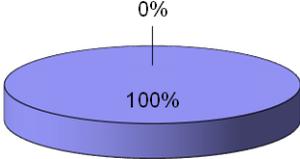
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN		
<b>Objetivo 7: INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA</b>									
<b>INDICADOR 7.1. % de Socios satisfechos en la cooperativa</b>									
Porcentaje de Socios satisfechos en la cooperativa en el primer trimestre del año 2010	Imposibilidad de localización de socios	% de socios satisfechos / Total de socios encuestados	Porcentaje	Trimestral	75	Encuestas	%		
		$\frac{120}{150}$	<b>RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN</b>  				$\frac{80.00\%}{75.00\%}$		
								$106.67\%$	
	Socios Satisfechos	80.00%							Brecha cumplida
	No satisfechos	20.00%							
<b>Análisis: No se pudo aplicar la encuesta al universo total de los socios (228) ya que no acudieron en el período establecido el resultado es satisfactorio puesto que sobrepasa el estándar fijado para el trimestre (Enero-Marzo 2010)</b>									

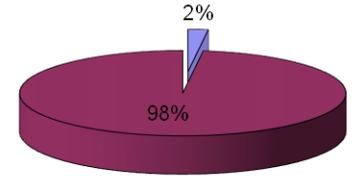
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 7: INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA</b>							
<b>Ind 7.2 Número de reclamos de los socios.</b>							
# de reclamos receiptados por los socios durante el primer trimestre del año 2010.	Falta de comunicación socio-cooperativa	# de reclamos de socios/Total de socios atendidos	Número	Trimestral	5	Reporte de Reclamos	#
		4 145	<b>RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN</b>				2.76%
	<b>Reclamos recibidos socios atendidos</b>	2.76% 20.00%	 <p style="text-align: center;">88% 12%</p> <p style="text-align: center;">■ Reclamos recibidos ■ socios atendidos</p>				80.00%
							<b>3.45%</b> <b>Brecha favorable</b>
<p><b>Análisis: Se atendió a 145 socios de los cuales presentarán quejas formales 4 socios, en su mayoría tuvieron que ver con el funcionamiento del sistema que no depende directamente de la entidad</b></p>							

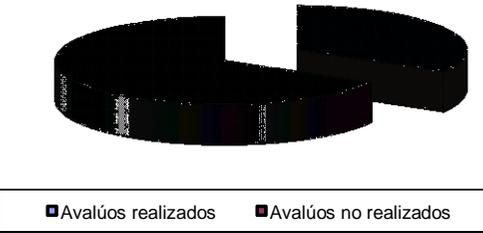
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN							
<b>Objetivo 7: INCREMENTAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA</b>														
Ind 7.3 Porcentaje de respuesta a reclamos														
% de respuesta a reclamos del cliente	Depender de un sistema ineficiente.	$\frac{\% \text{ de reclamos atendidos} \# \text{ de reclamos presentados}}{4}$	Porcentaje	Trimestral	100	Reporte de Seguimiento de Reclamos	80.00							
		<table border="0"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">4</td> </tr> <tr> <td><b>Reclamos atendidos</b></td> <td style="text-align: center;"><b>100.00%</b></td> </tr> <tr> <td><b>Reclamos no atendidos</b></td> <td style="text-align: center;"><b>0.00%</b></td> </tr> </table>		4		4	<b>Reclamos atendidos</b>	<b>100.00%</b>	<b>Reclamos no atendidos</b>	<b>0.00%</b>	<b>RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN</b>  <p>0% 100%</p> <p>■ Reclamos atendidos   ■ Reclamos no atendidos</p>			100.00% 100.00% <b>100.00%</b> <b>Meta cumplida</b>
	4													
	4													
<b>Reclamos atendidos</b>	<b>100.00%</b>													
<b>Reclamos no atendidos</b>	<b>0.00%</b>													
<p><b>Análisis:</b> La meta para atención de reclamos se fijó en un 100% considerando que el cliente es la razón de ser de la cooperativa, se cumplió debido a que los directivos desean dar prioridad a la atención al cliente.</p>														

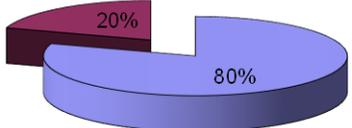
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN												
<b>Objetivo 8: MOTIVAR A LOS SOCIOS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES PARA CON LA COOPERATIVA.</b>																			
<b>Ind 8.1. Porcentaje de cumplimiento en ahorros</b>																			
% de cumplimiento de ahorros durante el primer trimestre del año 2010	Crisis económica y desempleo	%De socios que cumplen en sus cuotas mensuales## total de socios	Porcentaje	trimestral	70	Informes de Verificación	%												
		<table border="1"> <tr> <td></td> <td>186</td> </tr> <tr> <td></td> <td>228</td> </tr> <tr> <td><b>Socios que cumplen</b></td> <td><b>81.58%</b></td> </tr> <tr> <td><b>Socios que no cumplen</b></td> <td><b>33.33%</b></td> </tr> </table>		186		228	<b>Socios que cumplen</b>	<b>81.58%</b>	<b>Socios que no cumplen</b>	<b>33.33%</b>	<b>VERIFICACIÓN</b>  <table border="1"> <tr> <td>■ Socios que cumplen</td> <td>71%</td> </tr> <tr> <td>■ Socios que no cumplen</td> <td>29%</td> </tr> </table>				■ Socios que cumplen	71%	■ Socios que no cumplen	29%	81.58% 60.00%  <b>135.96%</b> <b>Meta cumplida</b>
	186																		
	228																		
<b>Socios que cumplen</b>	<b>81.58%</b>																		
<b>Socios que no cumplen</b>	<b>33.33%</b>																		
■ Socios que cumplen	71%																		
■ Socios que no cumplen	29%																		
<b>Análisis.- Podemos ver que la meta sobre la verificación de información ha sido cumplida por parte de los funcionarios encargados.</b>																			

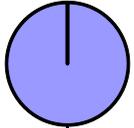
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 8: MOTIVAR A LOS SOCIOS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES PARA CON LA COOPERATIVA.</b>							
<b>Ind. 8.2. Porcentaje de cumplimiento en requisitos en documentación</b>							
% de cumplimiento de requisitos de documentación durante el primer trimestre del año 2010	Desconocimiento de disposiciones	# De socios que cumplen en cuanto a documentación presentada/# total de socios	Porcentaje	Trimestral	70	Informes de Verificación	%
		205					66.67%
		228					60.00%
	Verificación de disposiciones	<b>89.91%</b>					<b>111.12%</b>
	Disposiciones no verificadas	<b>33.33%</b>					<b>Meta cumplida</b>
<p><b>VERIFICACIÓN</b></p>  <p>■ Verificación de disposiciones    ■ Disposiciones no verificadas</p>							
<p><b>Análisis:</b> Para el mes de febrero se instauró una campaña en la unidad de secretaría para cumplir con los requisitos de documentos de los socios, a quienes se los notificó por escrito, teléfono y correo electrónico</p>							

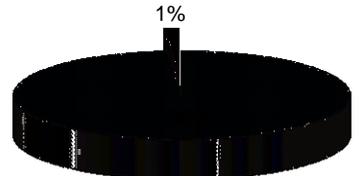
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 8: MOTIVAR A LOS SOCIOS EN EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBLIGACIONES PARA CON LA COOPERATIVA.</b>							
<b>Ind 8.3. Porcentaje de retención de socios.</b>							
% de retención de socios durante el primer trimestre del año 2010	Falta de publicidad	# de socios año 2010/# socios año 2009	Porcentaje	trimestral	95	Informes de Verificación	%
		$\frac{228}{228}$		<p style="text-align: center;"><b>VERIFICACIÓN</b></p>  <p style="text-align: center;">0% 100%</p> <p style="text-align: center;">■ socios retenidos   ■ socios retirados</p>			100.00% 5.00%
	socios retenidos <b>100.00%</b> socios retirados <b>0.00%</b>		<b>Brecha favorable</b>				
<b>Análisis: Este indicador nos demuestra que no se ha retirado ningún socio en el primer trimestre del año.</b>							

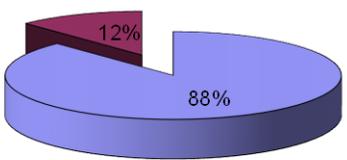
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>Objetivo 9: CONOCER Y ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS</b>							
% de verificaciones mal elaboradas durante el 2009.	Errores de funcionarios encargados	# de carpetas rechazadas/# de carpetas verificadas	Porcentaje	Mensual	10%	Informe de Crédito	%
		2 100					2.00% 10.00%
	<b>Verificaciones mal elaboradas</b>	2.00%					20.00%
	<b>Verificaciones correctas</b>	98%					Brecha disminuye
<p><b>VERIFICACIÓN</b></p>  <p>2% 98%</p> <p>■ Verificaciones mal elaboradas   ■ Verificaciones correctas</p>							
<p><b>Análisis:</b> Porcentaje de verificaciones mal elaboradas disminuye, lo que nos permite ver más prolijidad por parte de los funcionarios responsables.</p>							

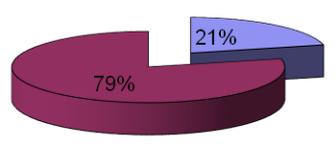
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>AVALÚOS REALIZADOS.- Medirá el porcentaje de peritajes realizados por la entidad.</b>							
% de Avalúos realizados a fin de asegurar el retorno del crédito otorgado durante el 2009.	Lugares difíciles de acceder	Peritajes realizados/Total de peritajes solicitados	Porcentaje	Mensual	60	Informe de crédito	%
		5 15		<p style="text-align: center;"><b>AVALÚOS</b></p> 			33.33%
	Avalúos realizados	33.33%					60.00%
	Avalúos no realizados	66.67%			55.56%		Meta incumplida
<b>Análisis: la cooperativa no logró superar su brecha.</b>							

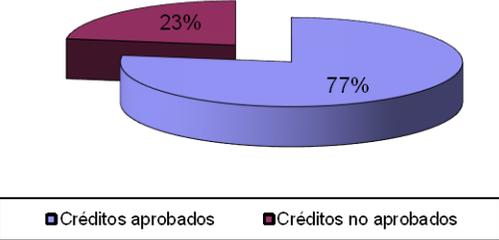
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>AVALÚOS ADECUADOS.- Mide los avalúos realizados por la entidad y que cumplen con todos los requisitos legales.</b>							
% de Avalúos que cubren en más o igual al 140% del valor del crédito solicitado durante el 2009.	Dificultad para conseguir peritos avaluadores	Avalúos con cobertura exigida/Avalúos realizados	Porcentaje	Mensual	60	Informe de crédito	%
		4					80.00%
		5					60.00%
	<b>Avalúos adecuados</b>	<b>80.00%</b>					<b>133.33%</b>
	<b>Avalúos no adecuados</b>	<b>20.00%</b>					
<p><b>VERIFICACIÓN</b></p>  <p>■ Avalúos adecuados   ■ Avalúos no adecuados</p>							
<b>Análisis: La entidad logró superar su meta de avalúos adecuados.</b>							

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>REVALÚOS REALIZADOS.- Mide los reavalúos realizados de conformidad con las disposiciones legales establecidas.</b>							
% de Reavaluos realizados de conformidad con las disposiciones legales establecidas para el 2009.	Diferencias con avalúos iniciales	Reavaluos realizados/reavaluos exigidos	Porcentaje	Anual	100	Informe de crédito	%
		1 1		<b>REVALÚOS REALIZADOS</b>			100 100
	<b>Reavalúos realizados</b>	<b>100.00%</b>		 <p>100%</p>			<b>100.00% Brecha cumplida</b>
<b>Análisis: Meta cumplida, la entidad logra realizar los reavalúos dispuestos.</b>							

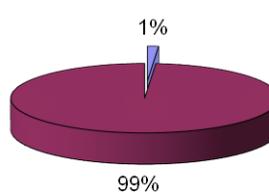
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN	
<b>CRÉDITOS ANALIZADOS.- Porcentaje de solicitudes de crédito examinadas.</b>								
% de créditos analizados para su posterior aprobación, durante el 2009.	Solicitudes entregadas ultimo día del mes	Solicitudes analizados/Solicitudes presentadas	Porcentaje	Mensual	80	Reporte de Crédito	%	
		148 150					98.67% 80.00%	
	Créditos analizados Créditos sin analizar	98.67% 1.33%	<b>ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN</b>  1%				123.33%	Meta cumplida
<b>Análisis: Se puede ver que la entidad dedica tiempo y esfuerzo para que las solicitudes presentadas puedan ser atendidas.</b>								

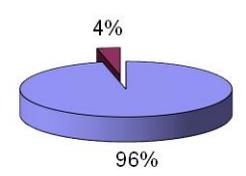
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>EVALUACIÓN REALIZADA.</b> - Nos indicará la valoración realizada de las solicitudes analizadas en relación al total solicitado.							
% de Evaluación de los créditos en relación con el total del monto solicitado para el año 2009.	Inconveniencia de conceder crédito	Valor de los créditos evaluados / Valor total de solicitudes presentadas	Porcentaje	Mensual	75	Reporte de Crédito	%
		437,500 498,000	<b>ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN</b>				87.85% 75.00%
	Evaluación realizada Evaluación no realizada	87.85% 12.15%	 <p>■ Evaluación realizada   ■ Evaluación no realizada</p>				117.14%
							<b>Meta cumplida</b>
<b>Análisis:</b> La entidad ha podido evaluar sus solicitudes más allá de lo planificado.							

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>TOTAL CRÉDITOS RECHAZADOS.- Nos ayudará a medir el porcentaje de las solicitudes que por cualquier razón no son convenientes para la entidad.</b>							
% de créditos rechazados por falta de documentos o garantías suficientes, durante el 2009.	Deseo de oficiales para cumplir con cupos asignados	Solicitudes rechazadas / Solicitudes Créditos solicitados	Porcentaje	Mensual	25	Reporte de Crédito	%
		32 150	<b>ANÁLISIS, EVALUACION Y RESOLUCIÓN</b>  				21.33%
	Total créditos rechazados	21.33%					25.00%
	Total créditos aceptados	78.67%					<b>85.33%</b>
							<b>Brecha disminuida</b>
<b>Análisis:</b> Podemos observar que la tendencia de solicitudes de créditos rechazados ha disminuido, lo que podría indicarnos que hay mejor información en cuanto a requisitos y mejoras en las garantías solicitadas por la entidad.							

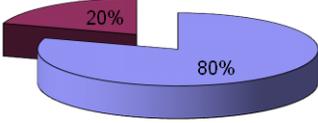
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>TOTAL CRÉDITOS APROBADOS.- Nos ayudará a medir el porcentaje de solicitudes aprobadas por cumplir con todos los requisitos establecidos por la cooperativa.</b>							
% de créditos aprobados por el comité de crédito durante el 2009.	Fuerza mayor para reunirse comité de crédito	Solicitud de Créditos concedidos / Total solicitud créditos solicitados	Porcentaje	Mensual	60	Reporte de Crédito	%
		116 150	<p style="text-align: center;"><b>ANÁLISIS, EVALUACIÓN Y RESOLUCIÓN</b></p> 				77.33%
	<b>Créditos aprobados</b>	<b>77.33%</b>					60.00%
	Créditos no aprobados	22.67%					128.89%
<b>Meta cumplida</b>							
<b>Análisis: la entidad ha logrado superar el porcentaje de créditos aprobados planificados.</b>							

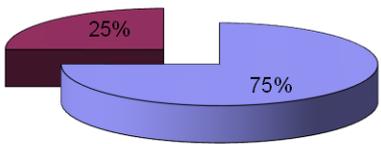
INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>CREDITOS OTORGADOS.- Nos indica el porcentaje de créditos que serán entregados por haber cumplido con todos los requisitos establecidos en el manual de crédito.</b>							
% de Créditos otorgados durante el 2009.	Cupos excedidos en los diferentes tipos de créditos	Créditos otorgados/Total créditos solicitados	Porcentaje	Mensual	60	Informe de Crédito	%
		116 150					77.33%
							60.00%
	Créditos otorgados	77.33%					128.88%
	Créditos no otorgados	22.67%					
<p><b>OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSO</b></p>  <p>■ Créditos otorgados   ■ Créditos no otorgados</p>							
<b>Análisis: este indicador nos demuestra que la entidad ha superado lo planificado en lo que tiene que ver a otorgamiento de créditos.</b>							

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>CRÉDITOS EN SUSPENSO.-</b> Nos indica el porcentaje de solicitudes que cumplen con todos los requisitos pero que podrían tener que actualizar alguno.							
% de Créditos en suspenso por estar en espera de actualización de algún documento, durante el 2009.	Demora en actualización de algún documento	Créditos en suspenso/Créditos solicitados	Porcentaje	Mensual	10	Informe de Crédito	%
		2 150	<b>OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSOS</b>				1.33%
	Créditos en suspenso	1.33%					10.00%
	Créditos atendidos	98.67%					13.33%
							Disminuida
<b>Análisis:</b> Podemos ver que existen pocos créditos en suspenso.							

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>CRÉDITOS DESEMBOLSADOS.-</b> Indicador necesario para conocer el porcentaje de créditos aprobados y efectivamente entregados a los solicitantes.							
% de Créditos desembolsados a los solicitantes de los créditos durante el 2009	Encaje insuficiente o no efectivizado	Créditos aprobados desembolsados/ Créditos desembolsados	Porcentaje	Mensual	60	Informe de Crédito	%
		422,000 437,500	<b>OTORGAMIENTO Y DESEMBOLSOS</b>				96.46% 60.00%
	Créditos desembolsados Créditos no desembolsados	96.46% 3.54%	 <p>4% 96%</p> <p>■ Créditos desembolsados ■ Créditos no desembolsados</p>				160.76%
<p><b>Análisis:</b> La entidad ha cumplido con un buen análisis de crédito, lo que con seguridad ha redundado en la aprobación y entrega oportuna de los créditos solicitados.</p>							

**Seguimiento y recuperación**

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>SEGUIMIENTOS REALIZADOS.-</b> Indicador para conocer el porcentaje de créditos que son seguidos para evitar el incremento de la morosidad.							
% de Seguidos realizados a los créditos otorgados para evitar posible morosidad, en el 2009.	Falta de personal suficiente	Seguidos realizados/seguimientos planificados	Porcentaje	Mensual	60	Reporte de Crédito	%
		20	<b>SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN</b>  ■ Seguidos realizados   ■ Seguidos no realizados				80.00%
		25					60.00%
Seguidos realizados		80.00%					133.33%
Seguidos no realizados		20.00%	<b>Meta superada</b>				
<b>Análisis:</b> La entidad ha dedicado recursos importantes a fin de dedicarlos al seguimiento de los créditos que pudieran convertirse en recaudos dudosos.							

INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	STANDARD	FUENTE	INTERPRETACIÓN
<b>RECUPERACIÓN REALIZADA.- Nos indicará el porcentaje de recuperaciones realizadas por la entidad.</b>							
% Recuperación realizada de los créditos de difícil recuperación, durante el 2009.	Falta de seguimiento	Recuperación realizada/Recuperación presupuestaria	Porcentaje	Mensual	55	Informe de Crédito	%
		316,600 422,000					75.02% 55.00%
		<b>Recuperación realizada</b> 75.02%					<b>136.41%</b>
		Recuperación no realizada 0.25					
<p><b>SEGUIMIENTO Y RECUPERACIÓN</b></p>  <p>■ Recuperación realizada   ■ Recuperación no realizada</p>							
<b>Análisis: Nos indica que hay buena gestión de recuperación, lo que redundará en la disminución de la morosidad.</b>							

## CAPITULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Durante el transcurso de la presente tesis, se logro cumplir con el objetivo principal que es el Diseñar y estructurar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad con la finalidad de mejorar la presentación de servicios financieros a sus asociados, apoyando en el uso y aplicación de la Norma ISO 9001-2008

Al realizar un análisis de los resultados obtenidos al diseñar y estructurar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad propuesta, se pueden determinar las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### 4.1 CONCLUSIONES:

1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", se encuentra legalmente constituida y a la presente dispone de una normativa básica que le ampara para poder brindar servicios financieros a sus socios.
2. Así mismo, dispone de un cuadro Directivo elegido democráticamente, el cual está conformado por personas que poseen en cierta forma el conocimiento y funcionamiento del sistema Cooperativo y de las normativas legales que rigen para este tipo de entidades.
3. El objetivo principal de toda organización es la satisfacción del cliente, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora, se planificó realizar tres encuestas de satisfacción de las cuales solo se llevaron a cabo dos debido a un incumplimiento en el cronograma pre establecido para el efecto, de igual forma el número de indicadores aplicados con referencia a este ítem no cubrió la meta propuesta de 5 indicadores por lo que existe una brecha negativa, a pesar de estos resultados en el indicador que mide la satisfacción de los socios encontramos que sobrepasa el estándar, lo que nos indica que la Cooperativa está cumpliendo este importante objetivo, con una buena atención al cliente y solventando sus quejas y reclamos de manera eficiente

4. Encontré una brecha positiva en cuanto al cumplimiento de las cuotas mensuales de los socios, lo que permite a la vez a la Cooperativa tener una capacidad operativa óptima, además la mayoría de los socios han cumplido con la documentación requerida con la ayuda de la unidad de Secretaría que fue un apoyo en el requerimiento de documentación faltante.
5. Se cumplió la meta en cuanto a servicios prestados ya que se cubrió con lo proyectado.
6. En cuanto a la comunicación con el cliente existe una brecha negativa debido a la falta de atención a las convocatorias por parte de los socios.
7. El avance en el proyecto de implementación de un sistema de calidad para la cooperativa se ha cumplido en el primer trimestre del año, quedando muchos puntos pendientes para lo posterior, en la Cooperativa existen dos funcionarios en formación en Auditoría de Gestión de Calidad, por lo que se cubrió en parte lo programado en cuanto a formación de Auditores internos en Calidad.
8. En cuanto al manejo de procesos la cooperativa está cumpliendo con lo programado y adicionalmente se está dando el mantenimiento oportuno a los equipos y sistemas, poniendo una especial atención al área de crédito.
9. La utilidad obtenida en el ejercicio económico 2010, en relación al capital pagado por los socios, supera el estándar establecido, lo que significa que se está dando cumplimiento a la mayor parte de los objetivos estratégicos establecidos con la finalidad de llegar a esta utilidad.
10. Al aplicar el indicador de cartera vencida en relación al total de la cartera, obtuvimos como resultado una brecha desfavorable, del 6.11% en relación al estándar del 2%, diferencia que se da, debido a que la Cooperativa no cuenta con una persona encargada exclusivamente de la entrega de notificaciones a los socios que se encuentran en mora, razón por la cual se incrementa la cuenta cartera vencida.

11. Se superó el estándar establecido en el incremento de número de socios en el año 2010, de 210 socios que se tenía en el año 2009 a 228 socios, debido a la publicidad y a la baja tasa activa de interés que aplica la Cooperativa.
12. Se obtuvo como resultado una brecha positiva en cuanto a satisfacción del personal, lo cual demuestra que existe un ambiente de trabajo apropiado y buenas relaciones personales entre los directivos y el personal administrativo de la Cooperativa.
13. Finalmente, concluyo que se ha cumplido con los objetivos propuestos por parte de la Cooperativa.

#### **4.2 RECOMENDACIONES:**

1. Realizar una revisión y actualización por parte de los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia a toda la normativa actualmente vigente en la Cooperativa y realizar los cambios respectivos con la aprobación de la Asamblea de Socios.
2. El Consejo de Administración deberá diseñar un manual de perfil de cargos, el cual ayudará a Gerencia General en la selección del personal que ingresara a laborar en la misma de acuerdo al perfil requerido por la Cooperativa.
3. En términos de calidad de mejora de la prestación de servicios se consigue mediante lo que llamamos la "atención a la calidad del servicio". el Diseñar y estructurar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad, ayuda a definir el nivel de calidad óptimo de nuestros servicios de forma previa a su realización, así como a explicarlo al personal para que sepa qué debe hacer con el cliente. Esto supone un esfuerzo por parte del personal y los miembros de las distintas directivas y comisiones, ya que tendrán que dar ideas para diseñar tareas o acciones que permitan tener una definición clara de lo que es la calidad de servicio, además sugiero a gerencia conservar la aplicación de estos indicadores para el siguiente trimestre a evaluar.

4. En atención al cumplimiento de las cuotas de los socios y los requisitos de documentación me permito sugerir a los directivos que se otorguen incentivos anuales para los socios que se encuentran con un 100% de cumplimiento y así motivar a los que no han cumplido a que se igualen en sus cuotas y remitir la documentación faltante.
5. En cuanto a la brecha negativa en comunicación con el socio, se sugiere aprovechar las asambleas generales para la aplicación de encuestas y entrega de convocatorias si fuesen necesarias a futuro.
6. Recomiendo también registrar evidencias de los mantenimientos en sistemas y software de la Cooperativa que sirvan no solo como registros adicionales si no también como apoyo a la futura implementación del sistema de Calidad.
7. Sugiero a los directivos y al personal administrativo, que las resoluciones que tengan que ver con las actividades diarias, que se realizan en la Cooperativa, se las haga en base a los objetivos estratégicos, con la finalidad de incrementar sus ingresos y a la vez la rentabilidad de la misma.
8. Con la finalidad de que la cuenta cartera vencida no se incremente y esto afecte la liquidez de la Cooperativa, se recomienda la contratación de una persona la cual sería la encargada de notificar oportunamente a los socios.
9. Con respecto al incremento del número de socios, se sugiere continuar con la publicidad de los servicios que presta la Cooperativa, promocionar nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los socios, ya que de esta manera se estará incrementado las cuentas de ahorros y certificados de aportación y por ende la disponibilidad de la Cooperativa.
10. Se recomienda incrementar los incentivos para los trabajadores que aporta con ideas positivas para el desarrollo de la Cooperativa, con la finalidad de que esta entidad crezca y de un mejor servicio a los socios.

11. Se sugiere analizar los indicadores, conjuntamente con los directivos del Consejo de Vigilancia y en base a ellos tomar las decisiones oportunas para mejorar la eficiencia y eficacia en su gestión que le permita posicionarse a la cooperativa no solo a nivel provincial si no del sur del país.
12. Recomiendo a los directivos de la Cooperativa evaluar con la periodicidad necesaria los objetivos y metas que se plantean de acuerdo a las necesidades de la cooperativa y al mercado local, no descuidar los recursos e infraestructura pero más que nada preocuparse por los niveles de satisfacción de sus socios.

#### **4.3 DEMOSTRACION DE HIPOTESIS**

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación se demuestra la factibilidad para diseñar y estructurar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad la aplicación de estos indicadores permitirá medir la gestión en sus diferentes servicios que presta, enfocándose a las necesidades propias de las áreas involucradas, clasificándolas según su naturaleza de los datos.

La aplicación de estos indicadores permitió la evaluación de la eficiencia, eficacia y calidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" como un todo, siendo claves para el pilotaje de los procesos relacionados, es el verdadero artífice que nos permitió ver la situación del proceso en todo momento y la administración de recursos necesarios, para prevenir y cumplir realmente con las necesidades de los clientes y optimizar estos aspectos que nos están limitando.

Cabe manifestar que los Resultados de la Investigación, ayudo al planteamiento de mejoras dentro de la organización esto permitirá crear mejores estrategias de conducción al personal. El saber reclutar bajo

políticas bien establecidas se podrá lograr contratar personal capacitado que cuente con competencias y aptitudes que requiere la organización.

## **G L O S A R I O**

**CALIDAD:** Capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas. El término Calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente

**SISTEMA:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan el fin de lograr un propósito.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Herramienta de gestión sistemática y transparente que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades.

**INDICADOR:** El indicador son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, los objetivos y metas planificados en una empresa

**META:** Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios

**VARIABLE:** Es un elemento de una fórmula, proposición que puede ser sustituido o pueda adquirir un valor cualquiera dentro de su universo. Los valores de una variable pueden definirse dentro de un rango o estar limitados por condiciones de pertenencia.

**OBJETIVOS ESTRATEGICOS:** Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

**POLITICA DE CALIDAD:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**OBJETIVOS DE CALIDAD:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

**MANUAL DE CALIDAD:** Documento que especifica el sistema de gestión de la calidad de una organización.

**EXCLUSIONES:** Requisitos de la norma de calidad que no son aplicables al sistema de gestión de calidad de la entidad.

**PROCESO:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan para generar valor y las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**PROCEDIMIENTO:** Forma específica para llevar a cabo una actividad o proceso.

**PRODUCTO O SERVICIO:** Resultado de un proceso o conjunto de procesos.

**CLIENTE:** Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.

**SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas.

**EFECTIVIDAD:** Medida del impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos utilizados y Disponibles.

**EFICACIA:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**EFICIENCIA:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**CONFORMIDAD:** Cumplimiento de un requisito

**PRODUCTO NO CONFORME:** Producto y/o servicio que no es conforme con los requisitos

**NO CONFORMIDAD:** Incumplimiento de un requisito

**ACCIÓN PREVENTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

**ACCIÓN CORRECTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

**OBSERVACIÓN:** Situación que no implica incumplimiento de un requisito, pero que si es tenida en cuenta puede llevar a mejoras en el Sistema de Gestión, el desempeño o eliminar situaciones de riesgo potencial

**INFORME DE AUDITORIA:** Documento donde se presenta el resultado de la auditoría, dirigido a la gerencia y al responsable del proceso auditado. Es la base para la toma de acciones correctivas.

**TRAZABILIDAD:** Capacidad para seguir la historia, la aplicación o la localización de todo aquello que está bajo consideración.

**MEJORA CONTÍNUA:** Parte de la gestión orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.

**REPARACIÓN:** Acción tomada sobre un producto /servicio no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.

**RECLASIFICACION:** Variación de la clase de un producto no conforme, de tal forma que sea conforme con requisitos que difieren de los iniciales.

**LIBERACIÓN:** Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un Proceso.

**PROBLEMA:** Resultado no esperado en la ejecución de una actividad.

**COOPERATIVA:** Tipo de organizaciones empresariales cuyo objetivo es beneficiar a las personas que lo componen, cuya característica principal es que por cada miembro hay un voto válido en [toma de decisiones](#) de acuerdo al monto de capital o aporte realizado periódicamente en la [cooperativa](#). Las utilidades e reparten en igual proporción entre los participantes

**CREDITO:** Término derivado de la palabra latina [credo](#), que significa creo, y que generalmente se define como la posibilidad de comprar con una promesa de pago, o la posibilidad de obtener la propiedad de y recibir mercancías para el disfrute en el presente aun cuando el pago se difiera a una fecha futura. Por consiguiente, constituye una transferencia real y entrega de mercancías a [cambio](#) de una promesa de pago en el futuro.

**ORGANIZACIÓN:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

## BIBLIOGRAFIA

- ✚ ANDRES SENLLE, A. (2005): ISO 900-2000 **Calidad y Excelencia**. Barcelona. Gestión 2000. S. A.
- ✚ Ed. Macchi Buenos Aires **2001**. BIBLIOGRAFÍA GENERAL 11. BERNARDO, Juan D.
- ✚ HUMBERTO GUTIERREZ PULIDO, **Calidad Total y Productividad**. Segunda Edición.
- ✚ JAIME SUBIA. Curso y Diseño, Organización y Estructuración de Indicadores de Gestión.
- ✚ Ley de Cooperativas, Corporación de Estudios y Publicaciones. Quito –Ecuador 2008
- ✚ LLORENS, F. y FUENTES M. (2001): Gestión de la Calidad Empresarial, **Fundamentos e Implantación. Madrid**. España. Ediciones **Pirámide**; 2005. 2. Franklin F.. **2001**. p 559. 3. Gutiérrez Pulido H. **Calidad Total** y Productividad. Segunda Edición
- ✚ MARTINEZ, P. (2009): GUÍA DIDÁCTICA: **Introducción al Diseño de Indicadores, 4to módulo**. Loja - Ecuador. UTPL-SGS.
- ✚ ORIOL AMAT. **Costos de Calidad y no Calidad**, España: Ediciones Gestión 2000, 1993. 127 p. 2. Alexander, Alberto G
- ✚ RICO, Rubén R. (2001): **Calidad Estratégica Total**. Total Quality Management
- ✚ ROBERT S. KAPLAN. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000
- ✚ Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y crédito " Ciudad de Zamora"

## ANEXOS

- ✓ Oficio por parte de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", autorizando la realización del presente proyecto.
- ✓ Copia del RUC de la cooperativa.
- ✓ Aprobación de la Directiva de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", por parte del Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- ✓ Aprobación de los estatutos de la Cooperativa según Registro Oficial Nro. 562 del 23 de agosto de 1983.
- ✓ Listado de los socios fundadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora.

”

## ANEXO 1

### **Cooperativa de Ahorro y Crédito "CIUDAD DE ZAMORA" Ltda.**



Aprobada mediante acuerdo ministerial No. 000439 e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el No. 3608 del 18 de Abril de 1983.

Dirección: Calle Jorge Mosquera y Avenida Paquisha (esquina) telefax. 605-308  
Zamora - Ecuador

Zamora, 10 de febrero de 2011.  
Oficio Nro. 0108-G-COAC-CZ.

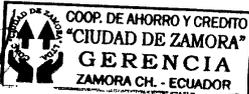
Señores:  
Posgrado Área Administrativa  
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Por medio del presente me dirijo a Ustedes, con la finalidad de hacerles conocer sobre la autorización asignada a la Dra. Jenny Romero Mejía, para que realicen la tesina con el tema "DISEÑO Y ESTRUCTURACION DE INDICADORES DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" AÑO 2010, para lo cual estamos dispuestos a colaborarle entregándole la información necesaria ya que los resultados de dicho tema son de gran importancia para la toma de decisiones en nuestra Cooperativa.

Particular que comunico a Usted, para los fines legales pertinentes.

Atentamente:



Sr. Norman Peláez S.  
GERENTE

## ANEXO 2

### CONSULTA DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1990007124001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO CIUDAD DE ZAMORA  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE DE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION:** PELAEZ SARANGO NORMAN SEGUNDO

**FEC. INICIO ACTIVIDADES.:** 23/08/1983      **FEC. CONSTITUCION:** 23/08/1983  
**FEC. INSCRIPCION:** 22/09/1994      **FEC. ACTUALIZACION:** 07/06/2005

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR LA BANCA COMERCIAL CAJAS DE AHORRO COOPERATIVAS ENTRE OTRAS

**DIRECCION PRINCIPAL:**

Provincia: ZAMORA CHINCHIPE Cantón: ZAMORA Parroquia: ZAMORA Barrio: SAN FRANCISCO Calle: JORGE MOSQUERA Número: SN Intersección: AV. HEROES DE PAQUISHA Edificio: COOP. AHORRO Y CREDITO CIUDAD Referencia ubicación: JUNTO AL SINDICATO DE CHOFERES Telefono Domicilio: 2605308

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**Declaración informativa de impuesto a la renta**

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**CERRADOS:** 0

**JURISDICCION:** \ REGIONAL SUR\ ZAMORA CHINCHIPE

*Este documento y la información contenida son de uso interno exclusivo del Servicio de Rentas Internas*

**Usuario:** SSYAURIPO MA      **Lugar de emisión:** ZAMORA/AMAZONAS 530 Y PIO JARAMILLO ALVARADO      **Fecha y hora:** 02/10/2006 09:10:46

## ANEXO 3



Oficio No. TEMP-MIES-DPZ-2010-842

Zamora, 06 de septiembre de 2010

SEÑOR  
Norman Segundo Pelaez Sarango  
**GERENTE**  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA"**  
**LTDA.**  
Presente.

En referencia a su oficio No. 077-P-COAC-CZ, de fecha 17 de agosto de 2010, ingresado con hoja de control de documentos No. 0618DPZ-MIES-2010, de fecha 20 de agosto de 2010, mediante el cual dan a conocer la designación de la Directiva que regirá los destinos de la Cooperativa durante el período de AGOSTO 2010, hasta JULIO de 2011, que fuera elegida en Asamblea General Ordinaria de fecha 31 de julio de 2010; esta Dirección registra el nombramiento de tales dignidades:

**PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y POR LO TANTO DE LA COOPERATIVA**

Dr. Ángel Bolívar Saavedra García  
C.I. 190021441-0

**PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

Ing. Luis Germán Castillo Bustamante  
C.I. 190018245-0

**GERENTE**

Sr. Norman Segundo Peláez Sarango  
C.I. 190019432-3

Quien ha presentado la caución de ley previo al desempeño de las funciones.

**SECRETARIO/A**

Sra. Verónica del Carmen Montaña González  
C.I. 190023671-0

**PERIODO: AGOSTO DE 2010 A JULIO DE 2011**

La Directiva elegida debe tener relación con el número total de socios de conformidad con el artículo 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas. Los miembros de la Directiva deben ser socios legalmente aceptados por el Consejo de Administración y registrados en la Dirección Provincial. Entre los vocales, Presidentes de ambos Consejos y el Gerente, no debe existir parentesco hasta el 4º grado de consanguinidad ni 2º de afinidad, de conformidad a los Artículos 139, 140 y 141 de la Ley de Cooperativas. De no ser verídicos los datos que proporciona la Cooperativa para el registro de la Directiva, la Dirección Provincial procederá a dejar insubsistente tal registro; por lo tanto, declarará la ilegalidad de dichas designaciones junto con sus funciones y sus actuaciones; y, la cooperativa deberá realizar nuevas elecciones. Cuando esta Dirección comprobare que la Cooperativa o su Directiva han faltado a la verdad al proporcionar tal información, enviará los antecedentes al fuero Penal para que se disponga lo pertinente.

072-605-995

Zamora - Ecuador



INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA

Oficio No. TEMP-MIES-DPZ-2010-842

Atentamente,



Zaida Cecilia Cuenca Santos

**DIRECTORA PROVINCIAL MIES ZAMORA CHINCHIPE (E)**



ig

072-605-995  
Zamora - Ecuador

## **ANEXO 4**

### **EL REGLAMENTO INTERNO DE LA COOPERATIVA**

El Reglamento Interno de la Cooperativa es un documento que regla en forma clara y precisa todas y cada una de las actividades y disposiciones para el cumplimiento de los objetivos que persigue la entidad, armonizando todos y cada uno de los cambios que se han introducido o se introduzcan en la Ley General de Cooperativas y otras leyes conexas o afines

Considerando que es necesario y conveniente realizar la Reforma al Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito " Ciudad de Zamora", el mismo que establezca en forma clara y precisa las disposiciones actualizadas que rijan en forma real los objetivos que persigue la Cooperativa; y, que armonicen con todos los cambios que se han introducido en la Ley General de Cooperativas y otras leyes afines; de ahí que en base a estos postulados, el Reglamento interno a lo largo de la trayectoria institucional, ha venido sufriendo modificaciones sustanciales con el fin de normar sus actividades y que ellas se desarrollen sobre los marcos de la actividad jurídica vigentes.

Su domicilio es la ciudad de Zamora, cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, su capital es variable e ilimitado el número de socios en cumplimiento a las disposiciones de la Ley, del Reglamento General de Cooperativas, el Estatuto y el Reglamento Interno y la responsabilidad ante terceros, está limitada a su capital social, suscrito en la entidad.

Todas y cada una de las reformas que se han introducido, tanto en los estatutos como en el reglamento interno, están estrictamente apegados a la Ley y a las resoluciones que la Asamblea General de Socios ha acordado por mayoría absoluta.

Así el Reglamento estipula, el sometimiento de los socios a desempeñar fielmente los cargos y comisiones para los que fueron elegidos y la inobservancia a sus mandatos es sancionado con amonestación verbal, amonestación escrita y sanción económica del diez por ciento de un salario mínimo vital vigente.



Número 562 — REGISTRO OFICIAL — AGOSTO 23 — 1983

Art. 3º— Disponer su inscripción en el Registro General de Cooperativas que para el efecto lleva la División de Desarrollo Campesino de esta Cartera de Estado.

Comuníquese y Publíquese.— Dado en Quito, a 16 de agosto de 1983.

f.) Ing. Eduardo Izaguirra Vélez, Ministro de Agricultura y Ganadería.— f.) Ing. Agr. Hugo Ortiz Ribadeneira, Subsecretario General, Encargado

Es fiel copia del original.— Lo certifico:  
f.) Ernesto Esquetini Oleas, Director General Administrativo del MAG.

Nº 0250

**EL MINISTRO DE AGRICULTURA Y GANADERIA**

**Considerando:**

Que se ha presentado en este Ministerio la documentación requerida para la aprobación del Estatuto de la Asociación de Trabajadores Agropecuarios Autónomos "El Quinde", domiciliada en la parroquia Selva Alegre del cantón Otavalo, provincia de Imbabura;

Que el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización, mediante oficio 09957 de 8 de octubre de 1982, ha certificado que una vez que la Asociación en referencia obtenga personería jurídica, la adjudicará a título colectivo las tierras que mantiene en posesión;

Que la División de Desarrollo Campesino de este Portafolio, mediante Memorando Nº 0598 de 18 de julio del presente año, ha emitido informe favorable; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere la Ley,

**Acuerda:**

Art. 1.— Aprobar el Estatuto de la Asociación de Trabajadores Agropecuarios Autónomos "El Quinde", domiciliada en la parroquia Selva Alegre, cantón Otavalo, provincia de Imbabura, sin modificaciones.

Art. 2.— Calificar como socios fundadores de la organización, a las siguientes personas: Segundo Díaz Vaca, Segundo Braulio Aguirre, José Eduardo Morales Reyes, Manuel Garcito Torres, Luis Alfredo León, Víctor Manuel León, Sergio Aníbal Burgos Mora, Segundo Valentín Inuca, Manuel Mecías Hernández, Rosa Amelia Flores Erazo, Edgar Salazar Pinto, Manuel Salazar Pinto, Enrique Herrera Argott, Jaime Andrade Méndez, Carlos Benavidez Montalvo, Rudecindo Bautista, Betty Garcés Robles, Víctor Jimbo Sarango, Pedro Quilumbaqui, Bacilio Tapia Cerón y César Alfredo Méndez.

Art. 3.— Disponer su inscripción en el Registro General de Asociaciones que para el efecto lleva la División de Desarrollo Campesino de esta Cartera de Estado.

Comuníquese y Publíquese.— Dado en Quito, a 16 de agosto de 1983.

f.) Ing. Eduardo Izaguirra Vélez, Ministro de Agricultura y Ganadería.— f.) Ing. Agr. Hugo Ortiz Ribadeneira, Subsecretario General, Encargado

Es fiel copia del original.— Lo certifico:  
f.) Ernesto Esquetini Oleas, Director General Administrativo del MAG.

Nº 000439

**EL MINISTRO DE BIENESTAR SOCIAL**

**Considerando:**

Que se ha enviado al Ministerio de Bienestar Social, la documentación correspondiente para la aprobación del estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", domiciliada en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe;

Que la Sección Crédito de la Dirección Nacional de Cooperativas, con fecha 9 de noviembre de 1982, emite informe favorable para su aprobación;

Que la Sección Jurídica de esta Dirección, con memorando de 4 de abril de 1983, emite informe favorable al respecto;

Que el Director Nacional de Cooperativas, con memorando de la fecha última anterior, solicita la aprobación del estatuto de la indicada entidad.

En uso de las atribuciones que le confiere el Art. 7º de la Ley de Cooperativas,

**Acuerda:**

Art. 1.— Aprobar el estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", domiciliada en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, con las siguientes modificaciones:

- a) En el Art. 14, suprimase: "retiro de la";
- b) En el Art. 24, literal g), cámbiese "función" por "fusión";
- c) En el Art. 31, suprimase el adjetivo "simple";
- d) En el Art. 39, después de: "Cooperativa" agréguese lo siguiente: "de conformidad con lo dispuesto en el Art. 46 de la Ley de Cooperativas";
- e) En el Art. 39, suprimase el literal b);
- f) En el literal i) del Art. 39, suprimase "por su propia iniciativa";
- g) Suprimase el Art. 65.

Art. 2.— Calificar en calidad de socios fundadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", domiciliada en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, a las siguientes personas: Leonardo A. Gálvez M., Juan Carlos Alvarez G., Reinerio Gordillo M., Marco Montá Zuñiga, Gladys E. Chamba P., Julio César Quijón F., Roberto Benites Jervix, Manecio Mera Medina, Manuel Flores Robles, Angel Polibio Romero S., Miguel Gálvez Márquez, Miguel Chamorro Rey, Rubén Padilla Regalado, Manuel Rivera

Número 562 — REGISTRO OFICIAL — AGOSTO 1983

vera, Julio V. Teneceña S., Carlos H. Méndez Z., Hugo R. Tene W., Manuel A. Curipoma M., Hugo Franguilu Castillo, Angel E. Higuera M., Angel V. Romero U., José Calderón Garrido, Francisco Mori S., Clotario Piedra O., Luis F. Gálvez O., Aridoro Correa J., Jenny del Carmen Salinas.

Art. 3.— Disponer que las personas que ingresen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", para poder hacer uso de sus derechos y obligaciones como socias previamente deberán ser aprobados y calificados por la Dirección Nacional de Cooperativas.

Art. 4.— Conceder personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora", domiciliada en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, la que no podrá apartarse de las actividades específicas para las cuales se constituye, ni operar en otra clase de actividades que no sea la de Ahorro y Crédito, bajo las prevenciones previstas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, inclusive su disolución.

Dado en Quito, a 15 de abril de 1983.

Inscribese en el Registro General de Cooperativas. Publíquese en el Registro Oficial.

Por el Presidente Constitucional de la República, (Ministro de Bienestar Social, f.) Econ. Alfredo Mancero Samán.

Lo certifico:

f.) Lic. Luis A. Mora Ortega, Subsecretario de Bienestar Social.

Es fiel copia del original.— Lo certifico:

f.) Platón Navia Murguieitio, Director Administrativo.

Nº 000440

EL MINISTRO DE BIENESTAR SOCIAL,

Considerando:

Que se ha enviado al Ministerio de Bienestar Social la documentación correspondiente para la aprobación del estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pequeños Industriales y Artesanos del Chimborazo Ltda.", domiciliada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Que la Sección Crédito de la Dirección Nacional de Cooperativas, con memorando de 19 de febrero de 1983, emite informe favorable para su aprobación.

Que la Sección Jurídica de esta Dirección, con memorando de 4 de abril de 1983, emite informe favorable al respecto.

Que el Director Nacional de Cooperativas, con memorando de la fecha última anterior, solicita la aprobación del estatuto de la indicada entidad.

En uso de las atribuciones que le confiere el Art. de la Ley de Cooperativas,

Acuerda:

Art. 1º.— Aprobar el estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pequeños Industriales y Artesanos

del Chimborazo Ltda.", domiciliada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, con las siguientes modificaciones:

a) Art. 6, al final agregar "y ser calificados por la Dirección Nacional de Cooperativas".

b) Art. 31, al final, en lugar de "lo reemplazará el primer vocal", póngase "un vocal del Consejo de Administración en el orden de elección correspondiente".

c) Los artículos 75 al 81, inclúyase a continuación del Art. 72 del estatuto.

d) En Disposiciones Generales, inclúyase un artículo que diga:

"La Cooperativa, entre sus socios, no podrán contar con personas jurídicas a excepción de aquellas que no tengan finalidad de lucro y sean de autogestión".

Art. 2º.— Calificar en calidad de socios fundadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pequeños Industriales y Artesanos del Chimborazo Ltda.", domiciliada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, a las siguientes personas:

Guillermo Andino, Alfonso V. Sacela, Jorge F. Castro, Ignacio Santillán, Juan Abdo Vela, Guillermo Loza, Mario Estuardo Moreno, Saulo Rivera, Manuel Antonio Núñez, Jorge Bolívar Jara, Alfonso Vidal, Aquiles Ortiz Guerrero, Juan Limaico V., Inés H. de Limaico, María Páez de Moreno, Edgar Villagómez, Carlos Alberto Cevallos, Nelson Serrano, Carlos Vaca, Carlos Freire, Angel Bolívar Burbano, Piedad Hidalgo, Enrique Luzuriaga, Carlos Luzuriaga N., Eduardo Larrea, Jorge González.

Art. 3º.— Disponer que las personas que ingresen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pequeños Industriales y Artesanos del Chimborazo Ltda.", para poder hacer uso de sus derechos y obligaciones como socias previamente deberán ser aprobadas y calificadas por la Dirección Nacional de Cooperativas.

Art. 4º.— Conceder personería jurídica a la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Pequeños Industriales y Artesanos del Chimborazo Ltda.", domiciliada en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, la que no podrá apartarse de las actividades específicas para las cuales se constituye, ni operar en otra clase de actividades que no sea la de Ahorro y Crédito, bajo las prevenciones previstas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, inclusive su disolución.

Dado en Quito, a 15 de abril de 1983.

Inscribese en el Registro General de Cooperativas. Publíquese en el Registro Oficial.

Por el Presidente Constitucional de la República, (El Ministro de Bienestar Social, f.) Econ. Alfredo Mancero Samán.

Lo certifico.

f.) Lic. Luis A. Mora Ortega, Subsecretario de Bienestar Social.

Es fiel copia del original.— Lo certifico

f.) Platón Navia Murguieitio, Director Administrativo.

## **ANEXO 5**

### **LISTADO DE SOCIOS FUNDADORES DE LA COAC "CIUDAD DE ZAMORA"**

1. LEONARDO GALVEZ MARQUEZ.
2. JUAN CARLOS ALVAREZ
3. MARCO ANTONIO MONTAÑO
4. DOMINGO REINOSO GORDILLO
5. JULIO CESAR CHALAN
6. GLADYS EMPERATRIZ CHAMBA
7. ROBERTO BENITEZ TORRES
8. MANECIO MERA MEDINA
9. MANUEL FLORES
10. NGEL POLIBIO ROMERO
11. MODESTO MIGUEL GALVEZ
12. MIGUEL ANGEL CHAMBA
13. RUBEN DARIO PADILLA
14. MANUEL DE JESUS RIVERA
15. JULIO VICENTE TENECELA
16. CARLOS CARRION MENDEZ
17. HUGO ROGRIGO TENE
18. MANUEL AGUSTIN CURIPOMA
19. HUGO FRANKLIN CASTILLO

20. ANGEL DIONICIO ESCOBAR
21. DAVID JARAMILLO AGUIRRE
22. MANUEL ALBERTO ESPINOZA
23. LUIS ENRIQUE IÑIGUEZ
24. ANGEL VICENTE ROMERO
25. JOSE CALDERON TORRES
26. FRANCISCO MORI SALCEDO
27. CLOTARIO PIEDRA ORDOÑEZ
28. LUIS FELIPE GALVEZ ORDOÑEZ
29. ARTIDORO CORREA JIRON
30. JENNY DEL CARMEN SALINAS

## ANEXO 6

A continuación detallo los documentos y actividades realizadas por mi persona y las que son de propiedad de la Cooperativa.

AUTORÍA	COOPERATIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Evaluación sobre la situación actual respecto a la Norma ISO 9001-2008.</li> <li>✚ Definición del Problema.</li> <li>✚ Justificación.</li> <li>✚ Objetivo general</li> <li>✚ Indicadores de Eficacia, Eficiencia y Calidad.</li> <li>✚ Análisis de las cinco fuerzas de Potter.</li> <li>✚ Identificación de Variables y Objetivos.</li> <li>✚ Formulación de Indicadores de Eficacia, Eficiencia y Calidad.</li> <li>✚ Cuadro de Indicadores.</li> <li>✚ Relación entre Objetivos, Perspectiva e Indicadores.</li> <li>✚ Mapa Estratégico que vincula los objetivos planteados.</li> <li>✚ Matriz de Acción para el cumplimiento de Objetivos.</li> <li>✚ Fichas Técnicas e Informe.</li> <li>✚ Conclusiones y Recomendaciones.</li> <li>✚ Demostración de Hipótesis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Organigrama Estructural</li> <li>✚ Organigrama Funcional.</li> <li>✚ Misión</li> <li>✚ Visión</li> <li>✚ Valores Corporativos.</li> <li>✚ Estatutos de la Cooperativa.</li> <li>✚ Manual de funciones.</li> <li>✚ Plan Anual de Operaciones</li> <li>✚ Reglamentos Interno de la Cooperativa.</li> <li>✚ Reglamento de Crédito</li> <li>✚ Reglamento de Viáticos y Subsistencia</li> <li>✚ Reglamento Interno de Vacaciones Anuales.</li> <li>✚ Reglamento de Fondo Mortuario.</li> <li>✚ Reglamento de Adquisición de bienes y servicios.</li> <li>✚ Reglamento de funcionamiento de la funeraria.</li> <li>✚ Reglamento para el manejo del fondo de Caja Chica.</li> <li>✚ Productos y Servicios Financieros.               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Crédito Ordinario</li> <li>○ Crédito Emergente</li> <li>○ Crédito Extraordinario</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>○ Crédito Inmediato</li><li>○ Crédito Educativo</li><li>○ Crédito Especial</li><li>○ Crédito Soat.</li><li>✚ Otros Servicios que brindan al socio.<ul style="list-style-type: none"><li>○ Alquiler de Funeraria</li><li>○ Venta del Soat.</li></ul></li></ul>
--	---