



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORIA

MODALIDAD PRESENCIAL

**Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.",
de la ciudad de Zamora. Período 2008**

TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION
DEL TITULO DE DOCTORES EN
CONTABILIDAD Y AUDITORIA

AUTOR(ES): Rosa de Fátima Carrión Jara
Mauro Eligario Carrión Jara

DIRECTOR: Dr. Danilo Quichimbo

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2009



Dr. Danilo Quichimbo

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo de tesis realizado por los estudiantes: Rosa de Fátima Carrión Jara y Mauro Eligario Carrión Jara, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Zamora, julio 31 del 2009

f)



“Nosotros Rosa de Fátima Carrión Jara y Mauro Eligario Carrión Jara 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”

.....
Rosa Carrión Jara

.....
Mauro Carrión Jara

Autores



AUTORÍA

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

.....
Rosa Carrión Jara

.....
Mauro Carrión Jara



DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a todas aquellas personas que creen, piensan y sienten que es posible trabajar con método y sistema para hacer la vida más sencilla, las cosas más fáciles, sintiéndonos orgullosos por el trabajo bien hecho.

Para aquellos que ponen su empeño y esfuerzo en mejorar y cumplir sus objetivos.

A todos los que se sienten habitantes iguales del Planeta Tierra y están dispuestos a cooperar para formar una sociedad mejor.

A nuestros familiares, amigos, socios y colegas con quienes compartimos los conceptos de indicadores de gestión.



AGRADECIMIENTO

Nuestro sincero agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos culminar nuestros estudios profesionales, a través de la implementación del programa de Tesis Dirigida.

Nuestro reconocimiento al personal del departamento de Contabilidad y Auditoría, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento al Dr. Danilo Quichimbo, 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

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

CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

vii

- 1.1. Descripción de la empresa
- 1.2. Base Legal
- 1.3. Organigrama de la Empresa
- 1.4. Plan estratégico
 - 1.4.1. Misión
 - 1.4.2. Visión
 - 1.4.3. Valores
 - 1.4.4. Objetivos

CAPITULO II. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

vii

- 2.1. Planificación
 - 2.1.1. Estratégica
 - 2.1.2. Corporativa
 - 2.1.3. Operativa



2.2. Indicadores

2.2.1. Conceptos

2.2.2. Características

2.2.3. Importancia

2.2.4. Clasificación

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

2.3. Cuadro de Mando integral

2.3.1. Perspectiva financiera³

2.3.2. Perspectiva procesos internos

2.3.3. Perspectiva aprendizaje-crecimiento

2.3.4. Perspectiva cliente

2.4. Relación de los indicadores de Gestión con las Normas ISO 9001-2000

CAPITULO III DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES

viii

3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos

3.2. Preparación de indicadores

3.3. Diseño del cuadro de indicadores

3.4. Análisis e interpretación

3.5. Informe

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

2. Recomendaciones

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS



RESUMEN EJECUTIVO.

En los últimos tiempos, las entidades cooperativas están experimentando un proceso de cambio, pasando de una situación de estática a una institución dinámica y competitiva. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las cooperativas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

A partir de la crisis financiera de finales de los años 90, las instituciones financieras vienen adoptando constantemente controles, con el fin de conocer y administrar de manera eficiente y efectiva sus negocios.

La administración de las cooperativas se orienta a cumplir con los objetivos y metas, que le permita atender las necesidades de sus asociados. El aumento del nivel de operaciones y la aparición de nuevas entidades financieras con productos y servicios en el sistema financiero, obliga a las instituciones financieras a implementar niveles de control por medio de la implementación de indicadores de gestión, a fin de mantener a las empresas en la dirección de sus objetivos de la misión y buscar una rentabilidad para luego convertirla en patrimonio institucional.

Medir a través de indicadores de gestión, les permitirá evaluar y controlar el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas. Esta es una de las razones que nos ha llevado a realizar este trabajo titulado "Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de gestión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda.", el mismo que tiene como propósito ofrecer un aporte, para que la institución cuente con una herramienta que le permita evaluar cada uno de los objetivos y metas a nivel de toda la organización. Especialmente cuando la empresa en estudio no ha realizado evaluaciones permanentes del cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos.



En vista de que el presente trabajo, trae consigo aspectos que se los identifica directamente en el campo en donde se desarrolla la investigación, se utilizó el método Inductivo, que se basa en la información que se obtuvo en la Cooperativa para el diseño de indicadores de gestión, sumado a esto el método Deductivo ya que la utilización de la Bibliografía correspondiente es indispensable para definir el marco conceptual y la descripción de diferentes conceptualizaciones para cumplir con los objetivos propuestos.

De igual manera se utilizó constantemente la técnica de la Observación Directa, la cual nos permitió la culminación de esta investigación con datos reales. La técnica de la entrevista fue indispensable para la obtención de datos de quienes intervienen directamente en cada uno de las partes de los procesos descritos.

La tesis dentro de su estructura de contenidos consta de tres capítulos desarrollados de la siguiente manera.

CAPITULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.- Comprende una descripción de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda., los fines por los cuales fue creada, los derechos y obligaciones que tiene para con los organismos de control. Contiene una síntesis de la historia institucional, enfocando la estructura organizativa actual de esta empresa cooperativa, la normativa que rige a la entidad, así como hace hincapié sobre el recurso humano con el cual cuenta la cooperativa.

En este mismo capítulo se presenta el plan estratégico institucional el mismo que contienen la misión, visión, valores y objetivos institucionales, el mismo que permite conocer de una forma más detallada las fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas detectadas luego de realizar un estudio a fondo de la empresa.

CAPITULO II: MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION.- Dentro de este capítulo hablaremos de la planificación y su clasificación, como son la planificación estratégica, corporativa y operativa, describe la importancia que tiene en una empresa contar un plan estratégico que permita hacer mediciones.

En este capítulo hablaremos también de los indicadores con la finalidad de ir enfatizando la importancia del porque la necesidad para una empresa contar con indicadores de gestión que no es otra cosa que una 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 las acciones correctivas o preventivas según el caso.

En este capítulo hablaremos sobre el cuadro de mando integral con el propósito de conocer el referido contenido, conociendo los criterios sobre los cuales se fundamenta la aplicación así como la metodología a seguir para su diseño, considerando que el cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados, y su utilización permite a la dirección centrar su atención en lo que se considera más importante para conseguir los objetivos previstos.

Otro aspecto más que se trata en este capítulo es sobre la relación de las normas ISO 9001 – 2000 con los indicadores de gestión, hemos creído pertinente hacer un transcripción total, por cuanto este documento es una normativa que promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente, mediante el cumplimiento de sus requisitos.

CAPITULO III: DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES.- En este capítulo se desarrolla la parte práctica del trabajo de investigación, mediante la identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos de la empresa, tomados de la misma empresa en estudio, para con estos proceder a la preparación de indicadores, así como diseñar un cuadro de indicadores a nivel de toda la empresa, para luego a través de fichas técnicas para cada indicador realizar el análisis e interpretación de los resultados, para posteriormente concluir con un informe donde se resume los resultados de las brechas de satisfacción e insatisfacción detectadas en la aplicación de los indicadores.

Una vez que se ha realizado el trabajo de investigación en una institución financiera líder en la provincia de Zamora Chinchipe como lo es la CACPE Zamora Ltda., finalizamos resaltando las principales conclusiones y recomendaciones que de hechos serán muy útiles para la empresa a fin de contribuir al mejoramiento del cumplimiento de la misión institucional.



CAPITULO I



ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



CAPITULO I

1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 . Descripción De La Empresa

El 18 de Septiembre de 1989, luego de una serie de tramites y sobre todo de una acertada gestión por parte de un grupo de 14 Zamoranos, se da inicio al funcionamiento de una entidad financiera propia del lugar como lo es "CACPE ZAMORA Ltda., cuya matriz desde un inicio se constituye en el cantón Zamora, provincia de Zamora Chinchipe, extendiendo su influencia posteriormente a los cantones de Yacuambi, Centinela del Cóndor, Nangaritza, Chinchipe, Valladolid, Palanda, Paquisha, y; Loja.

Según lo establece el marco legal de esta entidad, La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE ZAMORA Ltda., está autorizada a realizar intermediación financiera con sus socios y con el público en general.

Hasta agosto de 1991 la Cooperativa tenía una oficina con dos empleados, pero su acogida hace que a partir de septiembre se incorpore una nueva persona y se abrió la oficina en el Cantón de Yacuambi de la provincia de Zamora Chinchipe. En sus inicios la Cooperativa funcionó con muebles y equipos prestados por la Cámara de la Pequeña Industria, equipándose con muebles propios hasta marzo de 1992. En ese año se realiza la legalización del terreno donde en lo posterior se construye el edificio en el cual funciona la Matriz en la actualidad.

Como consecuencia de su gran crecimiento, fue necesario su ampliación de servicios fuera de la provincia, es así como en Febrero del 2006 inaugura su primera agencia en la ciudad de Loja provincia de Loja.

Actualmente cuenta con 30 empleados entre Matriz y Agencias. Al 31 de diciembre del 2008 cuenta con 15.893 socios, con un capital social de USD 1'606.927,53 y un total de Activos de USD 11'661.859,03 y dentro de sus principales expectativas esta lograr incorporarse en el 2009 al control de la Superintendencia de Bancos, para de esta forma afianzar más la confianza y fidelidad que tienen sus socios.



La Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa CACPE ZAMORA LTDA., realiza intermediación financiera con sus socios y con el público en general.

1.2 . Base Legal.

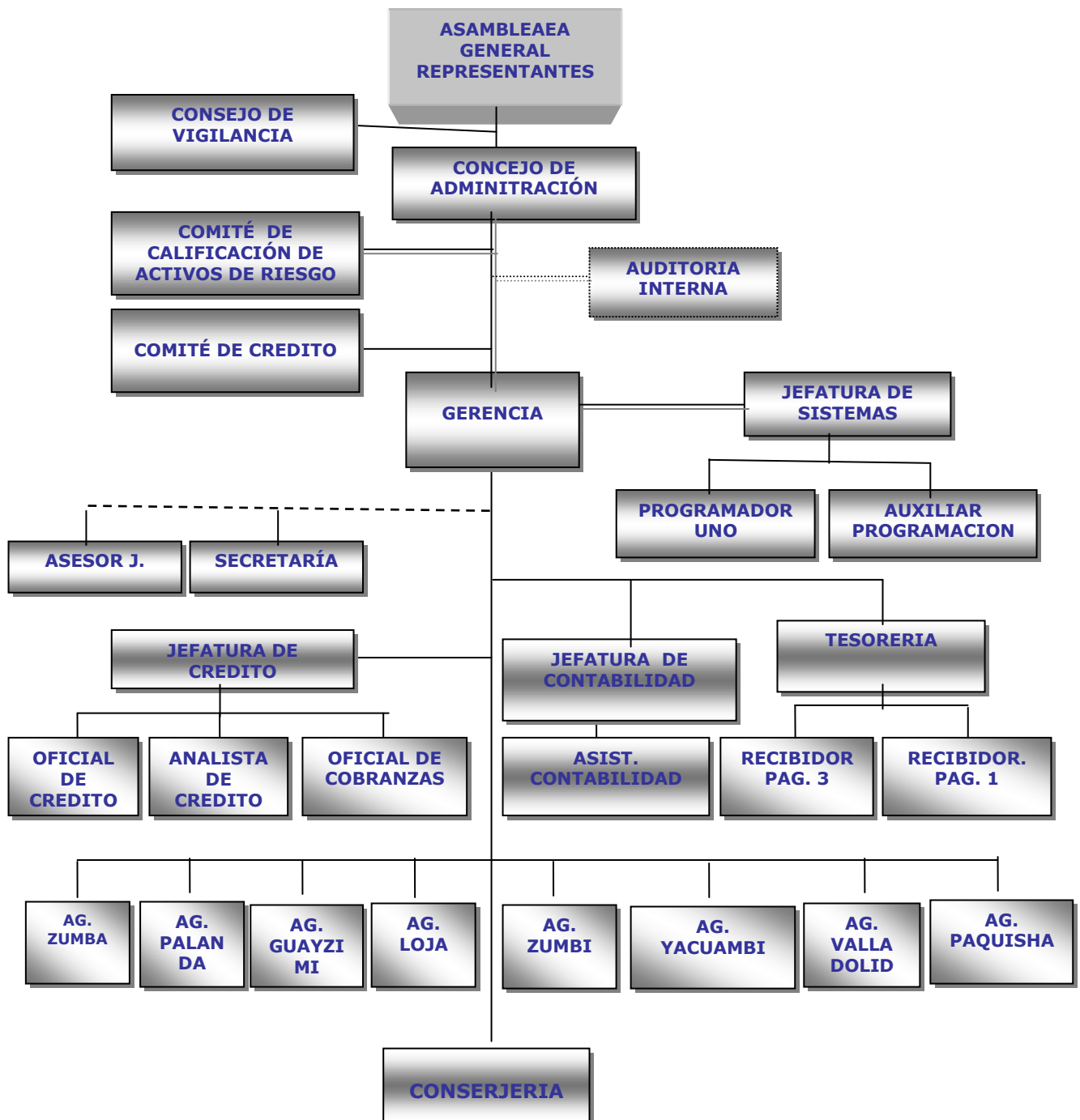
La cooperativa CACPE Zamora Ltda., está sujeta por a la Ley General de Instituciones financieras, La Ley de Cooperativas, los Estatutos, Reglamentos internos y Manuales.

Los derechos y obligaciones de los socios y las actividades de la Cooperativa, se rige: Por las normas establecidas en la Ley de Cooperativas y su Reglamento, el Estatuto y Reglamentos Especiales de la Cooperativa; y, por los valores y principios cooperativos.



1.3. Organigrama De La Empresa

El organigrama estructural de CACPE Zamora Ltda., está definido de la siguiente forma:





La estructura organizativa de la Cooperativa CACPE Zamora Ltda., la integran los siguientes organismos:

a. La Asamblea General de Representantes

Es el máximo organismo directivo de la Cooperativa, la integran 40 representantes elegidos de acuerdo al Reglamento de Elecciones de la Cooperativa, sus funciones constan en el Art. 24 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, y en el Estatuto de la Cooperativa en el Art.28.

b. El Consejo de Administración

Es el segundo orden jerárquico de la administración, lo integran nueve vocales elegidos por la Asamblea General de Representantes por un período de dos años. Sus funciones constan en el Art. 33 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, y en el Estatuto de la Cooperativa en el Art. 33.

c. El Consejo de Vigilancia

Es el organismo de control y supervisión por excelencia, lo conforman cinco vocales elegidos por la Asamblea General de Representantes sus funciones constan en el Art. 34 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas y en el Estatuto de la Cooperativa en el Art. 40.

d. El Gerente

Es el ejecutivo representante legal de la Cooperativa, Jefe de personal, elegido por el Consejo de Administración, en caso de ausencia temporal o definitiva lo subrogará la persona que designe el Consejo de Administración, sus funciones constan en el Art. 43 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, y en el Estatuto de la Cooperativa en el Art. 37.

e. Los Directores Departamentales.



Son los colaboradores técnicos de la administración, actuarán bajo la orientación y supervisión del Gerente, son responsables de la adecuada planificación, ejecución y coordinación de los servicios que ofrece la Cooperativa. Las funciones y responsabilidades constan en el Reglamento de personal, Reglamentos y Manuales que norman los diferentes servicios que brinda la cooperativa.

f. Del Personal de Apoyo Administrativo

Lo constituyen las personas encargadas de los servicios de Asesoría Jurídica, Secretaría, Contabilidad, Sistemas y Servicios Generales, cumplirán sus funciones bajo la orientación y supervisión del Gerente, sus funciones y responsabilidades constan en el Manual de Funciones y las disposiciones gerenciales.





1.4. Plan Estratégico

Presentación Del Plan Estratégico

El Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Zamora. "CACPE ZAMORA LTDA" se elaboró con el objetivo de generar una base de información que permita a la Cooperativa desarrollar una estrategia de mediano plazo.

Como antecedentes, se procedió a la recopilación de información de diferentes fuentes oficiales, como la Superintendencia de Bancos y Seguros, el Banco Central del Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, e información directa de sus clientes y potenciales clientes.

Como parte del proceso para la elaboración del Plan Estratégico se aplicó una encuesta a un grupo de principales agentes económicos de la provincia de Zamora Chinchipe.

Organización Institucional

La Cooperativa CACPE ZAMORA, nace de la idea de pequeños artesanos quienes tenían la imperiosa necesidad de contar con una Institución Financiera del lugar, netamente Zamorana, que brinde el servicio que ellos con sus escasos recursos económicos podían ahorrar y luego solicitar créditos pequeños y en forma oportuna. En ese entonces, en Zamora solo se contaba con una sola Institución Financiera que era el Banco Nacional de Fomento. Los artesanos elaboran los estatutos y reglamentos, solicitando posteriormente la aprobación a la Dirección Nacional de Cooperativas, obteniendo su aprobación con Acuerdo Ministerial el 11 de septiembre del año 1989.

Razón Social: **Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Zamora. "CACPE ZAMORA LTDA".**

Fecha de Constitución: **11 de septiembre de 1989**



Dirección legal: Calle Sevilla de Oro y Av. Paquisha.

Estatuto Social: La última reforma al Estatuto es dada en Zamora con
Acuerdo No. 2 de fecha 17 de Marzo del 2008.

Estructura de la Organización

Consejo de Vigilancia (CV)

Esta conformado por tres Vocales, designados por la Asamblea General.

CARGO	NOMBRE
Presidenta	Ing. Karla Samaniego
Vocal	Sr. Prospero Ordóñez
Vocal	Sr. Guillermo Villa
Vocal	Dr. Mauricio Ojeda
Vocal	Sra. María Pinto

El Consejo de Vigilancia (CV) se reúne semanalmente los días lunes a partir de las 18H00.

El orden del día de las sesiones del CV es el siguiente:

ORDEN	ASUNTO	RESPONSABLE
1.	Informe de Gestión al CV	Gerente General
2.	Varios	Gerente General

Consejo de Administración (CA)

Se encuentra conformado por nueve Vocales designados por la Asamblea General.

CARGO	NOMBRE
Presidente	Lic. Efraín Orellana
Vocal	Lic. Milton García
Vocal	Sra. Elicia Verdesoto
Vocal	Sra. Laura Colala
Vocal	Lic. Flor Astudillo
Vocal	Sr. Marlon García
Vocal	Sr. Juan Izquierdo



Vocal	Sra. Rossi Uchuari
Vocal	Lic. Miriam León

El Consejo de Administración se reúne semanalmente los días jueves a partir de las 19H00. El orden del día de las sesiones del CA correspondientes al cierre de cada mes, contendrá al menos los siguientes puntos en el orden del día:

ORDEN	ASUNTO	RESPONSABLE
1.	Aprobación del acta de la sesión anterior	Gerente General
2.	Conocimiento informes de gestión <input checked="" type="checkbox"/> Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados) Indicadores Financieros <input checked="" type="checkbox"/> Resumen de los resultados del mes y acumulado del estado de resultados. <input checked="" type="checkbox"/> Informe de Cartera <input checked="" type="checkbox"/> Informe de Captaciones	Gerente General
3.	Informes de Riesgos (Cuando este creada)	Gerente de Riesgos
4.	Informes de Auditoria	Gerente General
5.	Comunicaciones de importancia. Semanalmente	Gerente General
6.	Varios	Gerente General

Equipo Gerencial

El equipo gerencial, esta conformada por:

DENOMINACION	NOMBRE
Gerente General:	Dr. Nixon González
Jefe de Tesorería:	Lic. Richer Iñiguez
Jefe de Contabilidad	Dra. Fani Pineda
Jefe de Crédito	Lic. María Romero
Jefe de Sistemas	Ing. Henry Pérez
Jefe Agencia Zumba:	Sra. Olga Cueva



Jefe Agencia Palanda	Lic. Rocío Montaña
Jefe Agencia Valladolid	Lic. Lorena Mantilla
Jefe Agencia Yacuambi	Sra. Janeth Abarca
Jefe Agencia Zumbi	Lic. Nuria Romero
Jefe Agencia Guayzimi	Lic. Gloria Quezada
Jefe Agencia Paquisha	Sr. Jimmy Merino
Jefe Agencia Loja	Ing. Cecibel Ortiz

Los Comités y Comisiones de la Cooperativa son:

- Comité de Crédito
- Comité de Calificación de activos de riesgos.
- Comisión de Educación

Entorno Económico Y Financiero

El análisis del entorno económico se presenta dividido en tres secciones; la primera, analiza el desempeño de las principales variables macroeconómicas y el entorno político del país. La segunda presenta una breve evaluación del sector financiero a partir de la implementación de la dolarización en el país. Finalmente, la tercera sección analiza el sector de las microfinanzas en el Ecuador.

Entorno Macroeconómico

Luego de la crisis financiera de los años 1998-1999 y la adopción de la dolarización, la economía ecuatoriana ha mostrado cierta estabilidad que se refleja en la evolución de los principales indicadores macroeconómicos.

Producto Interno Bruto

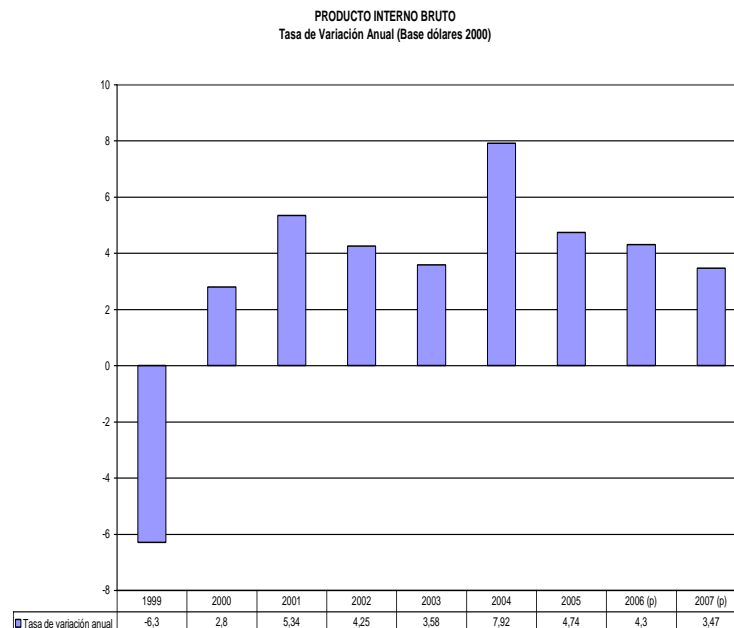
A partir del año 2000 el Producto Interno Bruto-PIB ha experimentado un crecimiento por encima del 4% anual. De acuerdo con las cifras del Banco Central durante el año 2006 la economía creció 4,3%. Los sectores de mayor dinamismo fueron: intermediación financiera (13%), fabricación de maquinaria (8%), fabricación de minerales no metálicos (5,6%),



elaboración de bebidas (5,2%) y construcción (5,1%). Los de menor crecimiento: refinación de petróleo (1,7%) y agricultura (2,1%).

Gran parte de esta recuperación se sustentó en el alza de los precios del petróleo; el barril de crudo referencial para Ecuador pasó de USD.27, 00 a USD.70, 00, entre los años 2002 y 2006. Otro factor importante ha sido el incremento de las remesas de ecuatorianos, cuyo monto mensual durante el año 2006 se ubicó en alrededor de USD. 666 millones.

Gráfico No. 1 – Producto Interno Bruto



El PIB petrolero creció el tercer trimestre de 2006 en relación con similar período de 2005 en el 4,5% y el no petrolero lo hizo en el 4,6%, este último alimentado por el dinamismo de la industria manufacturera, la construcción, el comercio y los servicios.

La estimación de crecimiento para el año 2007, de acuerdo con el Banco Central de Ecuador, es del 3,5%, tasa inferior al crecimiento promedio registrado después de la dolarización. Se prevé una desaceleración en la mayoría de los sectores, destacándose el decrecimiento del 0,1% del sector de explotación de minas y canteras.



Este comportamiento, aunque no significa un contracción de la economía implica una desaceleración de la misma, es decir, que la economía no crecerá al mismo ritmo de los últimos años y, por tanto, no tendrá la misma capacidad de absorción de mano de obra, con lo que los indicadores de empleo y consumo, que son la base de una economía, podrían sufrir variaciones negativas.

Según estimaciones del BCE para el año 2007 los componentes de la Oferta Agregada, el PIB y las importaciones, crecerían en el 3.5 % y 6.6%, respectivamente. Las importaciones responderían a la mayor inversión prevista, especialmente pública, y al incremento sostenido del consumo privado que se evidencia desde inicios del proceso de dolarización.

Al analizar los componentes del gasto o demanda agregada se aprecia que la variación de las exportaciones reales se reduciría sustancialmente (2,6%), las petroleras en un 2%. El consumo final, público y privado aumentaría en 4,5%, impulsado principalmente por el efecto de las remesas recibidas del exterior, y la formación bruta de capital fijo aumentaría en 6,8 % por las perspectivas de inversión en el sector hidroeléctrico y petrolero, principalmente.

Inflación

El proceso de dolarización contribuyó a reducir el ritmo de crecimiento de los precios, aunque no de manera inmediata, pues existía un rezago de la transferencia del precio del productor al consumidor¹. La relativa estabilidad de precios se alteró a partir de abril del 2005, mes en el que se observa cierta reactivación del ritmo de crecimiento, lo cual se puede explicar por la devolución de fondos de reserva a los afiliados, el incremento de los precios al productor y al clima de inestabilidad política, entre las causas principales.

El año 2006 la inflación terminó con un nivel de 2,9% inferior a la meta prevista inicialmente, que fue del 3,21%. La inflación aunque baja, muestra una tendencia creciente. La proyecciones del 2007 deberán tener en cuenta la depreciación del dólar frente al EURO, situación que podría implicar en Ecuador un incremento en el costo de bienes importados desde EEUU.

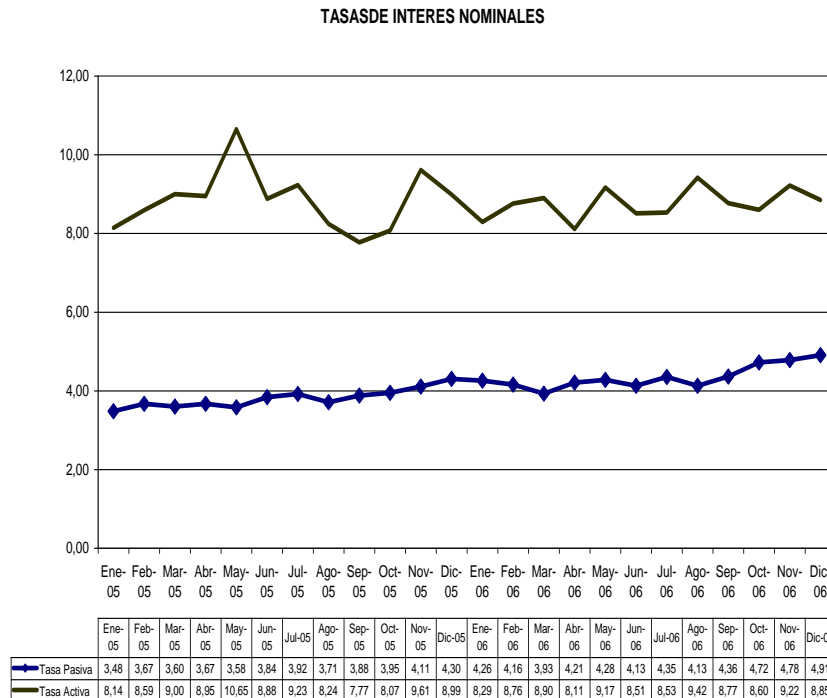
¹ El análisis de la inflación del Índice de Precios al Consumidor frente a la del Índice de Precios al Productor permite a éste último, y bajo ciertas circunstancias, utilizarlo como un indicador adelantado del primero, dado que los precios de producción ex fábrica (medidos en el IPP) incorporan los costos de producción y las utilidades de las empresas fabricantes, y por lo tanto son un componente sustancial de los precios al consumidor (medidos en el IPC). A los precios ex fábrica se suman los impuestos indirectos, el transporte, los seguros y los márgenes de comercialización, obteniéndose los precios al consumidor.



Tasa de interés

El proceso inflacionario del período 1999 - 2002 determinó que las tasas de interés reales, tanto pasiva como activa, fueran negativas; sin embargo, con la menor inflación resultante del proceso de dolarización se da una reducción sostenida de las tasas de interés marcadoras del sistema.

Gráfico No. 2 – Tasas de interés nominales



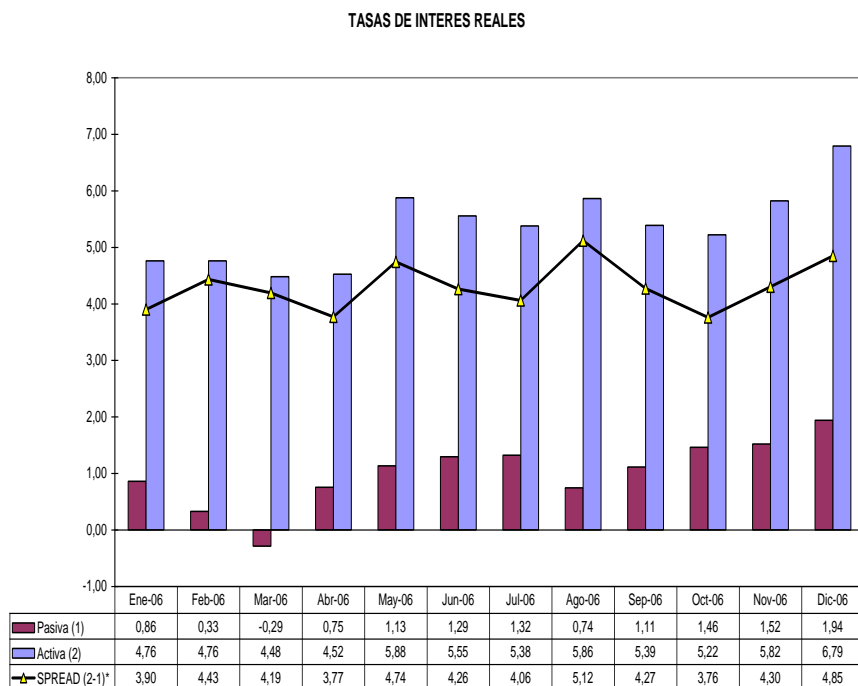
Las tasas pasivas referenciales nominales presentaron desde inicios de 2005 una relativa estabilidad. Su volatilidad fue de 6.55% en un rango de variación entre 3.26% y 4.09%. Por su parte, las tasas activas referenciales presentaron una volatilidad de 14.39% anual, con un rango de variación entre 6.26% y 10.25% anual. La volatilidad de los spread nominales se ubica en 25.24%, siendo este comportamiento uno de los factores que obstaculiza la reducción del costo de fondos.

Respecto de la evolución reciente de las tasas de interés activa y pasiva referenciales que son las marcadoras del sistema, la tasa pasiva ha mostrado un cambio en su pendiente de crecimiento situación que se explicaría por las expectativas de los agentes económicos ante



el nuevo gobierno, la tasa activa referencial ha mostrado un comportamiento más errático en su comportamiento, a noviembre del 2005 registro un valor de 9,22%, el segundo más alto en el año 2006, sin embargo a diciembre cerró en 8,85%. El aumento de las tasas de interés a finales del 2006, podría presagiar un aumento más pronunciado en el futuro. Consecuentemente, un mercado monetario más restringido parece ser el escenario para la economía en 2007.

Gráfico No. 3 – Tasas de interés reales



Respecto de la evolución de las tasas de interés reales están han mostrado un comportamiento creciente durante el último trimestre del 2006.

De acuerdo con uno de los indicadores del riesgo país (EMBI), el mes de febrero del 2000, a inicios del proceso de dolarización, se registró un valor promedio mensual de 4004 puntos. Este indicador ha evolucionado favorablemente, registrando en febrero del 2005 un valor promedio de 640 puntos, en mayo del 2006 490 puntos y en diciembre, luego de la elección presidencial 641 puntos. Tras la posesión del nuevo gobierno y sus primeras declaraciones de carácter económico-político, el EMBI se ubicó en 1013(viernes 26 de enero del 2007), y a fines de enero en 812 puntos.

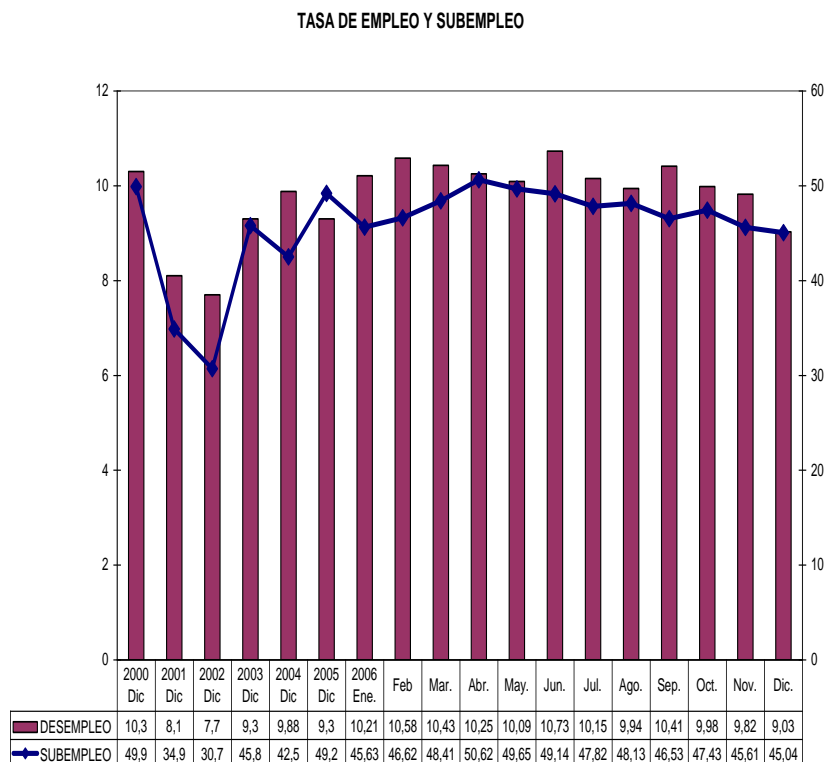


Empleo y Subempleo

A pesar que el crecimiento de la economía en promedio ha sido superior al registrado la década precedente, la tasa de desempleo muestra cierta rigidez hacia la disminución del nivel de desocupación. Entre los años 2000 y 2006 la tasa de desempleo ha fluctuado entre el 7.7% y 10.6%. %. De acuerdo con datos del Banco Central del Ecuador respecto del mercado laboral², a diciembre de 2006 la tasa de desempleo fue del 9,03% y el subempleo del 45.04%, porcentajes menores a los registrados a diciembre de 2005 (9,3% y 49,23%, respectivamente).

A nivel general la economía ecuatoriana exhibe una tasa de desempleo alta e inflexible, tiene a casi la mitad de la población económicamente activa-PEA con empleos parciales, ocupados en tareas que no agregan valor a la economía o subpagados, y solamente, menos de la mitad de la PEA con un empleo adecuado.

Gráfico No. 4 – Tasa de empleo y subempleo



² Boletín estadístico No. 1858/Diciembre de 2006 (Mercado laboral de Cuenca, Guayaquil, Quito)



Si bien en el corto plazo el aumento del empleo responde al crecimiento económico y por tanto depende principalmente de la inversión productiva; en el largo plazo, es la estructura del mercado laboral (regulaciones y leyes que lo norman, el poder de los sindicatos y el nivel de educación y capacitación de la fuerza laboral) el factor determinante del empleo. Consecuentemente, si bien la economía ha tenido un crecimiento positivo y más acelerado que en décadas anteriores requiere mayor inversión que genere empleo y producción por un período de tiempo más prolongado. Pero también debe resolver temas estructurales de su mercado laboral para enfrentar al desempleo y subocupación y por consiguiente reducir la pobreza e inequidad.

En términos generales el año 2006 terminó con una economía estable, en crecimiento; que en los últimos años ha mejorado los índices medios de bienestar de la población, pero que no está exenta de problemas estructurales que, de no solucionarse, pueden detener la viabilidad del modelo económico.

Entorno Financiero

El sistema financiero ecuatoriano parece haber superado relativamente bien las condiciones que ocasionaron la crisis bancaria, caracterizada por el deterioro de la solvencia de las instituciones financieras, la disminución de la capacidad de pago de los agentes económicos y el aumento de la incertidumbre sobre el desempeño económico. El cierre del Banco de los Andes en el mes de diciembre no ha generado expectativas negativas en los agentes económicos, por lo que el resto de instituciones del sistema financiero se encuentran desempeñando sus actividades en forma normal.

El crecimiento de los agregados monetarios se tradujo en un aumento de la liquidez, mayores fuentes de recursos para la concesión de crédito y reducción de la tasa de interés. Sin embargo, el segundo semestre del 2006 ha sido escenario de una desaceleración en el crecimiento de las variables monetarias, originado en parte por las expectativas causados por las elecciones para Presidente de la República.

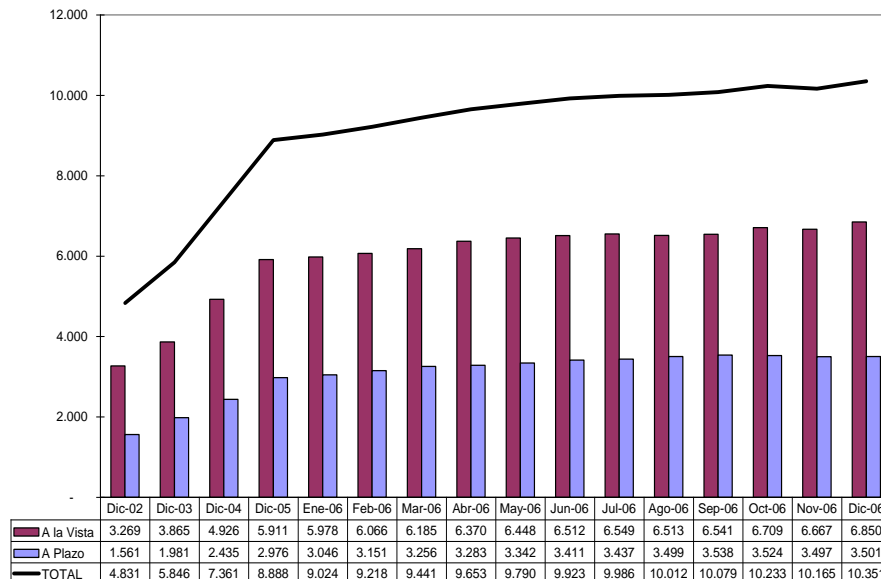


Evolución de los depósitos

Entre diciembre de 2004 y diciembre de 2006, el total de los depósitos en el sistema financiero nacional se incrementó en 40,6% al pasar de USD 7.361 MM a USD 10.351 MM, comportamiento que refleja un mayor nivel de confianza en el sistema. A diciembre de 2006 del total de depósitos en el sistema financiero privado, 66,2% son depósitos a la vista y 33,8% corresponde a depósitos a plazo.

Las tasas de crecimiento anual de los depósitos (a la vista y a plazo) durante el 2005 y hasta agosto del 2006 registraron una tendencia creciente ubicándose en promedio en 23,6% anual; sin embargo, desde septiembre se reversó esa tendencia, bajando el ritmo de crecimiento a 20% en noviembre del 2006 y 16,4% a diciembre del 2006.

Gráfico No. 5 – Evolución de los depósitos
(USD Millones)



Evolución del Crédito

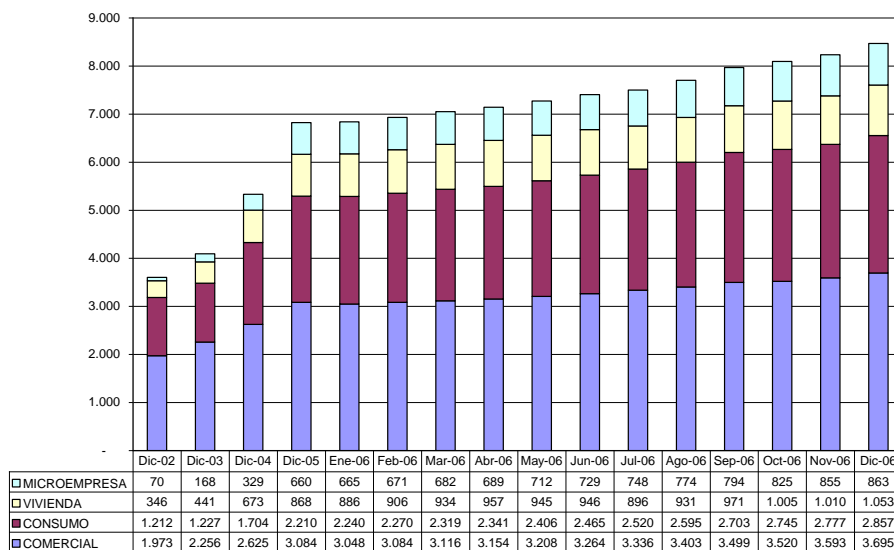
La respuesta del sistema financiero nacional hacia el sector real de la economía se demuestra al analizar las cifras de saldos de cartera, los cuales experimentaron un



crecimiento de 3.138MM (58,9%) al pasar de USD 5.331 a USD. 8.468 millones, entre diciembre del 2004 y diciembre del 2006. Dentro de esos totales, el crédito concedido a la microempresa muestra el mayor dinamismo al pasar de USD 329MM a USD 863MM millones; es decir, aumentan en el 162,3%.

Gráfico No. 6 – Evolución del crédito

(USD millones)



Crédito de Consumo

La cartera bruta de consumo de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros se incrementó de un total de USD 1.754 millones a USD 2.857 millones entre diciembre de 2004 a diciembre de 2006, experimentando un crecimiento del 67,7%. Su participación dentro del crédito total se incrementó del 32% al 33,7% en el mismo período de análisis. Respecto de diciembre de 2005, el crecimiento fue del 29,3%, registrando una participación a ese año del 32,4%.

La participación de las Cooperativas dentro del total de la cartera por vencer de consumo se redujo del 12,8% al 10,4% entre diciembre de 2004 y diciembre del 2006. Respecto del índice de morosidad a nivel consolidado del sector este se redujo de 6,5% en Diciembre/04 a 5,2% en Diciembre/06; por su parte la cobertura en este mismo periodo se incremento de 60,1% a 83%.



Crédito Comercial

La cartera bruta comercial de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros se incrementó de un total de USD 2.625 millones a USD 3.695 millones entre diciembre de 2004 a diciembre de 2006, experimentando un crecimiento del 40,8%. Su participación dentro del crédito total se redujo del 49,2% al 43,6% en el mismo período de análisis. Respecto de diciembre de 2005, el crecimiento fue del 19,8%, registrando una participación a ese año del 45,2%.

La participación de las Cooperativas dentro del total de la cartera por vencer comercial se redujo del 2,6% al 0,3% entre diciembre de 2004 y diciembre del 2006. Respecto del índice de morosidad a nivel consolidado del sector este se redujo de 7,3% en Diciembre/04 a 3% en Diciembre/06; por su parte la cobertura en este mismo periodo se incremento de 77,6% a 112,3%.

Crédito de Vivienda

La cartera bruta de vivienda de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros se incrementó de un total de USD 673 millones a USD 1.053 millones entre diciembre de 2004 a diciembre de 2006, experimentando un crecimiento del 56,4%. Su participación dentro del crédito total no registró mayor variación ubicándose en 12,6% y 12,4% en el mismo período de análisis. Respecto de diciembre de 2005, el crecimiento fue del 21,4% (USD 185 millones), registrando una participación a ese año del 12,7%.

La participación de las Cooperativas dentro del total de la cartera por vencer del sector vivienda se redujo del 12,5% al 9,4% entre diciembre de 2004 y diciembre del 2006. Respecto del índice de morosidad a nivel consolidado del sector este se redujo de 2,8% en Diciembre/04 al 2% en Diciembre/06; por su parte la cobertura en este mismo periodo se incremento de 69,8% a 116,8%.

El Microcrédito



En Ecuador el sector de microfinanzas cobró gran impulso desde la crisis bancaria en el 2000, cuando el público perdió credibilidad en los bancos y enfocó sus ahorros hacia las cooperativas. Dicha situación ha permitido la creación de nuevas instituciones financieras y despertó el interés en otras, haciendo que el mercado microfinanciero siga en expansión con una competencia abierta y creciente.

El sector de las microfinanzas en el Ecuador está integrado por instituciones controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, Cooperativas de Ahorro y Crédito bajo la regulación del Ministerio de Inclusión Social y Económico, Organismos no Gubernamentales y Estructuras Financieras Locales como: instituciones de hecho de diversa denominación tales como cajas solidarias, cajas de ahorro y crédito, sociedades populares de inversión, entre otras.

A diciembre/06, sesenta instituciones financieras controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, se encuentran operando en el sector de la microempresa. De ese total, 36 son cooperativas, 14 bancos, 9 Sociedades Financieras y 2 Mutualistas. Pese al gran número de intermediarios financieros el mercado se encuentra prácticamente concentrado en ocho instituciones

La cartera bruta de microcrédito de las entidades controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros se incrementó de un total de USD 329,9 millones a USD 863 millones entre diciembre de 2004 a diciembre de 2006, experimentando un crecimiento del 162,3%. Su participación dentro del crédito total aumentó del 6,2 al 10,2% en el mismo período de análisis. Respecto de diciembre de 2005 (USD 660 MM), el crecimiento fue del 24,1%

Al analizar la evolución por tipo de instituciones se registra una participación importante de los bancos privados, pero con tendencia decreciente; en efecto, entre diciembre de 2004 y diciembre de 2006, la participación dentro del total de crédito colocado disminuyó de 61,2% a 55,9. Dentro de este grupo de instituciones, a diciembre de 2006, los Bancos Solidario (USD 142,5 MM), Pichincha (USD 138,1 MM), Procredit (USD 89,1MM) y Unibanco (USD 47,6 MM) son los de mayor participación. Entre diciembre/05 y diciembre/06 las entidades que registraron el mayor crecimiento fueron: Pichincha USD 57,2 MM, Banco Solidario USD 33,7 MM, Procredit USD 31,2 MM y Banco de Loja USD 10,2MM. En términos relativos, la última institución registró el mayor crecimiento en su cartera (192,1%).



La participación de las Cooperativas dentro del total de la cartera pasó del 34,6% al 40,6% entre diciembre de 2004 y diciembre del 2006. A la última fecha, las instituciones de mayor participación son OSCUS (7,5%), Juventud Ecuatoriana Progresista (7,9%), Progreso (7,0%), MEGO (7,0%), Riobamba (6,3%), Atuntaqui (5,7%) y Nacional (5,2%). Las que registraron mayor crecimiento fueron Progreso (11,1MM), Juventud Ecuatoriana Progresista (11 MM), MEGO (4,2 MM) y Riobamba (4,0 MM).

Respecto de las sociedades financieras, entre septiembre del 2005 y septiembre del 2006, la cartera se incrementó en USD 7.2MM.

Entre diciembre de 2004 y diciembre de 2006, el número de operaciones registradas por las instituciones de microfinanzas se incrementó de 255.729 a 591.099, lo que representa un crecimiento del 131.1%; porcentaje inferior al crecimiento de la cartera de crédito total de la microempresa (164,1%). No se registra mayor variación en el saldo promedio de los créditos durante el periodo analizado (USD 1.233). Este último valor es menor al concedido por las cooperativas cuyo promedio asciende a USD 2.500.

Respecto del índice de morosidad a nivel consolidado del sector este se redujo de 6,9% en Diciembre/05 a 5,4% en Diciembre/06; por su parte la cobertura en este mismo periodo se incremento de 68,5% a 92,7%. El comportamiento de estos indicadores muestra la gestión positiva que han tenido las entidades en sus operaciones de microcrédito. A diciembre del 2006 el menor nivel de morosidad se registra en las cooperativas (7,12%), seguido por los bancos privados (8,05%).

Provisiones Genéricas

La reducción de los indicadores de morosidad de cartera y el incremento de las relaciones de cobertura, se ve reforzado por la constitución de provisiones genéricas en las instituciones financieras, así a diciembre del 2006 las provisiones genéricas representan el 2,7% de la cartera.

El Mercado-Entorno Competitivo

Entorno Competitivo



El entorno competitivo contempla el análisis de las estrategias de los principales competidores. La información presentada se genera en los resultados de la encuesta aplicada a un grupo de clientes y no clientes seleccionados.

Para determinar la situación de la CACPE-Zamora Ltda., frente a su competencia se analizó la evolución de sector cooperativo y el de otras instituciones del sistema financiero.

Entorno Financiero

De acuerdo con información de la Superintendencia de Bancos y Seguros, hasta octubre del 2006, el total de crédito concedido en la provincia de Zamora por el sistema financiero formal, incluyendo a entidades que no tienen oficinas en la provincia, totalizó USD 12,6MM. Se destaca la participación del Banco de Loja, de la Cooperativa Padre Julián Lorente y la COOPMEGO.

Tabla No. 1
Operaciones Concedidas. Sistema Financiero. Zamora Chinchipe

PROVINCIA DE ZAMORA – CREDITO CONCEDIDO				
	2005		2006 (Octubre)	
	No. Op.	Monto	No. Op.	Monto
INSTITUCIONES				
CITIBANK (CITIGROUP)	-	-	1	70.000
BANCO DE LOJA	703	2.847.295	660	3.542.266
MACHALA	4	18.000	-	-
SOLIDARIO	16	58.927	3	394
UNIBANCO	71	8.336	28	6.863
ANDALUCIA	-	-	1	6.300
CAJA CENTRAL COOPERATIVA	1	100.000	-	-
CODESARROLLO	81	101.800	62	74.600
COTOCOLLAO	-	-	1	1.300
JUVENTUD ECUATORIANA PROG. LTDA.	3	11.000	-	-
PABLO MUÑOZ VEGA	-	-	1	5.000
PADRE JULIAN LORENTE LTDA.	627	2.281.994	623	3.107.945
PREVISION. AHORRO Y DESARROLLO	1	200	-	-
COMEGO	374	1.637.407	576	2.514.169
BANCO NACIONAL DE FOMENTO	708	3.343.599	598	3.066.031
BENALCAZAR	-	-	3	52.000
CONSULCREDITO	-	-	1	2.500
UNIFINSA	-	-	1	106.680
TOTAL SISTEMA	2.589	10.408.558	2.559	12.556.048

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: Autores



Las Instituciones financieras que operan en la provincia atienden todos los segmentos de crédito, desde el consumo hasta la vivienda. Los créditos que financian el "Negocio" representan el 50% del total aprobado. Este tipo de préstamos se consideran microcréditos y se destinan principalmente a capital de trabajo u operación. Los créditos para consumo representan el 18,8%, y los de la vivienda, concepto que engloba la compra y/o mejoras de vivienda, representan el 15,7% del total.

Respecto de las cooperativas reguladas, a nivel nacional y durante el año 2005, el total de operaciones crediticias ascendió a USD 604,2 millones. En la provincia de Zamora estas entidades canalizaron USD 4,1 MM, equivalentes al 0,7% del total nacional. A octubre del 2006, se realizaron 1.264 operaciones, superando a las 1.087 del año 2005, por un monto total de USD 5,7MM. El monto promedio de los créditos en la provincia de Zamora se incrementó en un 18,8% frente al 10,5% de aumento registrado a nivel nacional.

Tabla No. 2

Operaciones Crediticias. Cooperativas Reguladas

	ZAMORA			NACIONAL		
	No. Operaciones	Volumen de Crédito	Crédito Promedio	No. Operaciones	Volumen de Crédito Nacional	Crédito Promedio
2005	1.087	4.132.401	3.802	247.500	604.213.180	2.441
2006 (Oct)	1.264	5.709.314	4.517	202.935	547.812.786	2.699

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: Autores

Tabla No. 3

Crédito Concedido. Sistema Financiero. Zamora Chinchipe

CREDITO CONCEDIDO EN ZAMORA						
INSTITUCIONES	2005			2006 (Octubre)		
	No. Op.	Monto	Promedio	No. Op.	Monto	Promedio
Subsistema Cooperativo	1.087	4.132.401	3.801.7	1.264	5.709.314	4.516.9
Otras instituciones financieras	1.502	6.276.157	4.178.5	1.295	6.846.734	5.287.1
CACPE Zamora	1.815	4.423.004	2.436.9	1.577	4.648.120	2.947.4



Fuente: Superintendencia de Bancos y Balances CACPE

Elaboración: Autores

Frente a todas las entidades financieras reguladas y no reguladas, se concluye que la CACPE-Zamora Ltda., es la institución financiera líder en la concesión de crédito en la provincia, con una participación de mercado, del 38%, en función del número de operaciones y una representación del 27% en relación al volumen de crédito colocado.

En cuanto a la estructura de depósitos, la CACPE Zamora Ltda., cuenta con una posición competitiva; el monto de depósitos representa el 54% del total registrado por el subsistema cooperativo en la provincia de Zamora; paralelamente, supera al agregado de las dos cooperativas que constituyen competencia directa (la COOPMEGO y la Cooperativa Padre Julián Lorente).

Competidores significativos

Las instituciones reguladas que operan en la provincia de Zamora son: el Banco de Loja, el Banco Nacional de Fomento-BNF, la Cooperativa Manuel Esteban Godoy Ortega (COOPMEGO) y la Cooperativa Padre Julián Lorente.

Entre las instituciones no reguladas constan la Cooperativa de Vivienda Víctor Manuel Reyes Cárdenas y la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ciudad de Zamora. Cabe señalar que estas instituciones aún no se encuentran completamente estructuradas.

Instituciones Bancarias

A octubre de 2006 el volumen de crédito concedido por el Banco Nacional de Fomento totalizó USD 3,1MM. El 65,3% del total del volumen de crédito concedido por el BNF se destinó al financiamiento de actividades pecuarias, el 29,1% al consumo, el 3,9% fue crédito para cultivos agrícolas y el 1,7% financió a la pequeña industria. La distribución de la cartera por vencer, por plazo, se concentra en créditos de hasta 90 días. Es la única institución bancaria presente en Zumba.

El Banco de Loja es una entidad bien posicionado a pesar su presencia reciente en la ciudad de Zamora y en la provincia en general, su oferta de productos y servicios se ajusta



al esquema de banco universal, constituyéndose en un competidor directo de la Cooperativa. El volumen de crédito concedido hasta octubre de 2006 totalizó USD 3,5MM, monto que supera a los USD 2,8MM que se colocó durante el año 2005.

El 25% de los clientes encuestados mantienen operaciones con dicha institución; el monto promedio de crédito es de USD 8.588, la mayoría de los cuales se destina a la inversión en negocios propios y vivienda.

Cooperativas de Crédito Reguladas

La COOPMEGO es una entidad con presencia en las provincias de Loja, Zamora y El Oro. La Cooperativa Padre Julián Lorente tienen un posicionamiento importante en el mercado financiero; sin embargo, sus volúmenes de crédito en la provincia de Zamora son inferiores a los de la CACPE-Zamora Ltda.

No obstante lo mencionado, deben resaltarse que los montos de crédito otorgados por las instituciones mencionadas hasta octubre de 2006 totalizaron USD 2,5MM y USD 3,1MM respectivamente, los cuales superan ampliamente a los volúmenes de crédito canalizados durante el año 2005.

Tabla No. 4

Cartera y Morosidad. Cooperativas Reguladas vs. CACPE Zamora (USD Miles)

ENTIDAD	Total Cartera		Morosidad %	
	Dic-05	Oct-06	Dic-05	Oct-06
COMEGO	1.742	2.331	3,37	1,82
PADRE JULIAN LORENTE LTDA.	1.702	2.789	11,68	7,19
CACPE Zamora	4.078	4.757	1,87	1,74
Total general	7.522	9.877		

Fuente: Superintendencia de Bancos y Seguros

Elaboración: Autores

Entidades Financieras no reguladas



Entre las entidades no reguladas más representativas se encuentran las siguientes instituciones: Cooperativas de Ahorro Ciudad de Zamora, Víctor Manuel Reyes Cárdenas. En la ciudad de Zumbi están: la Pre-cooperativa Lautaro Núñez, la Pre-cooperativa de Vivienda San José y el Banco Comunitario Centinela del Cóndor. En la ciudad de Palanda opera la Pre-cooperativa de Vivienda Valle Sagrado.

Existe la percepción de que la CACPE-Zamora Ltda., es la organización no regulada de mayor tamaño que opera en la provincia. .

Percepción sobre los competidores

La información para el análisis de los principales competidores y sus estrategias se genera en los resultados de la encuesta aplicada en la provincia de Zamora realizado a un grupo de personas clientes y no clientes seleccionados

El 33,9% de los clientes encuestados de la CACPE-Zamora Ltda., mantienen ahorros con otras instituciones financieras; de este segmento, el 46,7% tienen ahorros en la Cooperativa Manuel Esteban Godoy Ortega COOPMEGO, un 26,7% en el Banco de Loja y un 13,3% en la Cooperativa Julián Lorente.

De los clientes que mantienen créditos con otras instituciones financieras, 25% adeudan al Banco de Loja, entidad que consta entre las instituciones preferidas, siendo el financiamiento de vivienda el producto de mayor demanda. El monto promedio de los créditos es de USD.8.588.

Un 21,9% de clientes encuestados mantiene operaciones con la Cooperativa Manuel Esteban Godoy Ortega – COOPMEGO, por un monto promedio de USD.5.214.

En el Banco Nacional de Fomento el monto promedio de las operaciones es de USD.6771.

Un 18,8% de los encuestados tienen una relación crediticia con la Cooperativa Padre Julián Lorente con montos promedios de USD.3.167.



Tabla No. 5
Destino del Crédito y Monto Promedio. Cliente Potencial

Institución	Destino	Frecuencia	%	Monto Promedio
Banco de Loja	Vivienda	1		15.000
	Deudas	1		1.200
	Mejora vivienda	2		11.750
Total Banco de Loja		4	33,3%	9.925
BNF	Cuenta corriente	1		
Total BNF		1	8,3%	
COMEGO	Estudio	3		1.000
	Construcción	1		1.000
	Pago de deudas	1		800
Total COMEGO		5	41,7%	960
Julián Lorente	Negocio	1		2.600
Total Julián Lorente		1	8,3%	2.600
B. Rumiñahui	Cuenta corriente	1		
Total B. Rumiñahui		1	8,3%	
Total general		12		4.710

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores

Con el Banco Centro Mundo se vincula el 6,3% de los encuestados, a través de créditos por un promedio de USD.1.550.



De los "potenciales clientes" que mantienen relación crediticia con otras instituciones financieras, el 41,7% lo hace con la COOPMEGO para financiar: educación, construcción y pago de deudas, con créditos promedio de USD 1.000. La Cooperativa COOPMEGO también goza de la preferencia entre los potenciales clientes.

Tabla No. 6

Destino de los préstamos otorgados por otras Instituciones

Objeto Préstamo	Frecuencia	Frecuencia %	Monto Promedio
Arreglo casa	3	9,4%	14.200
Consumo	6	18,8%	1.850
Estudios	2	6,3%	1.750
Negocio	16	50,0%	6.531
Vehículo	1	3,1%	20.000
Vivienda	2	6,3%	7.500
(en blanco)	2	6,3%	8.000
Total general	32		

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores

Estrategia de los competidores

De acuerdo con el resultado de las encuestas y la percepción agentes económicos conocedores del mercado financiero se puede concluir que el sector de las microfinanzas tiene un alto potencial, existiendo una gran probabilidad de que las instituciones financieras, sobretudo los bancos, dediquen más atención a este segmento.

a. Tasa de interés

Al momento la política de tasas de interés nominal son muy homogéneas entre los competidores. Las instituciones trabajan con la tasa máxima convencional definida por el Banco Central del Ecuador más otros costos de operación.

b. Montos, plazo y métodos de repago



En cuanto a montos, plazos y requerimientos de encaje, son aspectos prioritarios que los competidores manejan buscando dar mayor competitividad a sus productos y servicios.

c. Garantías

Aunque en términos generales la política de garantías no se flexibiliza, los menores requerimientos de garantía en la competencia, es un tema de análisis para la CACAPE-Zamora Ltda., al tiempo de constituir una de las principales observaciones por parte de los clientes.

e. Servicio al cliente

La agilidad en la aprobación y desembolso de los créditos es un factor fundamental; por tanto, la mayoría de instituciones financieras, trabajan en la reducción de los tiempos de aprobación y entrega de créditos.

Finalmente, los servicios complementarios, como capacitación y salud son el principal valor agregado no financiero que actualmente ofrecen los competidores.

Percepción sobre los servicios de la CACAPE – Zamora Ltda.

La conformación de grupos focales con clientes y no clientes, buscó obtener información respecto de: los productos, servicios prestados por la Cooperativa, así como de sus condiciones; evaluación de la competencia; necesidades no atendidas; y, perspectivas de la actividad productiva y canales de información.

Comercialización de productos y servicios

Existe la percepción de que los servicios de la Cooperativa han mejorado, incluyendo la atención por parte de los asesores a los clientes, quienes se sienten parte de la Cooperativa y no perciben problemas graves en la institución.

Los clientes activos e inactivos conocen los productos "habituales" que ofrece la Cooperativa, pero perciben que la entidad no promociona sus productos. Para los clientes



inactivos no existe comunicación ni publicidad respecto a sus servicios financieros. Pese a lo mencionado, existe la percepción de transparencia en la información que brinda la CACPE-Zamora Ltda.

Los clientes conocen los requisitos previos a la obtención de un crédito, la cuota que tienen que pagar por préstamos, pero desconocen el costo efectivo del crédito (tasa de interés, comisiones) y lo que financieramente les representa. Sin embargo, no se observó en los clientes entrevistados interés por profundizar en ese conocimiento.

Perciben un requisito complejo en la concesión de créditos debido a la exigencia de dos garantes (un socio y otra persona vinculada al sector público), requisito que ha desanimado la demanda de crédito.

Tanto los clientes activos, inactivos y potenciales requieren financiamiento para capital de trabajo u operación; y, para financiar la adquisición y mejoras de vivienda, con plazos de hasta 2 o 3 años para el primer rubro y 10 años para el segundo.

Aún cuando en la base de datos de la Cooperativa no se registra el destino del crédito, las operaciones colocadas durante el 2006, correspondientes a créditos ordinarios y créditos emergentes, estas podrían estar financiando actividades de microempresarios, de acuerdo los datos de la encuesta. Igualmente se observa que el producto crédito educativo, no registra demanda por parte de los asociados.

Tabla No. 7
Distribución del Portafolio Crediticio. (Nov 2006)

Producto	Operaciones	Monto Promedio	Total desembolso
EDUCATIVO	6	608	3.650
INMEDIATO	16	568	9.085
EMERGENTE	426	1.178	501.995
ORDINARIO	1.374	3.697	5.079.100
Total general	1.822	3.070	5.593.830

Fuente: Departamento Sistemas CACPE Zamora Ltda.,

Elaboración: Autores



Respecto del nivel de competitividad

La CACPE – Zamora Ltda., no cuenta con una estrategia competitiva definida explícitamente y derivada de un proceso técnico de investigación de necesidades, aunque la lógica detrás de las acciones indica que la institución está financiando los créditos que puntualmente demanda el cliente, imponiendo condiciones financieras similares a las establecidas por la competencia.

Los clientes activos e inactivos perciben mayor transparencia de la Cooperativa en cuanto a la información financiera, lo que no perciben de la banca localizada en la provincia de Loja. La experiencia con ésta no ha sido satisfactoria, sobre todo en lo relativo a requisitos para acceder a créditos. Se percibe que el Banco de Loja es el mayor competidor.

El estudio de mercado sugiere que la CACPE-Zamora Ltda., debe disminuir el encaje requerido para la obtención de préstamos, a fin de ganar competitividad frente a otras instituciones financieras que requieren menores porcentajes. Critican la exigencia de dos garantes, lo cual constituye en una barrera para la obtención de crédito.

Asimismo, estiman que la Cooperativa debe ofrecer beneficios no financieros, pues la competencia lo hace en el tema del seguro médico y dental.

Análisis Foda De La CACPE-Zamora Ltda.,

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Cobertura Geográfica2. Netamente Zamorana3. Infraestructura Propia4. Ser la Institución a nivel Provincial más grande y líder en el cooperativismo de la provincia.5. Liquidez6. Gozar de la confianza de los socios7. Trabajo en Equipo, eficiente y	<ol style="list-style-type: none">1. Coyuntura favorable de la economía ecuatoriana. Demanda de nuevos productos y servicios en el mercado2. Proyectos de apoyo a la gestión de CACPE-Zamora Ltda.3. Sistema de Pagos Interbancarios del Banco Central del Ecuador4. Ser entidad regulada por la Superintendencia de Bancos y Seguros



profesional 8. Cartera Productiva y sana 9. Código Fuente Propio (Sistemas)	5. Aprovechamiento de sistemas de comunicación 6. Poca credibilidad de los competidores de la Cooperativa
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Sistema informático FINANCIAL no cumple con las expectativas para un servicio oportuno 2. Limitados recursos humanos y físicos para atender la demanda actual y potencial de crédito 3. Poca capacitación al personal 4. Falta de oficinas propias en las agencias 5. La empresa no cuenta con un plan estratégico y operativo con indicadores que permitan medir o evaluar el cumplimiento de los objetivos 6. Falta de manuales de procedimientos para la ejecución de las funciones 7. Funcionarios de agencias desempeñan varias funciones. No hay control 8. Sistema de interconexión inadecuado entre matriz y agencias 9. Tendido de la red de computadoras inadecuado 10. Falta del área de RRHH 11. Falta de un medio de enlace y comunicación alternativo que sirva de respaldo (BACKUP) 12. Poca importancia a la IMAGEN CORPORATIVA (Slogan, logotipo, colores, uniformidad, etc.) 13. Riesgo elevado en transporte de dinero 14. Tendencia creciente de socios inactivos 15. Falta competitividad y divulgación de los productos	1. Instalación de nuevas entidades financieras en Zamora con productos más competitivos 2. Un Gobierno Inestable, con medidas económicas extremas, fijación de tasas de interés, eliminación de comisiones. 3. Rumores mal fundados que desestabilicen la Cooperativa. 4. Organización pandillas juveniles en zonas de influencia de la cooperativa



Posición De La CACPE - Zamora Ltda.,

Condiciones generales

La economía ecuatoriana vive una coyuntura favorable para su crecimiento y desarrollo, permitiendo que todos los entes económicos compartan esas perspectivas y condiciones favorables. La CACPE - Zamora Ltda., debe aprovechar esta situación y liderar el financiamiento de industrias con potencial de crecimiento. En este sentido, debe poner énfasis en sectores como el turismo, el de manufactureras pequeñas (trabajo en madera), construcción y actividades comerciales que constituyen nichos de mercado óptimos para la institución.

Cabe resaltar la percepción de gran potencial para el sector turístico dadas las innumerables zonas de atracción en Zamora - Chinchipe. Sin embargo, la actividad comercial es la que predomina, siendo la provincia de Loja el mayor socio comercial.

La tendencia hacia la urbanización por el decrecimiento de la población rural es un comportamiento que la Cooperativa también debe incorporar dentro de su planificación estratégica, a fin de responder con productos y servicios adecuados a esas circunstancias.

Consideración especial merece el porcentaje de la Población Económicamente Activa que tiene su sustento en negocios propios, es decir, genera sus ingresos en el sector privado, condición que potencia el crecimiento de la provincia y define el tipo de mercado objetivo.

Entorno Microeconómico

Durante los últimos años se evidencia un crecimiento dinámico de las microfinanzas. El sector se ha vuelto más competitivo y se espera un crecimiento sostenido para los próximos años. En efecto, y en especial, las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros han incrementado notablemente su volumen de crédito. Sin embargo el



operar en este sector requiere tener un conocimiento de la dinámica de este mercado y sus agentes, para mantener bajos niveles de riesgo crediticio.

Sin embargo, y de forma paralela a la especialización en el segmento de las microfinanzas, los competidores financieros siguen diversificado su cartera hacia otros tipos de crédito. Como consecuencia, el mercado en el cual se desenvuelve la CACPE Zamora Ltda., es cada vez más competitivo. Adicionalmente, los clientes han aprendido a diferenciar mejor los productos financieros, siendo más sensibles a las condiciones financieras y a los requisitos para acceder a los mismos.

Dentro de ese contexto y con relación al volumen de crédito otorgado por entidades reguladas y no reguladas, la CACPE-Zamora Ltda., es la institución financiera líder en la provincia, con una participación de mercado del 38%, en función del número de operaciones y una representación del 27% en relación al crédito colocado.

No obstante, la CACPE - Zamora Ltda., no ha incorporado cambios significativos en sus productos y servicios a fin de que éstos se adecuen a la nueva realidad de mayor competencia, lo cual le podría conducir a perder su posición de líder del mercado.

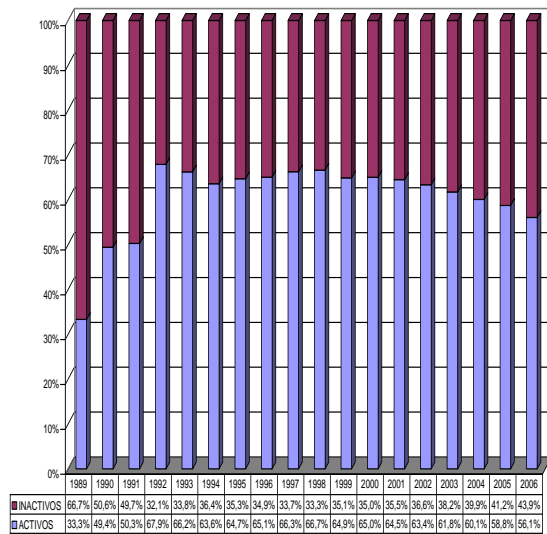
La tendencia creciente de socios inactivos que se acentúa entre los años 2004 y 2006, al pasar de una proporción de 39,9% a 43,9%, respectivamente, refleja la pérdida de competitividad. Estos resultados son más alarmantes si se incorpora a los 1.608 clientes que han dejado de ser socios de la Cooperativa.

Gráfico No. 7

Estructura de Clientes Activos e Inactivos
de CACPE Zamora

Tabla No. 8

Porcentaje de Socios Activos, Cancelados e
Inactivos por Sucursal



Apertura	Activo	Cerrado	Inactivo	Total
ZAMORA	3.126	1.293	4.372	8.791
ZUMBA	850	178	667	1.695
ZUMBI	422	33	797	1.252
GUAYZIMI	408	37	530	975
YACUAMBI	393	18	504	915
PALANDA	283	38	263	584
VALLADOLI				
D	137	4	98	239
PAQUISHA	90	7	62	159
Total general	5.709	1.608	7.293	14.610

Fuente: Departamento de Sistemas de CACPE Zamora Ltda.,

Elaboración: Autores

A pesar de que la Cooperativa goza de gran prestigio dentro de su zona de influencia, tiene debilidades en cuanto al servicio prestado, entre las principales están las siguientes:

- Se considera que la información proporcionada por la Cooperativa es insuficiente, inoportuna y poco entendible, sobretodo aquella necesaria para obtener un crédito;
- Los requerimientos de garantías y encaje están haciendo que la CACPE- Zamora Ltda., pierda clientes;
- Trámites largos y demora en el desembolso del crédito;
- Falta de difusión y promoción de los productos y servicios;
- Atención descortés a los clientes.

Tabla No. 9

Dificultades encontradas en Solicitudes de Préstamos

Dificultades	Opinión	Opinión %
Trámites largos	19	23,8%
Plazos cortos	9	11,3%
Información	8	10,0%

Tabla No. 10

Calidad de Servicio

Categoría	Opinión	Opinión %	Resp. Válidas
Bueno	48	29,60%	54,55%
Muy bueno	22	13,60%	25,00%
Regular	14	8,60%	15,91%



inoportuna		
Atención descortés	5	6,3%
Exigencia de garantías	14	17,5%
Limitación en los montos	7	8,8%
Demora en la entrega	17	21,3%
Otros	1	1,3%
TOTAL	80	100,0%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores

Malo	4	2,50%	4,55%
(en blanco)	74	45,70%	
Total general	162	100%	

Estrategias sobre el mercado y los productos

Previo a la comunicación adecuada de un mensaje a una audiencia particular es prioritario definir el mercado objetivo. Para ello habrá que considerar las características socio-económicas de la población, su ocupación o fuente de ingresos y necesidades financieras a cubrir. Paralelamente, es necesario identificar las características de las empresas y personas a ser financiadas, y las perspectivas de las actividades de producción, comerciales y de servicio.

El identificar la heterogeneidad de los potenciales clientes es tarea importante, cuidando de no exceder su nivel de endeudamiento u otorgar créditos a individuos con ingresos demasiado bajos, práctica perjudicial para los clientes y también para la institución financiera.

Estrategia General

La estrategia de la CACPE – Zamora Ltda., durante los próximos años, deberá centrarse en proporcionar mayor cobertura y ofrecer productos y servicios que se ajusten a las necesidades y demandas de los clientes, así como servicios complementarios, similares a los ofrecidos por su competencia. De esa manera se estará respondiendo al 86,8% de los clientes que opinan urgente la implantación de nuevos productos.



Tabla No. 11
Oferta de Productos Nuevos

Otros servicios	Cliente	No cliente	Total general
No debería	7		7
Si debería	92		93
No sabe/No responde	7	56	62
Total general	106	56	162

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores

No obstante, debe mencionarse que una oferta de productos demasiado amplia es generalmente poco conveniente. De acuerdo a datos de la Cooperativa se observa que de las 1.800 operaciones aprobadas en el 2006, únicamente 6 financian educación; consecuentemente, el ciclo de vida de este tipo de préstamo deberá ser evaluado.

El desarrollar una estrategia de comunicación, publicidad y promoción de los productos de la CACPE – Zamora Ltda., es una tarea inmediata y vital, a fin de no ceder la posición de liderazgo alcanzada. A futuro, el plan de marketing o mercadeo debe lograr el posicionamiento de sus productos y servicios financieros, nuevos y readecuados.

La promoción de los productos e imagen la CACPE-Zamora Ltda., deberá difundirse a través de los medios de comunicación: radiales, escritos (diarios y folletos) de telefonía celular; pancartas y vallas en puntos estratégicos serán idóneos para lograr una mayor penetración en el mercado

Mercado Objetivo

Respecto del mercado objetivo de la CACPE-Zamora Ltda., lo constituyen los trabajadores y empleados pertenecientes al sector público y privado, dueños de negocios o asalariados. La segmentación cuidadosa del mercado definirá los nichos específicos, constituyendo esta condición un factor crítico. La Cooperativa no orientará sus servicios a la actividad agrícola atendida por el BNF.

La demanda de crédito de la CACPE- Zamora Ltda., por parte de potenciales clientes se concentra mayoritariamente en el requerimiento de recursos para la compra y adecuación



de vivienda (48%), consumo y para capital de trabajo u operación e inversión en negocios (28%).

Tabla No. 12

Demanda potencial de crédito por destino

Demanda	Opinión	Frecuencia %
Vivienda	27	48,2%
Consumo	2	3,6%
Negocio	16	28,6%
Auto	3	5,4%
Estudios	6	10,7%
No Sabe/No contesta	2	3,6%
TOTAL	56	100,0%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores

En efecto, el 33% de los clientes y 42,9% de los no clientes de la CACPE Zamora Ltda., no poseen vivienda propia, por lo que constituyen mercado potencial para la colocación de recursos. Aquellos clientes que poseen casa propia, son paralelamente un segmento que demanda crédito para mejora o remodelación de vivienda.

El Producto

Respecto de las condiciones del producto, el 60,7% de los clientes potenciales manifiestan un aumento en los montos de crédito, que deberán fluctuar entre los USD 2.000 hasta los USD 15.000, el 23,2% desearía obtener créditos con plazos superiores a los 4 años. El 64,3% requiere que los pagos sean mensuales, el 14,3% solicita que las amortizaciones sean de manera trimestral; sin descartar el pago ajustadas al flujo de caja de sus negocios, sin descartar el pago mensual.

Respecto de las garantías el 37,5% manifiesta la disposición de entregar garantía hipotecaria y un 39,3% a otorgar garantías sobre firmas. Al respecto se deberá tener en cuenta el destino de las operaciones.

Tabla No. 13

Presentación de Garantías por Crédito Solicitado

Garantía	Opinión	Frecuencia
----------	---------	------------



		%
Firmas / garante	22	39,3%
Hipoteca	21	37,5%
Prenda	2	3,6%
Ninguna	3	5,4%
No Sabe/No conoce	8	14,3%
Total	56	100,0%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores

Según la encuesta, el servicio de seguro médico y dental sería el producto no financiero de mayor demanda (68%). Los servicios de capacitación son requeridos por el 46,2% de los consultados, quienes consideran urgente la realización de talleres dirigidos a la formación de microempresarios y de otros donde se comuniquen las condiciones de los productos y beneficios que ofrece la CACPE de Zamora Ltda.

Tabla No. 14

Interés de los clientes por posibles nuevos productos

	Préstamo CP	Seguro	Pago Servicios	Convenios	Capacitación
Interesado	31	68	43	34	49
Sobre Total clientes	29,2%	64,2%	40,6%	32,1%	46,2%

Fuente: Encuesta

Elaboración: Autores

El pago de servicios básicos en las ventanillas de la Cooperativa resultó interesante para el 40,6% de los clientes encuestados. Los convenios entre la CACPE-Zamora Ltda., y compañías o empresas, para brindar mayores beneficios a quienes las integran, interesaron al 32,1%.

La adecuación interna de las políticas, reglamentos, procesos, productos y servicios de la CACPE-Zamora Ltda., a las necesidades y requerimientos de los clientes se consolidará a través de una estrategia de marketing, donde el concepto de promoción, debe incluir herramientas de publicidad, relaciones públicas, fuerza de ventas y marketing directo, directrices a ser desarrollado por la institución y por cada integrante de la Cooperativa.



Mapa Estratégico: Objetivos Y Áreas De Acción

A fin de definir el plan estratégico de la CACPE-Zamora Ltda., a continuación se presenta el escenario para el año 2007, la Gerencia General deberá evaluar durante el mes de diciembre el escenario para el próximo año y presentarlo al Consejo de Administración a fin de efectuar los ajustes que se consideren necesarios, de haberlos, al Mapa Estratégico.

1.- Escenario esperado 2007

LOCAL	ZONA
<ol style="list-style-type: none">1. Baja de los precios del Petróleo ocasionaría reducción de los ingresos del país2. Que se Fomente una economía Social de tal manera que el que menos tiene pueda tener un trabajo permanente y una vida digna.3. Nuevas entidades financieras en el medio4. Presencia de nuevas entidades financieras en los cantones5. Que haya un Gobierno que en base a políticas de Estado genere estabilidad y fuentes de trabajo.6. Eliminación de Comisiones	<ol style="list-style-type: none">1. Incremento de la competencia2. Reducción de las remesas de migrantes3. Aumento de actividades relacionadas con Microcrédito4. Aumento actividad comercial5. Aumento actividad construcción6. Aumento actividad turística más recursos para la Zona
AREAS	EMPRESA



1. Automatización del portafolio de la Cooperativa, flujo de efectivo y otros	1. Completar requisitos para operar bajo control de la Superintendencia de Bancos y Seguros
2. Personal capacitado y entrenado	2. Completar Manuales y Reglamentos Operativos de: Crédito, Captaciones, Control Interno, Gestión de Activos y Pasivos, Prevención de Lavado de Dinero, Orgánico Funcional y Manual de Funciones, Recursos Humanos, Dietas de Directivos.
3. Equipo de Sistemas completo	3. Automatización de los procesos de las diferentes áreas
4. Área física del área tecnológica adecuada	4. Contar con plan estratégico y operativo para medir el avance de los objetivos planteados
5. Designación de funciones área contabilidad	5. Proyecto de capacitación
6. Automatización procesos contables	6. Evaluación de requerimientos de personal de las diferentes áreas de la Cooperativa
7. Mejoramiento de la gestión de cobranza	7. Evaluación de productos existentes y creación de nuevos
8. Adecuación física de las Agencias	

1.4.1 Misión

Ofrecer servicios y productos de calidad para mejorar el nivel económico y social de sus cooperados en la región sur del país.

1.4.2. Visión

Llegar a ser una de las instituciones financieras líderes en la prestación de productos y servicios financieros en la provincia de Zamora y región sur del Ecuador.

1.4.3. Valores



Se entiende por valor todo lo favorable que tiene el ser humano y que permite su evolución y realización, es tomar conciencia de la importancia de los valores y propiciar su desarrollo.

Los empleados y trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa "CACPE Zamora Ltda." se comprometen a orientar su trabajo bajo los siguientes valores:

- **Honestidad:** El empleado y trabajador actuará con pudor, decoro y recato, tendrá responsabilidad consigo mismo y con los demás, en relación con la calidad de su trabajo, el compromiso con la empresa y el desarrollo de sus funciones, dando ejemplo de rectitud ante los demás compañeros y ante la comunidad en general.
- **Respeto:** Es la atención y consideración para con los demás y consigo mismo, cuidando de no menoscabar la dignidad humana.
- **Responsabilidad:** Es cumplir debidamente las funciones y asumir las consecuencias de las decisiones, actos u omisiones.
- **Compromiso:** El empleado y trabajador debe reflejar con su trabajo y desempeño, el compromiso con la empresa y con la comunidad en su condición de trabajadores.
- **Lealtad:** Es asumir el compromiso de fidelidad, respeto y rectitud, actuando siempre en bien de la institución y con amplio sentido de pertenencia.
- **Trabajo en equipo:** Intercambio de acciones, experiencias e ideas para lograr un resultado, armonizando sus acciones para el cumplimiento de metas propuestas y asegurando un rápido y efectivo desarrollo de los objetivos comunes.
- **Solidaridad:** Entendida esta como el sentimiento que impulsa a los empleados y trabajadores de la entidad a prestarse ayuda mutua, adoptando una forma de comportamiento que acarree beneficios para la vida individual y empresarial.
- **Ética:** Conducta personal puesta de manera estable y honrada al servicio de los demás y en beneficio propio, a impulsos de la propia vocación con la dignidad que corresponde a la persona humana.

1.4.4. Objetivos

a) Gobierno y Procesos



El objetivo de esta área es adecuar a la normatividad de la Superintendencia de Bancos y Seguros para poder operar con todas las ventajas de una institución formal del sistema financiero.

Los proyectos a desarrollar para cumplir con este objetivo involucra:

- La preparación de manuales y procedimientos
- La Integración de Comités y Órganos de Gobiernos
- Implementar y aplicar, hasta diciembre del 2008, las normas de clasificación y calificación de cartera de créditos según lo establecido por la Superintendencia de Bancos y Seguros
- Fortalecer los sistemas de información que le permitan, hasta diciembre del 2008, genera las estructuras y reportes de información exigidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros bajo las condiciones establecidas por este organismo.
- Mantener una tendencia de mejoramiento en los principales indicadores financieros, alcanzando un desempeño comparable con los del sistema cooperativo de ahorro y crédito.

b) Estrategia de Mercado

A partir de los resultados del estudio de mercado efectuado en diciembre del 2007, se requiere fortalecer la posición de mercado que tiene la Institución en la provincia de Zamora, para lo cual se han planteado los siguientes objetivos:

- Desarrollar una estrategia y plan de promoción de los productos y servicios.- Para cumplir con este objetivo se deberá efectuar un plan de promoción de los productos de la CACPE-Zamora Ltda.
- Ampliar el servicio EN y FUERA de la provincia.- Se deberán preparar proyectos que evalúen los procesos a seguir, para ampliar la prestación de servicios, de manera directa (apertura de agencias) o a través de convenios de asociación (cajeros automáticos).
- Incrementar la participación en el mercado objetivo.- El cumplimiento de este objetivo se lo hará a través de la definición de un plan para incrementar el número de clientes en un 10% así como para activar a los antiguos socios de la cooperativa. Para el efecto se definirá los mercados objetivos y se establecerá una fuerza de ventas.



- Mejor percepción de servicio.- Efectuar un proyecto que identifique las fortalezas y debilidades del servicio al cliente.

c) Procesos Estratégicos de Crédito

Los objetivos planteados en éste área, siendo la actividad fundamental de la Cooperativa tenemos:

- Atender necesidades de financiamiento de socios incrementando el volumen total de cartera de créditos en 25,75%.- Para el efecto se debe trabajar en un proyecto que contemple el diseño de nuevos productos así como, la revisión de los productos actuales para ajustarles a las necesidades de los clientes teniendo en cuenta el mercado competitivo de la zona de influencia de la CACPE-Zamora Ltda.
- Servir al cliente con oportunidad incrementando el # total de créditos aprobados al 11%.
- Para cumplir con este objetivo institucional, se elaborará un plan de trabajo a través del cual se puedan identificar las tareas críticas que estarían demorando el tiempo de desembolso de créditos
- Mejorar el mecanismo de aprobación de las operaciones de crédito.- Este proyecto contempla tener un total conocimiento de los parámetros que actualmente definen la aprobación o no, de solicitudes de crédito, y contar con un programa automatizado que permita agilizar el proceso.
- Incrementar la recuperación de cartera en un 95% del total de créditos vencidos.- Es necesario iniciar un proyecto de fortalecimiento del Departamento de Cobranzas, a fin de apoyar los esfuerzos para mantener una excelente calidad de la cartera, mediante un plan de recuperación acorde al crecimiento de la institución.

d) Procesos Estratégicos de Fondeo

Los objetivos planteados en ésta área, al ser complementarios y fundamentales para la actividad de la Cooperativa son:

- Contar con fuentes de fondeo para atender la demanda de crédito.- Se debe efectuar un proyecto que permita efectuar un seguimiento continuo de los requerimiento de recursos para atender el crecimiento proyectado del crédito. El crecimiento de las fuentes de



fondeo será al menos similar a la del año 2007 y se buscarán nuevas fuentes a través de la Corporación Financiera Nacional y FINANCOOP.

- Tener liquidez para atender la demanda de crédito y los costos operativos.- Contar con un plan a través del cual se realice un seguimiento continuo de los requerimientos de liquidez para atender la demanda de crédito y los costos propios del negocio.
- Incrementar el volumen de captaciones a la vista en 36,67%
- Incrementar el volumen de depositantes a plazo en 41,73%

e) Procesos Estratégicos Financieros

Los objetivos fundamentales en esta área son:

- Mejorar la administración financiera.- Este proyecto contempla la generación de presupuestos consolidados y por agencias con el propósito de ir evaluando el desempeño financiero de la institución.
- Alcanzar una Rentabilidad sobre los Activos (ROA) del 2,50%
- Alcanzar una relación de fondos disponibles/ depósitos menores de 90 días de al menos el 20%
- Diseñar y capacitar sobre las estructuras y reportes requeridos por la SBS.- para cumplir con este proyecto, se deberá efectuar un cronograma de actividades para evaluar la generación, manual o automática, de los reportes exigidos por la SBS a las instituciones bajo su control.
- Mantener un nivel adecuado de solvencia.- Este proyecto contempla la definición de un plan de acción que garantice el tener la suficiencia patrimonial para responder al crecimiento de la Cooperativa.
- Mejorar el indicador de Calidad de Cartera alcanzando una cartera en riesgo del 5% frente al total de la cartera de créditos.- Este proyecto, contempla la definición de estrategias que permita mejorar la calidad de la cartera tomando en cuenta los estándares de instituciones similares.
- Mejorar los indicadores de Cobertura con la finalidad de alcanzar una cobertura de cartera en riesgo del 35%.- Se deberán definir estrategias que permita mejorar los indicadores de cobertura (provisiones) de la cartera tomando en cuenta los estándares de instituciones similares.

f) Administración de Recursos (Humanos y Físicos)



Los objetivos planteados en éste área son:

- Contar con una adecuada infraestructura para atención a los clientes.- Para el efecto se diseñar un proyecto global para el mejoramiento de la infraestructura física de la Cooperativa
- Contar los RRHH necesarios para operar de manera eficiente.- Para cumplir con éste objetivo se requiere efectuar una evaluación de la necesidad de RRHH, teniendo en cuenta las exigencias que se generarán a partir de su conversión a Cooperativa controlada por el Superintendencia de Bancos y Seguros y las originadas en el crecimiento del negocio.
- Capacitar al personal.- El proyecto a desarrollar contempla un programa de capacitación en áreas estratégicas en un 80% del total de personal.
- Plan de Incentivos para los empleados.- Para cumplir con éste objetivo, se requiere desarrollar un proyecto de Bonificación salarial a los empleados en función de resultados obtenidos por la Cooperativa a final del año.

g) Tecnología

- Mejorar la transmisión de datos entre Matriz y Agencias.- Se deberá establecer un plan de trabajo que contemple la evaluación de las necesidades y soluciones para garantizar un proceso eficiente de enlace y transmisión de datos entre Matriz y Agencias
- Efectuar un tendido de red en matriz y agencias.- Para cumplir con este objetivo se deberá efectuar un plan de acción que evalúe las distintas alternativas desde el punto de vista técnico y de costo, establecer la red de comunicación de la matriz con todas las agencias.
- Contar con un sistema de información gerencial.- A partir de identificar las necesidades de todas las áreas de la CACPE-Zamora Ltda., se deberá elaborar un plan de actividades para generar una base de datos que permita la extracción de información por parte de cada una de las jefaturas.
- Solucionar los problemas del sistema informático.- A partir de la identificación se definirá un plan de acción para superar las limitaciones en el uso del sistema.
- Contar con manuales operativos.- Considerando la situación actual del área de sistemas, se debe elaborar los manuales operativos al momento de concluir el plan de fortalecimiento de ésta área.



h) Servicio Social

- Hasta diciembre del 2007 se presentará un plan para atender necesidades de los socios.

CAPITULO II



MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION

2.1. Planificación

2.1.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.



“La planificación estrategia es un proceso que la Administración, y o Gerentes deben trabajar en equipo, estableciendo no solo los fines de corto plazo (un año) y largo plazo (más de un año), sino también los medios, como los planes y programas de acción así como los recursos con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, de los segmentos/o nichos objetivos que desea servir”.³

La Planificación Estratégica es un proceso gerencial continuo de evaluación y formulación de la misión; identificación de oportunidades y amenazas, de fortalezas y debilidades (análisis FODA): formulación de objetivos estratégicos: establecimiento de metas y formulación de programas y proyectos, para el logro de la misión definida con el propósito de dar respuesta a las necesidades financieras de los asociados y responde a preguntas como:

- ¿Qué se hará?
- ¿Para quién se hará?
- ¿Cómo se hará?
- ¿Dónde se hará?
- ¿Por qué se hará?
- ¿Con qué se hará?

La visión estratégica no trabaja solo con problemas, sino con oportunidades. Estas son las brechas que la realidad deja abiertas para introducir las innovaciones que la Planificación estratégica se apoya en la convicción de que el futuro será muy diferente al pasado. Imagina un futuro a partir del presente; lo prevé y lo inventa tomando en consideración escenarios de posible ocurrencia.

Las preguntas básicas iniciales de la planificación estratégica son:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo hacer para lograrlo?

Las respuestas se buscan como sigue:

³ Rico Rubén Roberto, Calidad estratégica Total/ 2001, Ediciones Macchi, pág. 42



- ¿Dónde estamos hoy?: mediante el análisis de situación que incluye un análisis externo, un análisis interno y un análisis de la competencia.
- ¿Dónde queremos ir?: Formulación de la misión y visión, formulación de objetivos estratégicos, formulación de metas.
- ¿Cómo lograrlo?: formulación de estrategias en todos los niveles jerárquicos de la organización.

2.1.1.1. Objetivos que Persigue la Planificación Estratégica

Entre los principales objetivos que se lograrán se encuentran:

- ❖ Establecer un rumbo claro
- ❖ Alinear a toda la organización en forma sinérgica en una sola dirección
- ❖ Lograr el compromiso de todos aquellos responsables
- ❖ Facilitar: la implementación, la medición, el análisis del desarrollo, los resultados la mejora continua y el reconocimiento.

2.1.1.2. Proceso de la Planificación Estratégica

Preguntas básicas en el proceso de planificación: ¿qué? , ¿Por qué?, ¿para qué?, ¿con quién o con quiénes?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cómo?, ¿con qué recursos?, ¿cómo acompañaremos y cómo evaluaremos?

Donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad se convierten en una fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad de la actuación estratégica de la sociedad, de la organización y de las empresas

2.1.1.3. Naturaleza del Proceso de Toma de Decisiones Estratégicas.

Es como navegar y explorar, buscando caminos y abriendo posibilidades y espacios para crear e inventar futuros.

Es un proceso social de comunicación, de negociación y de aprendizajes.



Es también un proceso político: proceso de realineación de grupos de interés para el cambio estratégico.

Las decisiones estratégicas no son puramente "racionales" u "objetivas", sino que entrañan pensamiento personal e intuitivo. Entrañan opciones, riesgos y compromisos existenciales.

Para las organizaciones, en su más apropiado y esperado sentido, es un proceso provocador, alborotador, creativo, innovador.

2.1.1.4. Principales Características de la Planificación Estratégica.

- Orientación externa y hacia el futuro.
- Apropiación.
- Participación.
- De implementación y ejecución del plan.
- Criterios de realidad.
- Acuerdos.
- Promesas y compromisos de gestión.
- Flexibilidad y sensibilidad (ejercicio de elecciones creativas e innovadoras).
- Valor agregado.
- Liderazgo.
- Gerencia de la cultura.
- Estímulo de la innovación y del aprendizaje.
- Enfoque integral. Evaluación permanente.

2.1.1.5. Fortalezas y Debilidades de la Planificación Estratégica.

Algunas fortalezas.

- Definición de prioridades; el proceso de reflexión estratégica diferencia, en particular, lo que es urgente de lo que es importante.
- Facilita una mejor identificación y asignación de los recursos.
- Facilita dirección, coherencia y unidad a las acciones de una organización.
- Concentración de las energías y recursos institucionales en los objetivos prioritarios, los que buscan pasar de la situación problema a la situación considerada como posible y deseada.



- Mayor aplicación de criterios de realidad, en la medida en que la calidad de los análisis de situación mejoran e incrementan la comprensión acerca del extorno en que se desarrolla la organización.
- En la perspectiva del desarrollo local, la PE facilita la colaboración entre el sector público y privado, en la medida de proceso de formulación del plan participativo e inclusivo.
- Ayuda al desarrollo de una cultura estratégica y de reflexión a largo plazo en la organización.
- Facilita procesos de evaluación de resultados, de procesos, de impactos y otros, toda vez que la formulación de la planificación estratégica implica un buen análisis y explicación de la situación base inicial, como análisis de escenarios, formulación de objetivos, metas e indicadores. Vale decir, la evaluación tiene en este concepto que evaluar.

Algunas debilidades.

Una de sus principales debilidades es la no-ejecución del plan estratégico. Ello significa que la planificación se queda en el plan como algo separado o diferente de las otras actividades de las estructuras y unidades de la organización. Los esfuerzos de planificación en este sentido están centrados en la planificación propiamente tal, "separando" paradójicamente la ejecución del plan; en esta línea, se cree que un plan bien elaborado se ejecutará por sí solo. La validez de un plan se muestra en la ejecución de éste y la perspectiva de a ejecución debe estar presente desde los comienzos de su proceso de formulación.

Tendencia a la formalización, burocratización y rigidización de los procesos involucrados en ella. La planificación corre el riesgo de convertirse en un fin en sí mismo y degenerar en una actividad basada en documentos, cuantitativa y orientada al control.

Derivado del punto anterior, puede dificultar la respuesta oportuna de la organización ante oportunidades y amenazas imprevistas que surgen fuera del formal y normal de la planificación institucional.

A veces la planificación estratégica genera expectativas que están más allá de las posibilidades del plan o de las capacidades para su ejecución, lo que resulta en insatisfacciones derivadas de una percepción de carencia en los resultados logrados.



Las ideas que están en la base de la conceptualización de gestión estratégica o de gerencia estratégica surgen para intentar dar respuestas a estas debilidades de la planificación estratégica y de su ejecución.

Es necesario precisar que planificar no es adivinar el futuro. Debemos planificar que mañana llegaremos a las metas que hoy nos proponemos y necesitamos para sobrevivir y progresar en el futuro.

Pero, tenemos que comprender bien que no se pueden fijar objetivos por extrapolación del pasado no por expresión de deseos. Es necesario de un análisis previo, tanto en nuestra realidad interna como empresa, así como de nuestras verdaderas posibilidades, como de un entorno siempre desafiante que moldea forzosamente nuestro futuro.

Planificar, es por lo tanto, saber con cierta probabilidad donde estaremos en el futuro, en función de las decisiones que se tomen hoy. En el nuevo mundo de los negocios, la planificación estratégica ha adquirido conceptual y metodológicamente mayor nivel de desarrollo, teórico-práctico y aceptabilidad en los últimos años.

2.1.2. Planificación Corporativa

La planificación corporativa es un proceso interno que define la misión, los objetivos y las estrategias de una organización. Esta planificación normalmente abarca de forma detallada el año en curso y con menos detalle el siguiente año. Ella describe las acciones que comienza la implementación de los planes estratégicos; de esta manera, guían actividades a corto plazo sirviendo de vínculo entre estas acciones y los objetivos a largo plazo.

Estos planes son usados para evaluar el desempeño de la organización, ya que ellos proveen información objetiva para medir el progreso de la organización, a corto y a mediano plazo, en el curso del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Misión:** "La misión es la razón de ser de la organización, lo que se debe hacer para que se convierta en realidad la Visión. Esta debe ser bien redactada y clara, a fin de que todos los niveles desde el operativo hasta el máximo ejecutivo se sientan inspirados a cumplir.



La Misión puede incluir los aspectos más relevantes de la organización, entre los cuales están:

- ✓ Definir el negocio, es decir, los servicios que suministra o produce la organización.
- ✓ Precisar el mercado al cual se dirige su actividad, el grupo o sector de la población al cual sirve, su alcance geográfico.
- ✓ Indicar el cliente (usuario)
- ✓ Explicar la calidad y el valor que se otorga al cliente o usuario, definido en las características del producto
- ✓ Declarar la imagen pública que aspira la organización.
- ✓ Concluir su fortaleza, su ventaja competitiva, el conocimiento básico que le permite el éxito".⁴

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

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

• **Visión:** "La visión es lo que podría ser, lo que se espera en un cierto plazo, lo que se quisiera que fuera la organización en un futuro definido.

La visión debe ser un sueño compartido por todos los integrantes de la organización, y aún de las personas vinculadas a ella, el grupo se moverá a alcanzar la Visión si está bien estructurada y es compartida por ella.

• **Objetivos Estratégicos:** Los objetivos estratégicos son la expresión de lo que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado (mediano y largo), con el cumplimiento de la Misión y la concreción de la Visión.

Estos deben ser parte de todos los niveles de la organización, deben redactarse en párrafos claros o inspiradores establecidos en una o dos palabras, tales como

⁴ León Marcelo, El proceso de la Auditoría/ 2005, pág. 32, 33



productividad, calidad, eficiencia, economía, etc. Son alcanzables en modo directo a través de los objetivos de gestión y las metas.

- **Estrategias:** Consisten en los movimientos y los enfoques que se diseñan para alcanzar los objetivos propuestos.

Las estratégicas definen el plan de acción del que se dota la organización a través de sus distintas organizaciones, es el mapa en el que se define el cómo lograr los objetivos. En este sentido se puede pensar en los objetivos como los fines y en las estrategias en los medios para alcanzarlos.

- **Políticas:** Consiste en guías de pensamiento en la toma de decisiones para orientar de mejor forma el logro de los objetivos.

En el supuesto de no existir una planificación corporativa, la empresa posiblemente sufrirá un proceso contrario. Se trata de una tendencia que se basa en que toda la estructura revierta a sus entes individuales.

2.1.3. Planificación Operativa

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

Una vez revisada la Planificación Estratégica, Gerencia debe definir los planes operativos a ser emprendidos durante la próxima gestión así como los objetivos a alcanzar y responsables en de cada plan.

Para cada plan operativo se debe analizar la coherencia estratégica y la propuesta de valor, lo que permitirá tener un juicio sobre su importancia relativa

Planificación Operativa: se compone de la definición de los planes operativos y líneas de acción junto con los presupuestos de inversión y gastos asociados.



Planificación Operativa Desplegada: Se trata de desplegar la PO hasta el nivel de actividades y tareas

Ficha descriptiva de los Planes Operativos

Para cada plan operativo se debe llenar una ficha del plan y sus líneas de acción.

La ficha descriptiva es un resumen del Plan Operativo que permite tomar decisiones y el despliegue posterior.

Para cada plan operativo definido se debe establecer:

- ❖ Nombre o identificación del plan
- ❖ Objetivo del Plan
- ❖ Indicadores de gestión del plan
- ❖ Identificación de las líneas de acción, actividades y tareas
- ❖ Nombramiento de responsables del plan
- ❖ Asignación de recursos
- ❖ Establecimiento de calendario
- ❖ Determinación de los hitos o unidades de medida y puntos de control

Cada Plan Operativo, dará lugar a una relación detallada y ordenada de las líneas de acción, actividades y tareas a ejecutar

Hace falta nombrar responsables, para cada Plan Operativo en su conjunto, y si procede, para las diferentes líneas de acción, actividades y tareas.

Se definirán los recursos necesarios para la realización de los planes operativos, haciendo un cálculo detallado de sus costes (de explotación o de inversión)

La fase final del Plan Operativo será establecer un calendario de la puesta en marcha y ejecución de las líneas de acción, actividades y tareas, así como determinar los límites y puntos de control



Existen muchos modelos para hacer planificación operativa, el más común es el que contiene: Objetivo General, Área, objetivo, actividades, fechas, recursos y responsables.

2.2. Indicadores

2.2.1. Conceptos de Indicadores

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

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

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de un componente o de la relación entre componentes.

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

En resumen los indicadores son:

- Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta que punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.
- Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.
- Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.
- Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.



EL análisis de los indicadores conlleva a generar ALERTAS SOBRE LA ACCIÓN, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

Otro aspecto importante es que los indicadores deben ser construidos o diseñados con la participación de los responsables de los procesos o actividades, socializado, entre quienes intervienen en el proceso de ejecución que tiene alguna injerencia en el manejo de las variables involucradas; esto permite la motivación para liderar el proceso de evaluación con la implementación, orientación, entendimiento del indicador y comprometerse en el cumplimiento de los objetivos planteados.

En síntesis, podemos decir que los indicadores de gestión son instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas de los socios en el ámbito de las atribuciones de los niveles operativos y de los administradores. Los indicadores de gestión también permiten evaluar el costo de los servicios financieros y la producción de nuevos productos financieros o sociales, y verificar que los recursos de la cooperativa se utilicen con honestidad, eficiencia y eficacia.

Índice: Valor que da la expresión matemática (indicador) al introducirle datos y se obtienen para evaluarlos a través de diagnóstico.

$$\text{Índice} = (\text{Indicador} - \text{Estándar}) * 100$$

¿Por qué medir y para qué?

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa, depende de la visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

Entonces, ¿Por qué medir?



- ✓ Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- ✓ Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha "a ciegas", tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- ✓ Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- ✓ Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- ✓ Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

¿Para qué medir?

- ✓ Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- ✓ Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- ✓ Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- ✓ Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- ✓ Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- ✓ Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- ✓ Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- ✓ Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- ✓ Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

2.2.2. Características de los Indicadores

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

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra
- Ser altamente discriminativo
- Variable
- Libre de sesgo estadístico o personal
- Aceptado por la organización



- Justificable en relación a su costo-beneficio
- Fácil de interpretar
- Utilizable con otros indicadores
- Tener precisión matemática en los indicadores cuantitativos
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos”⁵

2.2.3. Importancia de los Indicadores

Los indicadores deben ser importantes para la organización. Una forma de ayudar a asegurar la importancia es relacionar los indicadores de desempeño con las metas y objetivos estratégicos de la organización o de un área específica. Esto limitará, también, el riesgo de diseñar indicadores de gestión debido a que exista información disponible en lugar de constituirse en una necesidad para la organización.

Los indicadores deben ser importantes para la gente que proporciona la información. El peligro es que, si la gente no considera que la información sea importante, no se tomarán la molestia de reunirla adecuadamente. La importancia del indicador de gestión para el usuario, también, es relevante; pero, puede suceder que un mismo indicador no tenga la misma importancia para todos los usuarios debido a intereses u opiniones diferentes. Una posibilidad, es tener una reunión con usuarios para determinar la información de desempeño que les interesa, en función de sus necesidades respectivas.

2.2.4. Clasificación de los Indicadores

Los indicadores se pueden dividir para su entendimiento en clases y en tipos. Se identifican tres clases: corporativos, de unidades estratégicas (procesos) y operativos (actividades) y seis tipos: de ejecución presupuestal, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y actividad. Gráficamente se pueden expresar así:

CLASES DE INDICES	MIDEN	TIPOS DE INDICES	MIDEN
CORPORATIVOS	Beneficios globales Crecimiento Participación en el mercado	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia	El comportamiento total de la organización

⁵ Franklin F. Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa. Editores S.A., 2001, pág.95



	Satisfacción del usuario	Efectividad Actividad Equidad	
ESTRATEGICOS	Financiamiento Talento humano Gestión administrativa Instalaciones y equipos Colecciones Información Procesos técnicos Servicio al cliente	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	El comportamiento de cada área funcional de la organización según su estructura
OPERATIVOS	Compras Prestamos, capacitación Descartes, rotaciones Investigación, presupuestos Contabilidad Catalogación, clasificación	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	Los resultados operativos de las diferentes divisiones

Según otros autores, los indicadores se pueden clasificar así:

CLASES DE INDICES	MIDEN	TIPOS DE INDICES	MIDEN
GENERALES	Eficiencia en el uso de recursos Satisfacción del usuario Efectividad en el cumplimiento de los compromisos	Eficiencia Eficacia efectividad	Cantidad Calidad Oportunidad Costo
ESTRATEGICOS (procesos)	Financiero Talento humano Gestión administrativa	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia	El comportamiento de cada área funcional de la organización según



	Instalaciones y equipos Colecciones Información Procesos técnicos Servicio al cliente	Efectividad Actividad Equidad	su estructura
OPERATIVOS (actividades)	Compras Prestamos, capacitación Descartes, rotaciones Investigación, presupuestos Contabilidad Catalogación, clasificación	Ejecución presupuestal Eficiencia Eficacia Efectividad Actividad Equidad	Los resultados operativos de las diferentes divisiones

En el contexto de orientación hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso o de resultados. En el primer caso, se pretende medir que está sucediendo con las actividades, y en segundo se quiere medir las salidas del proceso.

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia. El indicador de eficacia mide el logro de los resultados propuestos. Indica si se hicieron las cosas que se debían hacer, los aspectos correctos del proceso. Los indicadores de eficacia se enfocan en el qué se debe hacer, por tal motivo, en el establecimiento de un indicador de eficacia es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente.

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



Categorías de los indicadores

Se debe saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras este se realizará teniendo en cuenta los indicadores que se pueden encontrar en la gestión de un pedido.

Indicadores de cumplimiento: con base en que el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos.

Indicadores de evaluación: la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con las razones y/o los métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de gestión de pedidos.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas / hora, rotación de inventarios.

Indicadores de eficacia: eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso. Ejemplo: administración y/o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella.

2.2.5. Aspectos a considerar en la formulación de los indicadores.



Los aspectos a considerar son:

1. "Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar
2. Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
3. Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
5. Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información de los mismos".⁶

2.2.6. Manejo y presentación de los indicadores

Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe

⁶ Franklin F. Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa, Editores S.A., 2001, pág. 95



añadírsele que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad.

Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

1. Los derivados de un plan estratégico: Se establecen desde el nivel estratégico del negocio, hacia los departamentos; generalmente son indicadores que se asocian con los objetivos o proyectos.
2. Indicador de gestión para un área derivados del área misma: Son los considerados típicos o normales para los departamentos y se asocian con los indicadores derivados del plan estratégico como es aumentar la productividad, mejorar la calidad, mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar las ventas, todos estos exigen de cada departamento que sus factores claves de éxito tendrá ahora niveles más exigentes en cuanto a su rango de gestión se refiere.



3. Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con procesos, estructura, desempeño y clientes.



- **Funciones:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **Procesos:** muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.
- **Estructura:** más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- **Desempeño:** Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- **Clientes:** Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, puede ser un cliente interno o externo, los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

Condiciones básicas que deben reunir los indicadores

En primer lugar, el indicador debe ser relevante para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su fiabilidad siempre que sea preciso. A esta cualidad debe



añadirse que un indicador debe ser inequívoco, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo. El indicador es adecuado a lo que se pretende medir (pertinencia). La información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones (para realizar un proyecto de ampliación de una línea de bus urbano, deben tenerse datos actualizados de utilización del servicio en el momento de toma de decisión).

Otra característica deseable es la objetividad. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo.

La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la sensibilidad de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita automáticamente identificar cambios en la bondad de los datos.

A su vez, el indicador debe ser preciso: su margen de error debe ser aceptable. A estas cualidades debe añadirse la accesibilidad: su obtención tiene un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y es fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

Metodología para la construcción de los indicadores



Toda propuesta de trabajo requiere del establecimiento de una metodología que ayude a sistematizar el trabajo y que aporte los puntos clave para desarrollar con éxito los objetivos que se persiguen. Por este motivo, en este apartado analizamos la metodología necesaria para la construcción eficaz de una batería de indicadores. Asimismo, el procedimiento debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. Es otras palabras, la información que del sistema se derive no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos.

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

1. ¿Qué se hace?

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

2. ¿Qué se desea medir?

A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

3. ¿Quién utilizará la información?

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

4. ¿Cada cuánto tiempo?



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

5. ¿Con qué o quién se compara?

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

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los usuarios, la capacidad para producir servicios de calidad, la capacidad para realizar entregas rápidas y fiables, y la capacidad para aprender.

A su vez, cabe remarcar que los indicadores se estructuran, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los clientes, perspectiva financiera, perspectiva de los procesos internos y perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Etapas para el desarrollo y establecimiento de indicadores de gestión

Lo fundamental no es solamente lograr los resultados esperados, sino lograrlos con el mejor método y el más económico, bien sea que se trate de resultados corporativos, de una parte de la organización, de un proceso, de un proyecto o de la gestión de los individuos "**hacer lo correcto correctamente**".

Hacer lo correcto: Significa entregar al cliente el producto con las características especificadas, en la cantidad requerida, en el tiempo pactado, en el lugar convenido y al precio estipulado. Es la satisfacción del cliente respecto del producto que se entrega.



Correctamente: Significa procurar emplear siempre los mejores métodos, aprovechando de manera óptima los recursos disponibles "**ser eficientes**". De esta manera estaremos en la senda de la efectividad, productividad y eficaces en el cumplimiento de los objetivos

La mejor gestión es aquella que logra hacer lo correcto correctamente, y es eficaz y eficiente a la vez. La gestión tiene diversos niveles, los cuales se asocian a los niveles de la organización tradicionalmente establecidos:

- ▶ Gestión estratégica o corporativa a nivel macro
- ▶ Gestión de unidad estratégica de negocio o táctica, a nivel gerencial
- ▶ Gestión operativa

La metodología general para establecimiento de indicadores de gestión, se muestra a continuación:

A- Contar con Objetivos y Estrategias (Planificación)

Es fundamental contar con objetivos claros, precisos, cuantificados y tener establecidas las estrategias que se emplearán para Lograr los objetivos. Ellos nos dan el punto de llegada, las características del resultado que se espera.

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

Estos patrones son:

Atributo: Es el que identifica la meta.

Escala: Corresponde a las unidades de medida en que se especificará la meta.

Status: Es el valor actual de la escala, el punto de partida.

Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar.



Horizonte: Hace referencia al período en el cual se espera alcanzar el umbral.

Fecha Iniciación: Cuando se inicia el horizonte.

Fecha Terminación: Finalización de lapso programado para el logro de la meta.

Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o logro de la meta.

B- Identificar Factores Críticos de Éxito

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

- ❖ Concepción
- ❖ Monitoreo
- ❖ Evaluación final de la gestión

C. Establecer Indicadores Para Cada Factor Crítico de Éxito

Por ejemplo:

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

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

D- Determinar. Para Cada Indicador, Estado, Umbral y Rango de Gestión

Es necesario determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión:

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

E- Diseñar la Medición



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

F- Determinar y Asignar Recursos

- ❖ La medición se incluye e integra al desarrollo del trabajo, sea realizada por quien ejecuta el trabajo y esta persona sea el primer usuario y beneficiario de la información. Este acompañamiento es temporal y tiene como fin apoyar la creación y consolidación de la cultura de la medición y el autocontrol.
- ❖ Los recursos que se empleen en la medición deben ser parte de los recursos que emplean en el desarrollo del trabajo o del proceso.

G- Medir, Aprobar, y Ajustar el Sistema de Indicadores de Gestión

Pertinencia del indicador.

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

H. Parámetros semánticos en la construcción de indicadores

Se sugiere la siguiente metodología en su redacción:

- Agregación más preposición
 - Cantidad de.....
 - Porcentaje de....
 - Total de.....
- Sustantivo plural (variable)
 - Personas.....
 - Prestamos por cobrar....
 - Socios.....



- Ejemplo de variables de indicadores: manuales administrativos, procesos, Anteproyectos de ley, Funcionarios, etc.
- Verbo en participio pasado (acción)
 - Capacitadas.....
 - Recuperadas....
 - Presupuestados.....
- Adjetivo
 - En el área técnica.....
 - Oportunamente.....
 - Por el departamento de tesorería....
- Complemento circunstancial (tiempo, lugar, etc.)
 - En el año 2008
 - Por el departamento de cobranzas
 - En el año 2009

Estos requisitos semánticos, procuran definir el indicador y adecuado a las circunstancias de una organización. La parte primordial en la redacción constituye la identificación de variables.

2.3. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados. La utilización de este instrumento permite a la Dirección centrar su atención en lo que se considera más importante para conseguir los objetivos previstos.

Este documento muestra la manera de construir un Cuadro de Mando Integral para que una organización defina un conjunto de objetivos e indicadores que se deriven de su visión y de su estrategia.

Esta herramienta es un modo de realizar una planificación estratégica que contempla cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.



El cuadro de mando integral sirve para:

- a. Medir de una forma eficaz si se están cumpliendo los resultados esperados
Su esencia viene determinada por que todas las medidas/indicadores que contiene sirven de apoyo a la consecución de los objetivos marcados en la estrategia, traduce la estrategia a objetivos y luego determina la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo.
- b. Confirmar que se avanza hacia los objetivos marcando en la estrategia
El cuadro de mando integral: un sistema de gestión estratégica. Actúa como coordinador esencial entre los objetivos estratégicos y las iniciativas a corto plazo para conseguir los objetivos. Sirve para evaluar si las iniciativas que se toman día a día de la empresa se utilizan realmente para la consecución de los objetivos estratégicos.
- c. Comunicar a la organización, cómo conseguir los objetivos estratégicos
El cuadro de mando integral como herramienta de comunicación. Es la herramienta fundamental de control de gestión para comunicar los objetivos estratégicos a los empleados. Cuando se utiliza como herramienta de comunicación en toda la empresa, los empleados pueden seguir el cumplimiento de objetivos y aportar las mejoras oportunas en tiempo real.

El Cuadro de Mando Integral sirve para que una organización defina un conjunto de objetivos e indicadores que se deriven de su visión y de su estrategia.

Es un modo de realizar una planificación estratégica que contempla cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

Objetivo y Alcance

Definir las reglas básicas a seguir para el diseño, la implantación y la utilización del Cuadro de Mando Integral, resaltando las situaciones en que puede o debe ser utilizado. Su revisión es de aplicación a todos aquellos estudios y situaciones en las que se necesita comprobar que los objetivos e indicadores de la organización están alineados con la visión y la



estrategia de la organización. Su utilización será beneficiosa para la organización para que lleve a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

Además, se recomienda su uso como herramienta de trabajo dentro de las actividades habituales de gestión.

Responsabilidades

a) Grupo de trabajo o personas responsables del estudio:

- Seguir las reglas que se señalan en el procedimiento para su diseño, realización y análisis.

b) Dirección de Calidad:

- Asesorar y facilitar, a quien así lo solicite, en las bases para el diseño, realización y análisis del Cuadro de Mando Integral.

Los diez pilares básicos del cuadro de mando integral.

Son los siguientes:

1. Es nuestra principal herramienta del control de gestión
2. Debe ser apoyado y difundido por la Dirección
3. Requiere tiempo y dedicación que deberemos disminuir de otros sistemas de gestión
4. Todo el personal de la empresa debe estar implicado en el cuadro de mando integral
5. Es un sistema continuo que se debe actualizar; no es un proyecto
6. Se requieren personas que apoyen el cuadro de mando integral de forma constante
7. Consumirá recursos y tiempo adicionales
8. Deberá ser automatizado para que sea eficaz
9. Debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa
10. Se adaptará a las necesidades y circunstancias de la empresa siempre

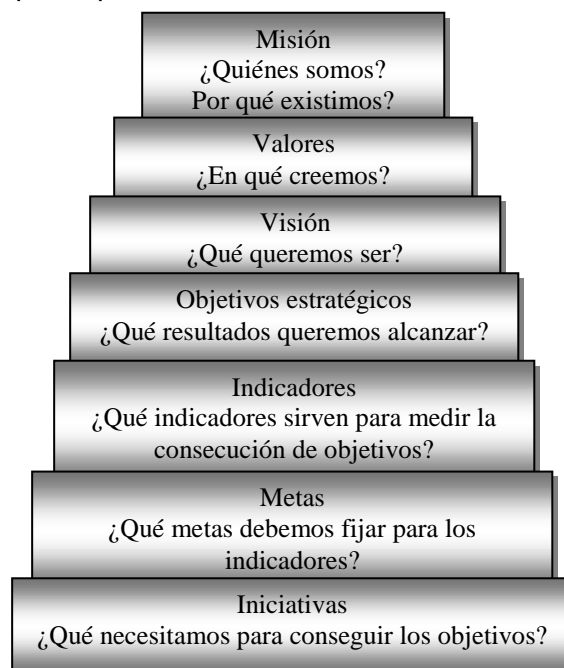
Contenido del cuadro de mando integral.



Se compone de:

- a. Misión de la empresa: tipo de empresa y su actividad:
- b. Valores que ayudan a consolidar las creencias de la empresa
- c. Visión: a donde se quiere llegar
- d. Identificación de factores clave de éxito de la empresa
- e. Objetivos generales a conseguir
- f. Mapa estratégico que vincule los objetivos
- g. Indicadores para medir los objetivos
- h. Metas para conseguir los objetivos
- i. Planes de acción para alcanzar los objetivos: iniciativas

El siguiente gráfico expresa parte del contenido del cuadro de mando integral.⁷



⁷ M.Sc. Martínez Pablo, Introducción al diseño de indicadores, 2006, págs. 19-22



Accionistas satisfechos	Clientes encantados	Procesos eficientes	Recurso Humano preparados
----------------------------	---------------------	---------------------	------------------------------

2.3.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión, el crecimiento de las ventas de productos o servicios.

El Cuadro de Mando Integral no deja a un lado los objetivos financieros. Estos deben estar vinculados en última instancia con el resto de objetivos. La implantación de programas de calidad o de mejora no asegura buenos resultados económicos si no se han apoyado en la situación financiera de la organización, en sus recursos y tendencias y en la situación del mercado.

2.3.2. Perspectiva Procesos Internos

La perspectiva de los procesos internos contiene los aspectos relacionados con la identificación de los procesos que lleva a cabo la organización o cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refiere los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

Contemplar la perspectiva de los procesos internos debe llevar a la organización a una primera identificación de todos sus procesos internos y clasificarlos según sean estratégicos, operativos o de soporte. A cada proceso se le debe asignar un responsable que responda de su organización, funcionamiento y resultados. El Cuadro de Mando Integral exige que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deban incluir mecanismos para identificar procesos totalmente nuevos para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado. En fusión con una perspectiva financiera a largo plazo,



el Cuadro de Mando Integral debe incorporar objetivos y medidas para estos procesos de innovación que generen nuevos procesos operativos futuros.

2.3.3. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento contiene los objetivos que una organización o unidad de negocio se debe plantear en consecuencia de crear una infraestructura que afecte a las personas, los sistemas y los procedimientos y que posibilite la mejora y el crecimiento a largo plazo. Se refieren a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo, el aumento de la productividad por empleado, la coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora o el perfil competencial de cada individuo y la necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo.

Los objetivos que se plasmen en el Cuadro de Mando Integral según la perspectiva de formación y crecimiento, deben indicar tanto las necesidades de formación de los empleados y su aprovechamiento, como la eficacia de los sistemas que apoyan a las personas para realizar con éxito sus actividades. El fin es visualizar cómo la organización puede potenciar a sus empleados y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

2.3.4. Perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente contiene los objetivos de la organización o de cada unidad de negocio que deben tenerse en cuenta para la construcción del Cuadro de Mando Integral. Se refieren a la satisfacción del cliente, la fidelización de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente.

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades del negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes.



2.4. Relación de los Indicadores con la Normativa ISO 9001-2000

Esta Norma especifica los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad, con el cual una organización busca evaluar y demostrar su capacidad para suministrar productos que cumplan con los requisitos de los clientes y los reglamentos aplicables, y con ello aumentar la satisfacción de sus clientes.

Esta Norma Internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los reglamentarios y los propios de la organización.

Lo que pretende esta normativa, es dar lineamientos para que las organizaciones se gestionen en forma rentable, con economías saneadas, proporcionando productos y servicios acordes con las expectativas de los clientes, teniendo en cuenta a las personas con su participación y aporte a la organización.

La adopción de un sistema de gestión de la calidad, debería ser una decisión estratégica de la dirección, es decir, que los empresarios que quieren garantizar la supervivencia de la organización, optimizar su crecimiento, alcanzar una aceptable rentabilidad de la gestión, lograr resultados positivos y mantener la competitividad, deben adoptar un sistema de gestión de la calidad, sistema que le permitirá contar con buenos productos y servicios, lograr la satisfacción y fidelidad de sus clientes y mantener un buen clima laboral, generando riqueza y empleo.

Esta Norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

4. Sistema De Gestión De La Calidad⁸

4.1. Requisitos Generales

⁸ EXPORTY QUALITY, SGS ISO 9001-2000, BOLETIN No. 70 Noviembre 2001, pág. 7-31, se mantiene la numeración conforme a la Norma



La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a. Identificar los procesos necesarios para el sistema de la gestión de la calidad y su aplicación,
- b. Determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c. Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d. Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimientos de estos procesos,
- e. Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos e
- f. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La administración debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El control de dichos procesos contratados externamente debe estar identificado dentro del Sistema de Gestión de la Calidad

4.2 . Requisitos De La Documentación

4.2.1. Generalidades.

La documentación del sistema de gestión de la calidad debe incluir:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) Un manual de la calidad,
- c) Los procedimientos documentados requeridos en esta Norma Internacional,



- d) Los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos, y
- e) Los registros requeridos por esta Norma Internacional.

4.2.2 Manual de la Calidad

La organización debe establecer un manual de la calidad que incluya:

- a) El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión
- b) Los procedimientos documentado establecidos para el sistema de calidad, o referencia a los mismos, y
- c) Una descripción de la interacción entre los procesos del sistema de calidad

4.2.3. Control de Documentos

Los documentos requeridos por el sistema de gestión de la calidad deben controlarse. Los registros son un tipo especial del documento y deben controlarse de acuerdo con los requisitos citados en el Control de registros.

Deben establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) Aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su emisión,
- b) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente,
- c) Asegurarse de que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d) Asegurarse de que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) Asegurarse de que los documentos permanecen legibles y fácilmente identificables,
- f) Asegurarse de que se identifican los documentos de origen externo y se controla su distribución, y
- g) Prevenir el uso no intencionado de documentos obsoletos, y aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por cualquier razón.



4.2.4. Control de los Registros

Los registros deben establecerse y mantenerse para proporcionar la evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, el tiempo de retención y la disposición de los registros.

5. Responsabilidad de la Dirección

5.1. Compromiso de la Dirección

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

- a. Comunicando a la dirección la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios,
- b. Estableciendo la política de la calidad,
- c. Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,
- d. Llevando a cabo las revisiones por la dirección, y
- e. Asegurando la disponibilidad de recursos

5.2. Enfoque al Cliente

La alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente

5.3. Política de la Calidad

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a. Es adecuada al propósito de la dirección,



- b. Incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c. Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d. Es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e. Es revisada para su continua adecuación

5.4. Planificación

5.4.1 Objetivos de la Calidad

La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto, se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

5.4.2 Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad

La alta dirección debe asegurarse de que:

- a. La planificación del sistema de gestión de la calidad se realiza con el fin de cumplir los requisitos citados en los requisitos generales de la Gestión de la calidad, así como los objetivos de la calidad, y se mantiene la integridad del sistema de gestión de la calidad cuando se planifican e implementan cambios en este.

5.5 Responsabilidad, Autoridad y Comunicación

5.5.1 Responsabilidad y Autoridad

La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.

5.5.2 Representante de la Dirección



La alta dirección debe designar un miembro de la dirección quien, con independencia de otras responsabilidades, debe tener la responsabilidad y autoridad que incluya:

- a. Asegurarse de que se establecen, implementan y mantienen los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad,
- b. Informar a la alta dirección sobre el desempeño de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora, y
- c. Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización

5.5.3 Comunicación Interna

La alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

5.6 Revisión por la Dirección

5.6.1 Generalidades

La alta dirección debe, a intervalos planificados, revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas. La revisión debe incluir la evaluación de las oportunidades de mejora y la necesidad de efectuar cambios en el sistema de gestión de la calidad, incluyendo la política de la calidad y los objetivos de la calidad.

Deben mantenerse registros de las revisiones por la dirección

5.6.2 Información para la Revisión

La información de entrada para la revisión por la dirección debe incluir:

- a. Resultados de auditorías,
- b. Retroalimentación del cliente,
- c. Desempeño de los procesos y oportunidad del producto,



- d. Estado de las acciones correctivas y preventivas,
- e. Acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f. Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad, y
- g. Recomendaciones para la mejora.

5.6.3 Resultados de la Revisión

Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con:

- a. La mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad y sus procesos,
- b. La mejora del producto en relación con los requisitos del cliente, y
- c. Las necesidades de recursos.

6 Gestión de los Recursos

6.1 Provisión de Recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a. Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y
- b. Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

6.2 Recursos Humanos

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

6.2.2 Competencia toma de decisiones y formación

La organización debe:



- a. Determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto,
- b. Proporcionar formación y tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades,
- c. Evaluar la eficacia de las acciones tomadas,
- d. Asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y
- e. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

6.3 Infraestructura

La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a. Edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,
- b. Equipo para los procesos, (tanto hardware, como software), y
- c. Servicios de apoyo tales (como transporte o comunicación).

6.4 Ambiente de Trabajo

La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

7 Realización del Producto

7.1 Planificación de la Realización del Producto

La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto. La planificación de la realización del producto debe ser coherente con los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de la calidad.

Durante la planificación de la realización del producto, la organización debe determinar, cuando sea apropiado, lo siguiente:



- a. Los objetivos de la calidad y los requisitos para el producto;
- b. La necesidad de establecer procesos, documentos y de proporcionar recursos específicos para el producto;
- c. Las actividades requeridas de verificación , validación, seguimiento, inspección y ensayo /prueba específica para el producto así como los criterios para la aceptación del mismo;
- d. Los registros que sean necesarios para proporcionar evidencia de que los procesos de realización y el producto resultante cumplen los requisitos.

El resultado de esta planificación debe presentarse de forma adecuada para la metodología de operación de la organización.

7.2 Procesos Relacionados con el Cliente.

7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el producto

La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización.

Se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:

- a. Están definidos los requisitos del producto,
- b. Están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y
- c. La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Debe mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.



Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.

7.2.3 Comunicación con el cliente

La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes, relativas a:

- a. La información sobre el producto,
- b. Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y
- c. La retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.

7.3 Diseño y Desarrollo

7.3.1 Planificación del diseño y desarrollo

La organización debe planificar y controlar el diseño y desarrollo del producto.

Durante la planificación del diseño y desarrollo la organización debe determinar:

- a) Las etapas del diseño y desarrollo,
- b) La revisión, verificación y validación, apropiadas para cada etapa del diseño y desarrollo, y
- c) Las responsabilidades y autoridades para el diseño y desarrollo.

La organización debe gestionar las interfaces entre los diferentes grupos involucrados en el diseño y desarrollo para asegurarse de una comunicación eficaz y una clara asignación de responsabilidades.

Los resultados de la planificación deben actualizarse, según sea apropiado, a medida que progresa el diseño y desarrollo.

7.3.2 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del producto y mantenerse registros. Estos elementos de entrada deben incluir:



- a) Los requisitos funcionales y de desempeña,
- b) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables,
- c) La información proveniente de diseños previos similares, cuando sea aplicable, y
- d) Cualquier otro requisito esencial para el diseño y desarrollo.

Estos elementos deben revisarse para verificar su adecuación. Los requisitos deben estar completos, sin ambigüedades y no deben ser contradictorios.

7.3.3 Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo deben proporcionarse de tal manera que permitan la verificación respecto a los elementos de entrada para el diseño y desarrollo, y deben aprobarse antes de su liberación.

Los resultados del diseño y desarrollo deben:

- a) Cumplir los requisitos de los elementos de entrada para el diseño y desarrollo,
- b) Proporcionar información apropiada para la compra, la producción y la prestación del servicio,
- c) Contener o hacer referencia a los criterios de aceptación del producto, y
- d) Especificar las características del producto que son esenciales para el uso seguro y correcto.

7.3.4 Revisión del diseño y desarrollo

En las etapas adecuadas, deben realizarse revisiones sistemáticas del diseño y desarrollo de acuerdo con lo planificado.

- a) Evaluar la capacidad de los resultados de diseño y desarrollo para cumplir los requisitos, e
- b) Identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias



Los participantes en dichas revisiones deben incluir representantes de las funciones relacionadas con las etapas de diseño y desarrollo que se están revisando. Deben mantenerse registros de los resultados de las revisiones y de cualquier acción necesaria.

7.3.5 Verificación del diseño y desarrollo.

Se debe realizar la verificación, de acuerdo con lo planificado, para asegurarse de que los resultados del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de los elementos de entrada del diseño y desarrollo. Deben mantenerse registros de los resultados de la verificación y de cualquier acción que sea necesaria.

7.3.6 Control de los cambios del diseño y desarrollo.

Los cambios del diseño y desarrollo deben identificarse y deben mantenerse registros. Los cambios deben revisarse, y validarse, según sea apropiado, y aprobarse antes de su implementación. La revisión de los cambios del diseño y desarrollo deben incluir la evaluación del efecto de los cambios en las partes constitutivas y en el producto ya entregado.

Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión de los cambios y de cualquier acción que sea necesaria.

7.4 Compras

7.4.1 Proceso de compras

La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumpla los requisitos de compra especificados. El tipo y alcance del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido en la posterior realización del producto o sobre el producto final.

La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse los criterios para la selección, la evaluación y la re-evaluación. Deben



mantenerse los registros de los resultados de las evaluaciones y de cualquier acción necesaria que derive de las mismas.

7.4.2 Información de las compras.

La información de las compras debe describir el producto a comprar, incluyendo, cuando sea apropiado:

- a) Requisitos para la aprobación del producto
- b) Requisito para la calificación del personal, y
- c) Requisitos del sistema de gestión de la calidad.

La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos de compra especificados antes de comunicárselos al proveedor.

7.4.3 Verificación de los productos comprados

La organización debe establecer e implementar la inspección u otras actividades necesarias para asegurarse de que el producto comprado cumple los requisitos de compra especificados.

Cuando la organización o su cliente quieran llevar a cabo la verificación en las instalaciones del proveedor, la organización debe establecer una información de compra las disposiciones para la verificación pretendida y el método para la liberación del producto.

7.5 Producción y prestación del servicio.

7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio.

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable.

- a) La disponibilidad de información que describa las características del producto,
- b) La disponibilidad de instrucciones del trabajo, cuando sea necesario,
- c) El uso del equipo apropiado,



- d) La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición,
- e) La implementación del seguimiento y de la medición, y
- f) La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio.

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye a cualquier proceso en que las deficiencias se hagan aparentes únicamente después de que el producto este siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados.

La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

- a) Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos,
- b) La aprobación de equipos y calificación del personal,
- c) El uso de métodos y procedimientos específicos,
- d) Los requisitos de los registros, y
- e) La revalidación

7.5.3 Identificación y trazabilidad

Cuando sea apropiado, la organización debe identificar el producto por medios adecuados, a través de toda la realización del producto.

La organización debe identificar el estado del producto con respecto a los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar y registrar la identificación única del producto.



7.5.4 Propiedad del cliente

La organización debe cuidar los bienes que son propiedad del cliente mientras están bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar los bienes que son propiedad del cliente suministrados para su utilización o incorporación dentro del producto. Cualquier bien que sea propiedad del cliente que se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuado para su uso debe ser registrado y comunicado al cliente.

7.5.5 Preservación del producto

La organización debe preservar la conformidad del producto durante del proceso interno y la entrega al destino previsto. Esta preservación debe incluir la identificación, manipulación, embalaje, almacenamiento y protección. La preservación debe aplicarse también, a las partes constitutivas de un producto.

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición.

La organización debe determinar el seguimiento y la medición a realizar, y los dispositivos de medición, y seguimientos necesarios para proporcionar la evidencia de la conformidad del producto con los requisitos determinados.

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de manera coherente con los requisitos de seguimiento y medición.

Cuando sea necesario asegurarse de la validez de los resultados, e equipo de medición debe:

- a) Calibrarse o verificarse a intervalos especificados o antes de su utilización, comparados con patrones de medición trazables a patrones de medición nacionales o internacionales; cuando no existan tales patrones debe registrarse la base utilizada para la calibración o la verificación;
- b) Ajustarse o reajustarse según sea necesario;
- c) Identificarse para poder determinar el estado de calibración;
- d) Protegerse contra ajustes que pudieran invalidar el resultado de la medición;



- e) Protegerse contra los daños y el deterioro durante la manipulación, el mantenimiento y el almacenamiento.

Además, la organización debe evaluar y registrar la validez de los resultados de las mediciones anteriores cuando se detecte que el equipo no está conforme con los requisitos. La organización debe tomar las acciones apropiadas sobre el equipo y sobre cualquier producto afectado. Deben mantenerse registros de resultados de la calibración y verificación.

Debe confirmarse la capacidad de los programas informáticos para satisfacer su aplicación prevista cuando estos se utilicen en las actividades de seguimiento y medición de los requisitos especificados. Esto debe llevarse a cabo antes de iniciar su utilización y confirmarse de nuevo cuando sea necesario.

8 Medición, análisis y mejora

8.1 Generalidades

La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- a) Demostrar la conformidad del producto,
- b) Asegurarse de la conformidad del sistema de gestión de la calidad, y
- c) Mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- d) Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

8.2 Seguimiento y medición

8.2.1 Satisfacción del cliente

Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información.



8.2.2 Auditoría interna

La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad:

- a) E conforme con las disposiciones planificada, con los requisitos de esta norma internacional y con los requisitos del sistema de gestión de la calidad establecidos por la organización, y
- b) Se ha implementado y se mantiene de manera eficaz

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y las áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

Deben definirse, en un procedimiento documentado, las responsabilidades y requisitos para la planificación y la realización de auditorías, para informar los resultados y para mantener los registros.

La dirección responsable del área que está siendo auditada, debe asegurarse de que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Las actividades de seguimiento deben incluir las verificaciones de las acciones tomadas y el informe de los resultados de la verificación.

8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos

La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados. Cuando no se alcancen los resultados planificados, deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurarse de la conformidad del producto.



8.2.4 Seguimiento y medición del producto

La organización debe medir y hacer un seguimiento de las características del producto para verificar que se cumplen los requisitos del mismo. Esto debe realizarse en las etapas apropiadas del proceso de realización del producto de acuerdo con las disposiciones planificadas.

Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación. Los registros deben indicar la (s) persona (s) que autoriza (n) la liberación del producto.

La liberación del producto y la prestación del servicio no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobadas de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando corresponda, por el cliente.

8.3 Control del Producto no Conforme

La organización debe asegurarse de que el producto no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional. Los controles, las responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme deben estar definidos en un procedimiento documento.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante una o más de las siguientes maneras:

- a) Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada,
- b) Autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente;
- c) Tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente previsto.

Se debe mantener registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrige un producto no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.



Cuando se detecta un producto no conforme después de la entrega o cuando se ha comenzado su uso, la organización debe tomar las acciones apropiadas respecto a los efectos, o efectos potenciales, de la no conformidad.

8.4 Análisis de Datos

La organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar donde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Esto debe incluir los datos generados del resultado del seguimiento y medición, y de cualesquiera otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre:

- a) La satisfacción del cliente
- b) La conformidad de los requisitos del producto
- c) Las características y tendencias de los procesos y de los producto, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo las acciones preventivas, y
- d) Los proveedores.

8.5 Mejora

8.5.1 Mejora continua

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

8.5.2 Acción correctiva

La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de no conformidades con el objeto de prevenir que vuelva a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.



Debe establecerse un procedimiento documentado para definir lo requisitos para:

- a) Revisar las no conformidades (incluyendo las quejas de los clientes).
- b) Determinar las causas de las no conformidades,
- c) Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- d) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- e) Registrar los resultados de las acciones tomadas, y
- f) Revisar las acciones correctivas tomadas

8.5.3 Acción preventiva

La organización debe determinar acciones para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para:

- a) Determinar las no conformidades potenciales y sus causas,
- b) Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades,
- c) Determinar e implementar las acciones necesarias,
- d) Registrar los resultados de las acciones tomadas
- e) Revisar las acciones preventivas tomadas.



CAPITULO III



DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

CAPITULO III

3. DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES

3.1. Identificación De Las Áreas Relevantes, Variables Y Objetivos

Identificación de las Áreas Relevantes:



En la entidad en estudio, consideramos que las áreas relevantes para este trabajo de investigación son: Tesorería, Crédito y Cobranzas, Gerencia, Consejo de Administración y Recursos Humanos de la CACPE Zamora Ltda.; al ser una entidad financiera, la actividad principal es captar depósitos de los socios y clientes para luego conceder créditos a sus socios, de conformidad a los estatutos, reglamentos internos y manuales que para el efecto cuenta la empresa.

Variables.

Las variables que se identifican en la cooperativa CACPE Zamora Ltda., son: socios, ahorros, depósitos a plazo fijo, créditos, trabajadores, normativa interna, financiamiento externo, cobertura de cartera, liquidez, los dólares.

Objetivos.

A partir estudio de mercado, plan de negocios, convenios de Cooperación interinstitucional, y perspectivas de crecimiento y mercado en y para la Cooperativa CACPE Zamora Ltda., se plantea los siguientes objetivos operativos:

En el Área de gobierno (Consejo de Administración) se plantea el siguiente objetivo de cumplimiento:

1.- Implementar la normativa interna por parte del Consejo de Administración de CACPE Zamora Ltda., de conformidad a los requerimientos establecidos por los organismos de Control a un costo de \$ 30.000,00 durante el año 2008.

En el área de tesorería se plantea los siguientes objetivos:

2.- Incrementar en un 10% el número de socios durante el año 2008 a un costo de \$ 15.204,07 dólares por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda.,

3.- Incrementar el volumen de captaciones a la vista en un 36,67% por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 204.613,80 dólares.



4.- Incrementar el volumen de captaciones a plazo fijo en un 41,73% por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 226.617,70 dólares.

En el área de Créditos se plantea los siguientes objetivos:

5.- Incrementar el volumen de cartera de créditos en un 25,75% por el Departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 30.825,43 dólares

6.- Incrementar el # total de créditos aprobados en un 11% por el Departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 30.825,43 dólares

7.- Recuperar en un 95% la Cartera en riesgo por el departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 65.116,30 dólares

Para atender la demanda de créditos, Gerencia en coordinación con Tesorería se plantea el siguiente objetivo de fondeo de recursos:

8.- Incrementar las fuentes de financiamiento externo en un 1450% por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 7.969,00 dólares

Para mejorar la gestión financiera se plantea los siguientes objetivos:

9.- Incrementar el porcentaje de Cobertura de la cartera en riesgo en un 35% por parte del Comité de Calificación de Activos de Riesgo de la CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 92.000,00 dólares.

10.- Alcanzar una liquidez del 20% por parte de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 438.759,50 dólares

Para mejorar las competencias y habilidades del personal se plantea el siguiente objetivo:



11.- Capacitar al Recurso Humano en Áreas Estratégicas en un 80% por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., a un costo de \$ 8.710,92 durante el Año 2008.

3.2. Preparación de indicadores

A partir de los objetivos de cumplimiento y operativos se preparan los siguientes indicadores de gestión.

1.- Implementar la normativa interna por parte del Consejo de Administración de CACPE Zamora Ltda., de conformidad a los requerimientos establecidos por los organismos de Control a un costo de \$ 30.000,00 durante el año 2008.

Porcentaje de reglamentos internos implementados por el Consejo de Administración de CACPE ZAMORA Ltda., durante el año 2008.

Porcentaje de dólares utilizados en la implantación de los reglamentos internos por parte del Consejo de Administración de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.

2.- Incrementar en un 10% el número de socios durante el año 2008 a un costo de \$ 15.204,07 dólares por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda.,

Indicadores

Porcentaje de nuevos socios ingresados por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008

Porcentaje de dólares utilizados en la captación de nuevos socios por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008

3.- Incrementar el volumen de captaciones a la vista en un 36,67% por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 204.613,80 dólares.



Porcentaje de Ahorros captados por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora durante el año 2008

Porcentaje de Dólares utilizados en el proceso de captaciones por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008

4.- Incrementar el volumen de captaciones a plazo fijo en un 41,73% por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 226.617,70 dólares.

Porcentaje de Depósitos a Plazo Fijo Captados por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.

Porcentaje de Dólares utilizados en el proceso de captaciones de Depósitos a Plazo Fijo por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008

5. Incrementar el volumen de cartera de créditos en un 25,75% por el Departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 30.825,43

Dólares

Porcentaje de Cartera de Crédito Incrementada por el departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.

Porcentaje de Dólares utilizados en el Incremento de Cartera de Créditos por el Departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008

6. Incrementar el # total de créditos aprobados en un 11% por el Departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 30.825,43 dólares

Porcentaje de Créditos aprobados por el departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008



Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de créditos aprobados por el departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.

7. Recuperar en un 95% la Cartera en riesgo por el departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 65.116,30 dólares

Porcentaje de Créditos vencidos recuperados por el Departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008

Cantidad de dólares utilizados en la recuperación de créditos vencidos por el Departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008

8. Incrementar el porcentaje de Cobertura de la cartera en riesgo en un 35% por parte del Comité de Calificación de Activos de Riesgo de la CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 92.000,00 dólares.

Porcentaje de Provisión para la Cartera en riesgo incrementada por el Comité de Calificación de Activos de Riesgo de la CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008

Porcentaje de dólares utilizados en la provisión para la cartera en riesgo por el Comité de Calificación de Activos de Riesgo de la CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.

9. Alcanzar una liquidez del 20% por parte de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 438.759,50 dólares

Porcentaje de liquidez incrementado por parte de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.

Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de liquidez por parte de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008

10. Incrementar las fuentes de financiamiento externo en un 1450% por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 7.969,00 dólares



Porcentaje de fuentes de financiamiento externo incrementado por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.

Porcentaje de dólares utilizados en las fuentes de financiamiento externo por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.

11. Capacitar al Recurso Humano en Áreas Estratégicas en un 80% por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., a un costo de \$ 8.710,92 durante el Año 2008.

Porcentaje de cursos realizados por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., durante el Año 2008

Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación al personal de CACPE Zamora Ltda., por parte de Gerencia durante el año 2008.





3.3. Diseño del Cuadro de Indicadores

COOPERATIVA DE LA PEQUEÑA EMPRESA "CACPE ZAMORA LTDA".

Área	Objetivos Operativos	Indicador	Actividades	Unidad de Medida	Meta	Responsable	Fecha de Medición
GOBIERNO Y PROCESOS	Implementar la normativa interna de CACPE Zamora Ltda., de conformidad a los requerimientos establecidos por los organismos de Control a un costo de \$ 30.000,00 durante el año 2008	Porcentaje de Normativa Interna implementada por el Consejo de Administración de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.	Proyecto de Estatutos, Proyecto de Reglamentos de Dietas a Directivos, Reglamento Orgánico Funcional, Manual de Funciones, Manual y Reglamento de Recursos Humanos, Proyecto de Reglamento de Elecciones, Manual Operativo del Área de Sistemas, Manual de Crédito, Manual de Captaciones, Manual de Tesorería, Manual de Lavado de Activos, Manual de Auditoría y Control Interno, Manual de Riesgo de Liquidez, Manual de Riesgo de Mercado, Manual de Riesgo Operativo.	Porcentual	80%	Consejo de Administración y Gerencia	Diciembre 31 2008



COOPERATIVA DE LA PEQUEÑA EMPRESA "CACPE ZAMORA LTDA".

Área	Objetivos Operativos	Indicador	Actividades	Unidad de Medida	Meta	Responsable	Fecha de Medición
ESTRATEGIA DE MERCADO	Incrementar en un 10% el Número de nuevos socios durante el año 2008 a un costo de \$ 15.204,07 dólares por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda.,	Porcentaje de socios ingresados por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008	Definir sectores objetivos de clientes, establecer plan de activación de socios, establecer fuerza de ventas	Porcentual	10%	Tesorero	Diciembre 31 2008
	Incrementar El volumen de captaciones en depósitos a la Vista en un 36,67% por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 204.613,80 dólares	Porcentaje de Ahorros captados por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008	Investigar el mercado (conocer las necesidades), diseñar los nuevos productos, Análisis y definición de medios publicitarios, Contratación y ejecución publicitaria, evaluación de promoción del nuevo producto, lanzamiento del nuevo producto.	Porcentual	36,67%	Tesorero	Diciembre 31 2008
	Incrementar el volumen de captaciones en depósitos a Plazo Fijo en un 41,73% por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 226.176,70 dólares	Porcentaje de Depósitos a Plazo Fijo Captados por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.	Realizar estudio del mercado, analizar y autorizar la creación del nuevo producto punto de atención, análisis y definición de medios publicitarios	Porcentual	41,73%	Tesorero	Diciembre 31 2008



COOPERATIVA DE LA PEQUEÑA EMPRESA "CACPE ZAMORA LTDA".

Área	Objetivos Operativos	Indicador	Actividades	Unidad de Medida	Meta	Responsable	Fecha de Medición
PROCESOS ESTRATEGICOS DE CREDITO	Incrementar el volumen de cartera de créditos en un 25,75% por el Departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 30.825,75 dólares	Porcentaje de Cartera de Crédito Incrementada por el departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.	Reformar políticas y Reglamentos de Créditos, Analizar los plazos de la cartera de créditos, Analizar los costos por producto de crédito.	Porcentual	25,75%	Jefe de Crédito y Cobranzas	Diciembre 31 2008
	Incrementar el # total de créditos aprobados en un 11% por el Departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 30.825,43,00 dólares	Porcentaje de Créditos aprobados por el departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008	Reformar políticas y Reglamentos de Créditos, Analizar los plazos de la cartera de créditos, Analizar los costos por producto de crédito.	Porcentual	11%	Jefe de Crédito y Cobranzas	Diciembre 31 2008
	Recuperar en un 95% la Cartera en riesgo por el departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 65.116,30 dólares	Porcentaje de Créditos vencidos recuperados por el Departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008	Plan de recuperación, control de la morosidad, Mejorar la evaluación del sujeto de crédito, Ejecución de Acciones legales de recuperación.	Porcentual	95%	Jefe de Crédito y Cobranzas	Diciembre 31 2008



COOPERATIVA DE LA PEQUEÑA EMPRESA "CACPE ZAMORA LTDA".

Área	Objetivos Operativos	Indicador	Actividades	Unidad de Medida	Meta	Responsable	Fecha de Medición
PROCESOS ESTRATEGICOS FINANCIEROS	Incrementar el porcentaje de Cobertura de la cartera en riesgo en un 35% por parte del Comité de Calificación de Activos de Riesgo de la CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 92.000,00 dólares	Porcentaje de Provisión para la Cartera en riesgo incrementada por el Comité de Calificación de Activos de Riesgo de la CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008	Revisión de la normativa sobre calificación de Activos de Riesgo, Calificar los créditos por socio y tipo de crédito, Verificar la Central de Riesgo.	Porcentual	35%	Comité de Calificación de Activos de Riesgo	Diciembre 31 2008
PROCESOS ESTRATEGICOS DE FONDEO	Alcanzar una liquidez del 20% por parte de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 438.795,50 dólares	Porcentaje de liquidez alcanzada por parte de Tesorería durante el año 2008	Realizar flujos de Caja, analizar el Retorno de la Cartera de Créditos, coordinar con la Jefatura de Créditos, diversificar el portafolio de inversiones.	Porcentual	20%	Tesorero	Diciembre 31 2008
	Incrementar las fuentes de financiamiento externo en un 1450% por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 7.969,00 dólares	Porcentaje de fuentes de financiamiento externo incrementado por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008.	Gestionar créditos ante la Corporación Financiera Nacional y otras Entidades Financieras de Segundo Piso.	Porcentual	1450%	Gerencia	Diciembre 31 2008

COOPERATIVA DE LA PEQUEÑA EMPRESA "CACPE ZAMORA LTDA".



Área	Objetivos Operativos	Indicador	Actividades	Unidad de Medida	Meta	Responsable	Fecha de Medición
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	Capacitar al Recurso Humano en Áreas Estratégicas en un 80% por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., a un costo de \$ 8.710,92 durante el Año 2008.	Porcentaje de personal capacitado por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., durante el Año 2008	Realizar una evaluación de las necesidades de capacitación, Analizar y Ejecutar el plan de Capacitación, Contratar profesionales	Porcentual	80%	Gerencia	Diciembre 31 2008

3.4. Análisis e Interpretación

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA Ltda.

FICHA TÉCNICA # 1



Objetivo Operativo: Actualizar la normativa interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa "CACPE ZAMORA LTDA." Por parte del Consejo de Administración durante el año 2008 a un costo de \$ 30.000,00 dólares.

Área de gestión relevante: Consejo de Administración.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de Normativa interna actualizada por el Consejo de Administración de CACPE Zamora durante el año 2008	Desconocimiento de la normativa, falta de asesoría jurídica, personal sin perfil acorde a las requeridas por los organismos de control, incumplimiento de convenios.	(Normativa interna actualizada/Normativa interna planificada) *100 (8/15)*100 = 53.33%	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	80%	Libros de actas del consejo de Administración y de asambleas de socios y resoluciones, POA 2008	Índice= ((Indicador/Estándar)*100) (53,33%/80%)*100 66,66% Brecha = Índice - Estándar 66,66% -100% = Menos 33,34%
Porcentaje de dólares utilizados en la actualización de la normativa interna por el Consejo de Administración de CACPE Zamora durante el año 2008	Costos elevados de asesoría.	(Costos utilizados por el Consejo de Administración /Costos Planificados)*100 (25.000/30.000)*100= 83.33%	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	30,000=100%	Presupuesto 2008, Estado de Resultados	Índice = ((Indicador/Estándar)*100 (83,33%/100)*100 = 83,33% Brecha = Índice - Estándar 83,33% -100% = Menos 16,67%
Elaborado por:	Autores	Rosa Carrión Jara Mauro Carrión Jara	Responsable del proceso:	f.....	Fecha de elaboración:	15 de Julio del 2009	

Se determina que se ha actualizado el 53,33% de la normativa y se ha utilizado el 83,33% del presupuesto, con relación al POA y presupuesto 2008, presenta una brecha de menos 33,34%.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA Ltda.

FICHA TÉCNICA # 2



Objetivo Operativo: Incrementar el # de socios en un 10% por parte de Tesorería durante el año 2008 a un costo de \$ 15.204,07 dólares.

Área de gestión relevante: Tesorería

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de socios ingresados por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora durante el año 2008	Incremento de la competencia, crisis financiera mundial, presencia de nuevas entidades financieras en los cantones, falta de servicios complementarios.	$((\# \text{ TOTAL DE SOCIOS } 2008 - \# \text{ TOTAL DE SOCIOS } 2007) / \# \text{ TOTAL DE SOCIOS } 2007) * 100 = ((15.893 - 14.285) / 14.285) * 100 = \mathbf{11.26\%}$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	10%	POA 2008, INDICADORES DE MERCADO Y CRECIMIENTO 2008	Índice = $((\text{Indicador} / \text{Estándar}) * 100) = (11.26\% / 10\%) * 100 = 112.60\%$ Brecha = $112.60\% - 100\% = \mathbf{Más 12.60\%}$
Porcentaje de dólares utilizados en el ingreso de socios por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora durante el año 2008	Subida de precios, costos operativos altos, exceso de promoción y publicidad.	$(\text{Costos utilizados por el Departamento de Tesorería} / \text{Costos Planificados}) * 100 = (16.894,10 / 15.204,07) * 100 = \mathbf{111.12\%}$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	15.204,07 = 100%	Presupuesto 2008 y Estado de Resultados	Índice = $(\text{Indicador} / \text{Estándar}) * 100 = (111.12\% / 100\%) * 100 = 111.12\%$ Brecha = Índice - Estándar = $111.12\% - 100\% = \mathbf{Más 11.12\%}$
Elaborado por:	Autores	Rosa Carrión Jara Mauro Carrión Jara	Responsable del proceso:	f.....	Fecha de elaboración:	15 de Julio del 2009	

Se determina que el Departamento de Tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda., ha incrementado en 11,26% el número de nuevos socios, así mismo se ha utilizado el 111,12% del presupuesto. En lo relacionado al POA y al presupuesto para el año 2008; presenta una brecha de crecimiento del 12,60 %.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA Ltda.

FICHA TÉCNICA # 3



Objetivo Operativo: Incrementar el volumen de captaciones en depósitos a la vista en un 36,67% por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 204.613,80 dólares.

Área de gestión relevante: Tesorería

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de Ahorros captados por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008	Entorno competitivo, crisis financiera mundial, reducción de remesas del exterior, inestabilidad política y económica del país.	$((\text{Total de Ahorros 2008} - \text{Total de Ahorros 2007}) / \text{Total de Ahorros 2007}) * 100 = ((5'017.292,63 - 4'490.973,44) / 4'490.973,44) * 100 = 11.72\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	36,67%	POA 2008, Indicadores de Coberturas, Crecimiento y Mercado, Balances General 2007 y 2008	<p>Índice = Indicador/Estándar*100= $(11.72\%/36.67\%)*100 = 31.96\%$ Brecha = Índice – Estándar $31.96\% - 100\% =$ Menos 68.04%</p>
Porcentaje de dólares utilizados en el proceso de captaciones por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008	Altas tasas de interés, entorno competitivo, costos operativos altos.	$((\text{Costos de Captación Ejecutados} / \text{Costos de Captación Presupuestados}) * 100) = ((232.261,39 / 204.613,80) * 100 = 113.51\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	204.613,80 (100%)	Presupuesto 2008, POA, Estados de Resultados 2008	<p>Índice= Indicador/Estándar*100 = $(113.51\%/100\%) * 100 = 113.51\%$ Brecha = Índice – Estándar $= 113.51\% - 100\% =$ Más 13.51%</p>
Elaborado por:	Autores	Rosa Carrión Jara Mauro Carrión Jara	Responsable del proceso:	f	Fecha de elaboración:	15 de Julio del 2009	

Se determina que el Departamento de Tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda., ha incrementado los ahorros en 11,72%, se ha utilizado el 13,51% en más del presupuesto. En lo relacionado al POA y al presupuesto para el año 2008, presenta una brecha de menos 68,04%.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA Ltda.

FICHA TÉCNICA # 4



Objetivo Operativo: Incrementar el volumen de captaciones en depósitos a plazo fijo en un 41.73% por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 226.176,70 dólares.

Área de gestión relevante: Tesorería

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de Depósitos a Plazo Fijo Captados por el departamento de Tesorería de CACPE Zamora durante el año 2008.	Entorno competitivo, crisis financiera mundial, reducción de remesas del exterior, inestabilidad política y económica del país.	((Total depósitos a Plazo Fijo 2008-Total depósitos a Plazo fijo 2007)/Total depósitos a Plazo Fijo 2007)*100 = ((3'017.111,83-2'323.146,15)/2'323.146,15)*100= 29.87%	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	41,73%	POA 2008, Indicadores de Coberturas, Crecimiento y Mercado, Balances General 2007 y 2008	Índice= Indicador/Estándar*100= 71.58% Brecha = Índice – Estándar 71.58% -100% = Menos 28.42%
Porcentaje de dólares utilizados en el proceso de captaciones de Depósitos a Plazo Fijo por el Departamento de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008	Crisis financiera mundial, altas tasas de interés, entorno competitivo, costos operativos altos.	((Costos de Captación Ejecutados en depósitos a Plazo Fijo/Costos de Captación Presupuestados en Depósitos a Plazo Fijo)*100) = ((213.198,82/226.176,70)*100 = 94.26%	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	226.176,70=100%	Presupuesto 2008, POA, Estados de Resultados 2008	Índice= Indicador/Estándar*100 = (94.26%/100%)*100 = 94.26% Brecha = Índice – Estándar 94.26% -100% = Menos 5.74%
Elaborado por:	Autores	Rosa Carrión Jara Mauro Carrión Jara	Responsable del proceso:	f	Fecha de elaboración:	15 de Julio del 2009	

Se determina que el Departamento de Tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda., ha incrementado los depósitos a plazo fijo en 29,87%, ha utilizado el 94,26% del presupuesto, En lo relacionado al POA y al presupuesto para el Año, presenta una brecha de menos 28,42%.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA Ltda.

FICHA TÉCNICA # 5



Objetivo Operativo: Incrementar el volumen de cartera de créditos en un 25,75% por el departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 30.825,43 dólares.

Área de gestión relevante: Crédito y Cobranzas

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de Cartera de Créditos Incrementada por el departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora durante el año 2008.	Falta de talleres de capacitación en micro finanzas, reducción de remesas del exterior, falta de liquidez, trámites burocráticos	$((\text{Total de Cartera de Crédito 2008} - \text{Total Cartera de Crédito 2007}) / \text{Total Cartera de Crédito 2007}) * 100 = ((9'726.264,75 - 7'630.842,40) / 7'630.842,40) * 100 = 27.46\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	25,75%	POA 2008, Indicadores de Coberturas, Crecimiento y Mercado, Balances General 2007 y 2008	Índice= Indicador/Estándar*100 = (27.46%/25,75%)*100 = 106.64% Brecha = Índice - Estándar 106,64 %-100% = Más 6.64%
Porcentaje de Dólares utilizados en el Incremento de Cartera de Créditos por el Departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora durante el año 2008	Exceso de personal, personal no capacitado, tecnología informática ineficiente y costosa.	$\text{Costos Ejecutados en el incremento del volumen de Crédito} / \text{Costos Presupuestados en el Incremento del volumen de Crédito} * 100 = (25.124,90 / 30.825,43) * 100 = 81,51\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	30.825,43=100%	Presupuesto 2008, POA, Estados de Resultados 2008	Índice= Indicador/Estándar*100 = (81,51%/100%)*100 = 81.51% Brecha = Índice - Estándar 81,51% -100% = Menos 18,49%
Elaborado por:	Autores	Rosa Carrión Jara Mauro Carrión Jara	Responsable del proceso:	f	Fecha de elaboración:	15 de Julio del 2009	

Se determina que el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda., ha incrementado el volumen de los créditos en 27,46%, se ha gastado el 81,51% del presupuesto, En lo relacionado al POA para el año 2008, presenta una brecha de más 6.64%.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA Ltda.

FICHA TÉCNICA # 6



Objetivo Operativo: Incrementar el # total de créditos aprobados en un 11% por el departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 30.825,43 dólares.

Área de gestión relevante: Crédito y Cobranzas

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de Créditos aprobados por el departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008	Tramites largos, Exigencia de garantías, demora en la entrega, información inoportuna, plazos cortos, limitación en los montos, falta de liquidez.	$((\text{Total de Créditos 2008} - \text{Total de Crédito 2007}) / \text{Total de Créditos 2007}) * 100 = ((2.809 - 2.559) / 2.559) * 100 = 9.77\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	11%	POA 2008, Indicadores de Coberturas, Crecimiento y Mercado, Balances General 2007 y 2008	Índice = $\text{Indicador} / \text{Estándar} * 100 = (9.77\% / 11\%) * 100 = 88,82\%$ Brecha = Índice - Estándar $88,82\% - 100\% = \text{Menos } 11,18\%$
Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de créditos aprobados por el departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora durante el año 2008.	Exceso de personal, personal no capacitado, costos de tecnología informática alta y defectuosa, costos operativos altos.	$((\text{Costos Ejecutados en incremento del \# Créditos Aprobados en el año 2008} / \text{Costos Presupuestados en el Incremento del \# de Créditos Aprobados 2008}) * 100) = (25.124,90 / 30.825,43) * 100 = 81.51\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	30.825,43=100%	Presupuesto 2008, POA, Estados de Resultados 2008	Índice= $\text{Indicador} / \text{Estándar} * 100 = (81,51\% / 100\%) * 100 = 81,51\%$ Brecha = Índice - Estándar $81.51\% - 100\% = \text{Menos } 18,49\%$
Elaborado por:	Autores	Rosa Carrión Jara Mauro Carrión Jara	Responsable del proceso:	f	Fecha de elaboración:	15 de Julio del 2009	

Se determina que en el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda., ha incrementado el número de créditos aprobados en 9,77%, se ha gastado 81,51% del presupuesto, de acuerdo al POA y presupuesto del año 2008, presenta una brecha de menos 11,18%

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA Ltda.

FICHA TÉCNICA # 7



Objetivo Operativo: Recuperar un 95% la cartera en riesgo por el Departamento de Crédito y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 65.116,30 dólares.

Área de gestión relevante: Crédito y Cobranzas

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de Créditos vencidos recuperados por el Departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008	Falta de análisis del sujeto de crédito, carencia de política de Cobranzas, no contar con un scoring de crédito, retraso en el pago de remuneraciones por parte de las entidades públicas	Número de Créditos Vencidos Recuperados 2008/Número de Créditos Vencidos 2007)*100 = (145/208)*100 = 69,71%	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	95%	Roles de pago	Índice= Indicador/Estándar*100 = (69,71%/95%)*100 = 73,38% Brecha = Índice - Estándar 73,38%-100% = Menos 26,62%
Porcentaje de dólares utilizados en la recuperación de créditos vencidos por el Departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008	Exceso de personal, personal no capacitado, costo de tecnología informática alta y defectuosa, costos operativos altos.	(Costos de Recuperación Utilizados /Costos de Recuperación Planificados)*100 (65.116,30/78.509,34)*100 = 82,94%	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	78.509,34=100%	Roles de pago	Índice= Indicador/Estándar*100 = (82,94%/100%)*100 = 82,94% Brecha = Índice - Estándar 82,94% -100% = Menos 17,06%
Elaborado por:	Autores	Rosa Carrión Jara Mauro Carrión Jara	Responsable del proceso:	f	Fecha de elaboración:	15 de Julio del 2009	

Se determinó que el Departamento de Crédito y Cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda., ha recuperado el 69,71% del total de créditos vencidos. Se ha gastado 82,94% del presupuesto. De acuerdo al POA y presupuesto para el año 2008. Presenta una brecha del menos 26,62%.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA Ltda.

FICHA TÉCNICA # 8



Objetivo Operativo: Incrementar las fuentes de financiamiento externo en un 1450% por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 7.969,00 dólares.

Área de gestión relevante: Gerencia.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de fuentes de financiamiento externo incrementado por parte de Gerencia durante el año 2008.	Calificación de Riesgos desfavorable, Tasas de interés altas, carencia de planes de contingencia.	(Total Financiamiento 2008 – Total Financiamiento 2007)/Total Financiamiento 2007) *100= ((728.754,17- 46.639,00)/46.639,00)*100= 1.462,54%	PORCENTAJE	AL FINALIZAR EL PERIODO	1.450%	POA Y PRESUPUESTO 2008, ESTADO DE SITUACION FINANCIERA 2007 Y 2008.	Índice= Indicador/Estándar*100 = (1.462,54%/1.450%)*100= 100,86% Brecha = Índice – Estándar 100,86%-100%= Más 0,86%
Porcentaje de dólares utilizados en el Financiamiento externo por parte de Gerencia durante el año 2008	Gastos de financiamiento altos, falta de presupuesto	(Costos ejecutados/Costos planificados)*100 = (38.346,02/7.969)*100 481,19%	PORCENTAJE	AL FINALIZAR EL PERIODO	7,969 = 100%	POA Y PRESUPUESTO 2008, ESTADO DE RESULTADOS 2008.	Índice= Indicador/Estándar (481,19%/100%)*100= 481,19% Brecha = Índice – Estándar 481,19%-100%= Más 381,19%
Elaborado por:	Autores	Rosa Carrión Jara Mauro Carrión Jara	Responsable del proceso:	f	Fecha de elaboración:	15 de Julio del 2009	

Se determina que Gerencia ha obtenido una fuente de financiamiento del 1462,54 %, se ha utilizado un 381,19% en más de los recursos presupuestados, como consta en el POA y Presupuesto para el año 2008, presenta una brecha de más 0,86%.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA Ltda.

FICHA TÉCNICA # 9



Objetivo Operativo: Incrementar el porcentaje de la cobertura de la cartera en Riesgo en un 35% por parte del Comité de Calificación de Activos de Riesgo de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 92.000,00 dólares.

Área de gestión relevante: Comité de Calificación de Activos de Riesgo

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de provisión para la Cartera en riesgo incrementada por el Comité de Calificación de Activos de Riesgo de la CACPE Zamora, durante el año 2008	Elevado riesgo crediticio, falta de análisis del sujeto de crédito, personal no capacitado, carencia de medios informáticos de evaluación.	$((\text{Total de Provisión 2008} - \text{Total Provisión 2007}) / \text{Total Provisión 2007}) * 100 = (441.186,17 - 355.187,38) / 355.187,38 * 100 = 24,21\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	35%	Presupuesto 2008, POA, Estados de Resultados 2008	Índice= $\text{Indicador} / \text{Estándar} * 100 = (24,21\% / 35\%) * 100 = 69,17\%$ Brecha = Índice - Estándar = $69,17\% - 100\% = \text{Menos } 30,82\%$
Porcentaje de dólares utilizados en la provisión para la cartera en riesgo por el Comité de Calificación de Activos de Riesgo de la CACPE Zamora durante el año 2008	Presupuesto limitado, disposiciones de los Organismos de Control, Regulaciones del Servicio de Rentas Internas.	$(\text{Costos de Provisión Ejecutados} / \text{Costos de Recuperación Planificados}) * 100 = (86.920,33 / 72.036,53) * 100 = 120,66\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	92.000=100%	Presupuesto 2008, POA, Estados de Resultados 2008	Índice= $\text{Indicador} / \text{Estándar} * 100 = (120,66\% / 100\%) * 100 = 120,66\%$ Brecha = Índice - Estándar = $120,66\% - 100\% = \text{Más } 20,66\%$
Elaborado por:	Autores	Rosa Carrión Jara Mauro Carrión Jara	Responsable del proceso:	f	Fecha de elaboración:	15 de Julio del 2009	

Se determina que el comité de Calificación de Activos de Riesgo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CACPE Zamora Ltda., ha incrementado el porcentaje de cobertura de la cartera en riesgo en 24,21%. Se ha gastado más 20,66% del presupuesto. De acuerdo al POA y presupuesto del año 2008. Presenta una brecha de menos 30,82%.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA Ltda.

FICHA TÉCNICA # 10



Objetivo Operativo: Alcanzar una liquidez del 20% por parte de Tesorería de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 438.759,50 dólares.

Área de gestión relevante: Tesorería.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de liquidez alcanzada por parte de Tesorería durante el año 2008	Entorno competitivo, crisis financiera mundial, reducción de remesas del exterior, inestabilidad política y económica del país.	$((\% \text{ de Liquidez } 2008 - \% \text{ de Liquidez } 2007) / \% \text{ de Liquidez } 2007) * 100 = ((18,7\% - 16,20\%) / 16,20\%) * 100 = 15,43\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	20%	POA 2008, estados financieros 2007 y 2008, indicadores de cobertura crecimiento y mercado	Índice= Indicador/Estándar*100 = (15,43%/20%)= 77,15% Brecha = Índice - Estándar 77,15% -100% = Menos 22,85%
Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de liquidez por parte de Tesorería durante el año 2008	Tasas de interés de captaciones altas, costos operativos altos.	$(\text{Total de dólares Utilizados en el Incremento de Liquidez} / \text{Total de dólares Presupuestados en el Incremento de Liquidez}) * 100 = (483.806,23 / 438.759,50) * 100 = 110,27\%$	PORCENTAJE	Al finalizar el 2008	438.759,5=100%	PRESUPUESTO Y POA 2008, estado de resultados 2008,	Índice= Indicador/Estándar*100 = (110,27/100)*100= 110,27% Brecha = Índice - Estándar 110,27%-100%= Más 10,27%
Elaborado por:	Autores	Rosa Carrión Jara Mauro Carrión Jara	Responsable del proceso:	f	Fecha de elaboración:	15 de Julio del 2009	

Se determina que tesorería ha logrado un indicador de liquidez del 15,43%, se ha utilizado un 110,27% del presupuesto de acuerdo con el POA y Presupuesto para el año 2008, presenta una brecha de menos 22,85%.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA Ltda.

FICHA TÉCNICA #11



Objetivo Operativo: Capacitar al Recurso Humano en Áreas estratégicas por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 8.710,92 dólares.

Área de gestión relevante: Gerencia.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de personal capacitado por parte de Gerencia de CACPE Zamora Ltda., durante el Año 2008	Falta de entidades especializadas en capacitación en el medio, Costos elevados de capacitadores	(Total personal capacitado/Total de personal)*100 = (18/30)*100 = 60%	PORCENTAJE	AL FINALIZAR EL PERIODO	80%	POA Y PRESUPUESTO 2008. Estado de Resultados 2008	Índice= Indicador/Estándar*100 = (60%/80%)*100 = 75% Brecha = Índice - Estándar = 75% -100% Menos 25%
Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación al personal de CACPE ZAMORA por parte de Gerencia durante el año 2008.	Costos de capacitadores altos.	(Costos ejecutados/Costos presupuestados) *100 = (9.614,79/8.710,92)*100 = 110,38%	PORCENTAJE	AL FINALIZAR EL PERIODO	8.710,92 = 100%	PRESUPUESTO Y POA 2008, estado de resultados 2008,	Índice= Indicador/Estándar*100 = (110,38%/100%)*100 = = 110,38% Brecha = Índice - Estándar 110,38% -100% = Más 10,38%
Elaborado por:	Autores	Rosa Carrión Jara Mauro Carrión Jara	Responsable del proceso:	f	Fecha de elaboración:	15 de Julio del 2009	

Se determina que Gerencia ha capacitado al 60% del personal de las áreas estratégicas, se ha utilizado un 110,38% del presupuesto, como consta en el POA y Presupuesto para el año 2008, presenta una brecha de menos 25%.



3.5. Informe

De la evaluación aplicada a los indicadores de gestión se determina lo siguiente:

Sobre la actualización de la normativa interna por parte del Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y crédito de la Pequeña Empresa CACPE Zamora Ltda., se observa que se ha cumplido en un 53,33% del 80% del objetivo planificado, utilizándose el 83,33% del presupuestos establecido, a causa de desconocimiento de la normativa, falta de asesoramiento y gestión gerencial, presentando una brecha desfavorable de menos 33,34%, la administración deberá cumplir con la meta planificada, con la finalidad de adecuar la normativa interna conforme a los requerimientos de los organismos de control, y que los empleados dispongan de estas herramientas para la labor diaria.

De la evaluación realizada a la gestión del departamento de Tesorería se observa que los depósitos de ahorro a la vista se han incrementado en un 11,72% del 36,67% del objetivo planificado, utilizándose un 13,51% más del presupuesto establecido, como consecuencia de la crisis financiera mundial ha ocasionado una reducción de las remesas del exterior, presentando una brecha de insatisfacción de menos 68,04%. Gerencia y Tesorería deberían diseñar nuevos productos y servicios complementarios a fin de atraer nuevos depositantes.

De este mismo departamento se observa que los depósitos a plazo fijo se han incrementado en un 29,87% del 41,73% del objetivo planificado, utilizándose un 94,26% del presupuesto establecido, como consecuencia de la crisis financiera mundial ha ocasionado una reducción de remesas del exterior, presentando una brecha de insatisfacción de menos 28,42%. Gerencia y Tesorería deberán diseñar nuevas estrategias a fin de lograr captar nuevas inversiones.

De la evaluación realizada a la gestión del Departamento de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., se observa que el incremento del número de créditos se ha incrementado en un 9,77% del 11% del objetivo planificado, utilizándose el 81,57% del presupuesto establecido, como consecuencia de tramites burocráticos, falta de liquidez, plazos cortos, demora en la entrega, presentando una brecha de insatisfacción de menos 11,18%. El Consejo de Administración, Gerencia en coordinación con la Jefatura de Créditos deberán actualizar y reformar los procesos de concesión de créditos con la finalidad de incrementar el número de operaciones de crédito.



De la evaluación realizada a la gestión del proceso de recuperación de los créditos en riesgo por parte de los funcionarios de la Jefatura de Créditos y Cobranzas de CACPE Zamora Ltda., se observa que se ha logrado recuperar un 69,71% del 95% del objetivo planificado, como consecuencia de la crisis financiera mundial, inestabilidad política y económica del Ecuador lo que ha ocasionado retraso en los pagos de remuneraciones del sector público, falta de análisis de los sujetos de crédito, falta de políticas de recuperación, presentado una brecha de insatisfacción de menos 26,62%. Gerencia en coordinación con la Jefatura de Créditos y Cobranzas deberán implementar planes de contingencia, así como planes de recuperación a fin de reducir el riesgo crediticio y mejorar la calidad de cartera de créditos.

De la evaluación realizada a la gestión del Comité de Calificación de Activos de Riesgo de CACPE Zamora Ltda., ha logrado incrementar el porcentaje de cobertura en un 24,21% del 35% del objetivo planificado, utilizándose el 20,66% en más del presupuesto asignado, por que la empresa presenta un elevado riesgo crediticio, por falta de análisis del sujeto de crédito, personal no capacitado, carencia de un scoring de crédito, presentando una brecha de insatisfacción de menos 30,82%. Gerencia en coordinación con la Jefatura de Créditos y Cobranzas deberán reducir el riesgo crediticio, implementando planes de recuperación efectivos.

De la evaluación efectuada a la gestión de Tesorería en cuanto al incremento de la liquidez, se observa que ha logrado incrementar en un 15,43% del 20% del objetivo planificado y se ha utilizado 10,27% en más del presupuesto para este objetivo, como consecuencia de la inestabilidad política y económica del país, crisis financiera mundial, reducción de remesas del exterior y altas tasas de interés, produciéndose una brecha de insatisfacción del menos 22,85% y más el 10,27% en cuanto al uso de los recursos, se determina ineficiencia e ineficacia de gestión en este proceso. Gerencia en coordinación con Tesorería deberían analizar las tasas de interés con la finalidad de que estas sean competitivas con el entorno y de conformidad a las tasas establecidas por los organismos de control.

De la evaluación realizada a la gestión de Gerencia en cuanto a la obtención de fuentes de financiamiento se observa que se ha logrado incrementar en 1.462,54% del 1.450% del objetivo planificados y se ha utilizado más 481,19% del presupuesto para este objetivo, presentando una brecha de eficiencia de más 0,86% y una brecha de ineficacia de más 381,19% de uso de recursos, por cuanto el presupuesto de gasto para este objetivo no



concuera con el monto de las fuentes de fondeo. Por lo tanto Gerencia deberá hacer reformas presupuestarias sobre el costo de financiamiento para que no existan estas desviaciones detectadas.

De la evaluación efectuada a la gestión de Gerencia en cuanto a la Capacitación del personal, se determina que se ha logrado capacitar un 60% del 80% del objetivo planificado y se ha utilizado el 10,38% en más del presupuesto establecido para este objetivo, como consecuencia de la falta de profesionales especializados y altos costos de capacitación, presentando una brecha de insatisfacción de menos 25% y más 10,38% de los costos operativos, se determina ineficiencia e ineficacia en la gestión de esta actividad. Gerencia deberá planificar y presupuestar adecuadamente con la finalidad de cumplir con los objetivos definidos.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



1. CONCLUSIONES



Al concluir con el trabajo de investigación podemos decir que la Cooperativa CACPE Zamora Ltda., a pesar de tener una planificación estratégica y operativa, no ha aplicado indicadores de gestión que le permita medir el grado de eficiencia y eficacia de cada uno de los objetivos planteados.

El Consejo de Administración no ha actualizado la normativa interna conforme a los requerimientos de los organismos de control, documentos que sirven como herramientas de gestión, para que los niveles operativos puedan sustentar las actividades, así como ofrecer un servicio de calidad, porque se observa que no hay involucramiento y comprometimiento, de parte de los directivos en el cumplimiento de los objetivos y cumplir con la misión institucional.

Con la aplicación de estos indicadores la Cooperativa CACPE Zamora Ltda., deberá priorizar las áreas relevantes y realizar controles sobre la gestión con la implementación de una mejora continua, comunicando los avances de la gestión en todos los niveles.

La integralidad debe ser la percepción de toda la organización, no solo hacia su entorno sino también sobre aquellos aspectos internos que deben funcionar como las manecillas de un reloj, para que la Cooperativa de a sus clientes los productos y servicios en los momentos en que estos sean requeridos por ellos, pero estos objetivos se ven amenazados en su cumplimiento por diferentes tipos de riesgos, categorizados como: estratégicos, operativos, financieros, recurso humano.

Los objetivos de la Cooperativa no se están logrando fácilmente, por que no aplica metodologías y herramientas para eliminar las causas de esas actividades negativas que afectan sus logros.

Administrar un negocio financiero implica una proyección a nivel estratégico, corporativo y operativo que se dedica a satisfacer las necesidades de los clientes y aumentar sus valores agregados, por que esta se ve amenazada por la competencia y esta a su vez exige de sus integrantes una mayor productividad y ser más eficientes y eficaces

El recurso humano es el activo más valioso que posee cualquier organismo. Por ende, debe ser tratado y conducido de forma tal que se consiga su más elevado rendimiento.



Debe preocuparse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que este se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente, esto se logra a través de una capacitación continua y retroalimentación hacia los niveles inferiores.

2. RECOMENDACIONES

Implementar esta herramienta de indicadores de gestión, con el diseño y aplicación de fichas técnicas, para cada proceso y que se evalúe el nivel de cumplimiento.

El Consejo de Administración deberá involucrarse y comprometerse con la Cooperativa, actualizando y normando todos los procesos de gestión en aras de una mejora continua y clientes satisfechos.

La Cooperativa deberá implementar un sistema de comunicación a todo nivel, a fin de implementar un proceso eficaz y eficiente integrando a toda la organización, a fin de ofrecer productos y servicios competitivos, en el momento y oportunidad y en las condiciones que el cliente lo requiera.

La Cooperativa mediante la aplicación de los indicadores de gestión deberá implementar un sistema de control que le permita identificar y eliminar las causas que impiden el cumplimiento de los objetivos planificados y desarrollar objetivos coherentes en toda la Cooperativa, identificando factores de éxito con la presentación oportuna de información sobre rendimiento de la empresa y sobre posibles peligros que puedan hacer fracasar la consecución de estos objetivos.

La Gerencia debería asegurarse de que los recursos esenciales tanto al implementar las estratégicas como para el logro de los objetivos de la Cooperativa se identifican y se encuentran disponibles, debería incluir los recursos financieros para la operación y mejora, así como para la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

Gerencia deberá asegurarse de contar con personal competente y eficiente, así mismo deberá conocer el entorno competitivo, y exigir de sus integrantes mayor productividad para el logro de los objetivos planificados.

La Gerencia debería asegurarse de que el personal cuente con las competencias necesarias para las operaciones eficaz y eficiente, la educación y la formación



deberían enfatizar la importancia del cumplimiento de los requisitos y las necesidades y expectativas del cliente y de otras partes interesadas, debería también incluir la toma de conciencia de las consecuencias sobre la Cooperativa y su personal debido al incumplimiento de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA





BIBLIOGRAFIA

- 01 Cerutti Bermillon (1999), **Implantar y gestiona la Calidad Total**, Edición Gestión 2000, S.A.; Barcelona
- 02 Dezerega Víctor, 1992, **Control de la Gestión Empresarial, Entrenamiento de Ejecutivos (EDECA)**, Caracas,
- 03 Fernández Hatre Alfonso (2002), **Manual y Procedimientos de un Sistema de Calidad ISO 9001-2000**, Ediciones Instituto de Fomento Regional, Asturias.
- 04 Francés Antonio. **Estrategia para la Empresa en América Latina**. IESA.



- 05 Franklin F. Enrique Benjamín (2001), **Auditoría Administrativa**, Editores S.A. México D.F.
- 06 García Fernández (1998), **Metodología del Trabajo de Investigación**, Guía Practica, Editorial Trillas, México
- 07 Gitman Lawrence, 1990, **Administración Financiera Básica**, Harla, México D.F., OHMAE, Kenichi, 1990, *La Mente del Estratega*, Mc Graw Hill, México D.F., 299
- 08 Goodstein Nolany y Pfeiffer. **Planificación Estratégica Aplicada**, MC GRAW HILL.
- 09 Kaplan Robert & Norton David, **Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral** , Gestión 2000, España, 2000.
- 10 Kaplan y Norton, **The Strategy Focused Organization**, Edición **Gestión 2000**, S.A.; Barcelona
- 11 León Marcelo (2005), **El Proceso de la Auditoria**, Guía didáctica, Loja-Ecuador
- 12 Lorino Philippe. 1994, **El Control de Gestión Estratégico**, 1a. ed., Ediciones Alfaomega, S.A. De C.V., México D.F.
- 13 Mintzberg Henry, Brian Quinn James, **El Proceso Estratégico**. Prentice Hall.
- 14 Munch Lourdes y Ángeles Ernesto (2001), **Métodos y técnicas de Investigación**, Editorial Trillas, México.
- 15 NORMAS ISO 9000:2000, ISO 9001:2000, ISO 9004:2000, **Sistemas de Gestión de Calidad, Fundamentos y vocabulario, Requisitos, Recomendaciones para la mejora continua del desempeño**.
- 16 OCEANO (2002), **Enciclopedia práctica de la Pequeña y Mediana Empresa**, Editorial Océano, Barcelona
- 17 Ortega & Álvarez (2004): **Guía para Diseñar el Proyecto de Tesis**, Ediciones UTPL, Loja – Ecuador



- 18 Rico Rubén Roberto (2001), **Total Quality Management**, Ediciones S.A, Buenos Aires-Argentina
- 19 Sallenave Jean Paúl, 1990, **Gerencia y Planificación Estratégica**, 2a. ed., Norma, Bogotá,
- 20 Serna Gómez Humberto. **Gerencia Estratégica**. Global Ediciones.

INDICE

	Pág.
Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de Contenido	vii
Resumen Ejecutivo	ix
CAPITULO I	



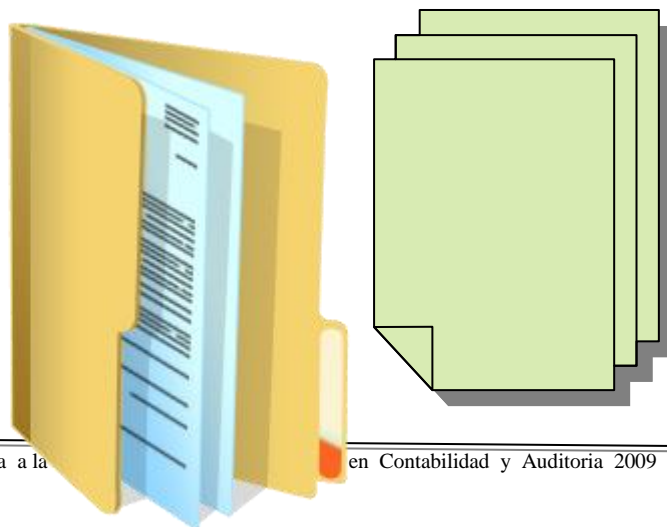
Antecedentes de la Empresa	13
Base Legal	14
Organigrama	15
Plan Estratégico	18
Misión	52
Visión	52
Valores	52
Objetivos	53
CAPITULO II	
Marco Teórico de la Investigación	59
Planificación Estratégica	59
Planificación Corporativa	63
Planificación Operativa	65
Indicadores	67
Conceptos de Indicadores	67
Características de los Indicadores	70
Importancia de los Indicadores	70
Clasificación de los Indicadores	71
Aspectos a Considerar en la Formulación de indicadores	74
Manejo y Presentación de Indicadores	75
Cuadro de Mando Integral	84



Perspectiva Financiera	87
Perspectiva Procesos Internos	88
Perspectiva Aprendizaje-Crecimiento	88
Perspectiva Cliente	89
Relación de los Indicadores con la Norma ISO 9001-2000	89
CAPITULO III	
Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores	111
Identificación de las Áreas Relevantes, Variables y Objetivos	111
Diseño del Cuadro de Indicadores	117
Análisis e Interpretación	122
Informe	133
Conclusiones	139
Recomendaciones	140
Bibliografía	143
Índice	145
Anexos	147



ANEXOS





ANEXO 1

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE ZAMORA LTDA.

BALANCE CONSOLIDADO Y CONDENSADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

(Expresado en USD dólares)

ACTIVOS	
FONDOS DISPONIBLES	1,271,581.65
INVERSIONES	617,523.49
CARTERA DE CREDITOS	9,358,078.58
CUENTAS POR COBRAR	90,862.10
PROPIEDADES Y EQUIPO	231,867.52
OTROS ACTIVOS	91,945.69



TOTAL ACTIVOS	11,661,859.03
PASIVOS	
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	8,669,019.16
CUENTAS POR PAGAR	547,073.35
OBLIGACIONES FINANCIERAS	728,754.17
OTROS PASIVOS	110,084.82
TOTAL PASIVOS	10,054.931,50
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	996,200.19
RESERVAS	579,803.26
OTROS APORTES PATRIMONIALES	30,924.08
RESULTADOS	
TOTAL PATRIMONIO	1,606,927.53
TOTALPASIVOS Y PATRIMONIO	11,661.859.03
CUENTAS DE ORDEN	37,204.241.10

GERENTE GENERAL

CONTADOR

GENERAL

ANEXO 2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE ZAMORA
LTDA.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

(Expresado en USD dólares)

INGRESOS		
Intereses y descuentos ganados		1'402.678,24
Ingresos por servicios		41.276,32
Otros ingresos Operacionales		288,41
Otros ingresos		9.782,40
Total ingresos		1'454.025,37
GASTOS		



Intereses causados	143.165,25	
Intereses en depósitos a plazo fijo	213.198,82	
Intereses en Certif. aportación	89.096,14	
Intereses fuentes de financiamiento	38.346,02	
Comisiones causadas	3.035,00	
Provisiones	86.920,33	
Gastos de Personal	362.364,91	
Honorarios	24.964,00	
Servicios varios	144.898,67	
Impuestos, contribuciones y multas	1.589,84	
Depreciaciones	42.880,28	
Amortizaciones	24.748,70	
Otros gastos	53.537,60	
TOTAL GASTOS		1'228.745,56
EXCEDENTE DEL PERIODO		225.279,81

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL

ANEXO 3

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE ZAMORA
LTDA.

BALANCE CONSOLIDADO Y CONDENSADO

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

(Expresado en USD dólares)

ACTIVOS	
FONDOS DISPONIBLES	1'048.728,70
INVERSIONES	509.586,52
CARTERA DE CREDITOS	7'275.655,02
CUENTAS POR COBRAR	67.958,77
PROPIEDADES Y EQUIPO	186.582,21
OTROS ACTIVOS	68.567,49



TOTAL ACTIVOS	9'157.078,71
PASIVOS	
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	4'589.286,17
CUENTAS POR PAGAR	2'224.833,42
OBLIGACIONES FINANCIERAS	46.639,00
OTROS PASIVOS	42.921,01
TOTAL PASIVOS	7'280.842,10
PATRIMONIO	
CAPITAL SOCIAL	1'373.904,51
RESERVAS	482.003,02
OTROS APORTES PATRIMONIALES	20.329,08
RESULTADOS	
TOTAL PATRIMONIO	1'876.236,61
TOTALPASIVOS Y PATRIMONIO	9'157.078,71
CUENTAS DE ORDEN	11'082.694,73

GERENTE GENERAL

CONTADOR

GENERAL



ANEXO 4

INDICADORES FINANCIEROS		Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
INDICADORES														
SC-AA1	Cartera Riesgo Bruta / Total Cartera	4.3%	7.6%	7.2%	8.3%	8.3%	6.0%	8.2%	6.9%	6.9%	6.1%	5.51%	5.38%	3.33%
AA2	Provisiones de Cartera / Cartera Riesgo Bruta	108.1%	60.8%	71.1%	64.0%	58.0%	79.4%	60.1%	69.3%	71.4%	83.3%	74.1%	72.1%	135.3%
CC1	Patrimonio Técnico Constituido/Activos Ponderados por Riesgo	19.9%	18.4%	18.0%	18.4%	20.8%	14.4%	14.0%	14.4%	14.4%	14.6%	15.6%	16.1%	17.2%
CC3	Cartera Riesgo Neta / Patrimonio	-1.4%	12.1%	8.7%	12.4%	14.7%	7.6%	20.6%	13.4%	12.7%	6.8%	9.7%	10.2%	7.2%
MM1	Gastos Operativos / Activos Totales y Contingentes promedio	6.1%	6.3%	5.9%	6.3%	6.3%	6.3%	6.4%	6.4%	6.4%	6.4%	6.3%	6.3%	6.8%
MM6	Activos Productivos / Total Activos	92.9%	91.2%	92.7%	90.9%	91.4%	93.4%	91.2%	92.1%	91.9%	93.3%	93.4%	93.1%	94.5%
EE1	Resultados del Ejercicio / Activos Totales Promedio	1.6%	2.0%	-1.4%	-1.5%	0.6%	0.8%	0.7%	1.4%	1.3%	1.1%	2.7%	3.0%	2.3%
EE2	Resultados del Ejercicio / Patrimonio Promedio	7.7%	9.6%	-6.6%	-7.2%	2.9%	4.9%	3.8%	8.3%	7.9%	6.7%	16.7%	18.7%	13.7%
EE3	Margen Financiero + Comisiones Ganadas/ Activos productivos promedio	8.7%	8.6%	8.6%	9.3%	9.4%	9.6%	10.0%	10.3%	10.3%	9.8%	10.5%	10.6%	10.8%
EE4	Intereses + comisiones / Cartera Promedio	14.6%	16.8%	16.7%	17.2%	17.4%	17.6%	17.8%	18.5%	18.7%	18.8%	18.8%	19.0%	19.8%
LL1	Fondos Disponibles / Depósitos hasta 90 días	16.2%	16.8%	14.4%	12.1%	14.9%	16.2%	14.2%	15.1%	19.8%	17.8%	15.6%	15.2%	18.7%
LL3	Liquidez de acuerdo a Resolucion, min 14%	15.2%	15.6%	13.6%	11.4%	13.4%	14.2%	12.4%	13.1%	16.7%	14.7%	13.1%	12.8%	15.8%



INDICADORES DE COBERTURA, CRECIMIENTO Y MERCADO														
		Dic-07	Ene-08	Feb-08	Mar-08	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
Código	Indicador													
SC-IC1	Activo	9,158,366	9,301,319	9,396,939	9,483,226	9,933,814	10,345,365	10,493,489	10,688,419	11,152,467	11,511,070	11,687,753	11,685,499	11,661,859
IC2	Cartera Bruta	7,630,842	7,641,787	7,942,356	8,225,043	8,502,341	8,859,933	9,092,628	9,172,808	9,369,224	9,658,035	9,910,856	10,039,449	9,799,265
IC3	Cartera Comercial	512,136	466,860	422,677	370,942	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IC4	Cartera Consumo	3,361,390	3,424,891	3,712,125	3,931,875	5,401,851	5,625,888	5,686,581	5,692,348	5,786,967	5,830,124	5,943,820	5,955,685	5,786,622
IC5	Cartera Vivienda	2,825,590	2,680,902	2,523,551	2,353,224	218,654	206,698	195,110	186,049	163,288	150,262	148,949	138,907	123,905
IC6	Cartera Microcrédito	931,726	1,069,134	1,284,004	1,569,002	2,865,436	3,011,105	3,194,964	3,279,856	3,405,957	3,666,793	3,809,742	3,937,224	3,877,905
IC7	Depósitos del público	6,814,120	6,812,838	6,934,249	7,036,277	7,129,028	8,076,650	8,134,528	8,335,787	8,375,103	8,621,165	8,664,733	8,630,106	8,669,019
IC8	Depósitos a la Vista	4,589,286	4,441,895	4,648,935	4,582,364	4,680,483	4,195,424	4,096,117	4,344,119	4,539,019	4,337,424	4,385,577	4,389,305	4,266,630
IC9	Depósitos a Plazo Fijo	2,224,833	2,370,943	2,285,314	2,453,913	2,448,545	2,613,096	2,741,466	2,685,962	2,496,833	2,912,251	2,875,651	2,811,091	2,969,817
IC10	Patrimonio	1,876,138	1,890,811	1,910,492	1,986,350	2,014,797	1,441,648	1,441,497	1,454,086	1,455,904	1,459,030	1,461,128	1,474,017	1,606,928
IC11	Número de socios y clientes	14,285	14,424	14,495	14,652	14,892	14,892	15,035	15,539	15,559	15,707	15,829	15,917	15,893
IC12	Operaciones vigentes de crédito	2,556	2,564	2,592	2,633	2,645	2,658	2,687	2,682	2,707	2,766	2,805	2,842	2,809
IC13	Oper. Vigentes Dep. a la vista	6,842	7,002	7,060	7,163	7,260	11,568	11,706	11,881	12,023	8,025	8,153	8,167	8,038
IC14	Oper. Vigentes Dep a plazo	403	374	379	410	393	414	429	425	429	443	456	468	439
IC15	% DPF en captaciones total	32.7%	34.8%	33.0%	34.9%	34.3%	32.4%	33.7%	32.2%	29.8%	33.8%	33.2%	32.6%	34.3%
IC16	% Microcrédito dentro del Activo	10.2%	11.5%	13.7%	16.5%	28.8%	29.1%	30.4%	30.7%	30.5%	31.9%	32.6%	33.7%	33.3%
IC17	Monto colocado mes	570,000	489,985	819,560	817,510	852,320	927,270	727,947	667,082	763,271	831,284	840,756	659,552	328,031
IC18	# Créditos colocados mes	164	145	177	197	203	192	173	180	202	196	204	163	73
IC19	Saldo Prom. crédito	2,985	2,980	3,064	3,124	3,214	3,333	3,384	3,420	3,461	3,492	3,533	3,533	3,489
IC20	Saldo Prom. ahorro a la vista	671	634	658	640	645	363	350	366	378	540	538	537	531
IC21	Saldo Prom. de ahorro en DPF	5,521	6,339	6,030	5,985	6,230	6,312	6,390	6,320	5,820	6,574	6,306	6,007	6,765
IC22	Monto Prom. Crédito Otorgado	3,476	3,379	4,630	4,150	4,199	4,830	4,208	3,706	3,779	4,241	4,121	4,046	4,494
IC23	No. socios y clientes Activos	6,842	7,002	7,060	7,163	7,260	7,370	7,475	7,742	7,918	8,025	8,153	8,167	8,038
IC24	No. socios y clientes Inactivos	7,443	7,422	7,435	7,489	7,518	7,522	7,560	7,617	7,641	7,682	7,676	7,750	7,855
IC25	Dep. Plazo Fijo (Menores a 90días)	1,903,099	2,036,407	2,020,902	2,123,217	2,076,523	2,141,888	2,253,202	2,137,713	2,087,030	2,409,594	2,463,299	2,351,434	2,524,466
IC26	Dep. Plazo Fijo (Mayores a 90días)	321,734	334,537	264,412	330,696	372,022	471,207	488,264	548,249	409,803	502,657	412,352	459,657	445,351



ANEXO 5
CACPE ZAMORA LTDA.



PLAN OPERATIVO 2008					Fecha	F. Límite			
Área	Objetivos	Actividades a Realizar	Indicador	Meta	Terminación	Inicio	Responsable		
GOBIERNO Y PROCESOS	Adecuar la Cooperativa a la Normatividad de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador a un costo de \$ 30.000,00 durante el año 2008	MANUALES Y REGLAMENTOS			-	-			
		Reglamento Orgánico Funcional y Manual de Funciones	Manuales aprobados por el Consejo de Administración	Aprobación C.A.	Ene-08	Iniciados	Gerente General Consultor		
		Manuales y Reglamentos de Recursos Humanos			Feb-08				
		Proyecto de Reglamento de Dietas de Directivos (Normativa SBS)			Mar-08				
		Proyecto de Estatutos (Normativa SBS)			-				
		Proyecto de Reglamento de Elecciones (Normativa SBS)			-				
		Manuales Operativos y Reglamentos del área de sistemas			Dic-08				
		Reglamento de administración de bienes (adquisición, custodia y baja)			Jun-08	Abr-08			
		Revisión y Actualización de todos los manuales existentes			-	-			
			-	-	-	-	-	-	
			INTEGRACION DE COMITES						
			Integrar Comité de Auditoria.	Comités Integrados por Consejo de Administración	Integración C.A.	Jul-08	A. Mar-2009	Gerente General	
	Integrar Comité de Activos y Pasivos	Ago-08	-						
	Integrar Comité Integral de Riesgos	Dic-08	A. Mar-2009						
-	-	-	-	-	-	-	-		
ESTRATEGIA DE MERCADO	Proveer de productos y servicios financieros a las Zonas de influencia de la Cooperativa a un costo de % 20.000,00 durante el año	DESARROLLAR ESTRATEGIA Y PLAN DE PROMOCION DE SERVICIOS FINANCIEROS							
		Plan de Difusión y Promoción	planes y programas ejecutados/Planes y programas proyectados	-	Continuo	Ene-08	Gerencia General		
		Implementar el Plan de Difusión							
		Comunicación a socios y gremios							
1.- Medios escritos: diarios locales									



2008	2.- Medios radiales / Programa de Información					
	3.- Pancartas y vallas publicitarias					
	4.- Difusión del sitio web					
	-					
	Programa de Promotores de Productos y Servicios (PPS)		Incrementar Operaciones (Activas y Pasivas)	Dic-08	Mar-08	Gerencia General
	Aprobación de Propuesta					
	Implementación del PPS					
-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-
Ampliar el servicio en y fuera de la Provincia durante el año 2008.	PROGRAMA DE INCENTIVOS					
	Evaluación del Programa Anterior			May-08	May-08	Gerente General
	Definición del Nuevo Programa Jul-08-Jun-09	% de Trámites concluidos	Crecimiento depósitos y clientes	Dic-08/Jun-09	Jun-08	Gerente General
	-	-	-	-	-	-
	SERVICIOS DE CAJEROS AUTOMATICOS					
	Culminación del proceso de instalación del ATM		ATM en operación	Ene-08	-	Gerente General
	Apertura cuenta de compensación	% de Trámites concluidos	Banco de Guayaquil	Ene-08	-	
Depuración de bases para selección de socios		-	Ene-08	-		
Activación y entrega de tarjetas a socios	# de tarjetas entregadas/# de tarjetas impresas	-	Continuo	Feb-08		
-	-	-	-	-	-	-
Incrementar la participación en el mercado objetivo durante el año 2008	AUMENTAR EL NUMERO DE CLIENTES					
	Definir sectores objetivos de clientes	# Nuevos socios/Total de población Económica Activas de la Provincia de Zamora Ch.	10% de incremento	Dic-08	Ene-08	Gerente General
	Establecer plan de activación de socios					
	Establecer fuerza de ventas					



- PROCESOS ESTRATEGICOS - FONDEO -	Incrementar el índice de liquidez en un 20% mediante la contratación de créditos externos durante el año 2008	REQUERIMIENTOS DE FONDEO	-	-	-	-	-
		Acceso a recursos de la CFN	Línea Aprobada	180.000	Continuo	Ene-08	Gerente General / Jefe de Tesorería
-	Mantener el índice de liquidez para atender la demanda de créditos en el 20% durante el año 2008.	REQUERIMIENTOS DE LIQUIDEZ	-	-	-	-	-
		Evaluar de acuerdo al requerimiento de la SBS	Índice de Liquidez Requerimiento SBS	No menor al 14%	Continuo	-	Jefe de Tesorería/Crédito
- PROCESOS ESTRATEGICOS - FINANCIERO -	Mejorar la administración financiera durante el año 2008 en un 90%	ELABORAR UN PRESUPUESTO	-	-	-	-	-
		Revisión de la información disponible	Aprobación presupuesto	% de cumplimiento mayor al 80%	Dic-06	-	Gerente General / Jefe de Contabilidad
		Construcción de una herramienta para proyección y evaluación	Presupuesto: Proyectado/Real		Ene-07	-	
		Aprobación del Presupuesto 2007	Aprobación presupuesto		Feb-07	-	
		Seguimiento presupuesto Proyectado vs Real	Informar		Continuo	-	
		Elaboración de presupuesto por agencia	Aprobación presupuesto		Dic-07	-	
		-	-	-	-	-	-
APLICACIÓN NORMAS TRANSPARENCIA INFORMACION	-	-	-	-	-		
Definir responsable de consolidar información	-	Cumplimiento Norma	Continuo	Ene-08	Auditor / Abogado		
Aplicación de la norma	-	-	-	-	-		
-	-	-	-	-	-		
-	Diseñar y capacitar sobre	REPORTES Y ESTRUCTURAS EXGIDOS POR LA SBS	-	-	-	-	-
		Estructuras	-	-	-	-	-



<u>las estructuras y reportes requeridos por la SBS</u>	<u>Evaluación y contratación de proveedor para generación de estructuras</u>	<u>% de cumplimiento del plan</u>	<u>Generación de Estructuras</u>	<u>May-08</u>	-	<u>Gerente General</u> <u>Jefe de Contabilidad</u>
	<u>Evaluación de requerimientos de bases de datos para la generación</u>			-	-	<u>Proveedor Externo</u>
	<u>Generación de todas las Estructuras de manera automática</u>			<u>Dic-08</u>	-	
	<u>Indicadores Financieros</u>	<u>% de cumplimiento del plan</u>	<u>Generación Automática</u>	-	-	
	<u>Definir Plan de acción</u>			<u>Ene-08</u>	-	<u>Jefe de Sistemas / Auditor</u>
	<u>Reporte Automático</u>			<u>Feb-08</u>	-	
-	-	-	-	-	-	
<u>Mantener un nivel adecuado de solvencia en el 14% durante el año 2008</u>	<u>CRECIMIENTO PATRIMONIAL</u>					
	<u>Evaluar el plan de crecimiento de activos de riesgo (cartera)</u>	<u>PTC / APR</u>	<u>No menor al 11%</u>	<u>Continuo</u>	-	<u>Gerencia General</u>
	<u>Definir capitalización de los excedentes disponibles</u>					
-	-	-	-	-	-	
<u>Mejorar los indicadores de Calidad de Cartera</u>	<u>INDICADOR DE MOROSIDAD MENOR A UN PROMEDIO DE COOP. DEFINIDO</u>					
	<u>Definir grupo de instituciones comparables</u>	<u>Cartera Vencida / Cartera Total</u>	<u>Aprobación de indicadores por el C.A.</u>	<u>Ene-08</u>	-	<u>Jefe de Crédito</u>
	<u>Elaborar plan de ajuste</u>			<u>Dic-08</u>		
	<u>Cumplimiento</u>			-	<u>Continuo</u>	
-	-	-	-	-	-	
<u>Mejorar los indicadores de cobertura en un 100% durante el año 2008</u>	<u>INDICADOR DE COBERTURA MAYOR A UN PROMEDIO DE COOP. DEFINIDO</u>					
	<u>Definir grupo de instituciones comparables</u>	<u>Provisiones / Cartera Vencida</u>	<u>Aprobación de indicadores por el C.A.</u>	<u>Ene-08</u>	-	<u>Jefe de Crédito</u>
	<u>Elaborar plan de ajuste y cumplimiento del mismo</u>			<u>Dic-08</u>		
	<u>Cumplimiento</u>			-	<u>Continuo</u>	
-	-	-	-	-	-	



ADMINISTRACION DE RECURSOS	Mejorar la infraestructura física para atención al cliente durante el año 2008	MEJORAMIENTO INFRAESTRUCTURA FISICA COOPERATIVA				-	-	-
		Seguimiento a los proyectos aprobados en el 2008	-	-	Continuo	-	Gerente General	
			-	-	-	-	-	
	Contar con RRHH necesarios para operar de manera eficiente durante el año 2008	EVALUAR NECESIDAD DE RRHH (MATRIZ Y AGENCIAS)				-	-	-
		Requerimientos exigido por Organismos de Control	% del cumplimiento de plan	Contratación funcionarios	-	-	Gerente General	
		1.- Responsable Unidad de Riesgos	-		Dic-08	-	-	
		Requerimientos del Negocio	-		-	-	-	
		2.- Asistente de Tesorería	% del cumplimiento de plan		Ene-08	-	-	
		3.- Funcionarios Agencias - Evaluar necesidades	-	-	Feb-08	-	-	
		4.- Promotor de Productos y Servicios	-	-	Mar-08	-	-	
		-	-	-	-	-	-	
		-	-	-	-	-	-	
		PLAN DE CAPACITACION				-	-	-
		Definir plan de capacitación para los años 2008	% cursos ejecutados/% cursos programados	Cursos dictados	-	-	Gerente General Comisión de Educación	
		Capacitación Auditor Interno			Continuo	Feb-08		
		Capacitación departamento de Sistemas			-	Mar-08		
		Microcrédito			-	-		
		Relaciones Humanas y Liderazgo			-	Feb-08		
		-	-	-	-	-	-	
		BONIFICACION EN FUNCION DE RESULTADOS				-	-	-
	Diseñar un plan de incentivos para el personal de CACPE ZAMORA con un incremento salarial del 15% durante el año 2008.	% de cumplimiento de plan	Aprobación del C.A.	Mar-07	-	Gerente General		
	Definir indicadores de evaluación por responsable y bonificación			Abr-07	-			
	Proponer al Consejo de Administración			Jun-07	-			
	Comunicar al personal su porcentaje de participación en función del indicador	-	-	-	-	-		



<u>SERVICIO SOCIAL</u>	<u>Implementar el servicio social para socios de la CACPE ZAMORA durante el año 2008</u>	<u>PLAN DE BENEFICIOS SOCIALES</u>	-	-	-	-	-	-
		<u>Seguro de desgravamen solidario</u>	<u>% de cumplimiento del plan</u>	<u>Servicio a los asociados</u>	<u>Permanente</u>	<u>Abr-08</u>	<u>Gerencia General</u>	
		<u>Seguro de vida</u>						
		<u>Seguro de asistencia médica por accidente e invalidez</u>	<u>Fondos Captados / Cartera</u>					
-	-	<u>Obtener descuentos preferenciales en artículos de primera necesidad y medicamentos</u>	-	-	-	-	-	
-	-	<u>Servicio de Funeraria para agencias</u>	-	-	-	-	-	



ANEXO 6

PRESUPUESTO RESUMEN 2008

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
Ingresos													
Comisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Intereses	97,571.75	98,464.09	100,358.58	102,195.29	104,056.78	105,832.24	107,580.89	109,730.95	111,839.01	114,440.35	117,329.88	119,259.65	1,288,659.46
Mantenimiento	841.00	865.00	889.00	913.00	937.00	961.00	985.00	1,009.00	1,033.00	1,057.00	1,081.00	1,105.00	11,676.00
Ingresos por Mora	2,524.53	2,570.21	2,620.81	2,663.14	2,716.36	2,754.03	2,806.18	2,866.72	2,916.39	3,001.66	3,066.51	3,102.73	33,609.28
Otros	366.00	366.00	366.00	366.00	366.00	366.00	366.00	366.00	366.00	366.00	366.00	366.00	4,392.00
Por depósitos	4,657.56	4,493.41	4,342.09	4,202.61	4,074.08	3,955.65	3,846.57	3,746.13	3,653.67	3,568.59	3,490.33	3,418.39	47,449.07
Total Ingresos	105,960.84	106,758.71	108,576.48	110,340.04	112,150.22	113,868.92	115,584.63	117,718.80	119,808.07	122,433.59	125,333.73	127,251.78	1,385,785.82
Egresos													
Intereses pagados	37,762.79	38,779.40	39,790.49	40,638.91	41,622.74	42,352.43	43,271.24	44,300.14	45,157.75	46,563.44	47,613.09	48,189.09	516,041.50
Otros egresos	1,063	1,063	1,063	797	797	797	531	531	531	266	266	266	7,969
Margen operativo	67,136	66,917	67,723	68,904	69,731	70,720	71,782	72,887	74,119	75,605	77,455	78,797	861,776
Gastos													
Gastos de Personal	31,915.99	36,265.99	36,265.99	31,803.99	31,803.99	31,803.99	34,443.99	31,915.66	31,915.66	31,915.66	31,915.66	44,455.66	406,422.23
Honorarios	1,664.00	1,664.00	1,664.00	1,664.00	1,664.00	1,664.00	1,664.00	1,664.00	1,664.00	1,664.00	1,664.00	1,664.00	19,968.00
Servicios Básicos	11,427.66	11,427.66	11,427.66	13,977.66	11,427.66	11,427.66	11,427.66	11,427.66	11,427.66	11,427.66	11,427.66	11,427.66	139,681.92
Impuestos Contribuciones y Multas	402.35	402.35	402.35	402.35	402.35	402.35	402.35	402.35	402.35	402.35	402.35	402.35	4,828.20
Depreciaciones	3,170.13	3,289.30	3,470.26	3,726.93	4,003.51	4,308.43	4,690.43	4,766.26	4,787.09	4,807.93	4,828.76	4,828.76	50,677.77
Amortizaciones	2,430.28	2,430.28	2,430.28	2,430.28	2,430.28	2,430.28	2,430.28	2,430.28	2,430.28	2,430.28	2,430.28	2,430.28	29,163.36
Otros gastos	6,136.46	5,836.46	5,836.46	5,836.46	5,835.46	5,835.46	5,835.46	5,835.46	5,834.46	5,836.46	6,132.46	6,134.46	70,925.52
Total Gastos	57,146.87	61,316.04	61,497.00	59,841.67	57,567.25	57,872.17	60,894.17	58,441.67	58,461.50	58,484.34	58,801.17	71,343.17	721,667.00
PROVISIONES	5,862.37	4,792.31	5,610.19	4,568.02	5,977.15	4,281.18	5,969.59	6,999.52	5,762.45	10,214.54	7,735.76	4,263.45	72,036.53
EXCEDENTES PRESUPUESTADO	4,126.31	808.46	616.30	4,494.57	6,186.21	8,566.27	4,918.39	7,446.22	9,895.12	6,905.65	10,918.08	3,190.45	68,072.04



PRESUPUESTO DE CAPTACIONES

AMORTIZACION	11.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%	14.0%
TASA DE INTERES	5.13%												
Interés Certificados Aportación	6.00%												
REQUERIMIENTO / COLOCACION	0.85												

Proyección requerimiento de captaciones

CONSOLIDADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES
Saldo Inicial Total	6,813,750.99	7,234,695.96	7,448,199.13	7,676,556.04	7,867,018.42	8,088,366.35	8,251,020.34	8,456,797.82	8,687,698.00	8,878,867.84	9,195,340.55	9,429,804.20	
Saldo Inicial Cta Ahorro	4,492,302.96	4,757,566.22	4,887,445.44	5,032,842.71	5,151,448.72	5,292,206.66	5,396,776.85	5,520,209.02	5,661,025.22	5,779,838.45	5,990,390.60	6,139,558.26	
Saldo Inicial Dpto Fijo	2,321,448.03	2,477,129.74	2,560,753.69	2,643,713.33	2,715,569.70	2,796,159.69	2,854,243.49	2,936,588.80	3,026,672.79	3,099,029.39	3,204,949.95	3,290,245.94	
Requerimiento mes	1,008,529.41	991,470.59	1,027,117.65	1,012,294.12	1,062,529.41	1,027,411.76	1,087,235.29	1,132,294.12	1,115,588.24	1,260,705.88	1,213,529.41	1,128,647.06	
Amortización Ahorros	502,852.19	687,699.93	705,577.59	725,702.43	742,506.10	763,168.24	777,799.07	794,861.50	814,694.46	831,915.15	862,888.82	883,953.79	
Amortización Plazo Fijo	84,732.25	90,267.49	93,183.14	96,129.31	98,675.37	101,589.54	103,658.75	106,532.43	109,723.94	112,318.03	116,176.93	119,245.83	
Saldo Final	7,234,695.96	7,448,199.13	7,676,556.04	7,867,018.42	8,088,366.35	8,251,020.34	8,456,797.82	8,687,698.00	8,878,867.84	9,195,340.55	9,429,804.20	9,555,251.64	
CERTIFICADOS Saldo Inicial	1,370,904.96	1,377,777.79	1,384,277.46	1,391,303.63	1,397,996.76	1,405,464.66	1,412,249.45	1,419,972.42	1,428,369.09	1,436,382.25	1,446,769.54	1,456,246.62	
CERTIFICADOS APORTACION	6,834.46	6,938.34	6,973.21	7,007.41	7,044.97	7,079.32	7,118.43	7,160.23	7,200.59	7,253.36	7,300.68	7,340.39	
Interés Pagado	37,762.79	38,779.40	39,790.49	40,638.91	41,622.74	42,352.43	43,271.24	44,300.14	45,157.75	46,563.44	47,613.09	48,189.09	516,042

PRESUPUESTO DE CREDITOS E INGRESOS POR INTERESES

Tasa de Interes	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTALES
Tasa de Interes	15%												
Ventas Proyectadas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTALES
Monto promedio por operación	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	26,450.00	
Nro. De operaciones promedio mensual	239	236	246	242	254	247	257	267	265	304	288	264	
Colocación a realizarse:													
Ventas	857,250.00	842,750.00	873,050.00	860,450.00	903,150.00	873,300.00	924,150.00	962,450.00	948,250.00	1,071,600.00	1,031,500.00	959,350.00	
Venta bruta	857,250.00	842,750.00	873,050.00	860,450.00	903,150.00	873,300.00	924,150.00	962,450.00	948,250.00	1,071,600.00	1,031,500.00	959,350.00	
Saldo inicial de cartera	7,633,056.81	7,805,740.18	7,945,973.56	8,103,885.94	8,234,986.21	8,396,987.45	8,514,558.58	8,672,398.31	8,854,332.46	9,005,692.54	9,266,780.21	9,464,269.99	
Amortización	684,566.63	702,516.62	715,137.62	729,349.73	741,148.76	755,728.87	766,310.27	780,515.85	796,889.92	810,512.33	834,010.22	851,784.30	
Colocación mes	857,250.00	842,750.00	873,050.00	860,450.00	903,150.00	873,300.00	924,150.00	962,450.00	948,250.00	1,071,600.00	1,031,500.00	959,350.00	
Saldo final	7,805,740.18	7,945,973.56	8,103,885.94	8,234,986.21	8,396,987.45	8,514,558.58	8,672,398.31	8,854,332.46	9,005,692.54	9,266,780.21	9,464,269.99	9,571,835.69	



Días del mes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Intereses ganados	97,571.75	98,448.21	100,311.62	102,117.95	103,949.84	105,697.16	107,418.48	109,542.07	111,625.16	114,202.95	117,069.06	118,975.66	1,286,929.92
Mantenimiento de cuenta	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	480.00	5,760.00
Total ingresos por ventas	98,051.75	98,928.21	100,791.62	102,597.95	104,429.84	106,177.16	107,898.48	110,022.07	112,105.16	114,682.95	117,549.06	119,455.66	1,292,689.92

ANEXO 7
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA CACPE ZAMORA LTDA.,
ROL DE PAGOS DE MATRIZ Y AGENCIAS MENSUAL



CARGO	TOTAL INGRESOS	TOTAL DESC.	LIQUIDO A RECIBIR	FIRMAS
OFICINISTA 1	597.43	55.86	541.57	
ASISTENTE CONTABILIDAD	766.34	71.65	694.69	
ASESOR JURIDICO	725.00	67.79	657.21	
AUDITOR INTERNO	956.77	89.46	867.31	
TECNICO PROGRAMADOR	580.24	54.25	525.99	
JEFE DE AGENCIA	490.30	45.84	444.46	
RECIBIDOR PAGADOR 1	439.55	41.10	398.45	
GERENTE	1,551.71	145.08	1,406.63	
TESORERO	910.97	85.18	825.79	
OFICINISTA 1	512.45	47.91	464.54	
AUXILIAR DE PROGRAMACION	450.00	42.08	407.93	
OFICINISTA 1	515.57	48.21	467.36	
OFICINISTA 1	434.45	40.62	393.83	
OFICINISTA 1	520.67	48.68	471.99	
OFICINISTA 1	515.57	48.21	467.36	
OFICINISTA 1	518.55		470.07	



		48.48		
RECIBIDOR PAGADOR 1	607.68	56.82	550.86	
AUXILIAR DE CREDITO Y COBRANZAS	738.24	69.03	669.21	
JEFE DE AGENCIA	566.06	52.93	513.13	
TOTALES	12,397.55	1,159.17	11,238.38	

GERENTE

CONTADOR

