



***UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR  
DE LOJA***

***ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y  
AUDITORÍA***

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para  
la “Cooperativa de Ahorro y Crédito de los Pueblos –  
CODESARROLLO, de la Ciudad de Quito. Período 2008**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE DOCTORES EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUTORES:**

**LCDO. JORGE PATRICIO JÁTIVA MORA  
LCDO. CARLOS LAUTARO MAZÓN ORTIZ**

**DIRECTORA DE TESIS:**

**DRA. GRACE TAMAYO GALARZA**

**CENTRO UNIVERSITARIO LOJA**

**2009**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

*Dra. Grace Tamayo Galarza*

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

**CERTIFICA:**

*Que el presente trabajo de tesis realizado por los estudiantes,  
licenciados: Jorge Patricio Játiva Mora y Carlos Lautaro  
Mazón Ortiz, ha sido orientado y revisado durante su  
ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.*

*Loja, agosto 11 del 2009*

*f).....*

## ***Contrato de Cesión de Derechos de Tesis***

*“Nosotros, Jorge Patricio Játiva Mora y Carlos Lautaro Mazón Ortiz declaramos ser autores del presente trabajo y eximimos expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.*

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

*Firma del Autor*

*Firma del Autor*

# ***AUTORÍA***

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

*Jorge Patricio Játiva Mora      Carlos Lautaro Mazón Ortiz*

# ***DEDICATORIA***

*A mi amada Elsy; con el amor y respeto que le tengo, por el impulsó que me ha dado para realizar este trabajo de investigación, que Dios la bendiga por su constante apoyo en mi superación profesional, lo cual ha dejado en mí, el ejemplo que la constancia permite alcanzar los objetivos y las metas propuestas.*

*Pato*

## ***DEDICATORIA***

*A Dios, por su infinita bondad, a mi esposa, hijas e hijo por su amor y comprensión, a Patricio mi compañero, por su invaluable aporte en la investigación y a Codesarrollo por su apertura para este trabajo.*

*Carlos*

## ***AGRADECIMIENTO***

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

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

*De manera especial, nuestro sincero agradecimiento a la Dra. Grace Tamayo Galarza, por haber guiado y orientado acertadamente nuestro trabajo de tesis.*

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

*Los autores*

## **INDICE DE CONTENIDOS**

	<b>Páginas</b>
Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v

Agradecimiento	vii
Índice de contenidos	viii
Resumen ejecutivo	xii

## **CAPÍTULO I ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA**

1.1	Descripción de la Cooperativa	1
1.1.1	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio “Fepp”.	2
1.1.1.1	Estructura de GSFEPP.	3
1.1.2	¿Qué Es Una EFL?	5
1.1.3	Redes de Estructuras Financieras Locales.	5
1.1.3.1	Tipos de Redes.	6
1.1.3.2	Objetivo General	6
1.1.3.3	Objetivos Específicos	7
1.1.4	Situación Financiera	7
1.1.5	Composición Societaria	10
1.2	Base Legal	11
1.3	Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda. “CODESARROLLO”.	13
1.3.1	Detalle de Funciones de Cada Línea Principal de Autoridad	14
1.3.1.1	Asamblea de Socios	14
1.3.1.2	Consejo de Administración	14
1.3.1.3	Auditoría Interna	15
1.3.1.4	Gerente General	16

1.3.1.5	Asesor Legal	17
1.3.1.6	Jefe Financiero	18
1.3.1.7	Jefe de Negocios	19
1.3.1.8	Jefe Administrativo y Recursos Humanos	20
1.3.1.9	Jefe de Sistemas	22
1.4	Plan Estratégico	26
1.4.1	Misión	27
1.4.2	Visión	27
1.4.3	Valores	27
1.4.4	Objetivos	28
1.4.4.1	Objetivo Estratégico	28
1.4.4.2	Objetivos Específicos	28
1.4.5	Análisis FODA	29
1.4.5.1	Fortalezas	29
1.4.5.2	Debilidades	29
1.4.5.3	Oportunidades	29
1.4.5.4	Amenazas	29

## **CAPÍTULO II                    MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1	Planificación	30
2.1.1	Planificación Estratégica	31
2.1.2	Planificación Corporativa	32
2.1.3	Planificación Operativa	34

2.2	Indicadores	35
2.2.1	Conceptos	35
2.2.2	Características	37
2.2.3	Importancia	39
2.2.4	Clasificación	39
2.2.5	Aspectos a Considerar en la Formulación de Indicadores	41
2.3	Cuadro de Mando Integral	44
2.3.1	Perspectiva Financiera	45
2.3.2	Perspectiva Procesos Internos	45
2.3.3	Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento	46
2.3.4	Perspectiva Cliente	46

### **CAPÍTULO III      DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES**

3.1	Identificación de las Áreas Relevantes, Variables y Objetivos	47
3.1.1	Objetivos	47
3.1.2	Identificación de las Áreas Relevantes	48
3.1.3	Variables	49
3.2	Preparación de Indicadores	49
3.3	Indicadores Financieros Principales	53
3.4	Análisis e Interpretación	57
3.4.1	Riesgo Crediticio	57
3.4.2	Rentabilidad	58

3.4.3	Liquidez	59
3.4.4	Eficiencia Financiera	59
3.4.5	Fichas Técnicas	61
3.5	Informe	87

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1.	Conclusiones	90
2.	Recomendaciones	91

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		92
---------------------	--	----

## **ANEXOS**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda. "CODESARROLLO", fue creada el 17 de agosto de 1998 con el propósito de fortalecer la economía social y solidaria, con una doctrina social que atribuye a la persona considerándola más importante que al dinero y a las cosas materiales.

El trabajo de Codesarrollo, principalmente se enmarca en el mejoramiento de la calidad de vida de las clases más desposeídas a través del desarrollo productivo.

El primer esfuerzo de la institución es el ahorro, que significa programar, priorizar, disciplinar y hacer sacrificios con el fin de realizar esfuerzos con la comunidad, naciendo así las cajas comunitarias, los bancos comunales y las cooperativas de ahorro y crédito; juntándose éstas a la vez, en redes provinciales y regionales, que han logrado dar vida a la red financiera nacional popular.

El esfuerzo de Codesarrollo en estos diez años, ha logrado reunir a muchos socios entre organizaciones populares e instituciones sociales; logrando constituir un equipo de personal técnico y administrativo capaz y comprometido, demostrando la viabilidad y validez de la teoría de las finanzas populares, merecida confianza de quienes entregan sus ahorros y de quienes solicitan el crédito, permitiendo poner en marcha actividades productivas y comerciales, que crean empleo y redistribuyen

equitativamente la riqueza local, defendiendo el valor y la dignidad de cada persona independientemente de su capacidad financiera a las que pueden tener acceso.

El fortalecimiento de las finanzas populares a través de la Cooperativa, tiene un enfoque con una metodología de trabajo en la economía social y solidaria, que concibe el espacio local como el dinamizador del flujo de recursos financieros que, manejados con honradez y buena gestión, fortalece el tejido social y el desarrollo integral de la población campesina y popular, constituyendo en su economía la riqueza local.

Las finanzas populares, tiene como estrategia general, promover y potenciar el mercado financiero popular, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad financiera local, buscando mejorar los niveles de eficiencia, sostenibilidad y cobertura.

## **CAPÍTULO I**

### **ANTECEDENTES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DESARROLLO DE LOS PUEBLOS, “CODESARROLLO”**

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

El 17 de agosto de 1998, nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito Desarrollo de los Pueblos Ltda. CODESARROLLO, por iniciativa del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio “FEPP”, organización no gubernamental activa en el ámbito del desarrollo socioeconómico de los sectores marginados del Ecuador, planteándose como uno de sus objetivos, fortalecer el desarrollo y sostenibilidad de las Estructuras Financieras Locales “EFL”, como estrategia para potencializar el acceso de los sectores rurales y urbanos marginales a servicios financieros locales, consolidando su participación y gestión en la economía nacional. Esta se encuentra controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador, y su iniciativa es la de participar en el mercado financiero desde una perspectiva incluyente.

En cuanto a la cobertura geográfica, “CODESARROLLO” opera en zonas populares urbanas y rurales, a través de su oficina Matriz ubicada en la ciudad de Quito, así como su agencia Colinas del Norte, además de las agencias en Ibarra, Latacunga, Ambato, Riobamba, Guaranda, Cuenca, Loja, Portoviejo, Lago Agrio y Coca.

Desde la perspectiva estratégica, “CODESARROLLO” ha definido dentro de sus planes la consolidación como su producto estrella a CREDIFINANCIERO, con el cual ofrece crédito para organizaciones de base conocidas como Estructuras Financieras Locales “EFL’s” que realizan operaciones de intermediación financiera, entregan créditos a sus socios y orientan sus acciones al desarrollo de mercados

financieros locales en los cuales los recursos captados son reinvertidos en la localidad, aportando a su desarrollo interno.

### **1.1.1 FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO “FEPP”.**

Es una fundación privada con finalidad social, sin fines de lucro, ecuménica y auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana.

Nació de la intención común de un grupo de obispos, sacerdotes y seglares, liderado por Mons. Cándido Rada, que buscaba dar respuesta en el Ecuador, al llamado del Papa Paulo VI en la encíclica *Populorum Progressio*, de crear un "fondo común" para la "asistencia a los más desheredados" en la perspectiva de un "desarrollo solidario de la humanidad".

La labor del “FEPP” se inspira en los objetivos de la promoción integral de los sectores populares ecuatorianos, en el espíritu del evangelio, en la doctrina social de la Iglesia.

El “FEPP” comparte la convicción expresada en la encíclica que inspiró su creación: el desarrollo no es un simple crecimiento económico, *"para ser auténtico, el desarrollo debe ser integral, es decir, promover a todos los hombres y a todo el hombre"*.

Los primeros estatutos del “FEPP” fueron aprobados el 22 de julio de 1970, por decreto supremo de gobierno. La evolución institucional se refleja en las versiones nuevas de los estatutos: 1971, 1974, 1980 y 1998. La última reforma, cuyo texto fue preparado por el Consejo de Coordinación y el Directorio previa consulta a todo el personal, fue aprobada el 29 de enero de 1999.

Con este reconocimiento oficial, la institución tiene plena capacidad jurídica para realizar lícitamente todos los actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas e internacionales.

Dentro de las finanzas populares, constituye un sistema nacional que articula las finanzas locales, teniendo como base la interacción efectiva de los principios de solidaridad, de la eficiencia, de la eficacia y del mercado, con una activa participación de actores organizados provenientes de los sectores rurales y urbanos populares.

El grupo social FEPP recibe recursos económicos y técnicos de personas, proyectos e instituciones - grandes y pequeñas, públicas y privadas - del Ecuador y del exterior, como es el caso de la banca italiana.

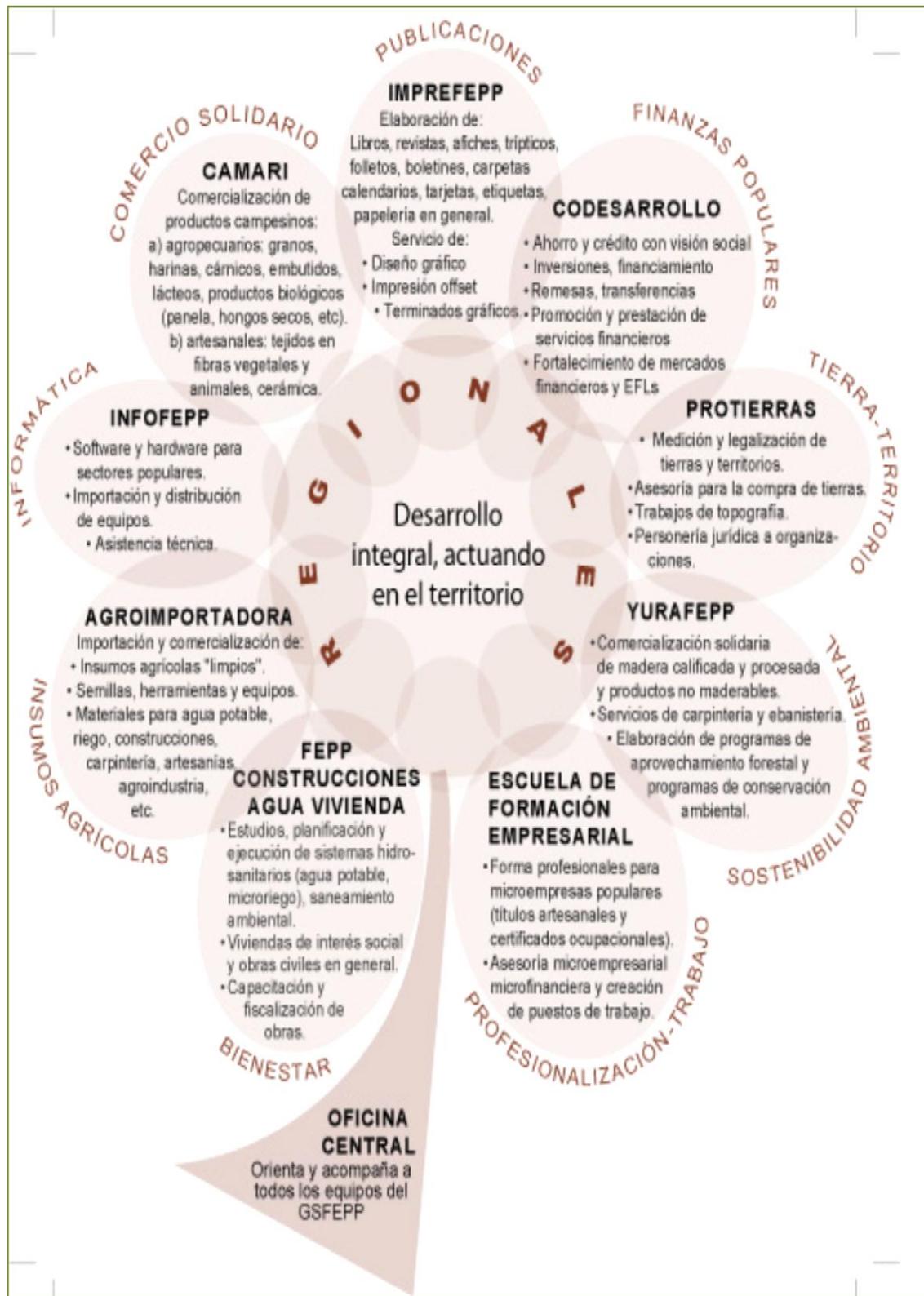
#### **1.1.1.1 ESTRUCTURA DE GSFPEP.**

La estructura social del grupo “FEPP”, está concebida por empresas jurídicas relacionadas entre ellas, con uno solo fin, que es el desarrollo productivo para el sector rural, creando fuentes de trabajo para el sector campesino, impulsando un mejor nivel de vida, llegando a los extractos sociales mas marginados, los cuales no pueden acceder fácilmente al sistema financiero nacional.

El ámbito social del “FEPP”, vio la necesidad de tener una cooperativa de intermediación financiera, con el propósito de dar acceso a pequeños créditos de escala menor, para el crecimiento agrícola, pecuario, industrial, etc.

Actualmente CODESARROLLO, al ser parte del “GSFPEP” da servicios financieros a los sectores más desposeídos, tanto urbano marginales y rurales, creando productos de crédito en segmentos de micro créditos y fortalecimiento a las

EFL's; para una mejor apreciación de su estructura, a continuación se presenta su conformación:



### 1.1.2 ¿QUÉ ES UNA EFL?

Una EFL es cualquier capacidad de operar ordenadamente, legal y éticamente en todo lo que se refiera al manejo del dinero, fundamentalmente el ahorro y el crédito. En otras palabras, se habla de la capacidad de realizar intermediación financiera y construir las finanzas populares. Esto debería darse en cada comunidad rural y urbano - popular, por pequeña que pueda ser.

En el Ecuador, las EFL's toman la forma de cooperativas de ahorro y crédito (que tienen personería jurídica), de cajas rurales, bancos comunales, etc. El fortalecimiento de las EFL's exige que todas vayan madurando hasta conseguir la personería jurídica.

Entre los objetivos de las finanzas populares y de la constitución de EFL's, tenemos:

1. El combate a la usura.
2. El servicio a la inversión productiva en la comunidad.
3. La creación de nuevos puestos de trabajo bajo responsabilidad familiar o comunitaria.

Junto a estos objetivos, que parecerían puramente económicos, están el fortalecimiento organizacional, el empoderamiento individual, especialmente de las mujeres y de los jóvenes, familiar y comunitario y el desarrollo de la cultura. Por lo tanto, una EFL es una forma organizada de educar a la gente y motivarla a ver de otra manera sus problemas y sus posibilidades.

La cooperativa CODESARROLLO y sus socios buscan establecer una red con las cajas y cooperativas de ahorro y crédito a las que apoyan, red en la cual, se

coordinen iniciativas y se establezcan políticas comunes orientadas a las finanzas populares.

### **1.1.3 REDES DE ESTRUCTURAS FINANCIERAS LOCALES.**

Una red es un sistema de multienlaces entre entidades autónomas, pero homogéneas (en nuestro caso las EFL), que se articulan entre sí, sumando capacidades, potencialidades, recursos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes y de mayor dimensión, respecto a los que cada entidad podría alcanzar en forma aislada.

#### **1.1.3.1 TIPOS DE REDES.**

**Parroquiales:** en la parroquia donde se vive (unión de las EFLs de los recintos, caseríos, anejos, comunidades, cabecera parroquial, etc.).

**Cantoniales:** en el cantón donde se encuentran (unión de redes parroquiales o de EFLs si no hay redes parroquiales).

**Provinciales:** en cada provincia (unión de redes cantonales o de redes parroquiales).

**Regionales:** en el espacio que abarca a varios cantones o provincias.

**Nacional:** a nivel de todo el Ecuador.

Cualquiera de estas redes debe crear beneficios para sus miembros y su construcción representa el dar un valor agregado al trabajo que CODESARROLLO aplica a la realidad local.

### **1.1.3.2 OBJETIVO GENERAL.**

Contribuir a la formación y fortalecimientos de los mercados financieros locales, en los cuales los pequeños y medianos productores, indígenas, campesinos, afro - ecuatorianos y pobladores urbano-populares sean actores que satisfacen sus necesidades financieras y, junto con otros actores de las finanzas populares, pueden tener mejores posibilidades de incidencia en las políticas financieras locales, regionales y nacionales.

### **1.1.3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- a)** Democratizar las finanzas, apoyando la organización de estructuras financieras locales fuertes y el fortalecimiento de las ya existentes en las comunidades, en los aspectos organizativos, financieros y técnicos, que se inserten dentro de una estrategia de desarrollo local.
- b)** Animar y apoyar la conformación de redes de estructuras financieras locales, tanto a nivel regional como nacional, articuladas a CODESARROLLO, que, junto con otros actores de las finanzas populares, puedan incidir en las políticas financieras locales, regionales y nacionales. Tener la fuerza de ser sistema. No estar aisladas. Tener peso político. Ser interlocutores como red que genera el desarrollo local.
- c)** Generar impactos territoriales, en la parroquia o cantón, con proyectos articulados entre sí; llegando a cada unidad familiar, provocando un control local sobre los dirigentes; dando lugar a la formación de clusters (especialización de un territorio para determinados productos: quesos, carnes, frutas, granos, papas, madera, etc.).
- d)** Optimizar los esfuerzos a nivel local, en capacitación y en informática.

- e) Crecer en la ayuda recíproca, mediante el intercambio de experiencias, de personas y recursos.

Se entiende con claridad que las redes financieras van más allá de lo estrictamente financiero y pueden llegar a ser los verdaderos motores de la participación popular, la producción y el desarrollo en niveles amplios.

#### 1.1.4 SITUACIÓN FINANCIERA.

Los estados financieros de la cooperativa “CODESARROLLO”, al 31 de diciembre del 2008, se componen de la siguiente manera:

##### **ACTIVOS**

<b>Código Cuenta</b>	<b>Nombre de Cuenta</b>	<b>Diciembre 2008</b>	<b>Porcentaje</b>
11	Fondos Disponibles	2.933.194,00	7,73%
13	Inversiones	3.477.467,00	9,16%
14	Cartera de Créditos	31.773.953,00	83,72%
1499	(Provisiones)	(2.485.771,00)	-6,55%
16	Cuentas Por Cobrar	663.068,00	1,75%
17	Bienes Realizables. Adjudicados por Pago	74.023,00	0,20%
18	Propiedad y Equipo	1.326.818,00	3,50%
19	Otros Activos	189.094,00	0,50%
	<b>Total Activos . . .</b>	<b>37.951.846,00</b>	<b>100,00%</b>

**Autor:** Patricio Játiva Mora

La estructura financiera de la entidad por parte de los activos, está compuesta por la cartera de créditos con un 83,72% de participación sin contar las provisiones; siendo el mayor activo en relevancia; en segundo lugar de importancia se encuentran las inversiones con un 9,16%; y, en tercer lugar de importancia se encuentran los fondos disponibles con un 7,73% de participación con respecto al activo total.

La cartera de microempresa es la más representativa al participar con el 64% del saldo total de cartera de créditos, esto quiere decir que US \$ 20'335.329, se encuentra colocados en este tipo de sujetos de créditos.

La distribución geográfica de la cartera presenta su mayor concentración en Quito con un 30%, seguida por las sucursales de Portoviejo 19% e Ibarra 13%.

Con relación a los fondos disponibles, la entidad tiene un 10% de sus recursos colocados o depositados en una entidad en el exterior (Cassa Padana Italia), debido a los desembolsos que realizan las instituciones financieras y no financieras italianas como fuentes de financiamiento y aportes de carácter social.

El portafolio de inversiones coloca sus recursos en títulos mantenidos hasta el vencimiento de entidades del sector privado en plazos de hasta 90 días, con un saldo de US \$ 3'477.000. Las calificaciones de riesgo de las entidades emisoras donde la entidad mantiene este portafolio, oscilan entre AAA y A.

### **PASIVOS**

<b>Código Cuenta</b>	<b>Nombre de Cuenta</b>	<b>Diciembre 2008</b>	<b>Porcentaje</b>
21	Obligaciones con el Público	23.873.856,00	73,64%
23	Obligaciones Inmediatas	304.617,00	0,94%
25	Cuentas por Pagar	736.321,00	2,27%
26	Obligaciones Financieras	7.322.374,00	22,59%
29	Otros Pasivos	181.634,00	0,56%
	<b>Total Pasivos . . .</b>	<b>32.418.802,00</b>	<b>100,00%</b>

**Autor:** Patricio Játiva Mora

La estructura de los pasivos de la entidad, en su mayor porcentaje por el 73,64%, corresponde a las obligaciones con el público, conformado por cuentas de ahorro.

## **PATRIMONIO**

<b>Código Cuenta</b>	<b>Nombre de Cuenta</b>	<b>Diciembre 2008</b>	<b>Porcentaje</b>
31	Capital Social	3.824.074,00	69,15%
33	Reservas	273.222,00	4,94%
34	Otros Aportes Patrimoniales	1.456.893,00	26,35%
24	Superávit por Valuaciones	3.950,00	0,07%
36	Utilidades Acumuladas	(444.555,00)	-8,04%
	Resultados del Ejercicio	416.460,00	7,53%
	<b>Total Patrimonio . . .</b>	<b>5.530.044,00</b>	<b>100,00%</b>
	<b>Total Pasivos y Patrimonio . . .</b>	<b>37.948.846,00</b>	

Autor: Patricio Játiva Mora

La estructura patrimonial de la cooperativa, se encuentra conformada por el 69,15% del capital suscrito y pagado, por socios jurídicos nacionales y extranjeros; y, en un 26,35% que corresponden a otros aportes patrimoniales, conformado por donaciones de la banca italiana, española y alemán en su mayoría.

Al 31 de diciembre del 2008, la firma calificadora “Microfinanza SRL” otorga una calificación de riesgo de “BB+”. Sobre la base de la falta de una adecuada identificación de las responsabilidades del personal y de un manual de funciones actualizado que conlleva a una difícil coordinación de las diferentes funciones y a una débil estructura de control interno. Por otro lado el programa de vigilancia preventiva impuesto por la Superintendencia de Bancos y Seguros, así como la actual implementación del plan de regularización enfocan de manera específica estos riesgos.

Además, el mayor nivel de control, conforme al plan de vigilancia preventiva reduce la relevancia de la débil estructura de control interno y reduce el riesgo de fraude.

Por otro lado, para implementar los objetivos propuestos por el plan de regularización, la cooperativa se encuentra expuesta a un riesgo de performance, debido a la disminución de eficiencia, la disminución del ritmo de colocación de los

créditos y a la consecuente reducción de rentabilidad. En particular, la disminución del crecimiento y de las colocaciones de los préstamos en los próximos meses podría tener un impacto no solamente a nivel de rentabilidad sino también a nivel de imagen hacia los propios clientes.

### **1.1.5 COMPOSICIÓN SOCIETARIA.**

La cooperativa pertenece al grupo social FEPP, el mismo que esta conformado por varias empresas con fines de ayuda social; el sustento económico del grupo FEPP proviene de donaciones del exterior, principalmente de Italia (40%), España (30%) y otros socios minoritarios.

La entidad está estructurada como cooperativa de capital cerrado, del cual el 67.2% pertenece al FEPP y lo restante está distribuido en 158 socios minoritarios, que se conforma de la siguiente manera:

<b><u>Número</u></b>	<b><u>Socios</u></b>
66	Cooperativas de Ahorro y Crédito, controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social.
27	Organizaciones Populares (Cooperativas de Producción y de Servicios, Uniones, Federaciones, Asociaciones, etc.).

2	Redes de Estructuras Financieras Locales.
22	ONG's (Fundaciones, Corporaciones, Instituciones, Centros, etc.).
2	Bancos de Crédito Cooperativo Italianos.
1	Cooperativa de Servicios Italiana.
38	Personas Naturales.

Las personas naturales fueron las primeras que conformaron el quórum requerido para la constitución de la cooperativa, después entraron como socios las instituciones y organizaciones populares.

En la cooperativa laboran 118 (ciento diez y ocho) personas con contratos regulares de trabajo, de éstas 45 (cuarenta y cinco) laboran en la oficina matriz en Quito y las 74 (setenta y cuatro) restantes laboran en las 11 (once) agencias que la cooperativa mantiene en el resto del país, que se encuentran ubicadas geográficamente en: Quito (Colinas del Norte), Ibarra, Latacunga, Ambato, Riobamba, Guaranda, Cuenca, Loja, Lago Agrio, Coca y Portoviejo.

## 1.2 BASE LEGAL.

Las entidades financieras, bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, no aplican la Ley de Cooperativas, estas se enmarcan con el Decreto Ejecutivo 354, promulgado el 28 de julio de 2005.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, con resolución No. SB-INCOOP-968-0890<sup>1</sup> de 17 de agosto de 1998, resuelve aprobar:

- La reforma y codificación del estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “De Integración” Ltda., domiciliada en Guayaquil, provincia del Guayas; en los términos

<sup>1</sup> ANEXO 1 - Copia de Resolución No INCOOP-968-0890

aprobados por la Asamblea General Extraordinaria de Socios en sesión celebrada el 23 de junio de 1998.

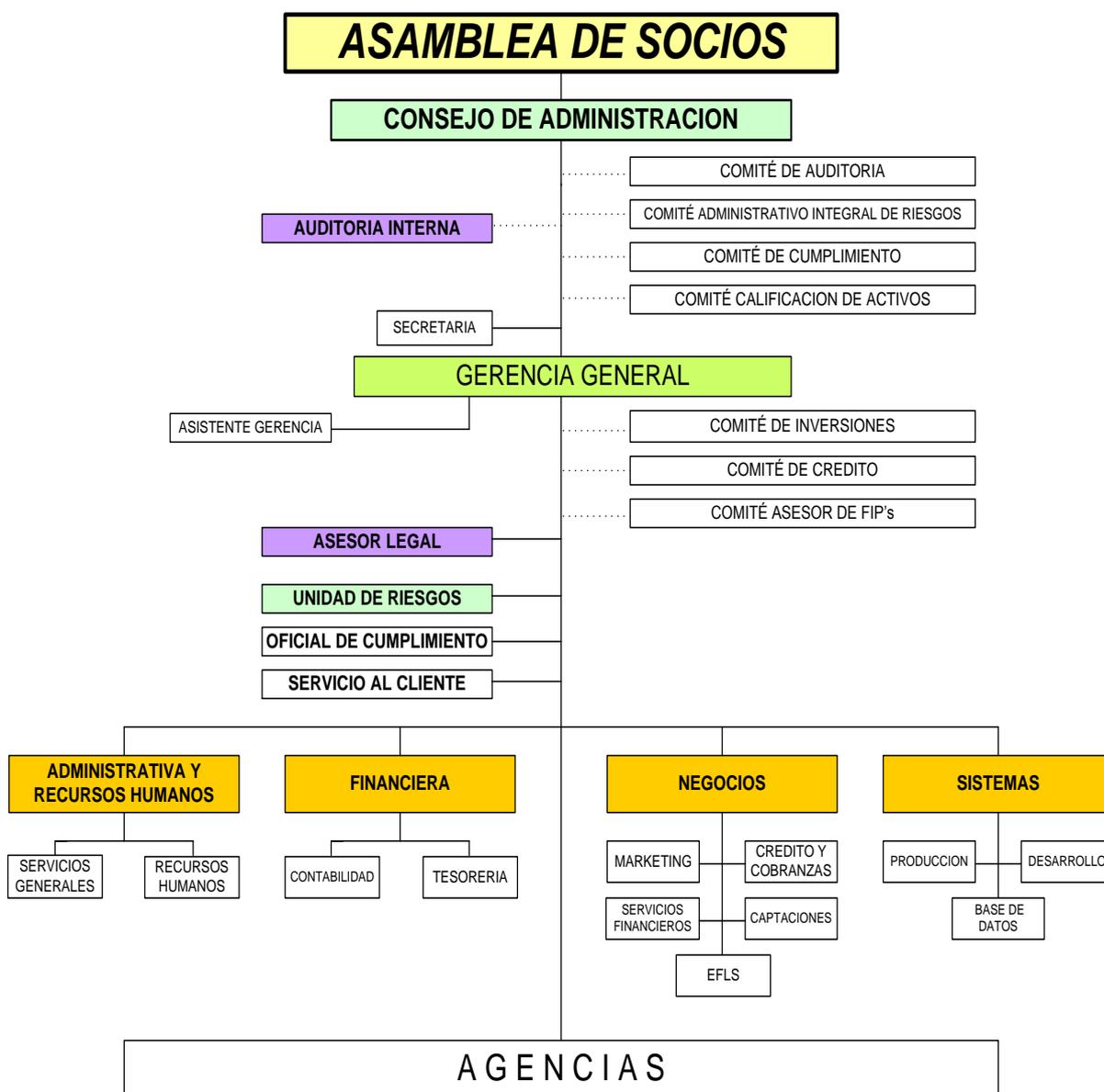
- El cambio de la razón social de la referida cooperativa por el de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Desarrollo de los Pueblos” Ltda.
- El cambio de domicilio de la oficina matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Desarrollo de los Pueblos” Ltda., del cantón Guayaquil, provincia del Guayas, al Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha.

Para lo cual dispone, publicar ésta resolución, inclusive con la razón de inscripción, por una sola vez en un diario de mayor circulación nacional.

De lo cual se expide a favor de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Desarrollo de los Pueblos” Ltda., el certificado de autorización que ampara su funcionamiento con la nueva denominación y domicilio, una vez que se cumpla con lo dispuesto en el párrafo anterior.

De igual forma, se dispone el registro de la reforma estatutaria, incluyendo el cambio de razón social y de domicilio, en el libro correspondiente a cargo de la Intendencia Nacional de Cooperativas, dando paso así al inicio de su vida jurídica, dentro del sistema nacional financiero.

### 1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DESARROLLO DE LOS PUEBLOS LTDA. “CODESARROLLO”.



**AUTOR** : Departamento Administrativo

**FUENTE** : CODESARROLLO

### **1.3.1 DETALLE DE FUNCIONES DE CADA LÍNEA PRINCIPAL DE AUTORIDAD.**

#### **1.3.1.1 ASAMBLEA DE SOCIOS.**

- Conocer y resolver las reformas del estatuto social, las que entrarán en vigencia una vez aprobadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- Conocer el plan estratégico, el plan operativo, el presupuesto de la cooperativa.
- Conocer y resolver sobre la distribución de los excedentes.
- Designar al auditor interno y al auditor externo, de las listas de personas calificadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, que le presente el Consejo de Administración de la propuesta realizada por el comité de auditoría, así como removerlos de conformidad con la Ley.
- Autorizar la adquisición de bienes inmuebles o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos, así como los contratos para la adquisición de servicios cuyo monto supere el 25% del patrimonio técnico de la institución.

#### **1.3.1.2 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.**

- Dictar los reglamentos internos, orgánico funcional, de crédito y las demás normas internas con sujeción a las disposiciones contenidas en la Ley, en este reglamento, las normas expedidas por la Junta Bancaria, los cuales podrán ser revisados por el organismo de control.
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto, y llevarlos a conocimiento de la Asamblea General. De haber modificaciones estas dos superarán el 10% del presupuesto conocido por la asamblea. En lo que corresponde al plan

operativo y al presupuesto, estos deberán ser aprobados antes del 15 de diciembre del año anterior a planificar.

- Nombrar a los miembros de los comités cuya creación disponga la superintendencia; y, verificar que se integren conforme con las normatividad vigente.
- Fijar el monto de la protección que debe adquirir la cooperativa ante sus riesgos de operación, sin perjuicio de exigir caución a los funcionarios que defina y por el monto que determine.
- Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentaras o estatutarias, previo el ejercicio del derecho de defensa y de acuerdo con las causales y procedimientos previstos en el estatuto social.

### **1.3.1.3 AUDITORÍA INTERNA.**

- Comprobar la existencia y el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno, con el propósito de proveer una garantía razonable en cuanto al logro de los objetivos de la institución; la eficiencia y eficacia de las operaciones; salvaguarda de los activos; una adecuada revelación de los estados financieros; y, cumplimiento de las políticas y procedimientos internos, leyes y normas aplicables.
- Evaluar los recursos informáticos y sistemas de información de la institución del sistema financiero, con el fin de determinar si son adecuados para proporcionar a la administración y demás áreas de la institución, información oportuna y suficiente que permita tomar decisiones e identificar exposiciones de riesgo de manera oportuna y cuenten con todas las seguridades necesarias.
- Verificar si la información que utiliza internamente la institución para la toma de decisiones y la que reporta a la Superintendencia de Bancos y Seguros es fidedigna, oportuna y surge de sistemas de información y bases de datos institucionales.

- Verificar que el directorio o el organismo que haga sus veces de la institución del sistema financiero haya expedido las políticas para prevenir el lavado de activos proveniente de actividades ilícitas y constatar la aplicación de éstas por parte de la administración de la entidad controlada.
- Evaluar si la gestión del oficial de cumplimiento se sujeta a las disposiciones normativas dispuestas en esta codificación y en la legislación vigente sobre la materia para controlar y prevenir el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.
- Verificar que la institución cuente con organigramas estructurales y funcionales; y, manuales y reglamentos internos actualizados que establezcan las líneas de mando, unidades de apoyo y asesoramiento, comités de gestión, entre otros, así como las responsabilidades y funciones de todos los niveles de la institución.
- Realizar un seguimiento a las observaciones de los informes de auditoría interna anteriores, con el propósito de verificar que la administración y/o el funcionario competente han adoptado las recomendaciones u otras medidas para superar las deficiencias informadas.
- Verificar que la institución del sistema financiero cuente con un plan estratégico; y, que su formulación se efectuó a base de un análisis de elementos tales como: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, línea(s) de negocio(s), mercado objetivo, evolución de la cuota de mercado, proyecciones financieras, planes de expansión o reducción, entre otros.

#### **1.3.1.4 GERENTE GENERAL.**

- Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa.
- Presentar para la aprobación del Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto de la cooperativa, estos dos últimos hasta máximo el 30 de noviembre del año inmediato anterior a planificar.

- Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar, al menos trimestralmente, al Consejo de Administración de los resultados.
- Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la asamblea general y del Consejo de Administración.
- Contratar, remover y sancionar, de acuerdo a las políticas que fije el Consejo de Administración a los empleados de la cooperativa, cuyo nombramiento y remoción no sea de competencia de otro órgano de la entidad, y fijar sus remuneraciones que deberán constar en el presupuesto de la entidad.
- Suministrar la información que le soliciten los socios, representantes, órganos internos de la cooperativa, la superintendencia y otras instituciones de acuerdo con la Ley.
- Informar al Consejo de Administración sobre la situación financiera de la entidad, de riesgos y su impacto en el patrimonio, cumplimiento del plan estratégico y sobre otros que sean solicitados, así como presentar el informe anual de gestión.
- Ejecutar las políticas de tasas de interés y de servicios de acuerdo a, los lineamientos fijados por el Consejo de Administración.

#### **1.3.1.5 ASESOR LEGAL.**

- Brindar asesoría permanente a la asamblea general de socios, consejos, comités y administración en general.
- Asumir y tramitar la defensa de litigios que se proponen por parte de la empresa o en contra de ella, ya sea por finiquito de contratos, vistos buenos, cobranza de cartera vencida y otras demandas cobrables, civiles, penales, etc.

- Estudiar e interpretar la ley para su correcta aplicación en la elaboración de proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos y resoluciones que normen aspectos jurídicos de orden personal, comercial ó administrativo de la institución.
- Elaborar minutas y contratos para constitución y cancelación de garantías de créditos de la institución.
- Generar los contratos que requiera la institución.
- Controlar y patrocinar acciones en las diferentes instancias judiciales
- Controlar y patrocinar acciones en el ámbito administrativo y de organismos de control.
- Investigar las reformas legales que afecten a la institución y sugerir las reformas en los cuerpos normativos de la institución.
- Retroalimentar a la administración las reformas legales que se emitan en el registro oficial.
- Brindar atención a problemas legales de agencias en otras localidades; puede asistir a reuniones en representación de la cooperativa ante otras instituciones públicas ó privadas.

#### **1.3.1.6 JEFE FINANCIERO.**

- Participar en la planificación, control y evaluación de los procesos productivos y administrativos implementados en la organización.
- Delegar funciones y responsabilidades al personal a su cargo.
- Evaluar la gestión del personal bajo su responsabilidad y tomar las medidas correspondientes.

- Estructurar, organizar, coordinar y controlar los sistemas financieros (aplicaciones informáticas) de la cooperativa.
- Realizar, controlar y monitorear el estado presupuestario de todas las oficinas, sobre la base de los resultados obtenidos, proponer ajustes presupuestarios.
- Revisar planes de financiación e Inversión.
- Informar mensualmente a la Gerencia y Consejo de Administración sobre la marcha financiera de la cooperativa.
- Diagnosticar el estado y situación económica financiera de la cooperativa; efectuar análisis comparativos y determinar la factibilidad de inversiones, crédito, endeudamiento externo, etc.
- Vigilar que los créditos del exterior se encuentren debidamente legalizados ante el Banco Central del Ecuador.
- Vigilar que se cumpla con el pago oportuno de aportes a organismos relacionados y entidades de control.
- Participar en la administración y contratación de seguros generales para cubrir a la institución y colaboradores, de potenciales siniestros.
- Coordinar las actividades de los departamentos de tesorería, contabilidad, caja y captaciones.

#### **1.3.1.7 JEFE DE NEGOCIOS.**

- Coordinar la ejecución de programas de investigación de mercado con las empresas proveedoras de este tipo de servicio.

- Elaborar, desarrollar y evaluar proyectos de investigación de mercado, mercadeo, estrategias del negocio.
- Realizar o coordinar la investigación de mercado para la generación de nuevos productos y puntos de venta.
- Realizar el mantenimiento y renovación de los productos de la institución, en coordinación con los responsables de los productos.
- Diseñar campañas de comercialización de productos financieros.
- Participar en la elaboración de la planificación estratégica y operativa de la institución.
- Elaborar campañas que permitan la penetración de mercados potenciales.
- Realizar análisis de ventajas comparativas para transformarlas en ventajas competitivas.
- Establecer y sugerir el precio de venta de los productos de acuerdo al estudio de la competencia.
- Administrar la imagen de la institución a través de la propuesta de políticas que normen su funcionamiento.
- Evaluar el mercado, la competencia y el posicionamiento, así como el nivel de satisfacción del cliente.
- Participar, a través de la generación de información necesaria, en la elaboración, despliegue y desarrollo de la estrategia de negocios (clientes, productos/servicios, precio, distribución y promoción) que permitan la toma de decisiones.

### 1.3.1.8

### JEFE ADMINISTRATIVO Y DE RECURSOS HUMANOS.

- Capacitación del personal en áreas como: conocimiento de productos o fortalecimiento de los mismos, estructura de políticas nuevas, servicio y atención al cliente, motivación, y otras de acuerdo a la necesidad existente.
- Realizar informes a gerencia y a departamentos que toman decisiones con resultados de este departamento.
- Abastecer y controlar toda la papelería que se utiliza para el normal desenvolvimiento, formularios, papeletas, rotulación interna y externa, material informativo, publicaciones y material promocional.
- Recibir con cortesía a todas las personas que visitan a nuestra Institución (colegas, estudiantes, comisiones, gerentes, asesores, pasantes etc.)
- Buscar, analizar y mantener un listado de proveedores y cotizaciones de materiales que se utiliza en la cooperativa COODESARROLLO.
- Aplicación de pruebas y test para selección y diagnóstico del personal
- Maneja beneficios sociales, donaciones, agasajos y anticipos de sueldos de los empleados de la cooperativa.
- Elabora contratos de entrada, traslado del personal y comunica culminaciones de contratos de trabajo.
- Realiza contactos con profesionales o instituciones de las distintas áreas para capacitar a los empleados y trabajadores de la cooperativa.
- Recomienda la contratación del personal de la cooperativa.
- Organiza y tiene actualizado el archivo de carpetas del personal de la cooperativa.

- Controla y supervisa al personal en lo referente a faltas, permisos, y desarrollo del desempeño laboral.
- Elabora el plan de capacitación de la cooperativa.
- Mantiene buenas relaciones interpersonales con socios, directivos y empleados de la Institución.

#### **1.3.1.9 JEFE DE SISTEMAS.**

Jefatura conformada por cuatro elementos principales:

##### **a) Sistemas:**

- Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del departamento de sistemas.
- Formular las especificaciones necesarias para elaboración e informe correspondiente de los estudios preliminares y de factibilidad que deban realizarse para la adquisición de "hardware" y "software" y para el desarrollo de nuevos sistemas de información computarizados.
- Controlar y evaluar la ejecución de los planes estratégicos y operativos del área.
- Promover la cultura informática institucional.
- Cumplir con eficiencia y eficacia las funciones encomendadas, aplicando para el efecto las políticas, planes, procedimientos, programas de trabajo, normas, directivas o memorandos emitidos por la Gerencia General de la cooperativa.
- Cumple con todas las política, normas estipuladas en los manuales y reglamentos existentes.

**b) Soporte Técnico:**

- Ejecutar y/o supervisar la implementación del cableado de nuevas oficinas o agencias tanto en las instalaciones para transmisión de datos, sistema eléctrico.
- Dar soporte a usuarios en lo que respecta a software base a los diferentes usuarios de la cooperativa.
- Diseñar, implementar y administrar las redes de comunicaciones.
- Supervisar la instalación, montaje y operación de los equipos que competen al departamento de sistemas, como servidores, computadoras personales, equipos de comunicación, de generación y estabilización de energía e instalaciones relacionadas.
- Elaborar y proponer a la alta dirección por intermedio de la jefatura de sistemas y ejecutar el plan anual de mantenimiento de equipos de computo, comunicación y eléctricos de propiedad de la cooperativa, así como de las instalaciones eléctricas y de transmisión de datos.
- Evaluar cuando menos semestralmente el plan anual de mantenimiento referido en el punto anterior y presentar el informe respectivo al director del departamento de sistemas.
- Revisar periódicamente, cuando menos anualmente, los procedimientos de cada actividad que se realiza, proponiendo su actualización o mejora en caso sea necesario.
- Instalar los equipos de cómputo, comunicaciones y eléctricos en ambientes apropiados para su buen desempeño y operatividad, procurando que las condiciones ambientales se mantengan adecuadas y en línea con los procedimientos internos y estándares sobre este tópico.
- Tener en buen estado y operativo lo siguiente:

- ❖ Grupos electrógenos.
- ❖ UPS.
- ❖ Equipos de cómputo como CPUs, monitores, teclados, impresoras y equipos de comunicaciones.
- ❖ Redes de área local. (incluye lo físico y lo lógico).

**c) Desarrollo:**

- Administrar el funcionamiento y mantenimiento de los sistemas de información.
- Elaborar, proponer, actualizar y ejecutar el plan anual de desarrollo de sistemas en concordancia con el plan estratégico institucional y plan estratégico de sistemas de Información, así como elaborar un cronograma de ejecución de tareas de desarrollos menores en coordinación con su jefe inmediato.
- Dirigir, evaluar y controlar las tareas de programación y desarrollo.
- Asignar tareas y prioridades y designar a los asistentes de sistemas a su cargo para el desarrollo de las aplicaciones y designar a los integrantes del equipo de programadores que desarrollarán, actualizarán o modificarán un sistema específico.
- Elaborar y proponer estudios e informes, en coordinación con el jefe del departamento de sistemas, a fin de diagnosticar la conveniencia de utilizar en la Cooperativa, equipos y sistemas de cómputo.
- Ejecutar y/o supervisar la realización de las tareas programadas en el plan anual de desarrollo de sistemas y realizar un seguimiento de los trabajos asignados al personal a su cargo o a terceros contratados para tal fin y reportar mensualmente a su jefe inmediato el estado de cada uno de los trabajos en ejecución y el grado de avance de lo programado.

- Proponer, actualizar, ejecutar y velar por el cumplimiento de la metodología y estándares de desarrollo de sistemas que se utilizan en la sección a su cargo, los mismos que se comunicará al personal a su cargo y a los terceros contratados para desarrollos específicos, luego de su aprobación por la instancia pertinente.
- Ejecutar labores de análisis, diseño, programación de sistemas, así como de supervisar y realizar un control de calidad a los desarrollos, modificaciones o actualizaciones de aplicativos informáticos realizados por el personal a su cargo o por terceros contratados para tal fin.
- Verificar que los desarrollos de aplicativos informáticos respondan a los requerimientos de los usuarios, quienes deben otorgar su conformidad en la etapa de pruebas, y que aquellos no contengan programas que no cumplen una función definida o que no guarda relación con el propósito del aplicativo informático desarrollado, actualizado o modificado.

**d) Producción:**

- Administrar el acceso de los usuarios físico y lógico a los diferentes aplicativos de la institución, verificando que se encuentren debidamente autorizados.
- Administrar las copias de seguridad de los datos, objetos y los sistemas.
- Proponer y ejecutar las políticas y procedimientos de recuperación de la información.
- Dar alternativas de solución a los problemas operativos que se pueden presentar, relacionados con los aplicativos.
- Asignar y supervisar al personal a su cargo en la ejecución de los cambios en los parámetros de los sistemas, según sea dispuesto por la ata dirección.
- Verificar que la documentación (manual de sistemas, manual administración de base de datos pase a producción) presentada por los asistentes de sistemas-desarrollo y/o

analistas/programadores externos sea lo suficientemente clara y completa para la instalación de los nuevos sistemas, cambios o modificaciones en el ambiente de producción.

- Verificar que la documentación dirigida a los usuarios finales (manuales de usuario) sea clara y entendible.
- Sugerir modificaciones a los sistemas, en la fase de producción, que contribuyan a una mejor optimización y control de las operaciones.
- Colaborar mediante opiniones, sugerencias, orientaciones y transmisión de experiencias sobre los eventos ocurridos en materia de seguridad y operatividad con los proyectos informáticos que se encuentran en fase de desarrollo, esta colaboración no incluye realizar labores de programación.

#### **1.4 PLAN ESTRATÉGICO.**

El plan estratégico, consistirá en la integración de los resultados de los estudios de posicionamiento y demanda en la construcción de un plan de negocios y operativo, orientado a definir planificadamente las acciones a realizarse en el sentido de que a través de la introducción de los nuevos productos financieros y el afianzamiento de la imagen y de los fundamentos de las preferencias de la colectividad en la cooperativa, se alcancen los objetivos institucionales sobre la base de su misión.

En el desarrollo del plan estratégico se incluirán elementos técnicos a partir de las teorías de planeación y programación estratégica, negociación estratégica, negociación sobre objetivos, etc. Con estos elementos, se complementarán con el diseño de los elementos prácticos para su consecución a través de los planes de negocios y operativos, tanto para la proyección económico financiera, como de las acciones operativas tendientes a alcanzar los objetivos definidos.

Para poder realizar nuestra planificación estratégica, deberemos como primer paso identificar de que forma se encuentra conformada la organización actualmente y su ámbito de acción, lo cual lo definiremos recurriendo a cuatro elementos necesarios, los cuales nos servirán para poder obtener información tanto interna como externa:

- a) Identificación de la Situación actual de CODESARROLLO, mediante una evaluación de posicionamiento institucional.
- b) Mercado meta u objetivo.
- c) Necesidades de su mercado meta u objetivo, mediante la aplicación de un estudio de mercado.
- d) La capacidad de la Cooperativa “CODESARROLLO” de satisfacer las necesidades de su mercado, mediante una evaluación de recursos institucionales.

#### **1.4.1 MISIÓN.**

Codesarrollo es una cooperativa financiera con visión social, que busca el desarrollo integral de la población marginada del Ecuador en las áreas rurales y urbano-populares, a través de la prestación de servicios financieros y no financieros, y del fortalecimiento de los mercados financieros locales.

#### **1.4.2 VISIÓN.**

Su visión se encuentra orientada a ser una entidad financiera sólida y en permanente crecimiento, referente a nivel nacional en el apoyo al desarrollo de las finanzas populares y solidarias, que presta productos y servicios financieros

eficientes orientados principalmente a la generación de empleo y a la producción, logrando la satisfacción de sus socios, clientes y colaboradores.

### **1.4.3 VALORES.**

Los Valores a seguir por la cooperativa son:

- Compromiso de trabajo con la población marginada organizada, buscando su desarrollo humano integral
- Solidaridad
- Transparencia y honradez
- Equidad como igualdad de oportunidades para todos y todas

### **1.4.4 OBJETIVOS.**

#### **1.4.4.1 OBJETIVO ESTRATÉGICO.**

El objetivo estratégico que persigue la cooperativa es el intermediar recursos económicos, bajo un marco orientado al control y administración de riesgos, para financiar el desarrollo socio económico del sector rural y urbano popular a través de servicios ágiles y justos, con eficiencia y rentabilidad, impulsando los mercados financieros locales.

#### **1.4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Los objetivos específicos para llegar a su meta son:

- a) Fortalecer las finanzas rurales y urbano-populares.
- b) Promover redes financieras populares alternativas, fortaleciéndolas y potenciando su acción a nivel local y nacional.
- c) Desarrollar nuevos productos y servicios financieros y no financieros, estableciendo convenios y alianzas estratégicas interinstitucionales.
- d) Contar con tecnología y comunicaciones que sustenten la plataforma de productos y servicios.
- e) Potenciar sinergias con el grupo meta, socios institucionales y organizaciones fraternas nacionales e internacionales.
- f) Lograr la sostenibilidad de su estructura administrativa gerencial a todo nivel, en la cual el personal sea proactivo, comprometido y calificado.
- g) Proyectar el funcionamiento de la cooperativa "CODESARROLLO", como una institución bancaria.

#### **1.4.5 ANÁLISIS FODA.**

##### **1.4.5.1 FORTALEZAS.**

Respaldo y permanente apoyo del principal socio FEPP y otras entidades financieras socias del exterior; costo del crédito competitivo; experiencia en crédito rural; adecuada diversificación geográfica y sectorial de las colocaciones y captaciones; cooperación y alianzas con las comunidades y organizaciones campesinas; amplia cobertura nacional.

#### **1.4.5.2 DEBILIDADES.**

Influencia de los miembros del FEPP en las decisiones, plan de acción impuesto por la Superintendencia de Bancos y Seguros, estructura orgánica funcional débil, sistemas tecnológicos no actualizados, volatilidad de la morosidad, controles internos débiles, patrimonio que limita su crecimiento, deterioro de la eficiencia y rentabilidad.

#### **1.4.5.3 OPORTUNIDADES.**

Incremento de la captación de ahorro, sobre todo a plazo; oportunidad de acceso a nuevas líneas de crédito de inversionistas internacionales; diversificación productos financieros; volumen de remesas del exterior; amplio mercado potencial, crédito en sectores campesinos; plan de regularización solicitado por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

#### **1.4.5.4 AMENAZAS.**

Alta competencia del sector cooperativo, Inestabilidad política y económica del país, regulaciones del estado sobre las tasas de interés y comisiones, riesgo de cumplir con los requerimientos impuestos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, sectores que atiende presentan un riesgo relativo mayor.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1 PLANIFICACIÓN.**

A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas se encuentran experimentando un proceso de cambios importantes e impredecibles, en muchos casos, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos.

La naturaleza de la competencia empresarial propia de la era industrial, donde la incorporación de alta tecnología ha sido lo más importante, se está transformando rápidamente. En la actual era de la información, las empresas ya no pueden obtener ventajas competitivas sostenibles, sólo mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El logro de la competitividad de la organización debe estar referida a una correspondiente planificación, la cual fija la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas con base a un adecuado diagnóstico situacional, mientras que el control de esta planificación, se enmarca en una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades planteadas en el.

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En la entidad, motivo de nuestro estudio, contaremos con el mínimo número posible de indicadores, que nos garanticen información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituirán el conjunto de signos vitales de la cooperativa.

El comportamiento de los empleados dentro de la estructura organizativa será tan importante como la propia estructura. Así, aunque el pago por ejecución y otros incentivos siguen siendo factores claves para lograr mayores beneficios y cuotas de

mercado, otras medidas, como el control de calidad y la gestión de recursos humanos se emplean al margen de las estrategias tradicionales.

Así tenemos que, la planificación será el proceso por el cual se establezcan metas y se elijan los medios para alcanzar las mismas; procesos que se seguirán para determinar en forma exacta lo que la Cooperativa hará para alcanzar sus objetivos. Se evaluará toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, para poder conseguir resultados a un curso de acción recomendado.

En nuestro estudio, nos referiremos a tres tipos de planificaciones, las cuales nos servirán para establecer nuestras conclusiones y recomendaciones a la investigación que se presenta, estas son: planificación estratégica; planificación corporativa; y, planificación operativa.

### **2.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

Según Everett Adams, la planificación estratégica es el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que ésta opera. El cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y resultados futuros.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deberá recorrer en el futuro la Cooperativa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno financiero y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificando estratégicamente, conseguiremos:

- Establecer la dirección a seguir por la cooperativa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles de productos financieros.
- Nos facilitará la posterior toma de decisión.
- Supondremos mayores beneficios y menores riesgos.

Entonces la planificación estratégica, comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?	Análisis de la situación financiera. Análisis del entorno económico. Análisis interno de la Cooperativa. Análisis de la competencia.
¿Dónde queremos ir?	Objetivos y metas a largo plazo.
¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?	Comprender el mercado financiero.  Comprender la competencia del negocio. Diseñar las estrategias apropiadas.

### 2.1.2 PLANIFICACIÓN CORPORATIVA.

Está demostrado que el propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una

empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación:

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

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

Los objetivos cualitativos, que rara vez se explican en términos concretos, nos servirán de base para la planificación corporativa. Pero para medir el alcance de los objetivos, lo expresaremos de forma cuantificable: cifra y volumen de negocio, porcentajes, etc. Los objetivos cuantificables son compatibles con los análisis o diagnósticos corporativos.

Los análisis F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) nos proporcionarán el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento. Estos estudios permiten al Consejo de Administración, el identificar todas las áreas funcionales de la Cooperativa, en la que exista una situación de normalidad, como:

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

Por otro lado, la administración, tendrá que identificar y evaluar los puntos débiles de la institución:

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

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

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

Es fundamental para que todo ocurra según la planificación prevista, que se introduzcan sistemas de control y supervisión, para conocer en todo momento los resultados reales y efectivos de las estrategias implementadas. Esto nos debe recordar que un plan corporativo, no es sino un cálculo imperfecto de las posibilidades de la empresa. Habrá que revisarlo continuamente, se trata pues de un proceso, no de un “auto de fe”.

### **2.1.3 PLANIFICACIÓN OPERATIVA.**

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

La Planificación Operativa o Administrativa: *“se ha definido como el diseño de un estado futuro deseado para una entidad y de las maneras eficaces de alcanzarlo” (R. Ackoff, 1970).*

La planificación puede determinarse en tres ciclos para su implementación: de corto plazo, el cual comprende en un período de un año; de mediano plazo, el cual comprende en un período de un año y menos de cinco; y, de largo plazo, el cual comprende en un período de más de cinco años.

Según Cortés, los planes se pueden clasificar también de acuerdo al área funcional responsable de su cumplimiento: plan de producción, plan de mantenimiento, plan de mercadeo, plan de finanzas, plan de negocios.

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

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

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

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

## 2.2 INDICADORES.

### 2.2.1 CONCEPTOS.

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.

No existe una definición oficial por parte de algún organismo nacional o internacional, sólo algunas referencias que los describen como: *"Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos (...) son medidas verificables de cambio o resultado (...) diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso (...) con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo (...) productos y alcanzando objetivos"*.<sup>2</sup>

Existen una serie de conceptos de indicador; no obstante, el concepto de indicador varía de unos autores a otros. Para unos cumple una función informativa, para otros es un instrumento en la toma de decisiones, o bien cumple una función de evaluación.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), establece que indicador significa: *"Que indica o sirve para indicar."*; e indicar, significa: *"Mostrar o significar algo con indicios y señales."*

La definición más simple de indicador corresponde a la identificación de una magnitud numérica referida a un evento, que pone en evidencia la intensidad,

---

<sup>2</sup> Organización de las Naciones Unidas (ONU). *Integrated and coordinated implementation and follow-up of major. United Nations conferences and summits. Nueva York, Estados Unidos de América, 10 y 11 de mayo de 1999, p. 18. Consultado en internet en la página [www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11](http://www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11). 29 de abril de 2002.*

situación o evolución del mismo. De su tratamiento es posible establecer la explicación, evolución y predicción de un fenómeno estudiado.

Los indicadores constituyen un instrumento que pueden permitir evaluar de manera objetiva aspectos particulares del proceso de ejecución o de los resultados de un programa ó proyecto a través de mediciones de carácter cualitativo o cuantitativo. El concepto de indicador suele coincidir con el concepto matemático de variable. Aunque no todas las variables puedan ser indicadores, hay veces en que la variable puede utilizarse como indicador. Sin embargo, hay plena coincidencia en que el indicador debe tomar valores numéricos, independientemente de la forma que adopte (tasas, índices, frecuencias o valores de una variable); y que puede referirse a la situación existente en un período de tiempo concreto (por ejemplo, la tasa de actividad anual de las áreas de una unidad de información) o a su evolución en el tiempo (la misma tasa de actividad anterior a lo largo de un período de tiempo determinado).

Los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los síntomas que se derivan del desarrollo normal de los objetivos, metas, actividades, servicios, etc. Hoy día se ha comprobado que hacer mucho no es lo mismo que hacer lo que se requiere y hacerlo correctamente.

Los indicadores de gestión son unidades de medida gerencial que permiten medir y evaluar el desempeño de la unidad de información frente a sus objetivos, actividades, metas, estrategias y responsabilidades con los grupos de referencia.

### **2.2.2 CARACTERÍSTICAS.**

Los indicadores deben estar inscritos en un marco teórico o conceptual, que les permitan asociarse firmemente con el evento al que el investigador pretende dar

forma. De ser posible, deben establecerse una estructura que lo ubique en un marco explicativo.

Ser específicos, es decir, estar vinculados con los fenómenos económicos, sociales, culturales o de otra naturaleza sobre los que se pretende actuar; por lo anterior, se debe contar con objetivos y metas claros, para poder evaluar qué tan cerca o lejos nos encontramos de los mismos y proceder a la toma de decisiones pertinentes. Deben mostrarse especificando la meta u objetivo a que se vinculan y/o a la política a la que se pretende dar seguimiento; para cumplirlas se recomienda que los indicadores sean pocos.

Ser explícitos, de tal forma que su nombre sea suficiente para entender si se trata de un valor absoluto o relativo, de una tasa, una razón, un índice, etc., así como a qué grupo de población, sector económico o producto se refieren y si la información es global o está desagregada por sexo, edad, años o región geográfica.

Estar disponibles para varios años, con el fin de que se pueda observar el comportamiento del fenómeno a través del tiempo, así como para diferentes regiones y/o unidades administrativas. La comparabilidad es un insumo que permite fomentar el desarrollo social o económico de acuerdo con lo que tenemos respecto a los demás o a otros momentos; de hecho, nociones socioeconómicas como producción, pobreza y trabajo sólo son comprensibles en términos relativos.

Deben ser relevantes y oportunos para la aplicación de políticas, describiendo la situación prevaleciente en los diferentes sectores de gobierno, permitiendo establecer metas y convertirlas en acciones.

Los indicadores no son exclusivos de una acción específica; uno puede servir para estimar el impacto de dos o más hechos o políticas, o viceversa. Sólo de manera excepcional, un indicador proveerá información suficiente para la comprensión de fenómenos tan complejos como la educación o la salud; por lo que, para tener una evaluación completa de un sector o un sistema, se requiere de un

conjunto de indicadores que mida el desempeño de las distintas dependencias y/o sectores y proporcione información acerca de la manera como éstos trabajan conjuntamente para producir un efecto global.

Ser claros, de fácil comprensión para los miembros de la comunidad, de forma que no haya duda o confusión acerca de su significado, y debe ser aceptado, por lo general, como expresión del fenómeno a ser medido. Para cada indicador debe existir una definición, fórmula de cálculo y metadatos necesarios para su mejor entendimiento y socialización. Por lo anterior, es importante que el indicador sea confiable, exacto en cuanto a su metodología de cálculo y consistente, permitiendo expresar el mismo mensaje o producir la misma conclusión si la medición es llevada a cabo con diferentes herramientas, por distintas personas, en similares circunstancias.

Que la recolección de la información permita construir el mismo indicador de la misma manera y bajo condiciones similares, año tras año, de modo que las comparaciones sean válidas.

Técnicamente deben ser sólidos, es decir, válidos, confiables y comparables, así como factibles, en términos de que su medición tenga un costo razonable.

Si bien su selección no debe depender de la disponibilidad de información proveniente de encuestas, censos y/o registros administrativos, sino de los objetivos fijados en los programas y proyectos de gobierno (dentro de los cuales se inscriben), es importante considerar el costo-beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción, por lo que, de preferencia, debe ser medibles a partir del acervo de datos disponible.

### **2.2.3 IMPORTANCIA.**

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la Implementación de un sistema de indicadores de gestión, se encuentran:

La satisfacción del cliente, puesto que a 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.

El monitoreo del proceso y 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.

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.

Con una gerencia de cambio y un adecuado sistema de medición, permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que se lo está realizando bien.

#### **2.2.4 CLASIFICACIÓN.**

Existen, al menos, dos criterios para clasificar a los indicadores:

A partir de la dimensión o valoración de la realidad económica, social, política o humana que se pretende expresar.

Partiendo del tipo de medida o procedimiento estadístico necesario para su obtención.

Dependiendo del campo de conocimiento que se pretende analizar, se habla de indicadores económicos, sociales, ambientales, etcétera. Si bien, el fin último de todos ellos es ser un insumo para evaluar la cercanía o lejanía hacia las metas de bienestar económico, social y de conservación del medio ambiente, en lo que varían es en las unidades de medida que utilizan: mientras que los indicadores económicos lo hacen en unidades monetarias y/o productos, los sociales lo hacen en personas; y los ambientales, principalmente, en recursos naturales.

Si consideramos la forma como se obtiene la información para construirlos, se puede diferenciar entre los indicadores objetivos y subjetivos. Los primeros se basan en evidencias externas independientes del informante (como podría ser el nivel educativo de la población), suponiendo que los métodos de captación, procesamiento y divulgación de la información son objetivos. Los segundos son juicios, casi siempre en modo y en concepto, y reflejan percepciones y opiniones de la población con respecto a su situación, a la de la sociedad o al país.

Otros esquemas que se aplican en la administración pública, organizan a los indicadores en: de gestión y de resultado, de insumos y productos, y otros más complejos que van desde costos, insumos, procesos, productos y resultados.

La mayoría de ellos incluyen, también, indicadores de contexto (los que, aunque no reflejan de forma directa la situación del sector que se quiere evaluar, son parte del ambiente que afecta la situación social, económica o ambiental y pueden modificar el comportamiento de los fenómenos bajo observación). Es común que se considere al producto interno bruto (PIB) per cápita, a la tasa de fecundidad y a la de crecimiento de la población, entre otros, como indicadores de contexto.

Dependiendo del tipo de medición o procedimiento estadístico que se requiere para su obtención, los indicadores pueden ser clasificados como simples (si se trata de una estadística de una sola variabilidad y/o poco complicada), o sintéticos (si se habla de un agregado que sintetiza la situación global de un sector determinado y que incluye varios componentes del mismo).

En este sentido, es importante aclarar que un indicador no debe ser, necesariamente, una estadística derivada, es decir, un valor absoluto (como el monto de la población), ya que se puede constituir un indicador cuando se le inscribe en una serie de tiempo que nos permite evaluar si su evolución se está acercando o alejando de las expectativas esperadas.

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

Para la construcción de indicadores de gestión son considerados los siguientes elementos:

**La Definición:** Expresión que cuantifica el estado de la característica o hecho que quiere ser controlado.

**El Objetivo:** Es lo que persigue el indicador seleccionado. Indica el mejoramiento que se busca y el sentido de esa mejora (maximizar, minimizar, eliminar, etc.). El objetivo en consecuencia, permite seleccionar y combinar acciones preventivas y correctivas en una sola dirección.

**Los Valores de Referencia:** El acto de medir es realizado a través de la comparación y esta no es posible si no se cuenta con un nivel de referencia para comparar el valor de un indicador.

Existen los siguientes valores de referencia:

- Valor histórico:
  - ✓ Muestra como ha sido la tendencia a través en el transcurso del tiempo.
  - ✓ Permite proyectar y calcular valores esperados para el período.
  - ✓ El valor histórico señala la variación de resultados, su capacidad real, actual y probada, informa si el proceso está, o ha estado, controlado.
  - ✓ El valor histórico dice lo que se ha hecho, pero no dice el potencial alcanzable.
  
- Valor estándar:
  - ✓ El estándar señala el potencial de un sistema determinado.
  
- Valor teórico:
  - ✓ También llamado de diseño, usado fundamentalmente como referencia de indicadores vinculados a capacidades de máquinas y equipos en cuanto a producción, consumo de materiales y fallas esperadas.
  - ✓ El valor teórico de referencia es expresado muchas veces por el fabricante del equipo.
  
- Valor de requerimiento de los usuarios:
  - ✓ Representa el valor de acuerdo con los componentes de atención al cliente que se propone cumplir en un tiempo determinado.

- Valor de la competencia:
  - ✓ Son los valores de referencia provenientes de la competencia (por benchmarking); es necesario tener claridad, que la comparación con la competencia sólo señala hacia dónde y con qué rapidez debe mejorar, pero a veces no dice nada del esfuerzo a realizar.
- Valor por política corporativa:
  - ✓ A través de la consideración de los dos niveles anteriores se fija una política a seguir respecto a la competencia y al usuario.
  - ✓ No hay una única forma de estimarlos, se evalúan posibilidades y riesgos, fortalezas y debilidades, y se establecen.
- Determinación de valores por consenso:

Cuando no se cuenta con sistemas de información que muestren los valores históricos de un indicador, ni cuenta con estudios para obtener valores estándar, para lograr determinar los requerimientos del usuario o estudios sobre la competencia, una forma rápida de obtener niveles de referencia es acudiendo a las experiencias acumuladas del grupo involucrado en las tareas propias del proceso.

**La Responsabilidad:** Clarifica el modo de actuar frente a la información que suministra el indicador y su posible desviación respecto a las referencias escogidas.

**Los Puntos de Medición:** Definen la forma cómo se obtienen y conforman los datos; los sitios y momentos donde deben hacerse las mediciones; los medios con los cuales hacer las medidas; quiénes hacen las lecturas; y, cual es el procedimiento de obtención de las muestras.

Ello permite establecer con claridad la manera de obtener precisión, oportunidad y confiabilidad en las medidas.

**La Periodicidad:** Define el período de realización de la medida, cómo presentan los datos, cuando realizan las lecturas puntuales y los promedios.

**El Sistema de Procesamiento y Toma de Decisiones:** El sistema de información debe garantizar que los datos obtenidos de la recopilación de históricos o lecturas, sean presentados adecuadamente al momento de la toma de decisiones. Un reporte para tomar decisiones debe contener no sólo el valor actual del indicador, sino también el nivel de referencia.

### **2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

El Cuadro de Mando es un instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la empresa.

El Cuadro de Mando provee una estructura para centrarse en los indicadores de cada proceso crítico tales como: plan de negocio, distribución de recursos, estrategias y retroalimentación, aprendizaje, comportamiento ante los clientes internos y externos y hacia acciones comunitarias.

El proceso de cuadro de mando integral empieza cuando el equipo de la alta dirección se pone a trabajar para clarificar cuáles son los objetivos estratégicos específicos. El equipo encargado de poner en marcha el cuadro de mando debe analizar si privilegiará el crecimiento del mercado, los ingresos, o la generación de dinero efectivo. En cuanto a los clientes y el mercado, es importante determinar los segmentos a los cuales dirigirse y sobre los que se decidió competir.

El Cuadro de Mando Integral traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto de indicadores de actuación. Estos son elementos que en cada área estudiada reflejan el estado y perspectivas que son necesarios reforzar o mejorar o mantener para alcanzar los objetivos deseados.

No puede verse a estos indicadores como herramienta para evaluar el comportamiento y acciones pasadas, sino como un impulso para canalizar la futura estrategia y misión de la empresa.

### **2.3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA.**

Desde el punto de vista financiero, estos indicadores son valiosos para resumir consecuencias económicas. Son fácilmente mensurables, acostumbran a relacionar la rentabilidad medida, por ejemplo, en ingresos de explotación, rendimiento de capital o, según un término más reciente, valor añadido económico, esto es, una medida que representa cuánto valor aporta cada persona o proceso en la cadena de valor total de la organización.

### **2.3.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.**

El proceso interno se refiere a los procesos críticos que permitan acercar propuestas para retener a los clientes y satisfacer expectativas de rendimientos financieros.

Cuando se identifican los objetivos de accionistas y clientes se reconocen los procesos más críticos. Robert S. Kaplan y David P. Norton señalan que *“los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes”*. Cuando se instituye un cuadro de mando Integral, se recomienda definir la cadena de valor de los procesos internos, comenzando con los procesos de innovación: Primero, se identifican las necesidades de los clientes y se desarrollan soluciones para esas necesidades. Luego, se integran los procesos operativos de producción y servicios ligados a esas necesidades y, finalmente, se establece un buen servicio post-venta.

### **2.3.3 PERSPECTIVA APRENDIZAJE – CRECIMIENTO.**

Proviene de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Al igual que los clientes, a los empleados también es preciso retenerlos, satisfacerlos, entrenarlos y fortalecer sus habilidades.

El Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización. Esta última perspectiva garantiza los elementos necesarios para arribar con éxito a las otras metas. Es preciso invertir en infraestructura, personal, sistemas y procesamientos, para concretar objetivos de crecimiento. Para ello deben medirse aspectos relacionados con cada uno de ellos.

### **2.3.4 PERSPECTIVA CLIENTE.**

En cuanto a la perspectiva del cliente, los directivos identifican segmentos de clientes y mercado en los que competirá la unidad del negocio. Sus indicadores

serán satisfacción, adquisición, retención y cuota del mercado de los clientes seleccionados.

Desde la perspectiva de los clientes, deberá identificarse cada segmento de cliente y de mercado que han elegido para competir. A través de indicadores clave como lealtad, fidelidad, satisfacción, adquisición y rentabilidad, las empresas pueden descubrir la satisfacción de un producto o servicio en el mercado.

Queda claro que no puede satisfacerse a todos los clientes por igual. No es posible atender las demandas del cien por cien de los clientes, ni tampoco todos tienen el mismo valor para la empresa. Existen distintos objetivos para cada segmento.

## **CAPITULO III**

### **DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES**

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

La cooperativa en el año 2008, elaboró su propio plan estratégico para un cumplimiento de cinco años, esto es hasta el año 2012, en el cual se preparó y diseñó los indicadores cuantitativos y cualitativos, sobre la base de los objetivos generales y específicos del mismo.

##### **3.1.1 OBJETIVOS.**

**Fortalecer las finanzas rurales y urbano - populares.-** Se ha consolidado la acción de la cooperativa en los mercados de mayor potencialidad en los sectores rurales y urbano – populares; definiendo los cantones con mayor concentración de clientes, atendiéndose en 119 cantones distribuidos en las 19 provincias de influencia de las doce agencias.

**Promover redes financieras populares alternativas fortaleciéndolas y potenciando su acción a nivel local y nacional.-** Se ha establecido una política y estandarizado una metodología de trabajo con el producto Credifinanciero, elaborando el manual de Credifinanciero, con el fin de apoyar a las EFL's y redes con respecto al producto mencionado; su estructura se enmarca en la definición de políticas por cada segmento de mercado, riesgos, zonificación, métodos de calificación y formas de trabajo. Para la concepción de este producto se realiza sobre la base de una calificación del producto, considerando elementos cualitativos y cuantitativos, es decir la identificación del cliente y su patrimonio.

**Desarrollar nuevos productos y servicios financieros estableciendo convenios y alianzas estratégicas interinstitucionales.-** Se ha incrementado el portafolio de productos considerando los riesgos estructurales y sectoriales a nivel nacional y regional; la cooperativa, con las gestiones de remesas pretende captar para el incremento de captaciones y cartera. Dinamizar los productos en servicio ajustándolos a las necesidades del mercado y según las posibilidades de Codesarrollo en base al análisis de riesgos.

### **3.1.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS ÁREAS RELEVANTES.**

La situación financiera de la cooperativa nos permite identificar los riesgos existentes, en las áreas que se requieren acciones correctivas y oportunas, siendo estas, en la estructura del activo, las operaciones de crédito e inversiones; y, en las del pasivo, depósitos a la vista y obligaciones financieras y patrimonio.

El monitoreo que se efectúa en la identificación de las debilidades que pueden presentar las operaciones, tienen el carácter preventivo, pues estos se identifican con una evaluación continua en la calidad de las acciones tomadas y de los procesos generados en las diferentes áreas de la organización estructural.

El análisis que se efectúa en la estructura financiera, no solo es un descriptivo de las variaciones observadas en un período dado, sino que éste determine y fundamente las causas de cambios adversos que pueden incidir en la situación y viabilidad financiera de la entidad.

Adicionalmente los análisis efectuados desde las áreas técnicas de la entidad, no solo se lo hace al interior, sino que también se lo hace con el peer-group<sup>3</sup> del subsistema de cooperativas, permitiendo obtener una mejor percepción del riesgo de la institución.

### **3.1.3 VARIABLES.**

Las variables para el análisis de crecimiento de la cooperativa se enfocan en las captaciones, colocaciones y recuperaciones, considerando depósitos a la vista, cartera y retorno del capital.

#### *Variables Macroeconómicas:*

Producto Interno Bruto (PIB); nivel de tasas de interés, inflación, deuda, indicador de riesgo país, tasas referenciales internacionales, indicadores de vulnerabilidad sectorial e indicadores de productividad.

#### *Variables Microeconómicas:*

---

<sup>3</sup> Grupo de entidades del sistema cooperativista.

Se toma como referencia la metodología del análisis CAMEL (capital, activos, eficiencia, rentabilidad y liquidez), agrupadas en cuatro subsistemas: calidad de activos; solvencia; riesgo de mercado y liquidez; y, gestión y eficiencia.

### 3.2 PREPARACIÓN DE INDICADORES.

Para la obtención de los indicadores, se consideran la estructura de los balances diarios, semanales y mensuales, información trimestral, semestral y anual, retroalimentando los resultados que se obtienen por el giro del negocio.

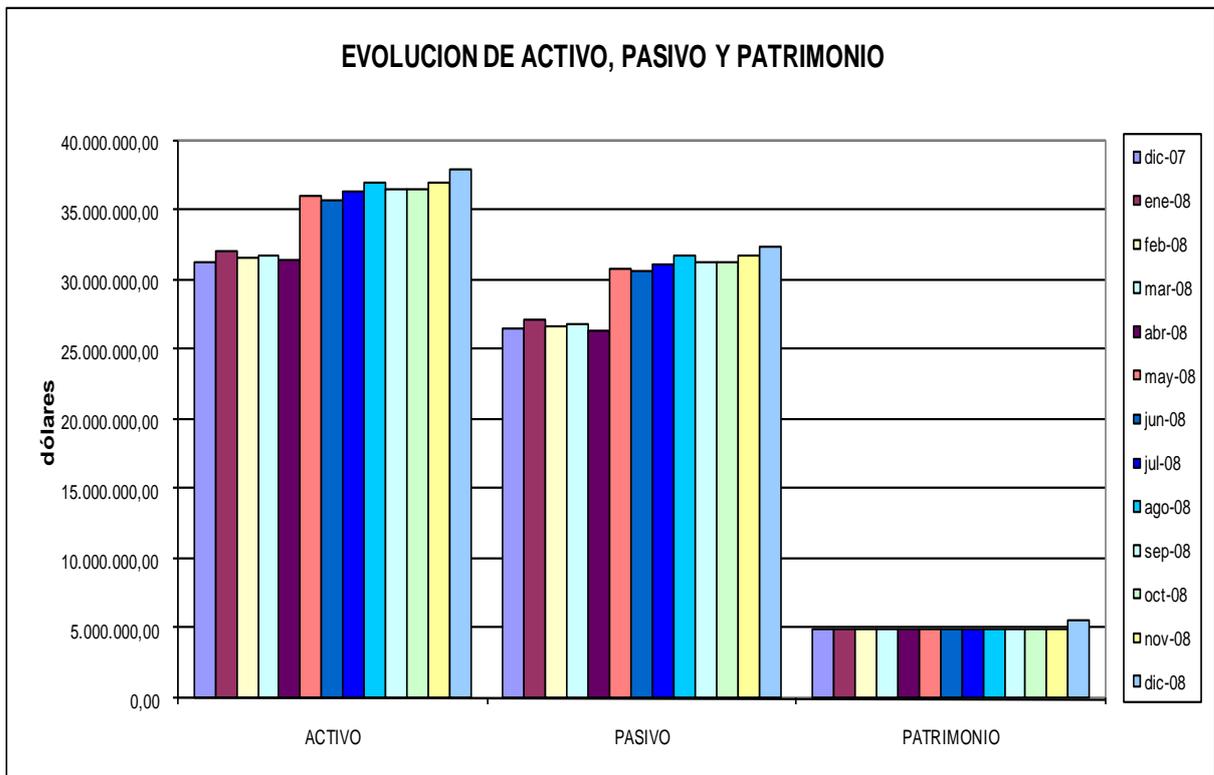
Para la elaboración, se toman como base los balances generales mensuales, desde diciembre del 2007 a diciembre del 2008, como se presenta en el cuadro precedente:

#### BALANCES GENERALES POR MESES

PERIODO	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO
<b>dic-07</b>	31.340.256,33	26.475.857,33	4.864.399,00
<b>ene-08</b>	32.066.963,85	27.142.937,30	4.892.572,88
<b>feb-08</b>	31.624.561,60	26.683.444,26	4.901.915,63
<b>mar-08</b>	31.777.766,66	26.802.977,71	4.961.106,75
<b>abr-08</b>	31.403.093,10	26.324.753,45	4.961.106,75
<b>may-08</b>	35.973.712,83	30.861.805,25	4.961.206,75
<b>jun-08</b>	35.764.155,30	30.624.806,56	4.964.347,15
<b>jul-08</b>	36.302.493,38	31.131.738,52	4.965.847,15
<b>ago-08</b>	36.968.269,83	31.769.912,98	4.967.039,34
<b>sep-08</b>	36.436.239,06	31.200.015,00	4.968.544,10
<b>oct-08</b>	36.524.264,76	31.280.900,14	4.972.276,94
<b>nov-08</b>	36.972.272,87	31.744.092,88	4.974.476,94
<b>dic-08</b>	37.951.846,34	32.418.802,08	5.533.044,26
<b>Var. Dic/07 a Dic/08</b>	17,42%	18,33%	12,08%

FUENTE : "SAB", Herramienta informática Superintendencia de Bancos y Seguros

AUTORES : Patricio Játiva Mora y Carlos Mazón



**AUTORES** : Patricio Játiva Mora y Carlos Mazón

Como se puede observar en los cuadros precedentes, la estructura financiera de la Cooperativa, reveló resultados de crecimiento, con relación a los activos en un 17,42%, en el período de diciembre del 2007 a diciembre del 2008, con lo que corresponde al pasivo refleja un crecimiento en el mismo período del 18,33% y con relación al patrimonio en un 12,08%, demostrando estos resultados el cumplimiento de las metas establecidas en la planificación estratégica.

### COMPARATIVO Y ESTRUCTURA DEL ACTIVO, DE DIC 2007 A DIC 2008

COD.	NOMBRE DE CUENTAS	DIC-2007	DIC-2008	Variación Absoluta a Dic. 2008	Variación Relativa a Dic. 2008	Estructura del Activo a Dic. 2007 %	Estructura del Activo a Dic. 2008 %
11	FONDOS DISPONIBLES	3.790.326,81	2.933.194,31	(857.132,50)	-29,22%	12,09%	7,73%
13	INVERSIONES	3.390.431,18	3.477.466,59	87.035,41	2,50%	10,82%	9,16%
14	CARTERA DE CREDITOS	22.357.086,19	29.288.183,17	6.931.096,98	23,67%	71,34%	77,17%
16	CUENTAS POR COBRAR	218.412,55	663.068,05	444.655,50	67,06%	0,70%	1,75%
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO	85.796,44	74.023,04	(11.773,40)	-15,91%	0,27%	0,20%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1.313.590,42	1.326.817,55	13.227,13	1,00%	4,19%	3,50%
19	OTROS ACTIVOS	184.612,74	189.093,63	4.480,89	2,37%	0,59%	0,50%
	<b>TOTAL ACTIVOS...</b>	<b>31.340.256,33</b>	<b>37.951.846,34</b>	<b>6.611.590,01</b>	<b>17,42%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE** : "SAB", Herramienta informática Superintendencia de Bancos y Seguros

**AUTOR** : Patricio Játiva Mora

El activo de mayor relevancia dentro de su estructura, es la cartera de crédito con el 77,17%, demostrándose que este rubro a diciembre del 2008 creció en un 23,67% con relación a diciembre del 2007, debido a la demanda de créditos en el sector urbano marginal y rural.

### COMPARATIVO Y ESTRUCTURA DEL PASIVO, DE DIC 2007 A DIC 2008

COD.	NOMBRE DE CUENTAS	DIC-2007	DIC-2008	Variación Absoluta a Dic. 2008	Variación Relativa a Dic. 2008	Estructura del Pasivo a Dic. 2007 %	Estructura del Pasivo a Dic. 2008 %
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	19.469.130,47	23.873.855,64	4.404.725,17	18,45%	73,54%	73,64%
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	23.049,00	304.617,37	281.568,37	1,18%	0,09%	0,94%
25	CUENTAS POR PAGAR	674.486,74	736.320,71	61.833,97	0,26%	2,55%	2,27%
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6.179.769,16	7.322.373,91	1.142.604,75	4,79%	23,34%	22,59%
29	OTROS PASIVOS	129.421,96	181.634,45	52.212,49	0,22%	0,49%	0,56%
	<b>TOTAL PASIVOS...</b>	<b>26.475.857,33</b>	<b>32.418.802,08</b>	<b>5.942.944,75</b>	<b>18,33%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE** : "SAB", Herramienta informática Superintendencia de Bancos y Seguros

**AUTORES** : Patricio Játiva Mora y Carlos Mazón.

La presentación del pasivo en el balance general, con corte al 31 de diciembre del 2008, registra un saldo de US \$ 32'418.802,08; que representa un crecimiento de 18,33%, con relación a lo registrado en diciembre del 2007.

El pasivo de mayor relevancia, se registra en obligaciones con el público, con un porcentaje del 73,64%, con respecto al total de pasivos; el crecimiento de este rubro se enmarca en el 18,45% a diciembre del 2008, con relación al diciembre del 2007. Los depósitos del público ratifican la confianza de los socios y clientes, depositada en la Cooperativa.

## COMPARATIVO Y ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO, DE DIC 2007 A DIC 2008

COD.	NOMBRE DE CUENTAS	DIC-2007	DIC-2008	Variación Absoluta a Dic. 2008	Variación Relativa a Dic. 2008	Estructura del Pasivo a Dic. 2007 %	Estructura del Pasivo a Dic. 2008 %
31	CAPITAL SOCIAL	3.454.474,50	3.827.074,28	372.599,78	9,74%	71,02%	69,17%
33	RESERVAS	273.222,48	273.222,49	0,01	0,00%	5,62%	4,94%
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	1.366.041,65	1.456.892,77	90.851,12	6,24%	28,08%	26,33%
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	3.950,00	3.950,00	0,00	0,00%	0,08%	0,07%
36	RESULTADOS	-233.289,63	-28.095,28	205.194,35	-730,35%	-4,80%	-0,51%
	<b>TOTAL PASIVOS...</b>	<b>4.864.399,00</b>	<b>5.533.044,26</b>	<b>668.645,26</b>	<b>12,08%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**FUENTE** : "SAB", Herramienta informática Superintendencia de Bancos y Seguros

**AUTORES** : Patricio Játiva Mora y Carlos Mazón

A diciembre del 2008, el grupo patrimonial presentan un total de US \$ 5'533.044,26, que implica un crecimiento del 12,08%, frente a US \$ 4'864.399,00, registrados a diciembre del 2007, fundamentado en el crecimiento de certificados de aportación y el resultado del ejercicio alcanzado.

### 3.3 INDICADORES FINANCIEROS PRINCIPALES.

Siendo los indicadores financieros factores principales para una adecuada evaluación cuantitativa y cualitativa, se han considerado como los más relevantes, los índices de rentabilidad, liquidez, eficiencia administrativa y financiera, que permitirán conocer el desempeño de la Administración en la obtención de resultados de crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

#### DEFINICIÓN DE INDICADORES

INDICADOR	CONCEPTO	FORMULA	VALOR
<b>RIESGO CREDITICIO</b>			
% Cartera Contaminada	Es el porcentaje de la cartera vencida mas la cartera que no devenga intereses relacionada con la cartera bruta total	$(\text{Cartera vencida} + \text{cartera que no devenga intereses}) / \text{Cartera bruta total}$	4,61%
Cobertura de cartera contaminada	Es el porcentaje de las provisiones de cartera relacionada con la cartera contaminada.	$\text{Provisiones de cartera} / \text{Cartera contaminada}$	170%
<b>LIQUIDEZ</b>			
Fondos disponibles + Inversiones / Depositos	Representa el porcentaje de liquidez que tiene la cooperativa frente a los depositos recibidos del publico	$(\text{Fondos disponibles} + \text{Inversiones}) / \text{Total depositos del publico}$	26,85%
Fondos disponibles + Inversiones / Pasivo total	Representa el porcentaje de liquidez que tiene la cooperativa frente al pasivo total	$(\text{Fondos disponibles} + \text{Inversiones}) / \text{Pasivo total}$	19,77%
<b>RENTABILIDAD</b>			
Retorno sobre activos	Mide que tambien la cooperativa aplica sus activos totales para generar excedentes	$\text{Utilidad operacional neta} / \text{Total del activo promedio}$	1,20%
Retorno sobre patrimonio	Calcula la tasa de retorno del patrimonio promedio del periodo.	$\text{Utilidad operacional neta} / \text{Total del patrimonio promedio}$	8,12%
<b>CAPACIDAD PATRIMONIAL</b>			
Patrimonio	Mide el porcentaje de participacion del patrimonio total en la inversion global de la cooperativa	$\text{Patrimonio} / \text{Activo total}$	14,58%
Capital social	Mide la inversion directa de los socios en el patrimonio de la cooperativa	$\text{Capital social} / \text{Patrimonio}$	69,17%
<b>ESTRUCTURA FINANCIERA</b>			
Cartera	Mide la participacion de la cartera neta de creditos sobre el activo total	$\text{Cartera Neta} / \text{Activo total}$	77,17%
Inversiones	Mide la participacion de las inversiones que mantiene la institucion en el activo total	$\text{Inversiones} / \text{Activo total}$	9,16%
Activo fijo	Mide el porcentaje de participacion de la inversion en activos fijos frente al activo total	$\text{Activo fijo} / \text{Activo Total}$	3,50%
Depositos	Mide en que porcentaje financia el activo total los depositos recibidos del publico	$\text{Depositos} / \text{Activo total}$	62,91%
Obligaciones financieras	Mide en que porcentaje financia el activo total las obligaciones financieras contratadas	$\text{Obligaciones financieras} / \text{Activo total}$	19,29%
<b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>			
Costo de clientes	Relaciona todos los gastos operativos con el numero de clientes	$\text{Gastos operativos} / \text{Numero de clientes}$	3,71
Gastos operacionales como % del activo total	Relaciona todos los gastos de operación con el activo promedio	$\text{Gastos operativos} / \text{Total del activo promedio}$	7,55%
Gastos de personal como % del activo total	Relaciona los gastos de personal con el activo promedio	$\text{Gastos de personal} / \text{Total del activo promedio}$	4,00%
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>			
Gestion de activos productivos	Mide la relacion entre los activos productivos ( cartera vigente mas inversiones) sobre los pasivos con costo	$\text{Activos productivos} / \text{Pasivos con costo}$	108,31%
Tasa de interes de cartera	Mide los intereses generados por cartera	$\text{Intereses de cartera} / \text{Cartera promedio}$	14,02%
Tasa pasiva ponderada	Mide los intereses causados por las diferentes fuentes de fondeo con costo	$\text{Intereses pagados} / \text{Pasivos con costo}$	3,36%
Margen bruto financiero	Mide la diferencia entre la tasa activa y la tasa pasiva ponderada	$\text{Tsa activa} - \text{tasa pasiva ponderada}$	10,74%

**FUENTE** : Departamento Financiero CODESARROLLO

**AUTORES** : Patricio Játiva Mora y Carlos Mazón

INDICADOR	CONCEPTO	FORMULA	VALOR
<b>PRODUCTIVIDAD</b>			
Operaciones por cajero mensuales	Mide la productividad de los cajeros en numero de transacciones atendidas	Numero de transacciones por caja / Numero total de cajeros	2.201
Cartera bruta por oficial de crédito	Mide el valor en dólares de la cartera promedio que los oficiales de crédito manejan	Cartera bruta / Numero de oficiales de crédito	992.936
Numero de créditos por oficial de crédito	Mide la productividad de los oficiales de crédito en términos del numero promedio de creditos administrados	Numero de creditos / Numero de oficiales de crédito	417
Numero de clientes por empleado	Evalúa el numero de clientes frente al total de personal de la institucion	Numero de clientes / Numero total de personal	490
<b>INDICADORES SOCIALES</b>			
Numero de clientes con credito	Mide cuantos clientes tienen operaciones de credito	Valor	13.354
Promedio de cartera por cliente	Mide el valor promedio de la cartera concedida por cliente	Cartera bruta / Numero de clientes con credito	2.379
Ahorro promedio por cliente	Mide el valor promedio de los ahorros a la vista por cliente	Depositos a la vista / Numero de clientes con ahorros	225
Numero de clientes	Mide cuantos clientes tiene la cooperativa	Valor	58.818
<b>INDICADORES DE CRECIMIENTO</b>			
Activo total	Mide el porcentaje de crecimiento del activo total	$(\text{Activo total 2008} / \text{activo total 2007}) - 1$	21,10%
Cartera	Mide el porcentaje de crecimiento de la cartera bruta	$(\text{Cartera bruta 2008} / \text{cartera bruta 2007}) - 1$	27,22%
Pasivos	Mide el porcentaje de crecimiento del pasivo	$(\text{Total pasivo 2008} / \text{total pasivo 2007}) - 1$	22,45%
Depositos monetarios	Mide el porcentaje de crecimiento de los depositos del publico	$(\text{Depositos monetarios 2008} / \text{Depositos monetarios 2007}) - 1$	22,62%
Patrimonio	Mide el porcentaje de crecimiento del patrimonio	$(\text{Patrimonio 2008} / \text{Patrimonio 2007}) - 1$	13,75%
Resultados	Mide el porcentaje de crecimiento de la utilidad neta	$(\text{Utilidad neta 2008} / \text{Utilidad neta 2007}) - 1$	18,28%
Clientes	Mide el porcentaje de crecimiento del numero de clientes	$(\text{Numero clientes 2008} / \text{Numero clientes 2007}) - 1$	15,75%

FUENTE : Departamento Financiero CODESARROLLO

AUTORES : Patricio Játiva Mora y Carlos Mazón

## COMPARATIVO DE INDICADORES FINANCIEROS DE DICIEMBRE DEL 2007 A DICIEMBRE DEL 2008

<b>INDICES FINANCIEROS</b>	<b>Diciembre 2007</b>	<b>Diciembre 2008</b>	<b>Diferencia</b>
<b>RIESGO CREDITICIO</b>			
Morosidad	7,19%	4,61%	-2,58%
Provisiones	146,00%	170,00%	24,00%
<b>RENTABILIDAD</b>			
Resultado Neto / Ingresos	8,19%	8,60%	0,41%
Resultado Neto / Activo	1,12%	1,20%	0,08%
Resultado Neto / Patrimonio	7,24%	8,12%	0,88%
<b>LIQUIDEZ</b>			
(Fondos Disponibles + Inversiones) / Total Depósitos	36,88%	26,85%	-10,03%
(Fondos Disponibles + Inversiones) / Total Pasivos	27,12%	19,77%	-7,35%
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>			
Activos Productivos / Pasivos con Costo	104,00%	108,00%	4,00%
<b>EFICIENCIA ADMINISTRATIVA</b>			
Egresos Operacionales / Activo Total	8,01%	7,57%	-0,44%
Egresos Operacionales / Número de Clientes	4,20%	3,74%	-0,46%
Egresos Operacionales / Total Cartera	10,06%	8,26%	-1,80%
Egresos Operacionales / Margen Financiero	86,12%	81,75%	-4,37%

**FUENTE** : Departamento Financiero CODESARROLLO

**AUTORES** : Patricio Játiva Mora y Carlos Mazón

### 3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

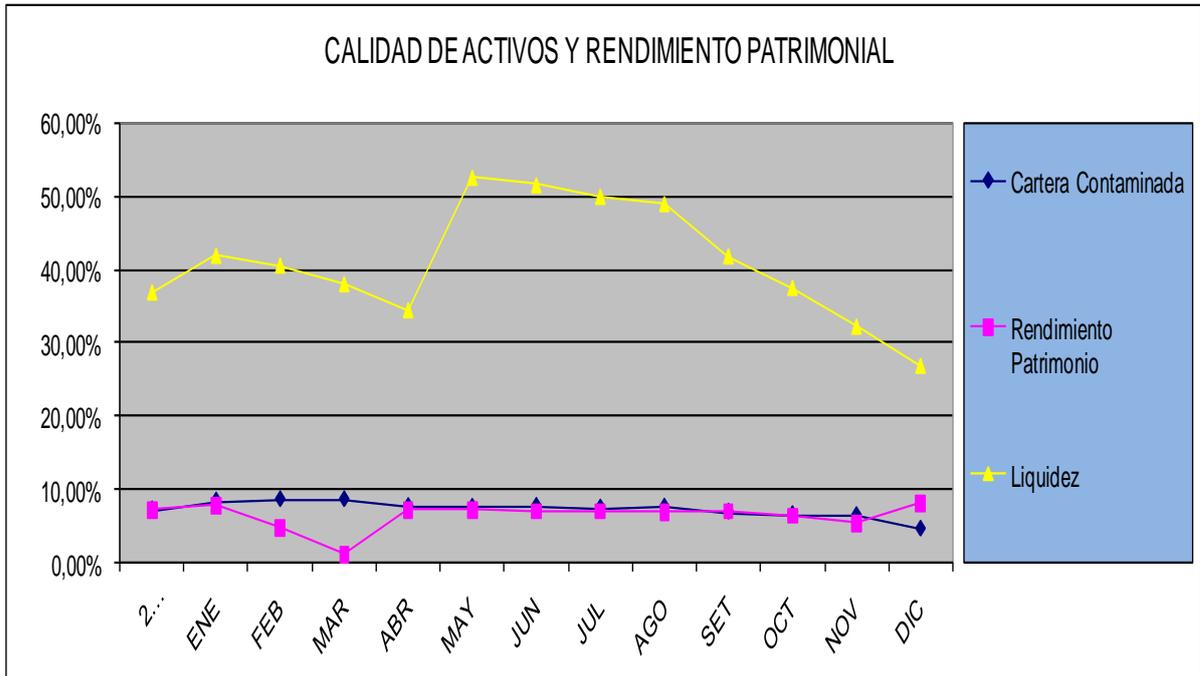
#### 3.4.1 RIESGO CREDITICIO.

La morosidad a diciembre del 2007 fue del 7,19%, llegando a obtener un decremento a diciembre del 2008, hasta posicionarse en el 4,61%, debido las estrategias de recuperación y a un fortalecimiento en la colocación de créditos sobre la base de un adecuado análisis crediticio.

La baja de la morosidad del 2,58%, tuvo efecto en las provisiones de la cartera contaminada, razón por la cual se mantuvo con el 146% en diciembre del 2007, llegando al 170% a diciembre del 2008, con lo cual la cooperativa ha mejorado la cobertura del riesgo de la cartera contaminada, como se demuestra en los siguientes cuadro y gráfico:

### COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA Y EL PATRIMONIO

	2007	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	META
Cartera Contaminada	7,19%	8,38%	8,57%	8,56%	7,65%	7,55%	7,67%	7,45%	7,57%	6,89%	6,56%	6,44%	4,61%	3,55%
Rendimiento Patrimonio	7,24%	7,71%	4,79%	1,11%	7,10%	7,26%	6,99%	6,99%	6,88%	7,05%	6,40%	5,43%	8,12%	7,01%
Liquidez	36,88%	41,90%	40,57%	38,01%	34,46%	52,58%	51,54%	49,97%	48,97%	41,83%	37,52%	32,22%	26,85%	



**FUENTE** : Departamento Financiero CODESARROLLO  
**AUTORES** : Patricio Játiva Mora y Carlos Mazón

### 3.4.2 RENTABILIDAD.

Los resultados obtenidos sobre los ingresos del ejercicio económico del 2008 fueron del 8,60%, frente al 2007 que fue del 8,19%; la rentabilidad del activo total en el 2007 fue del 1,12%, que para el año 2008, se posesionó en el 1,20%. El rendimiento del patrimonio para el 2007 fue del 7,24%, lo que al 2008 alcanzó en el 8,12%. En conclusión los indicadores de rentabilidad para el ejercicio del 2008, crecieron en el 1,37%.

### 3.4.3 LIQUIDEZ.

Los indicadores de liquidez, se encuentran sobre los límites de riesgo establecidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, alcanzando al 31 de diciembre del 2008, el 26,85% con relación al total de los depósitos; y, el 19,77% con relación al total de los pasivos.

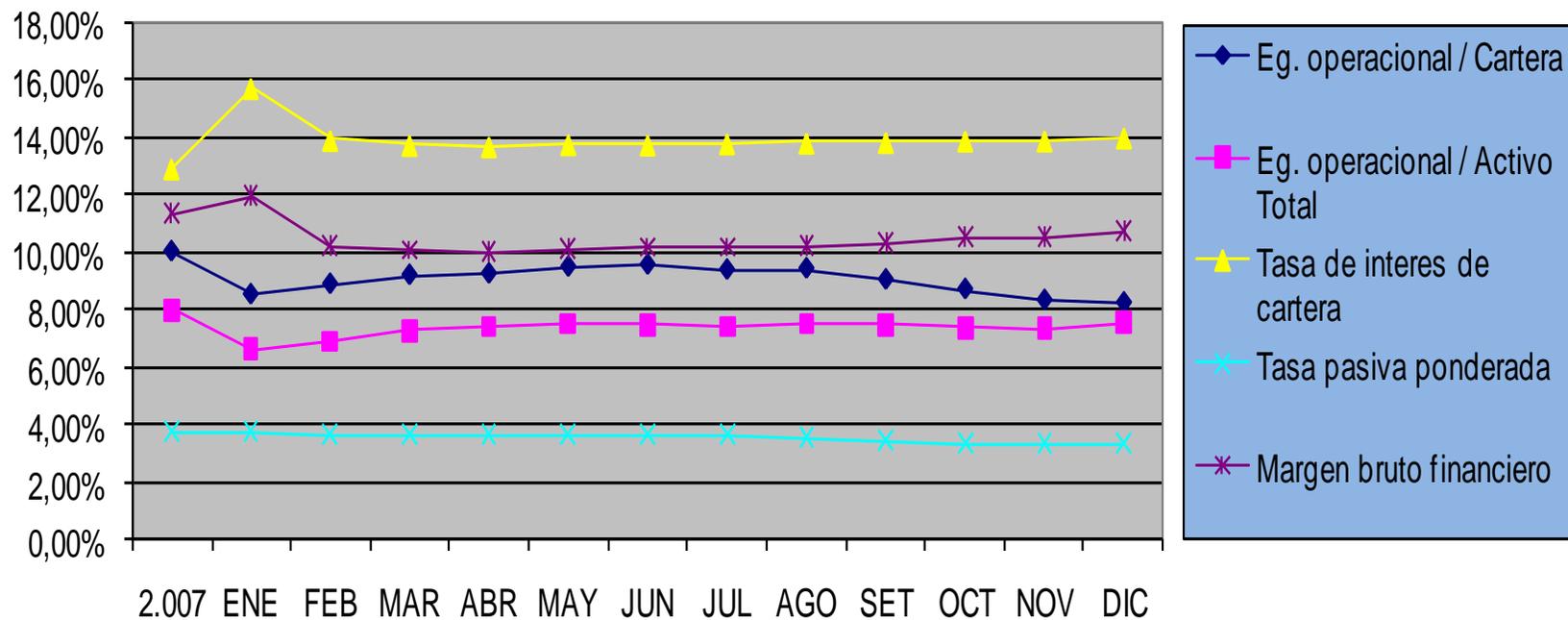
#### 3.4.4 EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.

La relación de los egresos operacionales sobre el margen financiero a diciembre del 2008, se ubicó en el 81,75%, con una recuperación en relación al 2007 del 86,12%.

Los activos productivos sobre los pasivos con costo a diciembre del 2008, alcanzaron al 108%, es decir que el total de los activos productivos cubren con las obligaciones con el público y las obligaciones financieras.

	2.007	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	META
Eg. operacional / Cartera	10,06%	8,54%	8,91%	9,23%	9,27%	9,51%	9,59%	9,41%	9,45%	9,06%	8,73%	8,34%	8,25%	
Eg. operacional / Activo Total	8,01%	6,60%	6,87%	7,27%	7,41%	7,50%	7,48%	7,41%	7,51%	7,47%	7,38%	7,36%	7,55%	6,88%
Tasa de interes de cartera	12,95%	15,74%	13,94%	13,77%	13,72%	13,79%	13,78%	13,82%	13,85%	13,87%	13,92%	13,92%	14,02%	
Tasa pasiva ponderada	3,74%	3,76%	3,65%	3,67%	3,68%	3,63%	3,61%	3,64%	3,61%	3,50%	3,40%	3,39%	3,36%	3,99%
Margen bruto financiero	11,38%	11,99%	10,29%	10,11%	10,05%	10,16%	10,21%	10,22%	10,27%	10,39%	10,56%	10,59%	10,74%	9,39%

## EFICIENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA



**FUENTE** : Departamento Financiero CODESARROLLO

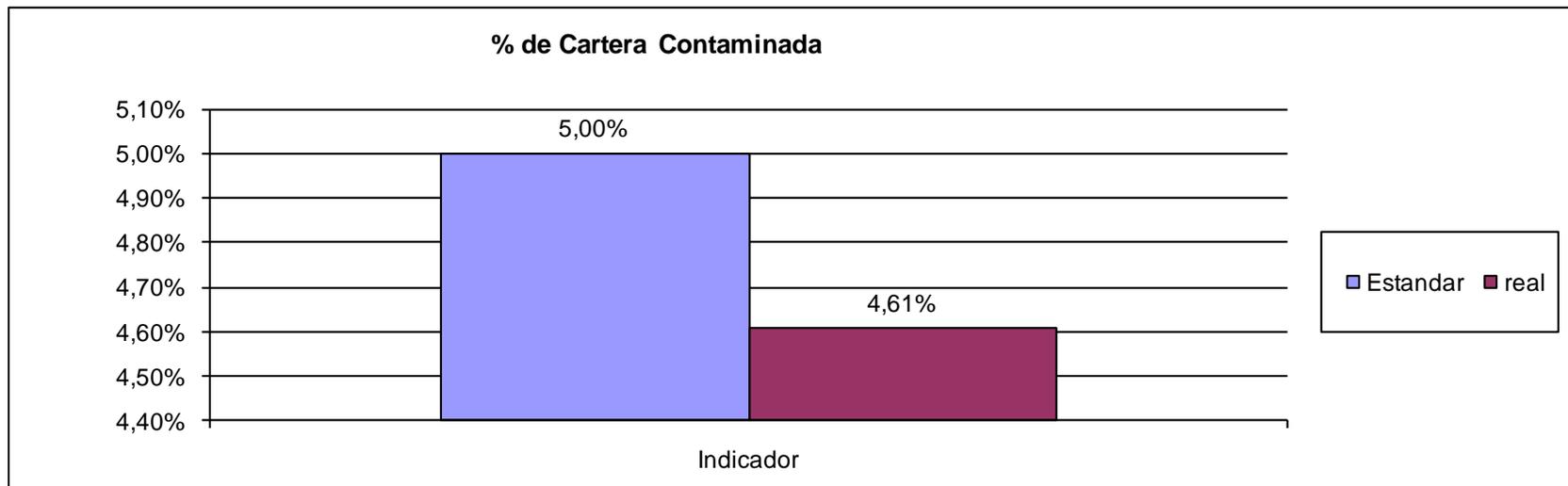
**AUTORES** : Patricio Játiva Mora y Carlos Mazón

### 3.4.5 FICHAS TECNICAS.

1er.

#### FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
% Cartera Contaminada	Las condiciones climaticas y la crisis financiera pueden afectar la situacion economica de los clientes	$(\text{Cartera vencida} + \text{cartera que no devenga intereses}) / \text{Cartera bruta}$	%	Mensual	5,00%	Estados financieros de la institucion	4,61%

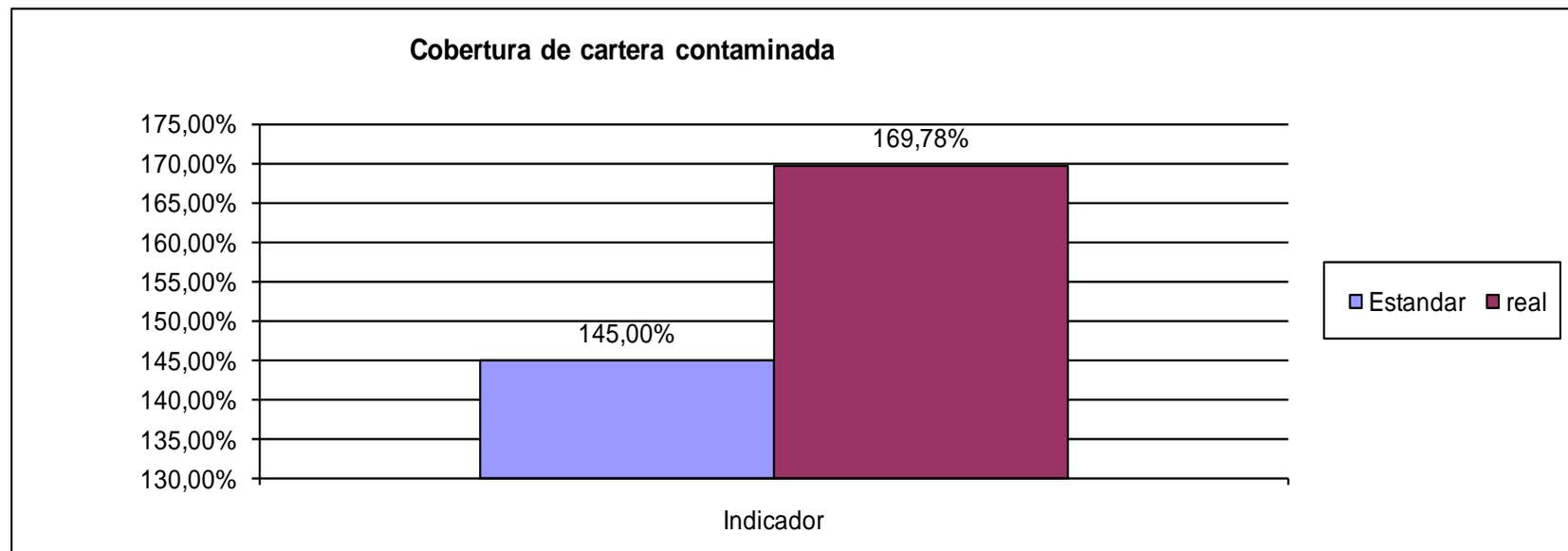


**Interpretación:** El porcentaje alcanzado del indicador real ejecutado en este período es del 92% con respecto al indicador estandar, lo que determina que se llegó a un índice de morosidad del 4,61%, siendo esto positivo para la entidad por considerarse dentro de las metas proyectadas, debido a una adecuada gestión de cobranza.

2do.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Cobertura de cartera contaminada	Exigencias de cobertura mayores por parte de los organismos de control.	Provisiones de cartera / Cartera contaminada	%	Mensual	145,00%	Estados financieros de la institucion	169,78%

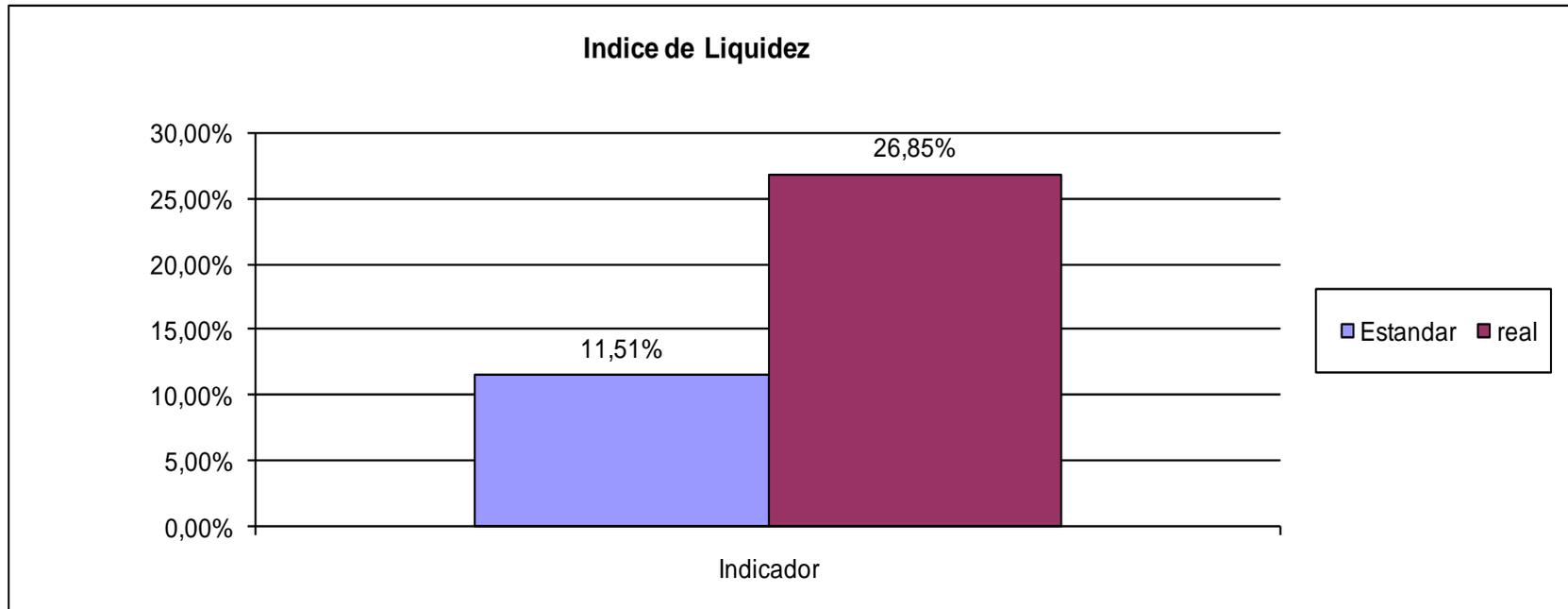


**Interpretación:** La provisión de la cartera de créditos improductiva alcanza 169,78%, una cobertura aún baja tomando en cuenta la calidad de la cartera; logrando el 117% de cumplimiento, debido a una mejor gestion de cartera.

3er.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Indice de Liquidez	Retiro de depositos por parte de clientes en mayores volúmenes a los previstos debido a crisis económica.	$(\text{Fondos disponibles} + \text{Inversiones}) / \text{Total de depositos del público}$	%	Mensual	11,51%	Estados financieros de la institución	26,85%

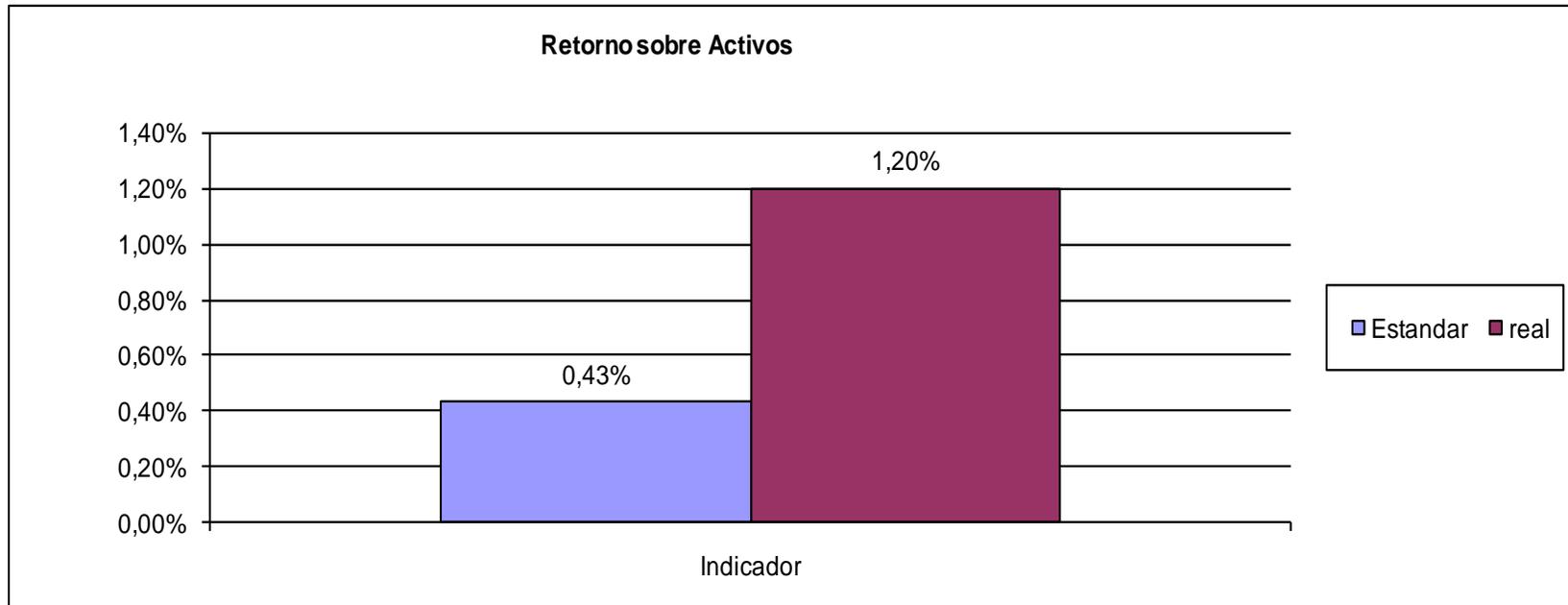


**Interpretación:** Sobre la base de las metas proyectadas, se consideraron factores principales referentes a las captaciones de depósitos en montos y en número de clientes, superando la proyección estandar, en un 233%.

4to.

**FICHA TECNICA**

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Retorno sobre activos	Control de tasas de interes y precios de servicios e incremento de costos previsibles	Utilidad operacional neta / Total del activo promedio	%	Mensual	0,43%	Estados financieros de la institucion	1,20%

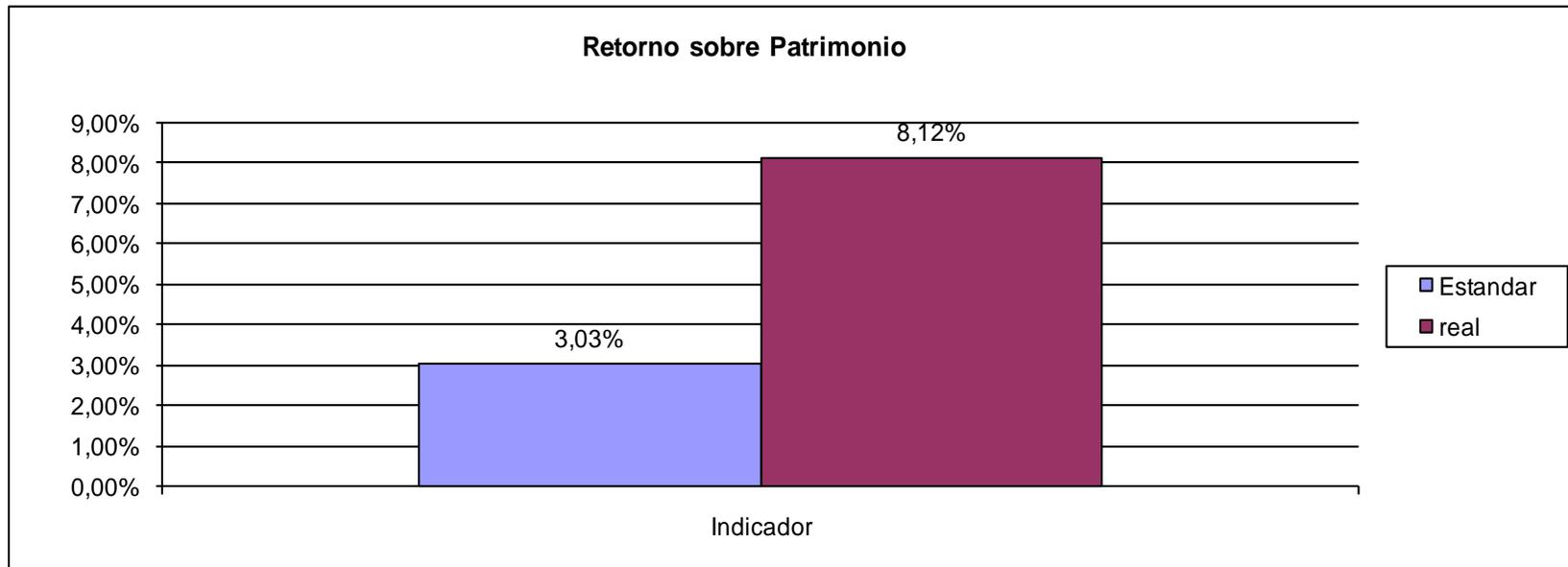


**Interpretación:** La adecuada gestión financiera, debido a la colocación y captación de recursos, superó las metas fijadas en un 278%, debido al control, monitoreo y mitigación de riesgos.

5to.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Retorno sobre patrimonio	Control de tasas de interes y precios de servicios e incremento de costos no previsible	Utilidad operacional neta / Total del patrimonio promedio	%	Mensual	3,03%	Estados financieros de la institucion	8,12%

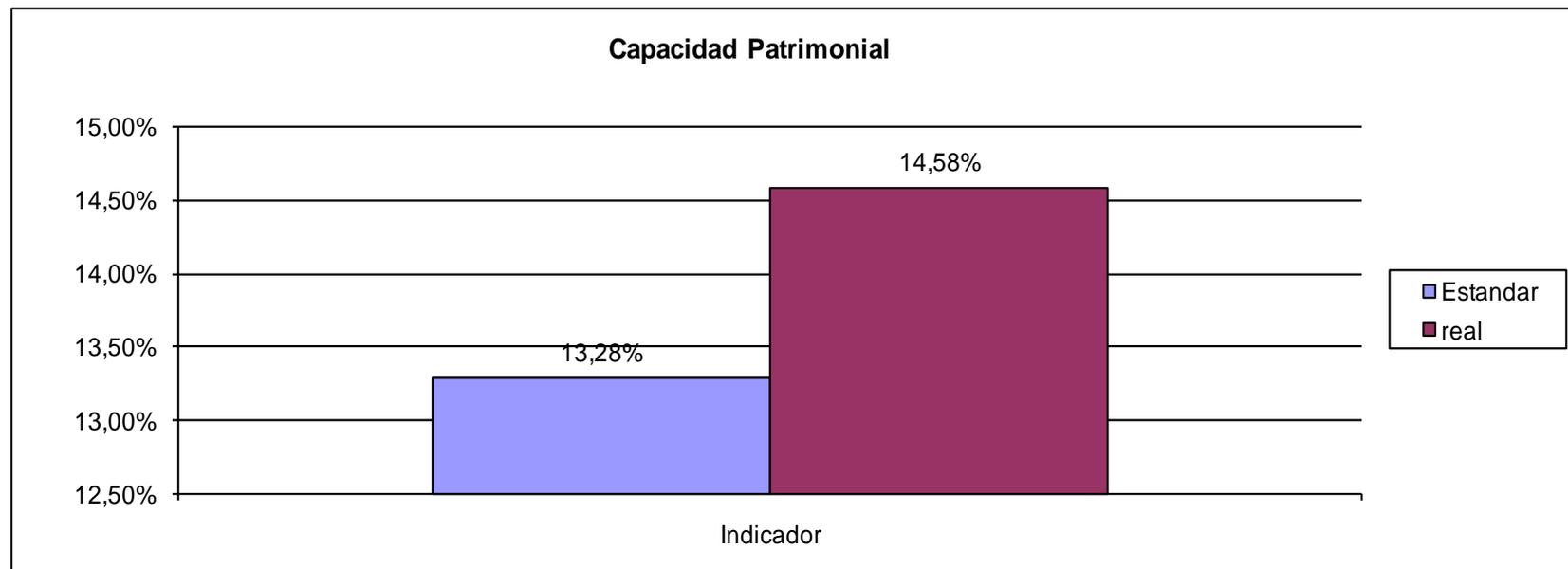


**Interpretación:** La gestión financiera ha permitido mantener un adecuado control de las tasas de interés, para la colocación y captación de recursos financieros, que han permitido generar un utilidad y ser más eficientes, alcanzando un cumplimiento que del 267%.

6to.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Capacidad Patrimonial	Aportes de socios menores al crecimiento de la inversion total	Patrimonio / Activo total	%	Mensual	13,28%	Estados financieros de la institucion	14,58%

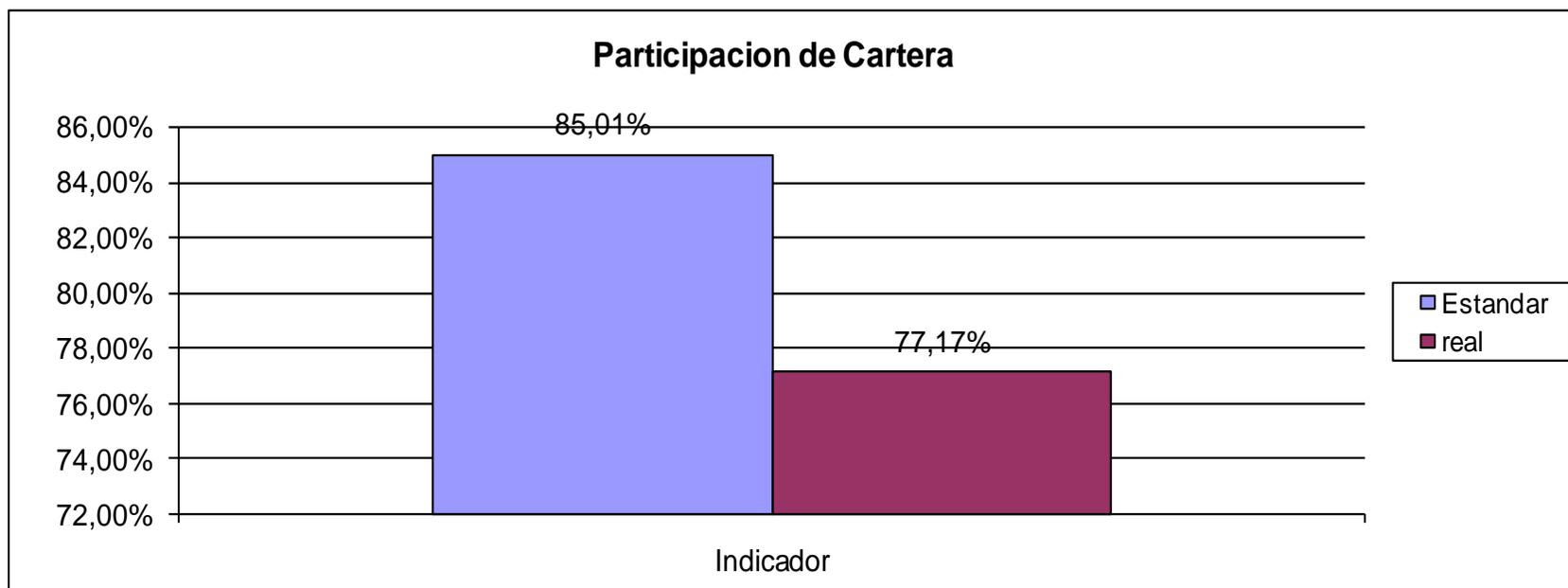


**Interpretación:** El indicador real del 14,48%, representa el incremento de aportes de los socios en certificados obligatorios, lo que ha permitido fortalecer el patrimonio, con respecto al total de sus activos en un 110% de su indicador estandar.

7mo.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Participacion de Cartera	Disminucion de la demanda de credito por recesion economica	Cartera Neta / Activo total	%	Mensual	85,01%	Estados financieros de la institucion	77,17%

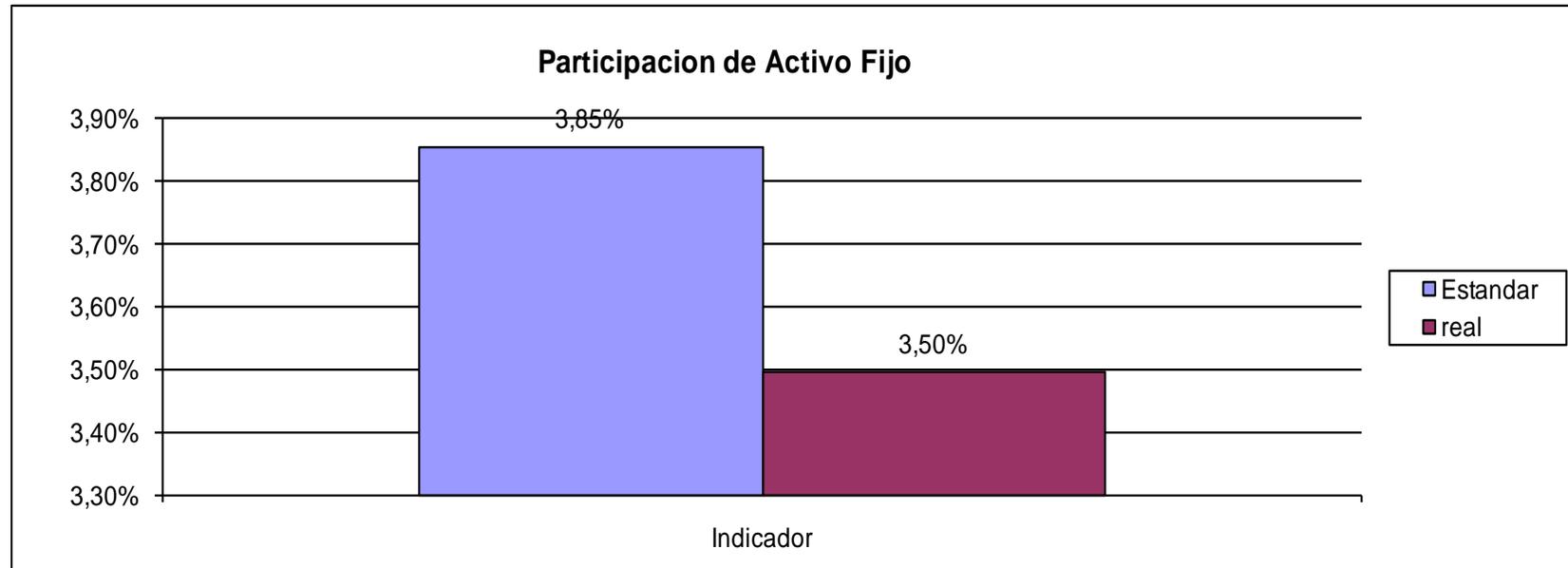


**Interpretación:** El indicador señalado demuestra que a pesar de la crisis económica del país, cumplió con la meta establecida en la colocación de la cartera, alcanzado el 91% del indicador estandar.

8vo.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Participacion de Activo fijo	Variacion del valor de los bienes y falta de inversion por crisis financiera	Activo fijo / Activo Total	%	Mensual	3,85%	Estados financieros de la institucion	3,50%

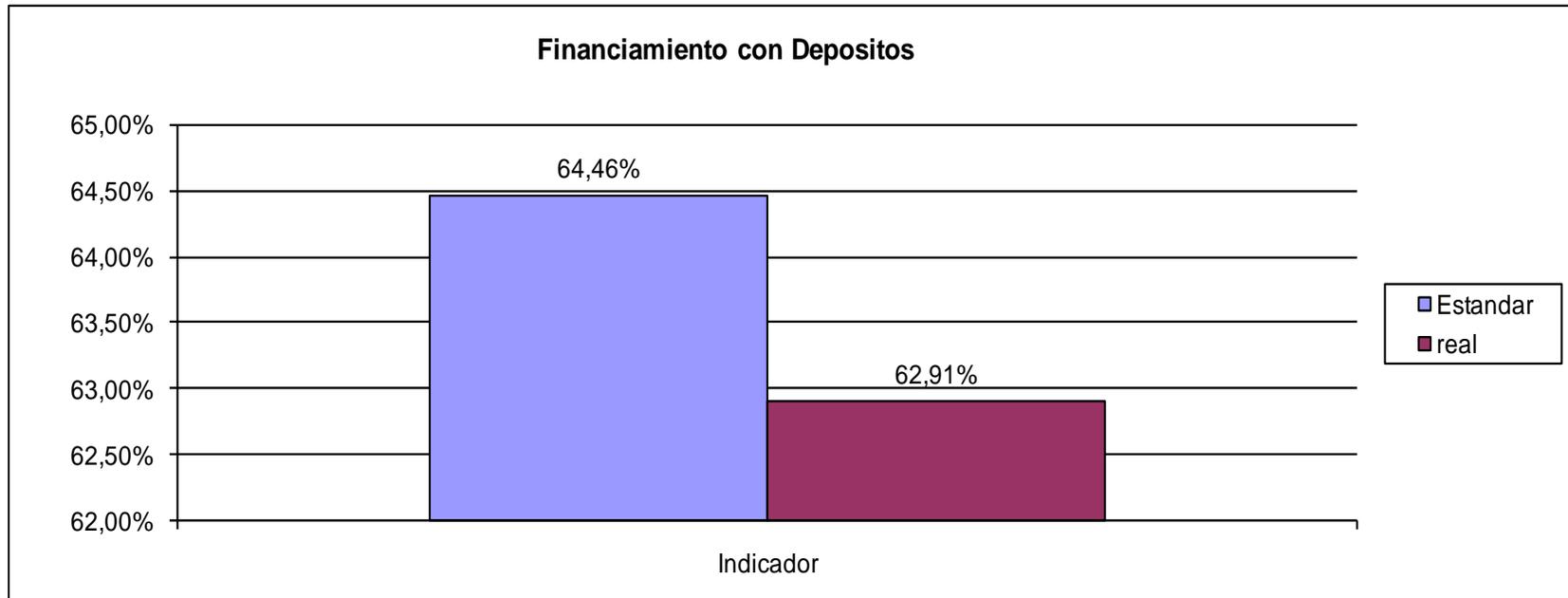


**Interpretación:** La incertidumbre de la economía del país, presentada en el 2008, no ha permitido que la entidad invertir en activos fijos, puesto que su afectación fue a nivel nacional, cumpliendo la meta con un porcentaje real del 90,71%, con respecto al índice estandar.

9no.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Financiamiento con Depositos	Disminucion de depositos de los clientes por crisis economica	Depositos / Activo total	%	Mensual	64,46%	Estados financieros de la institucion	62,91%

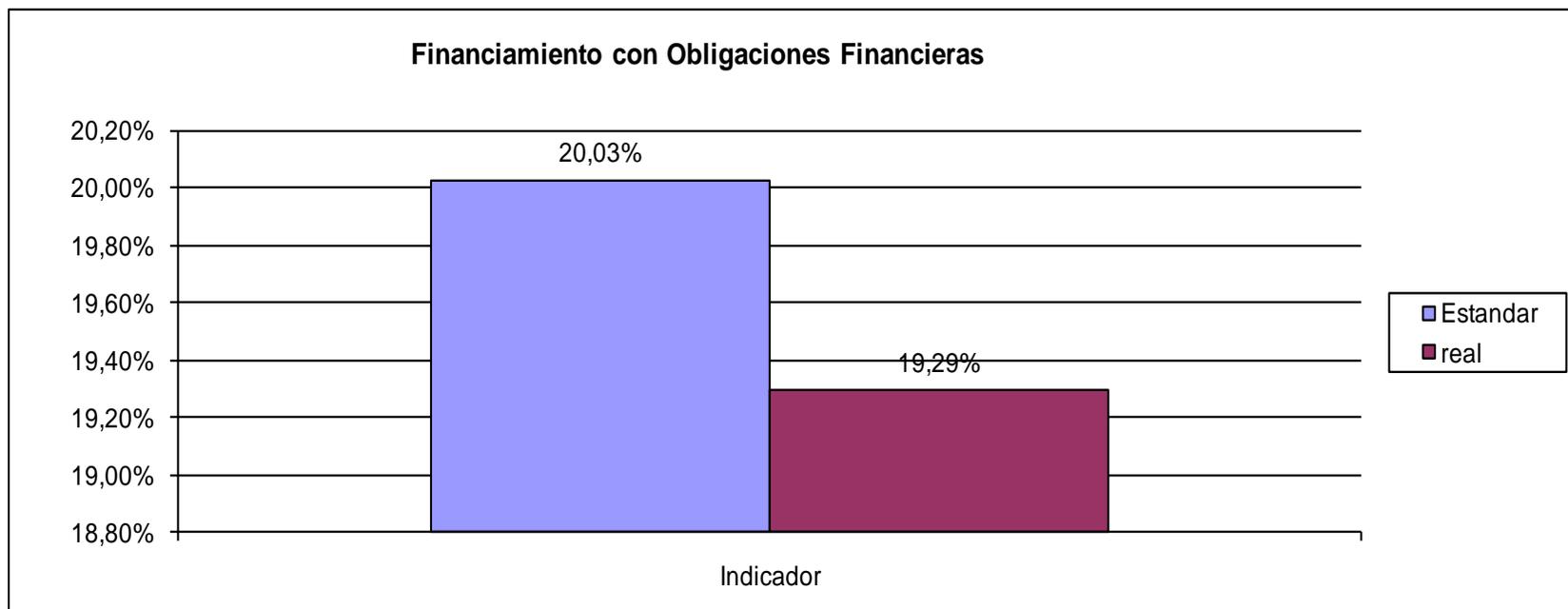


**Interpretación:** El porcentaje del indicador real ejecutado en el período, representa una disminución, de los depósitos de ahorro, con respecto al total de los activos, dada por la inseguridad del sistema financiero.

10mo.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Financiamiento con Obligaciones financieras	Disminucion de recursos de proveedores externos	Obligaciones financieras / Activo total	%	Mensual	20,03%	Estados financieros de la institucion	19,29%

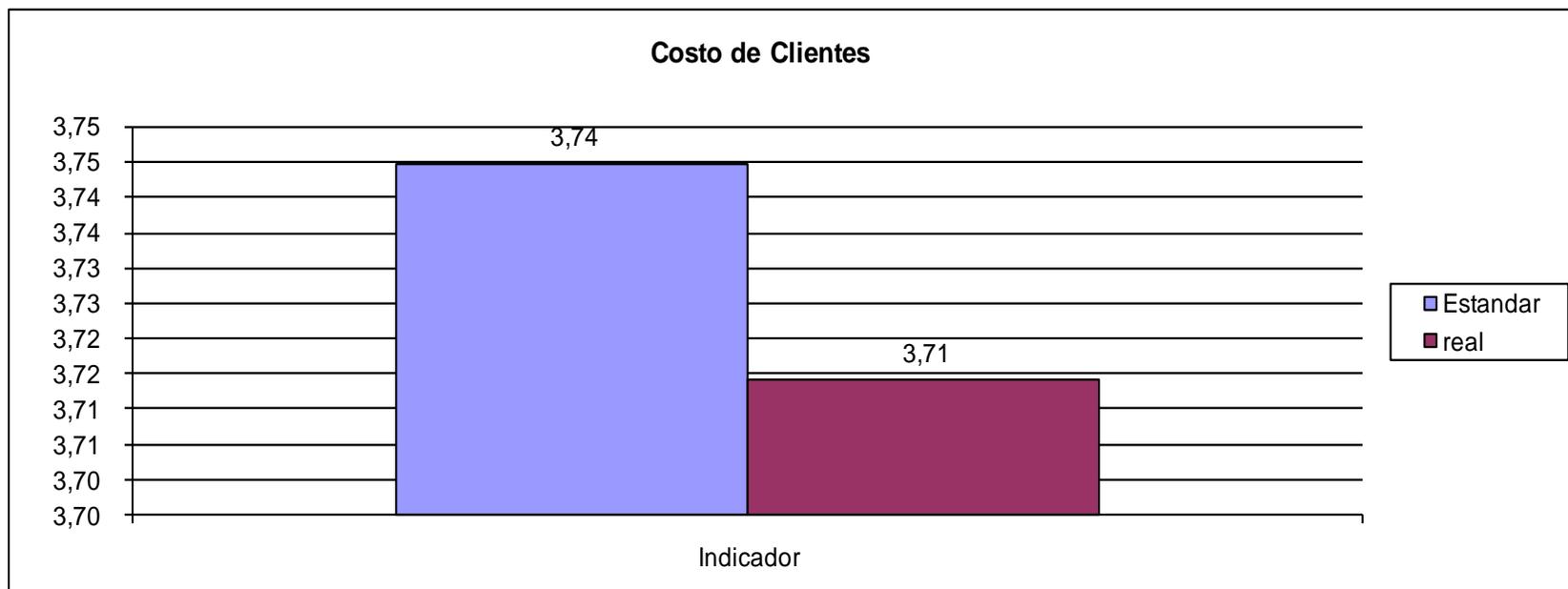


**Interpretación:** El indicar real se ha visto disminuido debido al no endeudamiento con otras entidades financieras del país, debido al apoyo de la banca italiana, principal socio comercial de la entidad.

11ro.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Costo de clientes	No incremento de clientes por crisis economica	Gastos operativos / Numero de clientes	Dolares	Mensual	3,74	Estados financieros de la institucion y Estadisticas de clientes	3,71

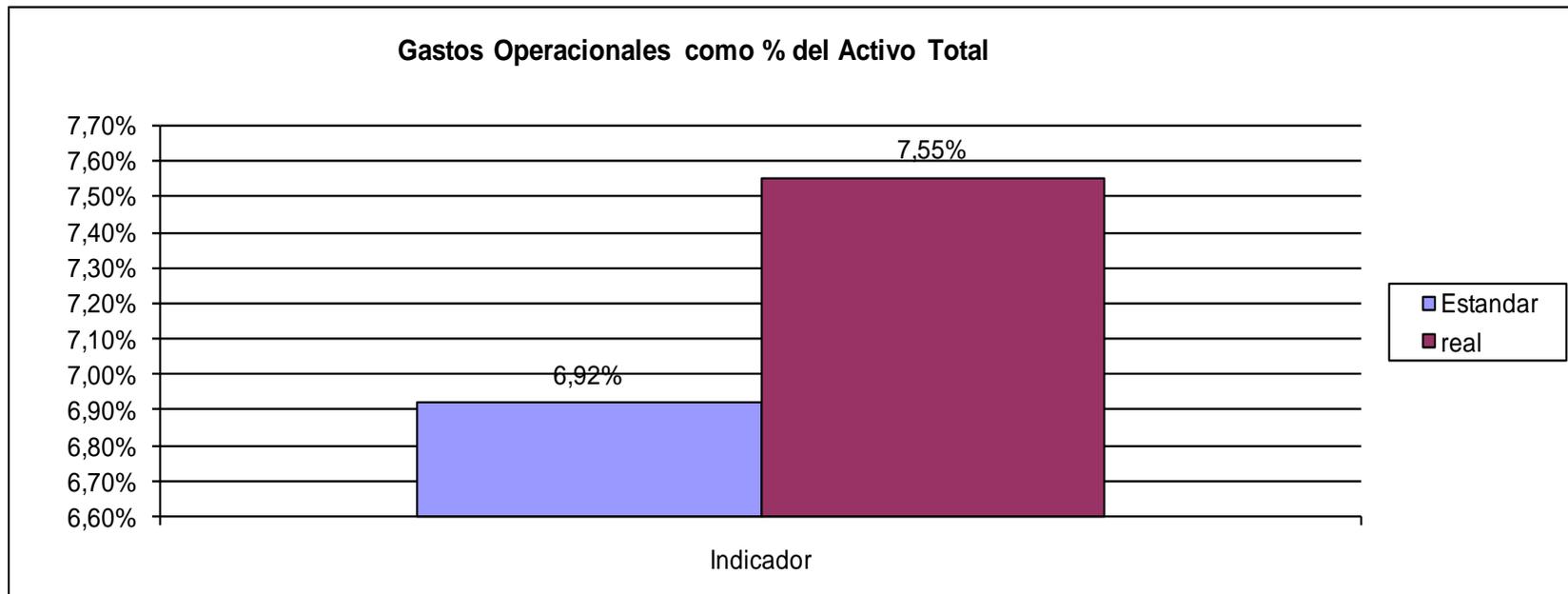


**Interpretación:** El eficaz control de los costos y el incremento de clientes, han permitido un adecuado servicio financiero, basándose en la confianza de sus socios y en la seriedad de la Cooperativa.

12do.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Gastos operacionales como % del activo total	Incremento de costos de servicios recibidos indispensables para el funcionamiento	Gastos operativos / Total del activo promedio	%	Mensual	6,92%	Estados financieros de la institucion	7,55%

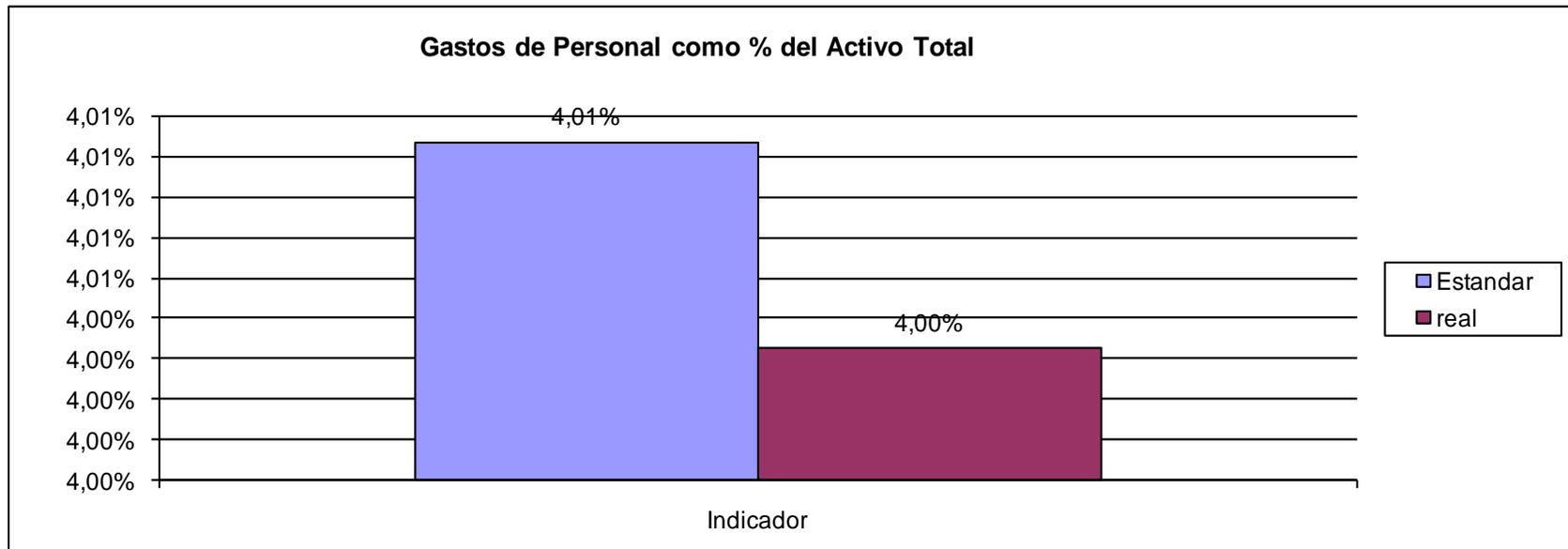


**Interpretación:** La falta de crecimiento del activo ha generado que el costo real supere al estandar en el 109,14%.

13er.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Gastos de personal como % del activo total	Poco crecimiento del activo debido a la crisis	Gastos de personal / Total del activo promedio	%	Mensual	4,01%	Estados financieros de la institucion	4,00%

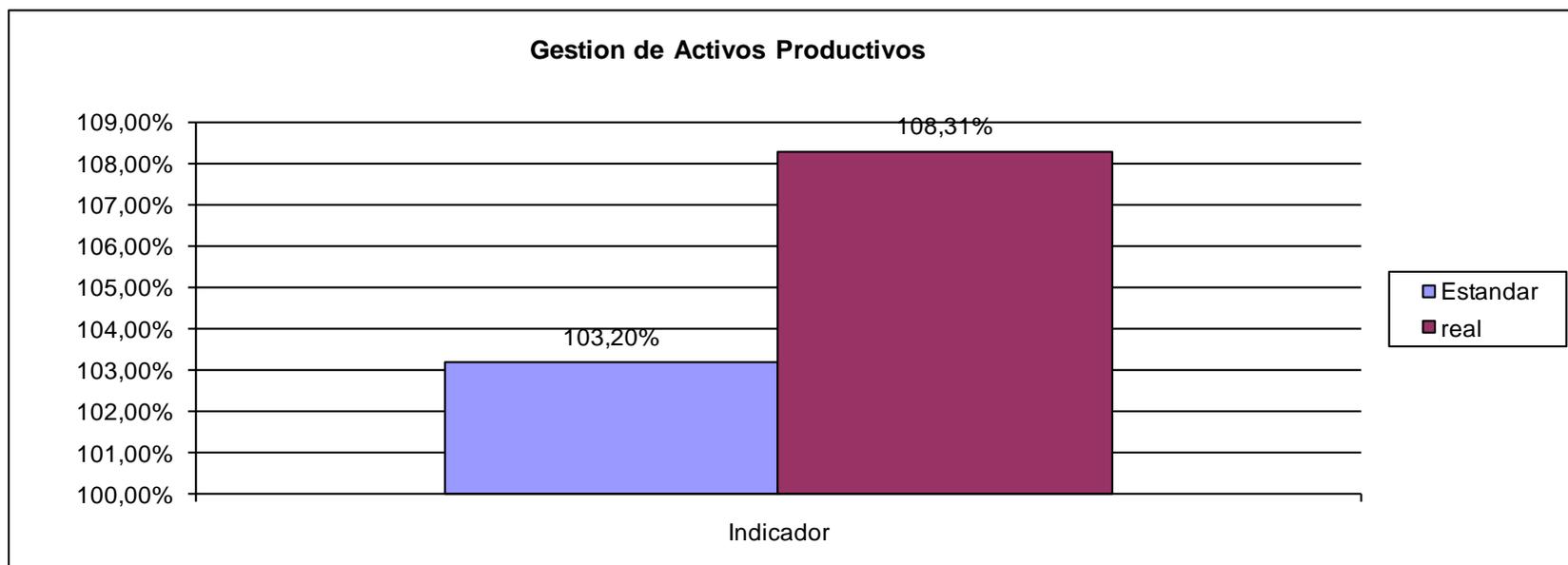


**Interpretación:** El indicador demuestra que la gestión del recurso humano es eficiente, en la actividad propia de la intermediación financiera, que la Cooperativa realiza, siendo más positivos en el servicio al cliente.

14to.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Gestion de activos productivos	Deterioro de la cartera y mayores exigencias de liquidez por la situacion economica del pais	Activos productivos / Pasivos con costo	%	Mensual	103,20%	Estados financieros de la institucion	108,31%

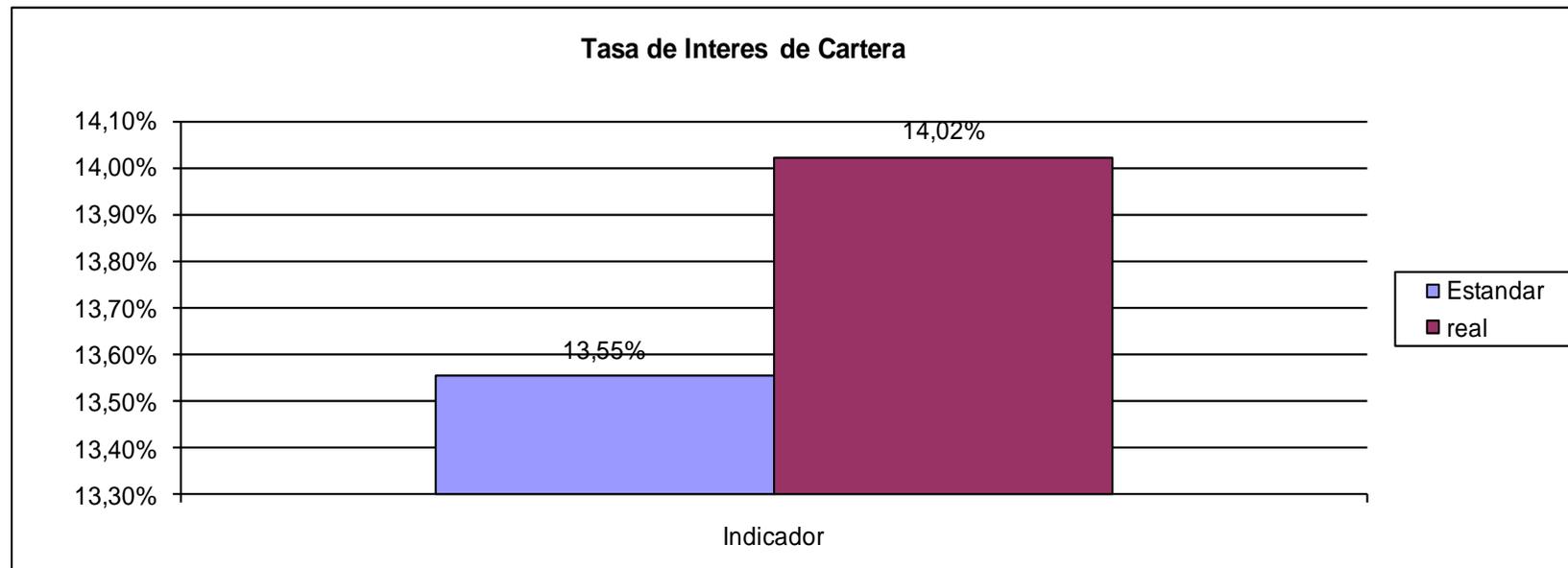


**Interpretación:** El indicador demuestra que su morosidad representa un 5,11% en aumento al indicador estandar, debido al deterioro de la cartera y a la exigencia de contar con liquidez.

15to.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Tasa de interes de cartera	Fijacion de tasas por el Estado	Intereses de cartera / Cartera promedio	%	Mensual	13,55%	Estados financieros de la institucion	14,02%

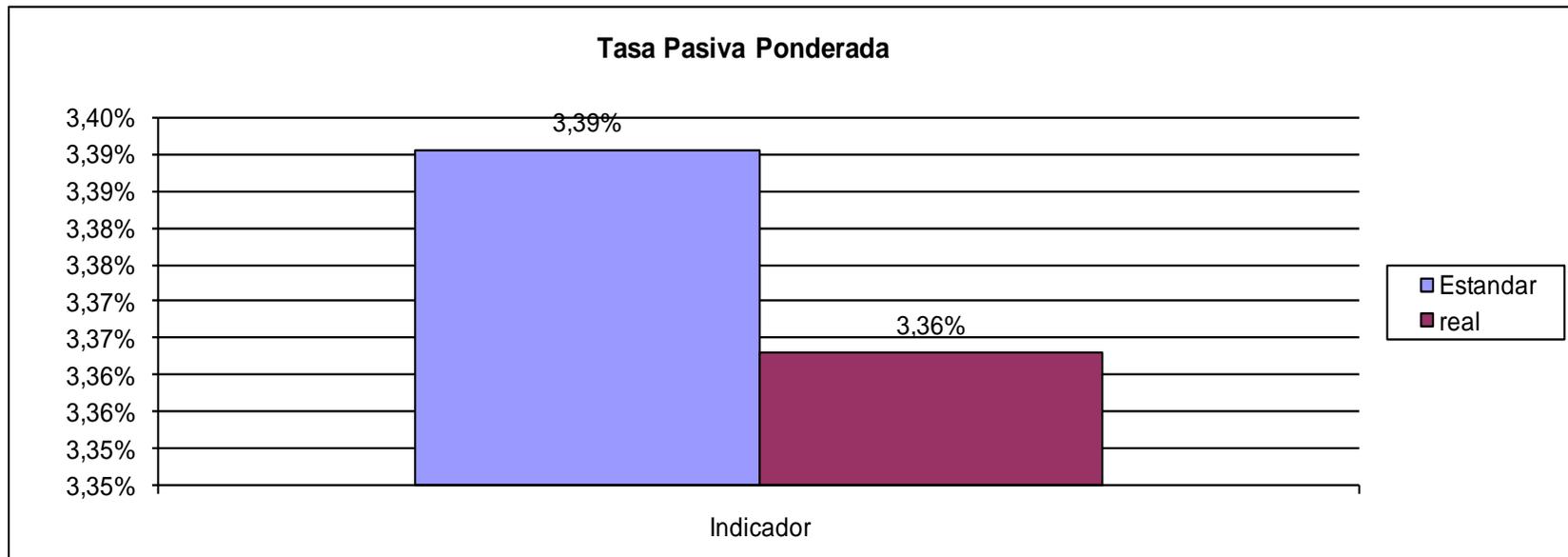


**Interpretación:** El resultado del indicador real (14,02%), representa las adecuadas políticas sobre tasas de interés, consideradas por la Cooperativa, que permiten obtener un mercado diversificado.

16to.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Tasa pasiva ponderada	Fijacion de tasas por el Estado y condiciones del mercado	Intereses pagados / Pasivos con costo	%	Mensual	3,39%	Estados financieros de la institucion	3,36%

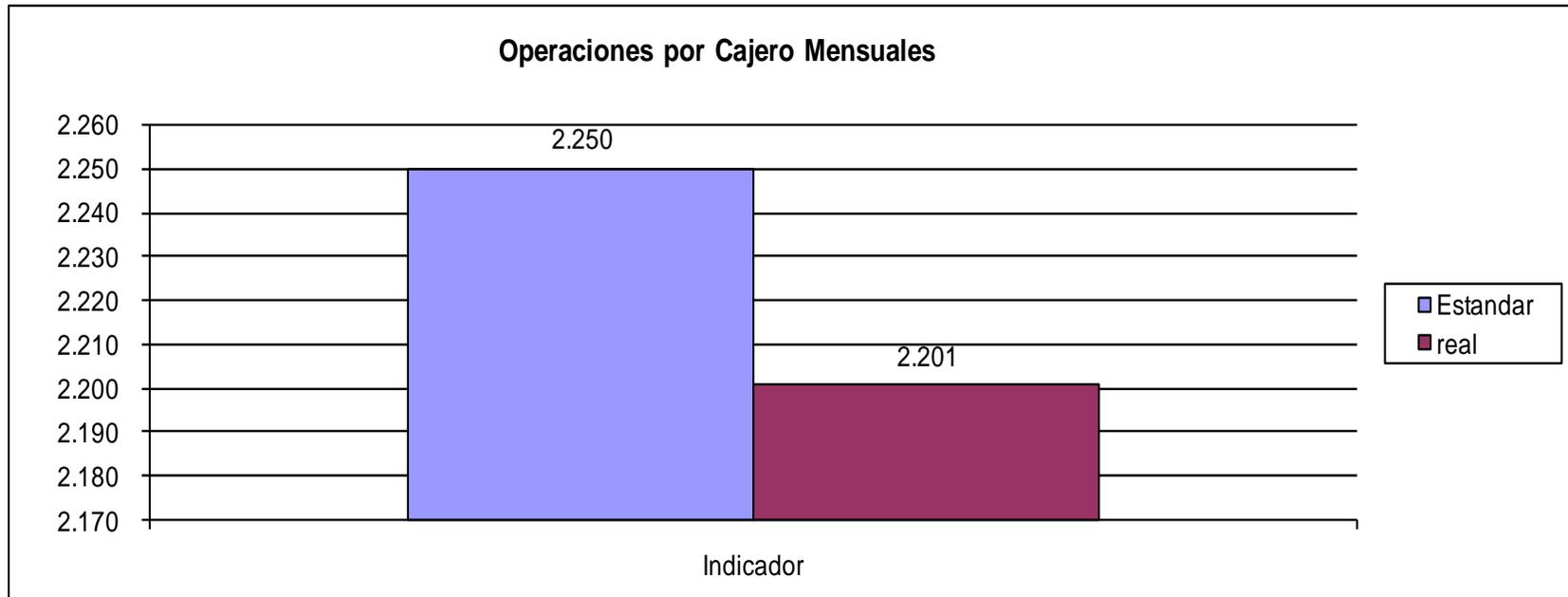


**Interpretación:** El buen manejo de las políticas de tasas y la composición de los pasivos han logrado alcanzar un 99%, con respecto al indicador estandar, basados en los intereses pagados, sobre sus pasivos con costo.

17mo.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Operaciones por cajero mensuales	Disminucion de capacidad economica de los clientes	Numero de transacciones por caja / Numero total de cajeros	Numero	Mensual	2.250	Estadísticas de operaciones y personal	2.201

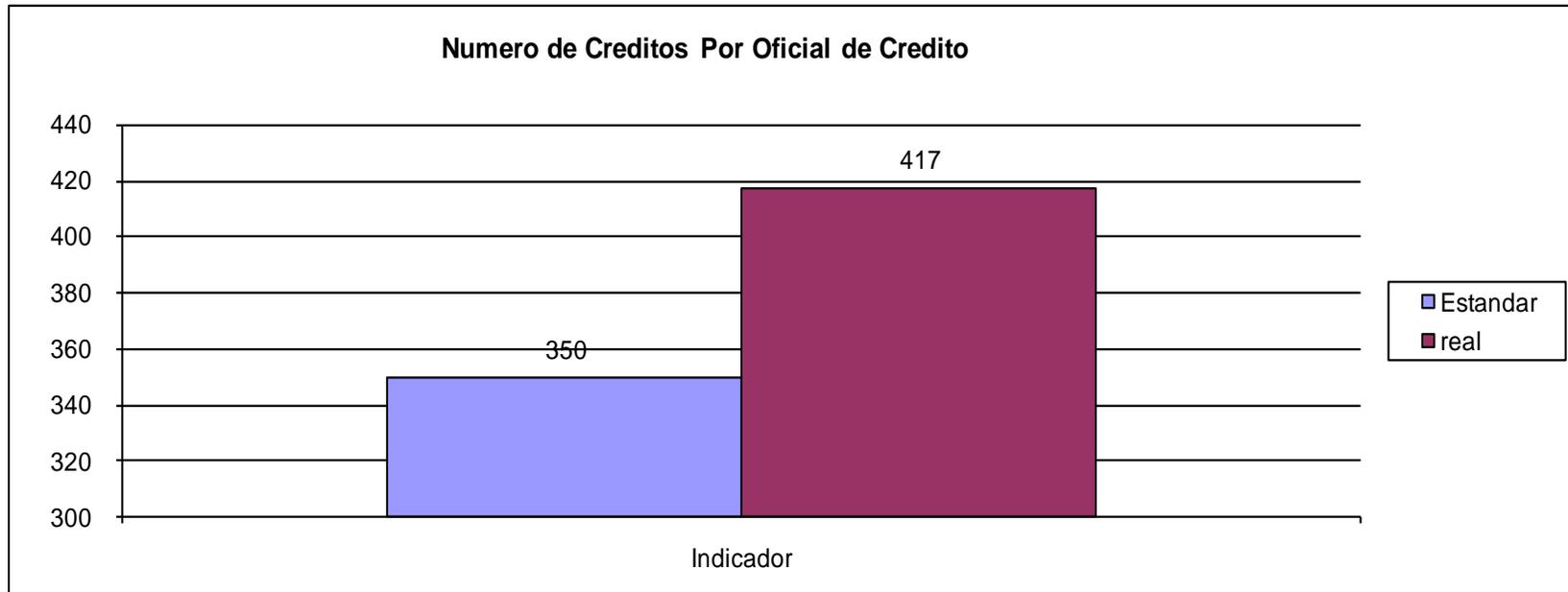


**Interpretación:** Este indicador demuestra la falta de capacidad de ahorro por parte de los clientes, por la situación económica del país.

18vo.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Numero de créditos por oficial de crédito	Disminucion de la demanda de credito debido a situacion economica de la poblacion	Numero de creditos / Numero de oficiales de crédito	Numero	Mensual	350	Estadísticas de clientes y personal	417

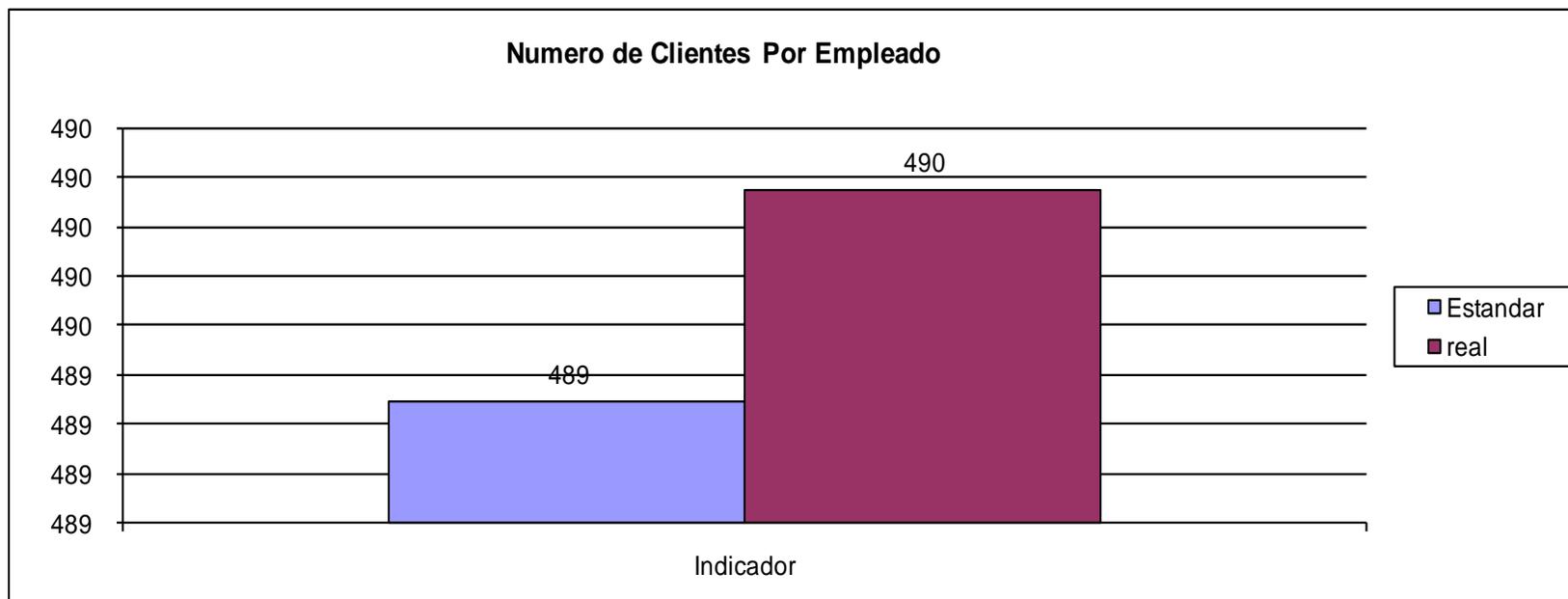


**Interpretación:** Debido a una eficaz gestion crediticia se ha logrado superar la meta fijada, demostrada por el indicador estandar, sobrepasando con el 119% su indicador real.

19no.

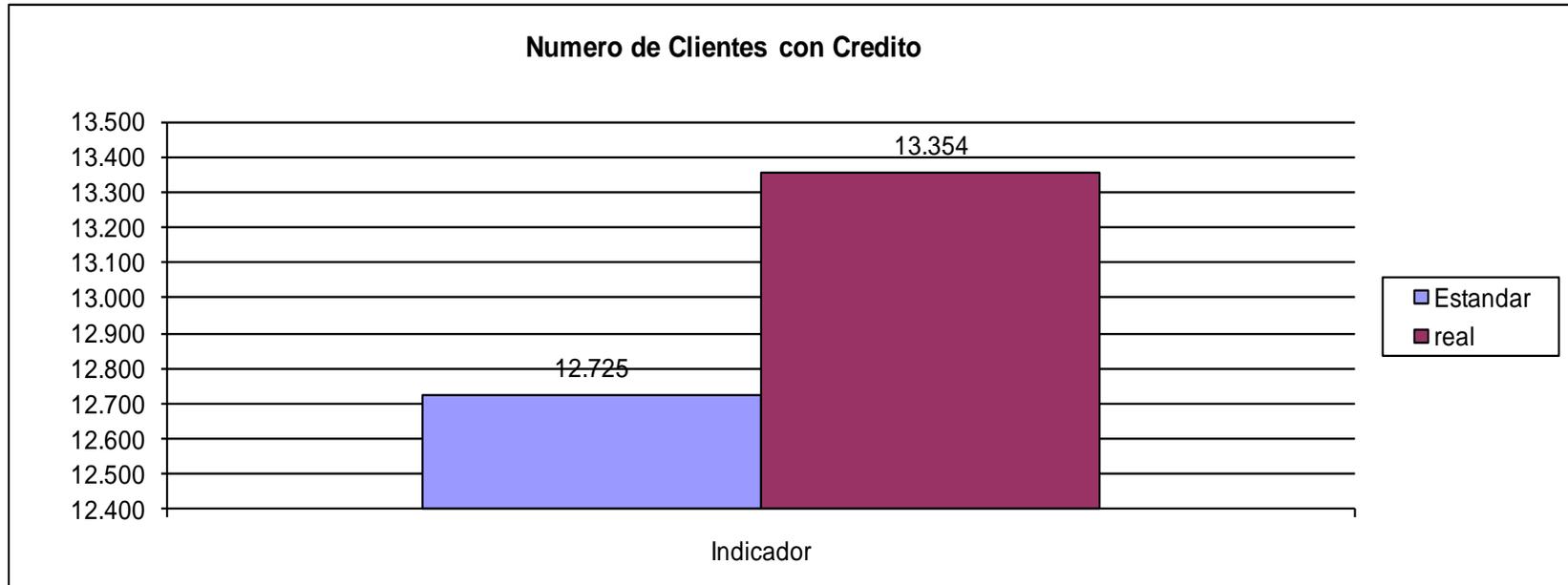
FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Numero de clientes por empleado	Disminucion de la demanda de credito debido a situacion economica de la poblacion	Numero de clientes / Numero total de personal	Numero	Mensual	489	Estadisticas de clientes y personal	490



**Interpretación:** Debido a la adecuada gestion de marketing y del servicio al cliente, se alcanzo el 100% de la meta fijada.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Numero de clientes con credito	Disminucion de la demanda de credito debido a situacion economica de la poblacion	Valor	Unidad	Mensual	12.725	Estadisticas de cartera	13.354

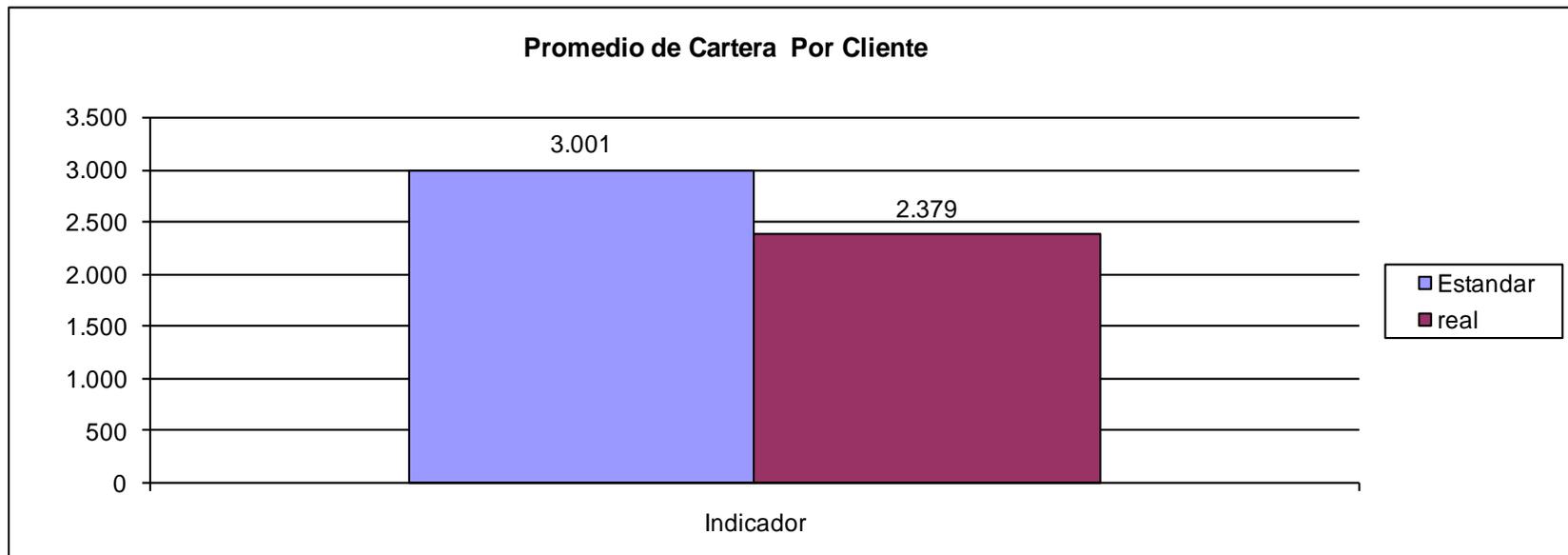


**Interpretación:** Debido a un adecuado fortalecimiento e implementación, de la tecnología crediticia, permitió lograr un aumento del 104,9% del objetivo fijado.

21er.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Promedio de cartera por cliente	Disminucion de la demanda de credito debido a situacion economica de la poblacion	Cartera bruta / Numero de clientes con credito	Numero	Mensual	3.001	Estadisticas de cartera	2.379

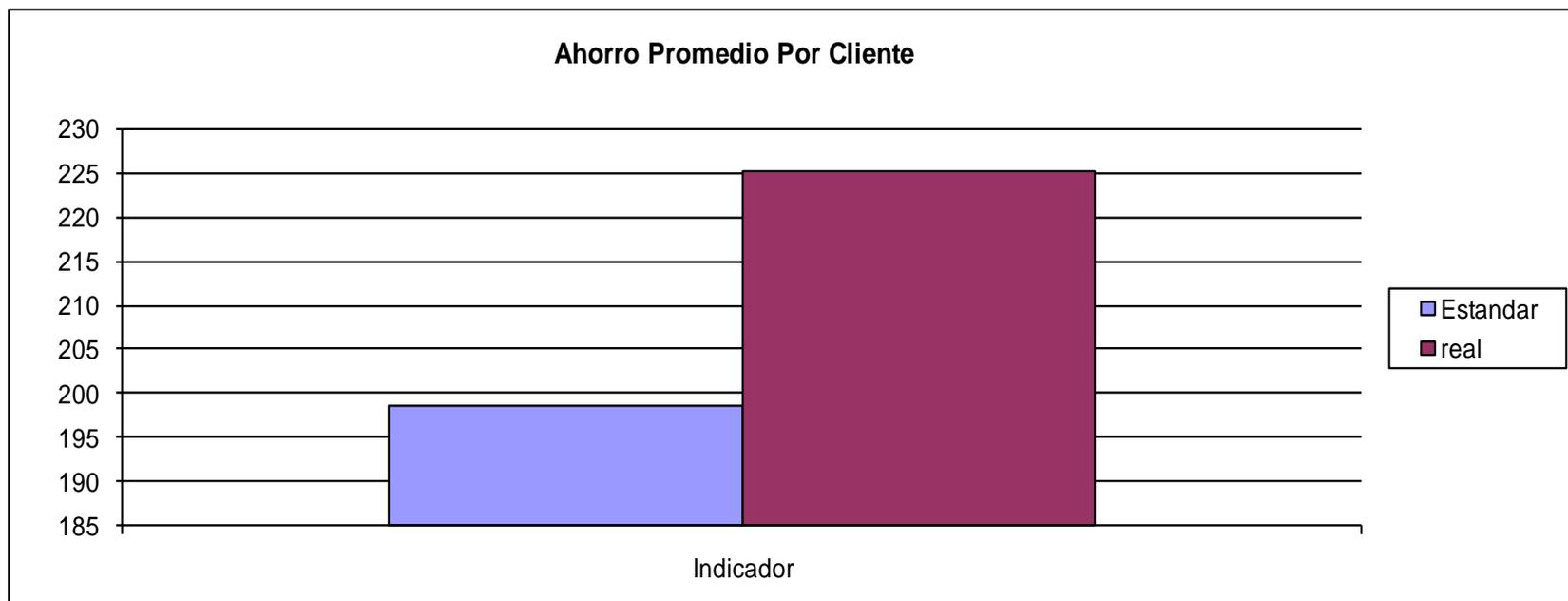


**Interpretación:** El porcentaje alcanzado del 79% con respecto al estandar, demuestra una positiva gestion del credito, lo cual ha permitido una mayor diversificacion del riesgo.

22do.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Ahorro promedio por cliente	Disminucion de saldos de ahorros por situacion economica de los clientes	Depositos a la vista / Numero de clientes con ahorros	Numero	Mensual	198	Estadisticas de depositos y balances	225

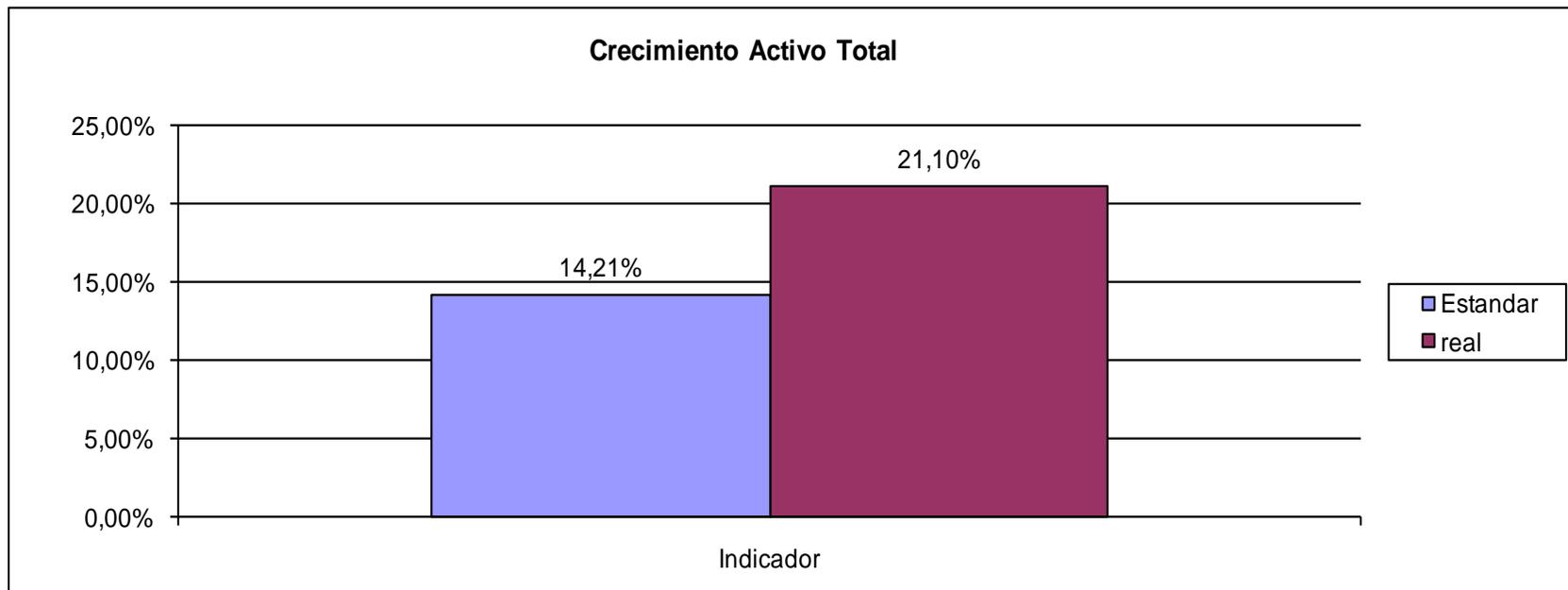


**Interpretación:** La confianza deposita por los cuenta – ahorristas, ha permitido alcanzar el 113% con respecto al estandar.

23er.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Crecimiento Activo Total	Situacion economica del pais	(Activo total 2008 / activo total 2007)-1	%	Mensual	14,21%	Estados financieros de la institucion	21,10%

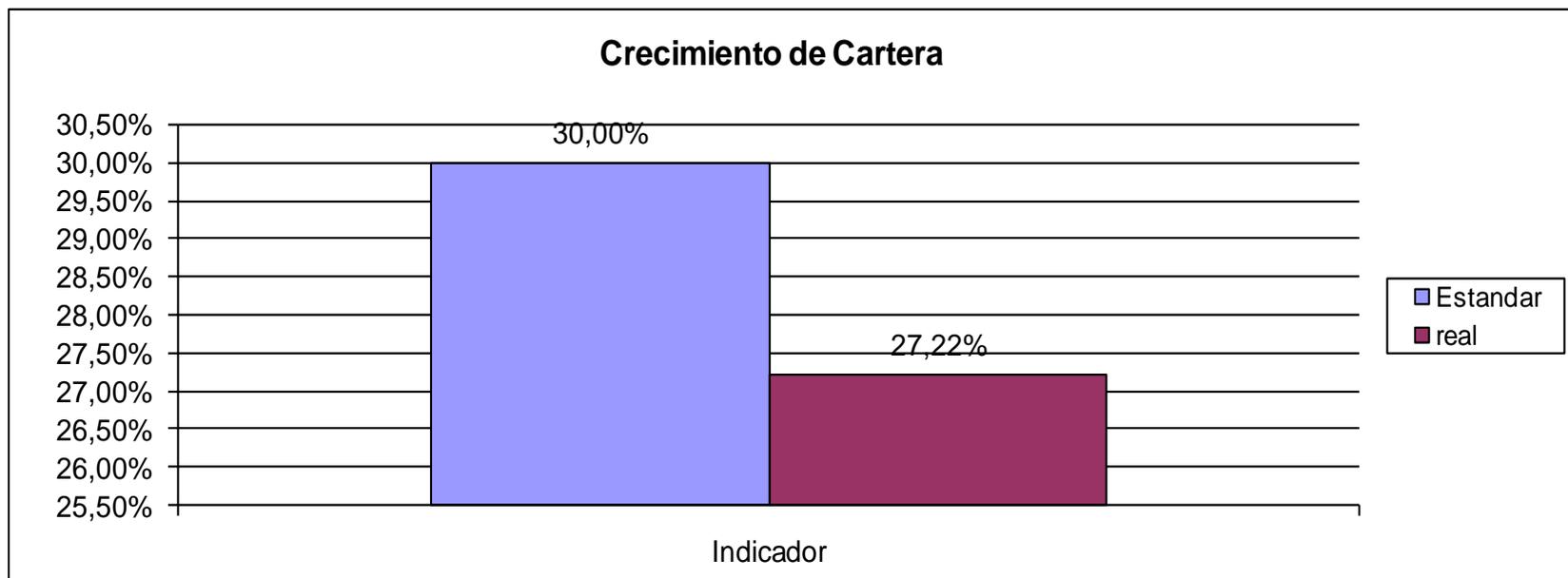


**Interpretación:** La buena gestion integral de la cooperativa ha significado superar en el 48% la meta establecida.

24to.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Crecimiento de Cartera	Situacion economica del pais	(Cartera bruta 2008 / cartera bruta 2007)-1	%	Mensual	30,00%	Estados financieros de la institucion	27,22%

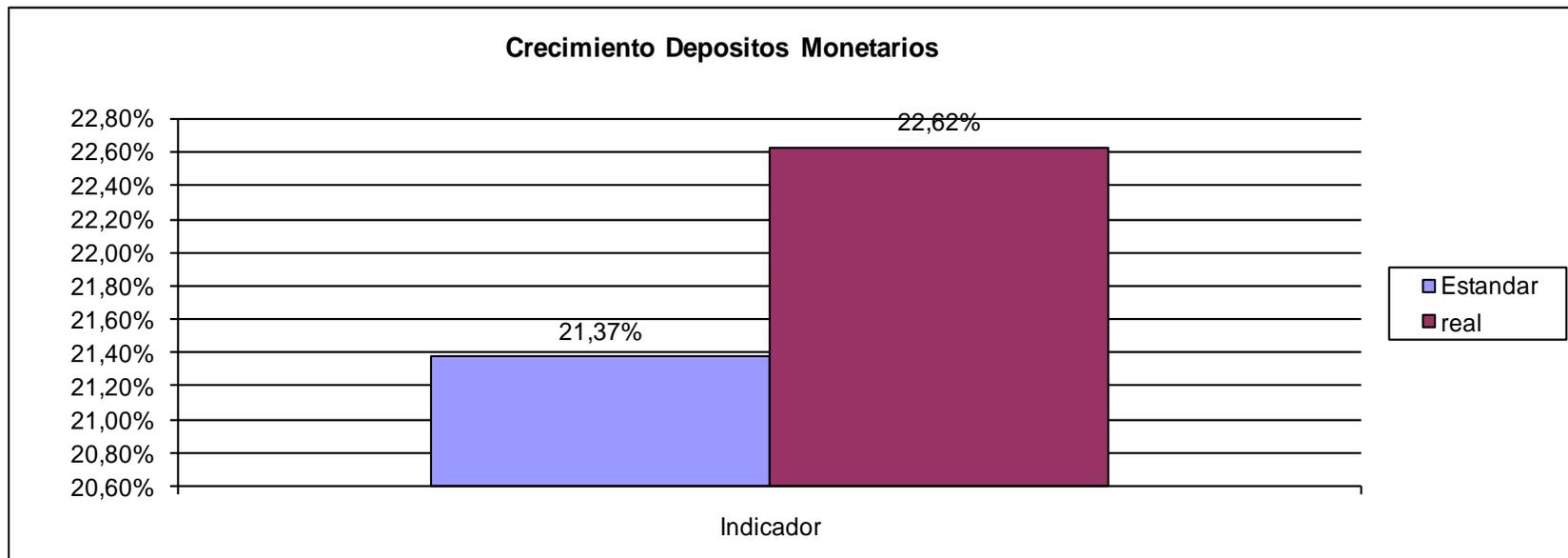


**Interpretación:** El crecimiento de la Cooperativa, en el mercado productivo, ha logrado una mayor colocación de recursos permitiendo alcanzar el 91% del estandar fijado.

25to.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Crecimiento Depositos Monetarios	Situacion economica del pais	(Depositos monetarios 2008 / Depositos monetarios 2007)-1	%	Mensual	21,37%	Estados financieros de la institucion	22,62%

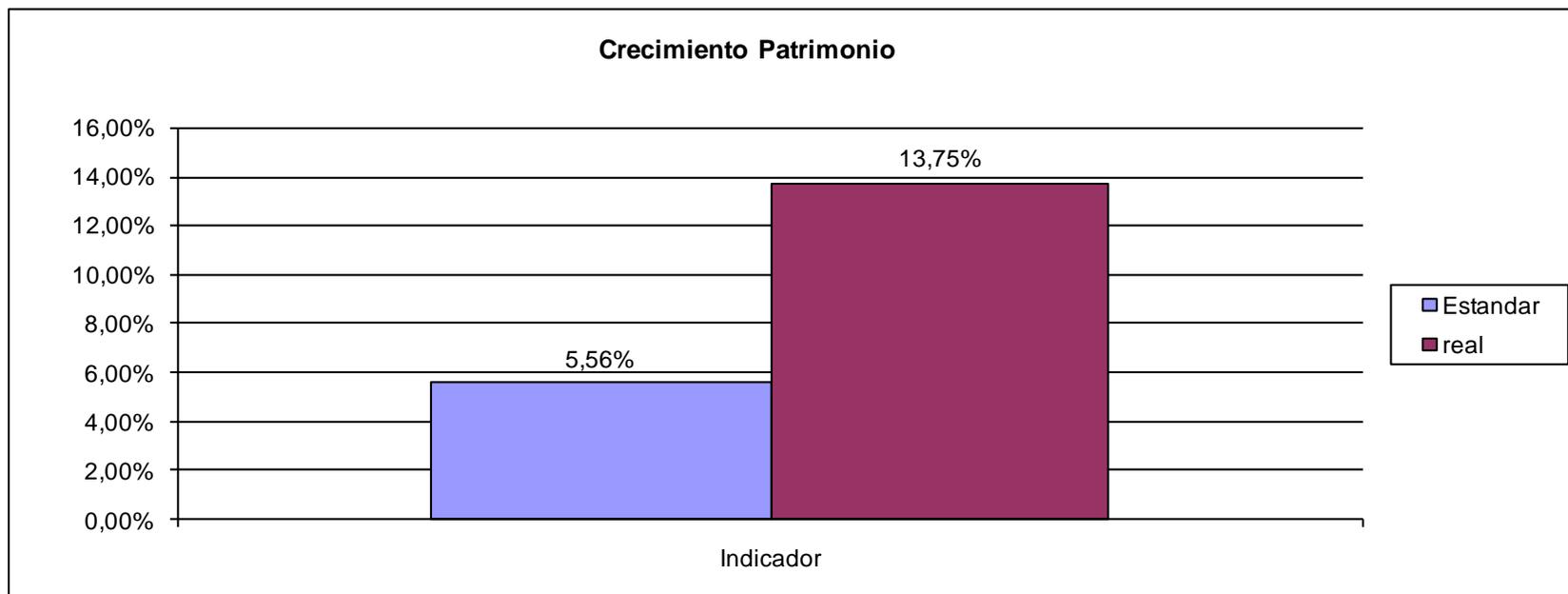


**Interpretación:** El porcentaje alcanzado del 106% del estandar fijado, se debe al impulso en la captaciones y la confianza de los clientes en la cooperativa.

26to.

FICHA TECNICA

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INDICADOR REAL
Crecimiento Patrimonio	Situacion economica del pais	(Patrimonio 2008 / Patrimonio 2007)-1	%	Mensual	5,56%	Estados financieros de la institucion	13,75%



**Interpretación:** Debido a la compromiso de los socios con la mision institucional y al mejor desempeño, los aportes de los cooperados permitió alcanzar el 247% del estandar establecido.

### 3.5 INFORME.

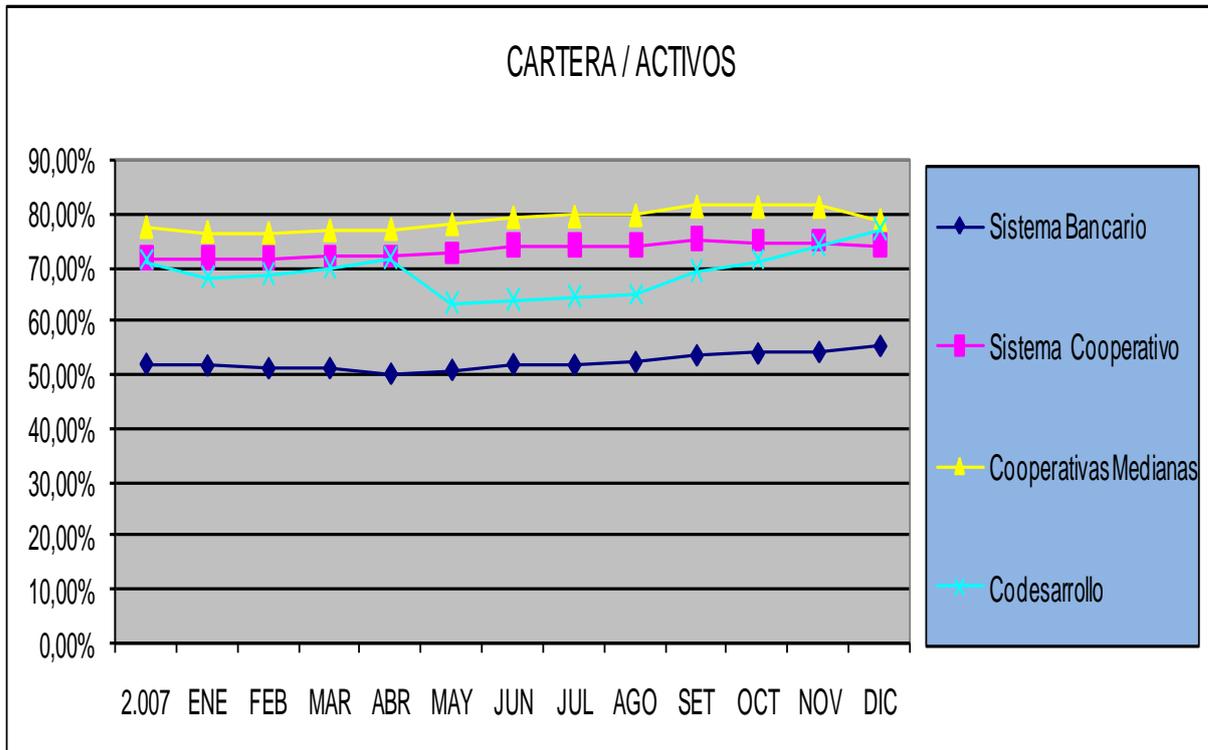
El año 2008, fue un período para la cooperativa en que se afianzó con el cumplimiento de sus metas, tanto económicas y financiera; así como de orden organizacional y administrativa, que ha contribuido al fortalecimiento institucional.

La cooperativa, ha sido capaz de superar los retos y desafíos planteados en los diferentes ámbitos, consolidando sus fortalezas y superando sus debilidades, demostrando ser una organización sólida, solvente y capacitada, para emprender nuevos objetivos en beneficio de los sectores más necesitados.

En el siguiente cuadro y gráfico, se puede observar que CODESARROLLO, comparándose con las cooperativas medianas, mantiene un crecimiento ascendente de la cartera con relación al total de sus activos, enmarcándose al final del período en un 77,17%.

#### POSICIONAMIENTO DE CODESARROLLO CON RELACION AL SISTEMA COOPERATIVO

	2.007	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Sistema Bancario	51,98%	51,65%	51,12%	51,14%	50,04%	50,79%	51,92%	51,77%	52,33%	53,65%	54,01%	54,31%	55,49%
Sistema Cooperativo	71,91%	71,63%	71,66%	72,02%	71,98%	72,71%	74,22%	74,22%	74,14%	75,44%	75,05%	75,00%	74,01%
Cooperativas Medianas	77,70%	76,82%	76,64%	77,10%	77,34%	78,22%	79,52%	79,63%	79,87%	81,47%	81,41%	81,40%	79,02%
Codesarrollo	71,34%	68,10%	68,70%	69,85%	71,72%	63,26%	63,94%	64,59%	64,94%	69,19%	71,42%	74,28%	77,17%



**FUENTE** : Departamento Financiero CODESARROLLO

**AUTORES** : Patricio Játiva Mora y Carlos Mazón

La estructura financiera de la entidad, está conformada en su gran mayoría por la cartera de créditos con un 77,17% de participación, y el rubro fondos disponibles en un 7,73%, con respecto al total de activos.

El desequilibrio estructural respecto al activo es del 13,8%, el grado de dependencia de la brecha estructural, alcanza el 18%, valor subestimado con relación al promedio del sistema que es el 24%.

El grado de dependencia del spread de tasa es del 81,9%, un indicador muy elevado que origina el riesgo de subordinación del movimiento de tasas de interés y de la calidad de recursos a ser captados y colocados, trayendo como resultado la falta de competitividad de la entidad, por la dependencia de tasas y el incremento de costos que de esta se deriva.

La rentabilidad media del activo productivo es del 12,4%, que en comparación del promedio de tasas colocadas evidencia un spread muy marginal de rentabilidad

con un margen de intermediación del 9%, estos porcentajes han disminuido en el período analizado, a consecuencia de la limitada gestión en la colocación y captación de recursos.

Los activos productivos, que representan el 96% del total de los activos, cubren en el 116% a los pasivos con costo; estos activos, mantienen una tendencia sin mayor crecimiento en el período analizado, disminuyendo su relación al pasivo con costo por la falta de inversión en los recursos captados en activos rentables, en tanto que los activos productivos tiene una importante participación dentro del total de activos con un 3,5%, esto debido a la falta de gestión y recuperación.

Dentro de la cartera de créditos que la Cooperativa mantiene, el 64% de ésta se encuentra colocada en créditos de microempresa, el índice de morosidad global fue de 4,6%, disminuyendo este indicador en 3 puntos porcentuales respecto a diciembre del 2007.

El nivel de solvencia es del 18,5%, incremento dado por la inyección de capital en US \$ 600.000,00, provenientes de su principal socio (FEPP); incremento de capital, que fortaleció en gran medida a la deficiencia de provisiones que la Cooperativa cubrió con la constitución de provisiones genéricas. Al final del período analizado, la cobertura patrimonial alcanza el 468% y tiene un excedente de patrimonio de US \$ 2'021.000,00.

La Cooperativa presentó US \$ 416.000,00, 30% mayor que la registrada en diciembre del 2007.

El nivel de crecimiento de los costos operativos es mayor respecto al nivel de crecimiento de los ingresos generados por los intereses de la cartera de créditos, el margen de rentabilidad sobre esta relación es baja (12%), disminuyendo el nivel de rentabilidad en el tiempo, el deterioro de la cartera de créditos y los costos que este problema genera está completamente relacionado con el bajo nivel de rentabilidad.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES.**

A diciembre de 2008, la morosidad de la cooperativa es de 4.61%, menor a la registrada en diciembre de 2007 (7.19%); esos datos evidencian que el apoyo técnico que ha proporcionado la intervención de la Superintendencia de Bancos y Seguros, en la instrumentación y análisis del crédito, ha coadyuvado al control de la morosidad.

De la investigación realizada a la cooperativa, se evidencia que ésta tuvo un fortalecimiento dentro de su estructura organizacional, administrativa y financiera, permitiendo un crecimiento en la colocación de créditos, debido a la alta demanda de éstos, en los sectores rurales y urbano – marginales; con el propósito de atender a los sectores más desposeídos, la Cooperativa supo incursionar en éstos creando nuevos productos crediticios enmarcados en el mejoramiento de la calidad de vida y el fortalecimiento al desarrollo productivo.

Adicionalmente con el fin de brindar servicios financieros a las cooperativas no reguladas por el sistema financiero, Coodesarrollo ha creado un producto llamado “Estructuras Financieras Locales (EFL’s)”, dando la oportunidad que éstas puedan otorgar créditos, para mejorar la producción nacional en actividades económicas como: comerciales, agrícolas, ganaderas, agroindustrias, etc.; todo esto, en busca de conseguir en el mediano y largo plazo aportar al desarrollo integral de sus socios y clientes y al fortalecimiento de los mercados financieros locales, como parte de las finanzas populares y solidarias del Ecuador, conforme se expresa en la misión y visión institucional.

De igual forma la cooperativa, con el apoyo de organismos internacionales, cuenta con fondos disponibles a costos bajos que permiten la realizar la intermediación financiera de una forma conservadora, evitando la usura a que se encuentra expuesta nuestra sociedad. Es digno de mencionar que como parte de

sus objetivos y estrategias institucionales, es el de llegar a ser una banca de segundo piso, en beneficio de los sectores más necesitados del campo y de las zonas urbano marginales de la ciudad, articulando conceptos modernos de gestión que permitan servir de manera más eficiente a la población.

## **RECOMENDACIONES.**

- ✚ La cooperativa deberá aprovechar los recursos financieros del exterior, en especial de la banca italiana, quienes coadyuvan a que Codesarrollo sea el gestor de la banca solidaria popular.
- ✚ Fortalecer el servicio financiero de las estructuras financieras locales (EFL's), permitiéndoles crecer en el mercado urbano marginal, rural y popular para un crecimiento y mejoramiento del desarrollo productivo de pequeña escala.
- ✚ Mejorar la transferencia de tecnología, para brindar un servicio más eficiente y oportuno a los socios internos y externos de la cooperativa.
- ✚ Creación de productos financieros, para los sectores más pobres que les permitan mejorar su nivel de vida, creando fuentes de trabajo que fortifique el crecimiento del aparato productivo nacional.
- ✚ Fortalecimiento en la estructura organizacional y el ambiente laboral, para un mejor desempeño de las funciones encomendadas a cada uno de los empleados de la entidad, a través de capacitaciones de intermediaciones financieras, sobre la base de la misión y visión de la entidad.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

MEMORIAS DEL GSFPEP:	Grupo Social Fomdum Populorum Progresum.
WWW.REDES-SOCIALES.NET:	Tema “Redes de Estructuras Financieras Locales”
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:	Documento Financiero de la Cooperativa de los Pueblos CODESARROLLO.
ECONOMÍA SOLIDARIA POPULAR:	Economista Mario Cadena
CHARLES W. L., Hill / GARETH R., Jones:	“Administración Estratégica – Un Enfoque Integrado”, Tercera Edición.; Mc Graw Hill.
BERNSTEIN, Leopoldo A.:	“Análisis de Estados Financieros – Teoría, Aplicación e Interpretación; IRWIN.
BELTRÁN, J. Jesús Mauricio (2000):	“Indicadores de Gestión – Herramientas para lograr la Competitividad, 3R Editores, Bogotá.
SALGUEIRO, Amado (2001):	“Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando”. Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
KAPLAN ROBERT, Norton David (2000):	“Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Editorial Gestión, España.

[www.cuadrodemandointegral.com.ar](http://www.cuadrodemandointegral.com.ar)