



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

***Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la
“Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora” Ltda de la
Ciudad de Zamora. Periodo 2008.***

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

AUTOR:

Yadira Catina Arévalo Maldonado

DIRECTOR:

Dr. Danilo Quichimbo

CENTRO UNIVERSITARIO ZAMORA

2010

Dr. Danilo Quichimbo,

DOCENTE DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA

C E R T I F I C A:

Que el presente trabajo de tesis realizado por ***Yadira Catina Arévalo Maldonado***, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Zamora, abril del 2010

f).....



DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Yadira Catina Arévalo Maldonado**, declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en 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”

f.....
Yadira Catina Arévalo Maldonado



AUTORÍA

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

f.....
Yadira Catina Arévalo Maldonado



DEDICATORIA

A mis padres, esposo, hijos, familiares y amigos por su apoyo incondicional prestado en todos los momentos de mi superación.

Yadira

V



AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por ser emprendedora y entregar a la sociedad las facilidades para que personas que no pueden asistir en forma presencial puedan obtener sus metas con esfuerzo y dedicación a través de la modalidad de estudios a distancia.

Mi agradecimiento a los Directivos, Empleados y Socios, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda; por el apoyo incondicional, con la entrega de información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial a quien me ha guiado con sus valiosos conocimientos Dr. Danilo Quichimbo, los cuales me llevaron a concluir la presente tesis

A un ser supremo que nos permite continuar día a día con sus bendiciones DIOS.

El Autor

VI



Declaración y cesión de derechos.....	iii
Autoría.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos.....	vii
Resumen Ejecutivo.....	x

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.2. Base legal.....	2
1.3. Organigrama.....	3-11
1.4. Plan Estratégico	
1.4.1. Misión.....	11
1.4.2. Visión.....	11-12
1.4.3. Valores.....	12
1.4.4. Objetivos.....	12-13

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación

Concepto.....	15
Tipos de Planificación.....	16-18

2.1.1. Planificación Estratégica

Concepto.....	19
Importancia.....	19-20
Objetivos.....	21



Ventajas y Desventajas.....	22
2.1.2. Planificación Corporativa	
Concepto.....	22
Importancia.....	23
Objetivos.....	23
Ventajas y Desventajas.....	24
2.1.3. Planificación Operativa	
Concepto.....	25
Importancia.....	25
Ventajas y Desventajas.....	26
2.2. Indicadores	
2.2.1. Conceptos.....	27
2.2.2. Características.....	28
2.2.3. Importancia.....	28-29
2.2.4. Clasificación.....	29-30
2.2.4.1. Elementos constitutivos de un indicador.....	30-31
2.2.5. Parámetros semánticos en la construcción de indicadores.....	31
2.2.6. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores.....	31-32
2.2.7. Manejo y presentación de los indicadores.....	33
2.3. Cuadro de Mando Integral	
Concepto.....	33
El Mapa Estratégico.....	34
2.3.1. Perspectiva Financiera	
Concepto.....	34
Objetivo.....	35
2.3.2. Perspectiva Procesos Internos	
Concepto.....	35
Objetivo.....	36

2.3.3. Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento	
Concepto.....	36
Objetivo.....	36
2.3.4. Perspectiva Cliente	
Concepto.....	37
Objetivo.....	37-38
2.4. Normatividad ISO 9001.....	40
2.4.1. Relación Norma ISO con los Indicadores de Gestión.....	40-44
2.4.2. Síntesis ISO 9001.....	45
4. Sistema de la Gestión de Calidad.....	45
5. Responsabilidad de la Dirección.....	46
6. Gestión de los Recursos.....	47
8. Medición, Análisis y Mejora.....	48-51
CAPÍTULO 3.	
DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES	
3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.....	53-54
3.2. Preparación de indicadores.....	55-60
3.3. Diseño cuadro de indicadores.....	61-62
3.4. Análisis e interpretación.....	63-71
3.5. Informe.....	72-75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Conclusiones.....	77
Recomendaciones.....	78
Bibliografía.....	80-81
Anexos.....	82-98

RESUMEN EJECUTIVO



RESUMEN EJECUTIVO

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

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

Los indicadores de Gestión resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa. Deben reflejar la estrategia corporativa a todos los empleados. Dicha estrategia no es más que el plan o camino a seguir para lograr la misión.

La presente investigación, titula ***Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora” Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.***, permitirá conocer el grado de cumplimiento de metas y objetivos planteados por la Cooperativa en estudio, se analizará la Planificación, Estratégica, Corporativa y Operativa.

El contenido del presente trabajo de investigación consta de 3 capítulos: Antecedentes de la empresa, marco teórico de la investigación y diseño, análisis e interpretación de indicadores.



En el capítulo 1, investigamos la historia, antecedentes, conformación, base legal, organigrama, plan operativo, misión, visión, valores, objetivos y otros aspectos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., como los servicios que prestan mismos que son de calidad y calidez.

En el capítulo 2, se encuentra el marco teórico de la investigación: Planificación, Indicadores, Cuadro de Mando Integral y la Relación entre las Normas ISO y los Indicadores de Gestión; incluyendo diferentes conceptos, características, importancia, clasificaciones, aspectos que se deben considerar en la formulación de indicadores, el manejo y presentación de los mismos; así como, las diferentes perspectivas dentro del cuadro de mando integral y una relación de las normas ISO con relación a la actividad cooperativista.

Los conceptos enunciados son elaborados en base a consultas realizadas a los temas planteados.

El capítulo 3, se realiza la recopilación de información para la elaboración del diseño, análisis e interpretación de indicadores de gestión, que son el principio básico de la investigación, con la aplicación de los mismos se pudo constatar grado de cumplimiento de metas y objetivos plateados en el POA año 2008 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., se identifico las áreas más relevantes, se plantearon los indicadores necesarios y apropiados para una adecuada evaluación y monitoreo.

Durante el trabajo de recopilación de información se observo que la Cooperativa cuenta con un Plan Operativo Anual bien estructurado, base en la cual se pudo desarrollar la aplicación de Indicadores de gestión.



Para el análisis e interpretación de indicadores se utilizó como una herramienta base la elaboración de fichas técnicas, las mismas que permitieron realizar un informe técnico, claro y preciso sobre el real cumplimiento de los objetivos planteados.

Se establecen conclusiones y recomendaciones, las mismas que nos ayudaron, y facilitaron la toma de decisiones en forma correcta.

A través de una correcta formulación y aplicación de Indicadores de Gestión, el resultado de este trabajo de investigación; es un aporte a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., en la formulación de objetivos orientados a mejorar la calidad y calidez del servicio en beneficio de sus socios,

La toma de decisiones en base a los indicadores planteados son responsabilidad de las personas que están como dirigentes de la cooperativa de considerar el presente trabajo de investigación.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA



1) ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1. Descripción de la Empresa

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

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora”, domiciliada en la ciudad de Zamora, cantón Zamora, Provincia de Zamora Chinchipe, calle Jorge Mosquera y Av. Paquisha, cuenta con 1040 socios activos, los mismos que son beneficiados por todos los servicios que brinda la Cooperativa como son: créditos ordinarios, emergentes, extraordinarios, inmediatos, y educativos; cuenta con servicios y beneficios de funeraria, ayuda de fondo mortuario, bono navideño, seguro de vida y una área de terreno ya lotizado donde la gran mayoría de asociados son propietarios.

1.2. Base Legal

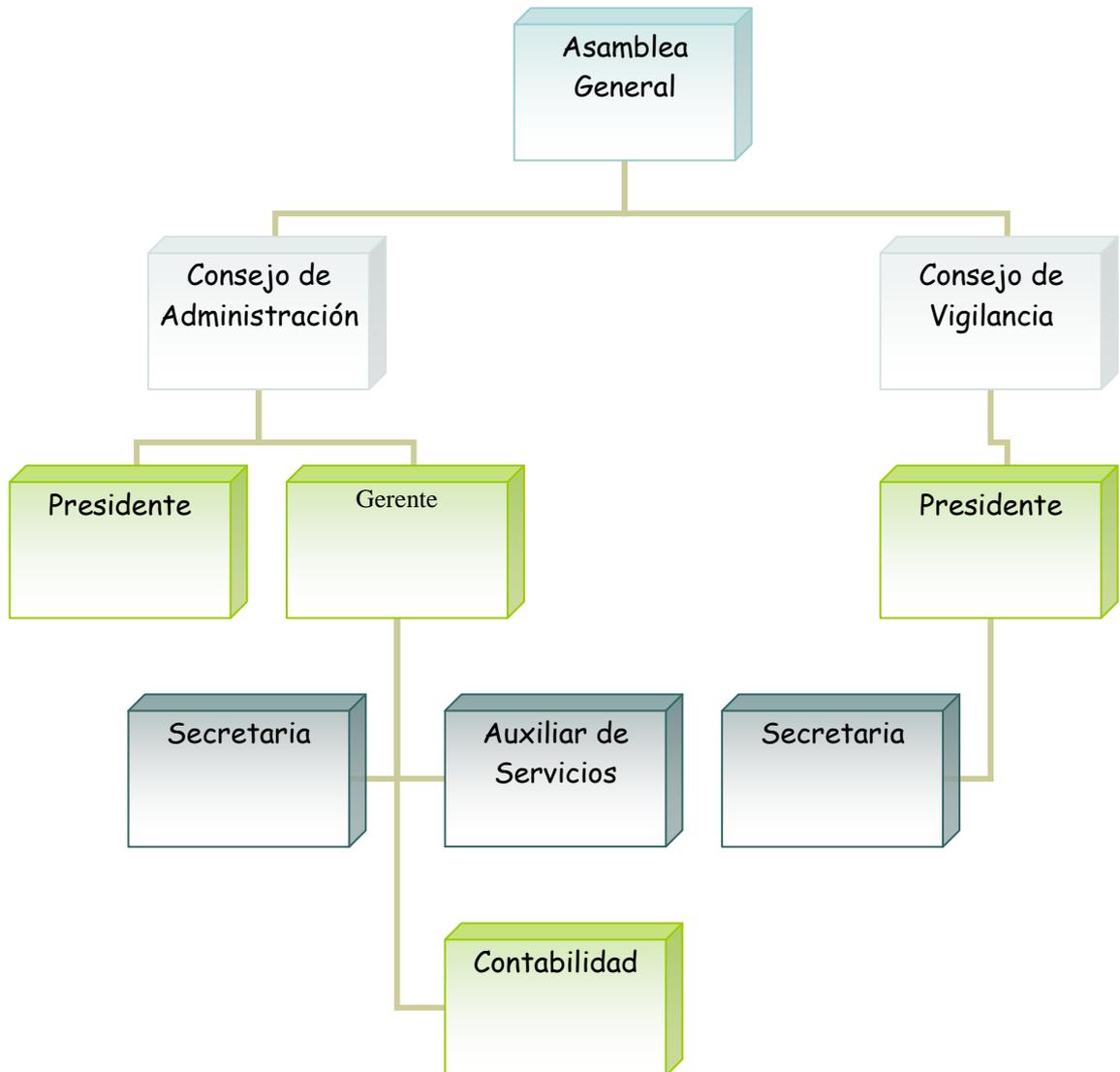
Realizadas las gestiones y cumplidos los requisitos legales y reglamentarios; el 18 de abril de 1983, mediante Acuerdo Ministerial No. 439 son aprobados sus Estatutos e inscrita la Cooperativa en el Registro General de Cooperativas con el No. 3608; y dando cumplimiento a la Ley de Cooperativas, con fecha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



- Ley de Cooperativas y su Reglamento General,
- Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa,
- Reglamento Interno de Crédito,
- Resoluciones de Asamblea General y Consejo de Administración,
- Otras disposiciones Legales.

1.3. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., está constituido de la siguiente manera:





La estructura organizativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., está integrada por los siguientes organismos:

a. LA ASAMBLEA GENERAL

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

- Aprobar el plan de trabajo anual de la cooperativa.
- Autorizar la adquisición de bienes, enajenación o gravamen parcial o total de ellos.
- Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa y aprobarlos o rechazarlos.
- Autorizar la distribución y pago de los excedentes e intereses de conformidad con la Ley, su Reglamento General de Cooperativas y el presente estatuto o la retención de los mismos a fin de capitalizar a la cooperativa.
- Elegir y remover con causa justa a los Miembros de los Consejos de Administración y vigilancia, a las Comisiones Especiales, a los delegados ante cualquier institución, con sujeción a lo previsto en el Estatuto.
- Acordar la disolución de la Cooperativa su fusión con otra u otras entidades de similar clase y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
- Relevar de sus funciones al gerente, por causa justa.



- Resolver en apelación sobre las reclamaciones y conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.

b. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

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

Son funciones del Consejo de Administración las siguientes:

- Designar al Presidente y Secretaria.
- Autorizar la adquisición de bienes y celebración de contratos hasta el monto de 20 salarios mínimos vitales.
- Decidir sobre la admisión de exclusión o expulsión o renuncia de los socios.
- Autorizar el pago de las pólizas de fidelidad al Gerente y Empleados caucionados, de acuerdo a su función.
- Fijar el máximo de certificados de aportación que debe tener un socio.
- Gestionar, contratar o adquirir los elementos necesarios para el buen desempeño de la Cooperativa.
- Recomendar a la Asamblea General ordinaria la distribución de los excedentes, pago de intereses sobre los certificados de aportación y ahorros.



- Presentar a la aprobación de la Asamblea General Ordinaria los informes de labores anuales, balances generales con sus anexos conjuntamente con el dictamen del Consejo de Vigilancia.
- Reglamentar las operaciones de la cooperativa.
- Designar el banco o los bancos en que se depositaran los fondos de la entidad.
- Reemplazar con el respectivo suplente a los Miembros de los Consejos y Comisiones que por alguna razón cesaren en sus funciones antes de terminar el período para el que fueron elegidos. Esta designación tendrá el carácter de interina hasta la próxima Asamblea General Ordinaria,
- Establecer las normas reglamentarias de préstamos, tipos de interés, plazos, montos máximos y garantías,
- Conceder licencia temporal al Señor Presidente o Gerente, cuando así lo solicitare,
- Elaborar el Reglamento Interno de Administración.
- Elaborar la proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la Cooperativa y someterlo a Consideración de la Asamblea General

c. EL CONSEJO DE VIGILANCIA

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

El Consejo de Vigilancia, tendrá las siguientes atribuciones:



- Comprobar la exactitud de los balances y/o inventarios de todas las actividades de la Cooperativa,
- Verificar que las actividades del Consejo de Administración, la Comisión de Créditos y de la gerencia, sean llevados de conformidad con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.
- Revisar periódicamente la contabilidad de la Cooperativa.

d. COMITÉ DE CRÉDITOS

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

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

e. PRESIDENTE

El Presidente del Consejo de Administración es a la vez Presidente de la Cooperativa y durará en funciones un año, pudiendo ser reelegido; sus funciones están establecidas en el Art. 41 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, y en el Art. 32 del Estatuto.

Son atribuciones del Presidente las siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley de Cooperativas, su Reglamento, el presente estatuto, Reglamento Interno y las disposiciones tomadas por la Asamblea General.
- Convocar a Asamblea General y a las sesiones del Consejo de Administración y demás organismos de la cooperativa.



- Suscribir conjuntamente con el Gerente los contratos, escrituras públicas y mas documentos legales relacionados con la vida de la Cooperativa.
- Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, endosar, cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito relacionados con la actividad económica de la Cooperativa.
- Suscribir con el Gerente los certificados de aportación; y,
- Realizar otras funciones compatibles con sus cargos y que no sean competencia de la Asamblea General y de los Consejos de Administración y Vigilancia.

f. EL GERENTE

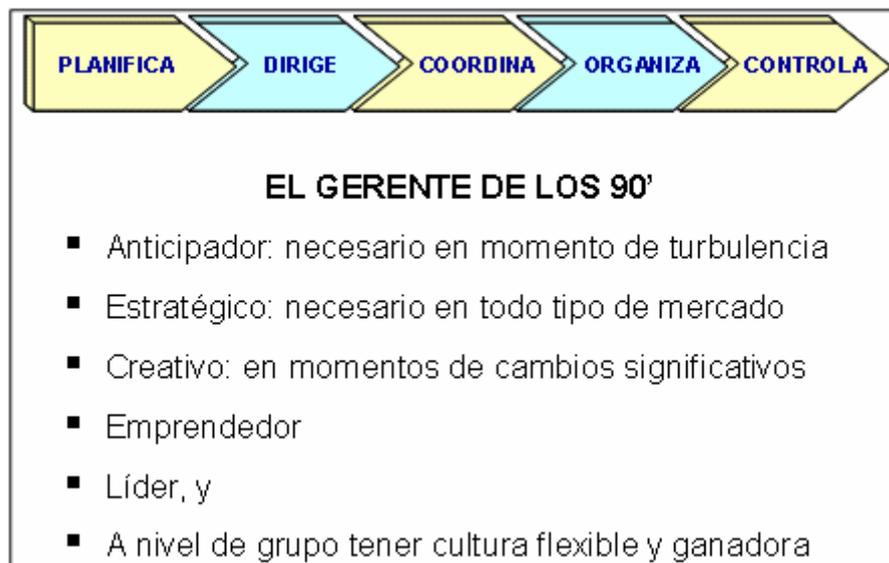
Es el ejecutivo, el representante legal de la cooperativa, deberá ser nombrado por el Consejo de Administración siendo el Administrador de la Cooperativa, de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 46 de la Ley de Cooperativas y tendrá las siguientes obligaciones:

- Representar legalmente tanto judicial como extrajudicialmente a la Cooperativa necesitando la autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y demás actividades judiciales que requieran de poder especial,
- Firmar conjuntamente con el Consejo de Administración los documentos a los que hacen mención los literales c) y e) del Art. 32 del presente estatuto.
- Informar mensualmente al consejo de Administración y al de Vigilancia sobre el estado económico de la Cooperativa, presentando los respectivos estados financieros,



- Rendir los informes que le solicite en Consejo de Administración, la Comisión de Créditos y los socios de la Cooperativa,
- Cuidar que los libros de Contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se encuentren siempre actualizados,
- Depositar el dinero recibido en la cuenta corriente que mantiene la Cooperativa en el banco, dentro del plazo de 24 horas, como máximo,
- Aplicar el sistema y la reglamentación sobre el control de la morosidad establecidos por el Consejo de Administración,
- Realizar todas las demás funciones que en concordancia con su cargo haya sido asignados por el Consejo de Administración y que no signifique violación de disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias y resoluciones de la Asamblea.

Gráfico N° 1: El Gerente





g. SECRETARIA

Son deberes del Secretario las siguientes:

- Firmar junto con el presidente los documentos que por su naturaleza requieran de la intervención de éste,
- los libros de las actas de las sesiones de Asamblea General y del Llevar Consejo de Administración, así como un registro de todos los socios,
- Certificar con su firma los documentos de la Cooperativa y,
- Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración, siempre que no viole las disposiciones legales ni estatutarias.

1.4. Plan Estratégico

1.4.1. Misión

Atender las necesidades de los socios, contribuyendo al desarrollo socio económico del cantón, la provincia y el País, mediante el ahorro - Crédito y servicios, sin descuidar el bien común y el aspecto humano

1.4.2. Visión

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda. Será siempre la pionera en entregar productos financieros diversificados y servicios de calidad con un recurso humano eficiente, eficaz y leal y además que cuente con suficiente liquidez,



patrimonio técnico adecuado y que transmita una imagen de solidez, confianza y credibilidad

1.4.3. Valores

Nos hemos propuesto reforzar sobre la práctica cotidiana de ciertos valores, los cuales constituyen los principios de vida que guiarán nuestras acciones. El propósito de hacerlos explícitos es ayudar a comprender cuáles son los requerimientos que presenta la convivencia, cuál la creencia fundamental que los sustenta y cuáles estándares deberán tener cada una de las personas que conformamos la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., para con su discernimiento, guiar nuestra conducta y tomar decisiones coherentes con estas normas trascendentales

- SERIEDAD
- ÉTICA
- SOLIDARIDAD
- HONESTIDAD
- RESPETO
- RESPONSABILIDAD
- COMPROMISO
- LEALTAD
- PERSEVERANCIA
- CREATIVIDAD
- COMUNICACIÓN

1.4.4. Objetivos

La cooperativa tendrá como objetivos los siguientes:

- Promover la cooperación económica y social entre los cooperados para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y depósitos que estos



realicen, efectuar cobros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperativa.

- Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad al reglamento que para el efecto se establezca.
- Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.
- Proteger socialmente a todos los afiliados



CAPÍTULO II

MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION



2) MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Planificación

Concepto:

“La planificación es un proceso gradual, por el cual se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto. En este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto.

Existen diferentes herramientas y técnicas para abordar la planificación de un proyecto, las cuales permiten definir el curso de acción a seguir, que será tomado como base durante la ejecución del mismo.

Si bien la planificación define las acciones a seguir, durante la ejecución puede existir necesidad de cambios respecto de lo definido originalmente, los mismos servirán de punto de partida para un nuevo análisis y una nueva planificación de ser requerido, para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece; Como, Cuando y Donde queremos ir Es una técnica para la selección de medios y fines”

Los factores involucrados en el proceso de planificación, son encabezados por los directivos que realizan los planes con los cuales operará una organización.

La operación y ejecución de los planes puede realizarla el mismo actor u otro, que deberá conocer y comprender el nivel de planeación aplicado y al cual debe llegarse.

La planificación se lleva a cabo de manera empírica en muchas situaciones cotidianas, y de manera muy seria y formal en organismos que dependen de una planificación adecuada y sistemática. La planificación se encuentra, tal como la administración, dentro de la mayoría de las actividades de las personas, instituciones y organismos de toda índole.



En toda planificación es indispensable:

La planificación deberá conocer los diferentes niveles y aptitudes de la planeación, como fueron definidos dentro de los planes establecidos.

Para que realice sus acciones se apoyará en aspectos similares de la planeación operativa, y se basará en numerosos planes, e incluso realizar una micro planeación de carácter inmediato, que detallará la forma en que las metas deberán ser alcanzadas en sus diferentes niveles organizacionales; el dialogo es la principal herramienta para comprender las necesidades del entorno; fortalece la colaboración interna orientando a la construcción de soluciones que incorporen todo el conocimiento y la experiencia de los colaboradores.

Transmitir credibilidad a nuestro entorno (accionistas, empleados, clientes, instituciones, etc.) cumpliendo nuestros compromisos con responsabilidad. Actuando abiertamente, siendo transparentes y respetando los principios y valores éticos.

Confiar es la capacidad y buena intención de las personas para asumir retos y fomentar el desarrollo profesional, teniendo en cuenta sus logros y su potencial, el servicio al cliente Centramos nuestros esfuerzos en crear, diseñar y brindar a nuestros clientes servicios de calidad que evidencien la diferencia respecto al resto a las demás ofertas del mercado.

Clases de planificación y características

Existen diversas clasificaciones acerca de la planificación. **Según Stoner**, los gerentes usan dos tipos básicos de planificación:

- La planificación estratégica:
- La planificación operativa:

La planificación estratégica está diseñada para satisfacer las metas generales de la organización, mientras la planificación operativa muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el que hacer diario. Los planes estratégicos y los planes operativos están vinculados a la definición de la misión de una organización, la meta general que justifica la



existencia de una organización. Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalles.

La planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Muy vinculados al concepto de planificación estratégica se encuentran los siguientes conceptos:

- estrategia,
- administración estratégica,
- cómo formular una estrategia.

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

Administración estratégica: es el proceso que se sigue para que una organización realice la planificación estratégica y después actúe de acuerdo con dichos planes. En forma general se piensa que el proceso de administración estratégica consiste en cuatro pasos secuenciales continuos: a) formulación de la estrategia; b) implantación de la estrategia; c) medición de los resultados de la estrategia y d) evaluación de la estrategia.

Cómo formular una estrategia: es un proceso que consiste en responder cuatro preguntas básicas. Estas preguntas son las siguientes: ¿Cuáles son el propósito y los objetivos de la organización?, ¿A dónde se dirige actualmente la organización?, ¿En que tipo de ambiente está la organización?, ¿Qué puede hacerse para alcanzar en una forma mejor los objetivos organizacionales en el futuro? La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo.



Según Wilburg Jiménez Castro la planificación puede clasificarse, según sus propósitos en tres tipos fundamentales no excluyentes, que son:

- a) Planificación Operativa,
- b) Planificación Económica y Social,
- c) Planificación Física o Territorial.

Según el período que abarque puede ser:

- a) De corto plazo, b) de Mediano plazo, c) de largo plazo.

Según Patrick J. Montana y Bruce H. Charnov, el plan operativo se diferencia de una organización a otra, pero en todos los casos proporciona suficiente documentación y datos para ser revisados por la empresa de comercialización y el punto de vista financiero y que se integren en el conjunto del plan de operaciones corporativas.

"Planificación Económica y Social: puede definirse como el inventario de recursos y necesidades y la determinación de metas y de programas que han de ordenar esos recursos para atender dichas necesidades, atinentes al desarrollo económico y al mejoramiento social del país.

Planificación Física o Territorial: podría ser definida como la adopción de programas y normas adecuadas, para el desarrollo de los recursos naturales, dentro de los cuales se incluyen los agropecuarios, minerales y la energía eléctrica, etc., y además para el crecimiento de ciudades y colonizaciones o desarrollo regional rural.

Planificación de corto plazo: el período que cubre es de un año.

Planificación de mediano plazo: el período que cubre es más de un año y menos de cinco.

Planificación de largo plazo: el período que cubre es de más de cinco años" |



Las más aplicadas son:

2.1.1. Planificación Estratégica

Concepto:

Es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurar que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos.¹

Importancia de la Planificación Estratégica.

Aporta un marco de referencia para la actividad organizacional, mejora su funcionamiento en base a un concepto bien definido de la organización, y posibilita formular planes y actividades para alcanzar las metas.

La práctica de la planificación estratégica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

La Planificación Estratégica es un proceso sistemático y organizado, conducido sobre la base de una realidad que permite decidir anticipadamente:

- ¿Qué tipo de esfuerzos de planificación deben hacerse?
- ¿Cuándo y cómo deben realizarse?
- ¿Quién los llevará a cabo?
- ¿Qué se hará con los resultados?

¹ Velasco Garcés, María de Lourdes. “**Planificación Estratégica**”, Loja. Ed. UTPL, 2002; Ver concepto.



Igualmente, como proceso es continuo, específicamente en cuanto a la formulación de estrategias, puesto que el entorno o ambiente donde se desenvuelve la empresa, cambia continuamente.

Las condiciones indispensables para un Plan Estratégico son:

- Liderazgo
- Participación de todos los sectores
- Negociación y consenso
- Independencia política
- Modelo organizativo y metodológico

LIDERAZGO.- Se trata de alcanzar objetivos y es integral, para lo cuál es indispensable la presencia de un líder que es el facilitador del proceso, sin su guía y apoyo corren el riesgo de desviarse y por ende los participantes en el proceso perder la motivación e interés.

PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS SECTORES.- La energía surge cuando diferentes actores sociales se unen para conseguir un fin y es de vital importancia aprovecharla, como es indispensable involucrar a representantes de todos los sectores.

INDEPENDENCIA POLÍTICA.- El proceso no debe ser considerado como un proyecto político de un partido, pues se trata de una planificación a largo plazo, y esto implica continuidad para obtener los resultados esperados.

NEGOCIACIÓN Y CONSENSO.- Exige la búsqueda de consenso en la definición de una visión de futuro, llegar al consenso a veces resulta una tarea difícil y es en estos casos que la negociación adquiere un importante significado, sin embargo hay que hacerlo tomando en cuenta siempre el interés colectivo por sobre el particular.



MODELO ORGANIZATIVO Y METODOLÓGICO.- Es un proceso organizado y metódico, hay que conformar un equipo conductor del proceso, en el que se estén representando todos los sectores involucrados.

La utilidad que presta la planificación estratégica es:

- Identificación y promoción del desarrollo.
- Elaboración del plan operativo anual.
- Incrementa las posibilidades de éxito.

Objetivos de la Planificación Estratégica

1. Conseguir un nivel elevado de alineación entre los objetivos institucionales y los de las unidades para incrementar las posibilidades de éxito.
2. Reforzar el vínculo entre la planificación estratégica y la asignación de los recursos, clarificando y consensuando los criterios, circuitos y procesos.
3. Favorecer la concreción de los planes de las unidades en objetivos y planes personales.
4. Reducir el esfuerzo asociado a la elaboración de los planes y focalizar los esfuerzos en las mejoras.



Ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica varía según la organización, la situación, el grado de complejidad, los costos y el empleo de instrumentos y recursos.

Ventajas:

- Ofrece pautas y objetivos definidos con claridad y métodos para afrontarlos antes de que se agraven.
- Ayuda a los Gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, y a elegir entre ellas.
- Mejorar las posibilidades de los Gerentes de tomar decisiones que afronten con éxito la prueba del tiempo.

Desventajas:

- La creación de grandes burocracias de planificadores.
- La aplicación de complicados modelos y programas de planificación.

2.1.2. Planificación Corporativa

Concepto:

Es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los clientes y empleados en la organización.²

² Ver concepto en www.gestionyadministracion.com



Es un proceso en tres etapas básicas: la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitan a las empresas lograr sus objetivos.

Importancia de la Planificación Corporativa

El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que se relacionan a continuación:

Objetivos de la Planificación Corporativa:

Son los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización, porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, establecen relaciones, revelan prioridades, permiten la coordinación y afirmación de las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Además permiten a los gerentes:

- Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.
- Definir los objetivos estratégicos en términos fácilmente cuantificables, identificando los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.
- Diseñar planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.
- Aumentar el conocimiento del entorno y del comportamiento interno con miras a reducir la incertidumbre.



La Planificación Corporativa está orientada a:

Los socios y la comunidad en general para que dispongan de información clara, completa, homogénea, simultánea y suficiente sobre la evolución de la empresa. La transparencia y la comunicación activa y fluida con los socios. Son principios básicos de una empresa. Los empleados son la base del éxito de la empresa. el compromiso de un gran número de personas que conforman el equipo de profesionales es imprescindible para el éxito empresarial, el objetivo es satisfacer las necesidades de las personas en cuanto al servicio. está orientada a aportar valor agregado a la comunidad, fomentando y difundiendo las ventajas de los servicios que ofrece la Cooperativa, las actividades de negocio derivan de concesiones administrativas. Por este motivo, da respuesta a las necesidades de la administración mediante el desarrollo de una infraestructura física para prestar sus servicios acorde a las necesidades de los clientes internos y externos. los medios de comunicación: contribuyen a transmitir información referente al servicio y oportunidades que brinda la empresa.

Ventajas y desventajas de la Planificación Corporativa

Ventajas

- Orientar a la empresa al manejo de unidades estratégicas.
- Lograr el consenso de la visión a largo plazo de la empresa.
- Definir el plan de acción a seguir para el logro de la visión; y,
- Obtener el compromiso tanto de los empleados, como de los directivos para ejecutar los planes de acción.

Desventaja

- La ampliación de complejos modelos de planes de acción.



- La aplicación de estándares de trabajo que estipulen cantidad y no calidad.
- Enfatizar ganancias a corto plazo y dividendos inmediatos.

2.1.3. Planificación Operativa

Concepto:

Se desarrolla a corto plazo y cubre las tareas u operaciones de tipo individual; en otras palabras se refiere a lo “que se hace” y “como se hace”, en este sentido se incluyen la gran variedad de planes que respaldan las acciones cotidianas empresariales; entre ellos se pueden anotar: Presupuesto, procedimientos, programas, reglamentos, capacitaciones, etc.³

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

Podemos planificar operativamente cómo alcanzar los objetivos de un año o la actividad del próximo mes.

Importancia de la Planificación Operativa

La planificación operativa es importante por:

- Traduce el futuro a presente,
- Permite clarificar qué es lo que hay que hacer y, como hacerlo
- Permite clarificar las prioridades organizativas de la unidad de trabajo,

³ Sistemas Administrativos, texto Guía, U.T.P.L.



Ventajas y Desventajas de la Planificación Operativa

Ventajas

- Pueden manifestarse en un programa de administración por objetivos y tareas.
- Permite controlar los planes de la empresa, aunque unos sean a corto plazo y otros a largo plazo.
- Ayuda al Gerente a no cometer el error de confundir sus proyectos con la realidad, el punto clave en este aspecto, es el sentido de escapar a un posible desastre.

Desventajas

- El grado de libertad es mínimo, por que se deben obtener resultados, es por eso que la administración debe tomar decisiones a corto plazo.
- Cuando existen excesivos niveles jerárquicos de mando.
- Cuando hay un desajuste entre los empleados y las funciones.

2.2. Indicadores

Nace la necesidad de disponer un marco de referencia para evaluar resultados de la gestión de las empresas por lo que se usa los Indicadores con la finalidad de verificar los resultados y la comparación al Interior de la organización (referencia interna) o al Exterior de la misma (referencia externa).obtenidos en las organizaciones.

Nos sirven para promover el mejoramiento continuo de los procesos, productos y servicios; así como el empleo de sus recursos, a la vez que abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para el logro efectivo de los objetivos institucionales.



En este sentido, los indicadores se convierten en uno de los elementos centrales para una empresa; por que permiten,

2.2.1. Conceptos

- El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón. al principio su utilización fue orientada más como herramientas de control de los procesos operativos que como instrumentos de gestión que apoyaran la toma de decisiones. en consecuencia, establecer un sistema de indicadores debe involucrar tanto los procesos operativos como los administrativos en una organización, y derivarse de acuerdos de desempeño basados en la Misión y los Objetivos Estratégicos
- Es la medida cuantitativa o la observación cualitativa, que permite identificar cambios en el tiempo; su propósito es determinar como está funcionando una empresa, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionar, una vez que se tenga claridad sobre las causas que lo generaron. ⁴
- Es una medida que ayuda a describir una situación existente, o para medir cambios o tendencias a lo largo de un periodo. La mayoría de los indicadores en su naturaleza son cuantitativos (números), aunque algunos son más cualitativos (atributos).
- Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado. Los indicadores en conjunto pueden proporcionar un Panorama de la situación de un proceso, de un negocio, de la salud de un enfermo o de las ventas de una compañía.

⁴ www.gestionyadministracion.com; El contenido aquí presente se halla registrado bajo derechos del autor



2.2.2. Características

Los indicadores deben ser:

- **Disponibilidad**: los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- **Simplicidad**: el indicador debe ser de fácil elaboración.
- **Validez**: la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.
- **Especificidad**: si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
- **Confiable**: los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
- **Sensibilidad**: el indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones de salud aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.
- **Alcance**: el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

2.2.3. Importancia

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 existe 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 ciudadanos para determinar la información de desempeño que les interesa, en función de sus necesidades respectivas.

Los indicadores son importantes porque permiten:

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

2.2.4. Clasificación⁵

INDICADORES PARA MEDIR LA GESTIÓN

- **Indicadores de Eficiencia:**

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

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

⁵ Indicadores de Gestión, Declaración de la Misión Institucional, pág. 5



maximiza la entrega de productos y/o componentes para un presupuesto o monto de recursos dados).

- **Indicadores de Eficacia:**

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos de un programa, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

INDICADORES ESTRATÉGICOS

- **Indicadores de Proceso:**

Sirven para medir la eficiencia o sea la utilización racional de los recursos con relación al avance de las metas.

- **Indicadores de Resultado:**

Sirven para medir la eficacia, es decir, en un sentido estricto sirven para medir el cumplimiento de las metas.

- **Indicadores de Impacto:**

Sirven para medir la efectividad de los programas o proyectos ejecutados.

2.2.4.1. Elementos constitutivos de un Indicador

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



Para la formulación de indicadores se necesita un numerador elementos observados, un denominador datos que se obtienen de una actividad y una constante que son considerados como múltiplos de 10 en 10.

2.2.5. Parámetros semánticos en la construcción de indicadores.

Se sugiere la siguiente metodología en su redacción:

Agregación más preposición Sustantivo plural (variable)

- | | |
|---------------------|----------------------|
| - Cantidad de..... | Personas |
| - Porcentaje de.... | Prestamos por cobrar |
| - Total de..... | Socios |

Verbo en participio pasado (acción) Adjetivo

- | | |
|-----------------------|--------------------------------|
| - Capacitadas..... | En el área practica |
| - Recuperado..... | Oportunamente |
| - Presupuestados..... | Por el departamento financiero |

Complemento circunstancial (tiempo, lugar, etc.)

- En el primer semestre
- Por el departamento de cobranzas
- En el año 2008

2.2.6. Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Para formular indicadores se debe tener en cuenta:



- Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
- Considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que faciliten su empleo.
- Enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados, y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
- Se establecen mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
- Se formulan mediante un 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 está midiendo.
- Se asignara 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

El indicador proporcionara calidad y cantidad razonables de información para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer, a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones, y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.



2.2.7. Manejo y presentación de los indicadores

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

Presentación de Indicadores

Es vital que los indicadores sean administrables, Estos se pueden presentar como:

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

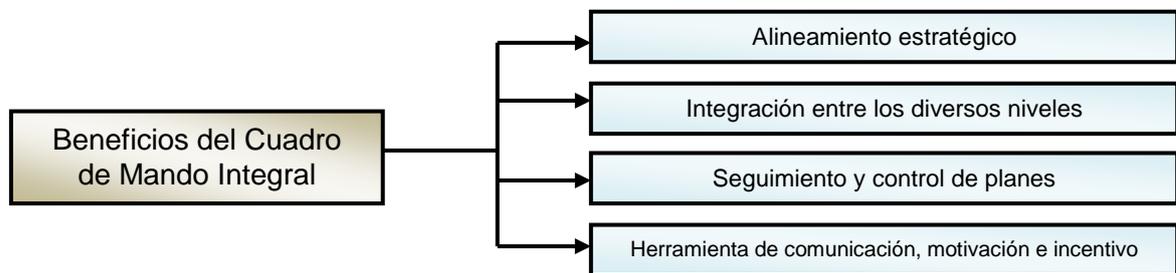
2.3. Cuadro de Mando Integral

Es la combinación de indicadores financieros y no financieros.; Es una herramienta para describir, aplicar y dirigir la estrategia de una empresa, en términos que pueden ser fácilmente entendibles, comunicados y sobre los que se puedan actuar el Cuadro de Mando Integral, es un sistema de gestión estratégica para:



- Transformar la visión y la estrategia en acciones concretas.
- Comunicar y vincular objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas.
- Incrementar la retroalimentación y la formación estratégica.

.Beneficios



El Mapa Estratégico

El Mapa Estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Integral. La configuración del mismo requiere un buen análisis por parte de la dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que verdaderamente están en sintonía con la estrategia.

Es importante hacer énfasis en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores.

2.3.1. Perspectiva Financiera

Concepto:



Establecen objetivos financieros que sirven de enfoque para el ciclo de vida del negocio Se propone indicadores específicos seleccionados del grupo de indicadores financieros centrales.

Objetivo:

Conservar e incrementar una cartera de clientes leales y obtener resultados financieros positivos.

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable.

Se deben mostrar los resultados de las decisiones estratégicas, tomadas de las metas a largo plazo y una gran parte de las reglas y premisas de procedimientos generales para las demás perspectivas.

Algunos de los indicadores generales aplicables a la perspectiva financiera son: la reducción de costos y mejora de la productividad y/o servicios; diversificación de ingresos; utilización de activos.

2.3.2. Perspectiva Procesos Internos

Siguiendo la secuencia, una vez formuladas las medidas financieras, las empresas se centran en formular los indicadores de los procesos internos.

Concepto:

Los procesos internos incluyen frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar se define una cadena de valor completa de los procesos operativos que se inicie con el servicio de postventa.



Objetivo:

Crear programas de innovación que consideren segmentos de necesidad y expectativas de la empresa; la perspectiva abarca 3 modelos principales: Innovación, Operaciones y Servicios Postventa.

Los ejecutivos identifican los procesos críticos Internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a una empresa, satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. En primer lugar se tiene que identificar los procesos de la empresa en un nivel general.

Los procesos más importantes a describir y a analizar son los que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y los que afectan directamente a su fidelidad. Ejemplos de estos últimos son los procesos de producción y entrega, así como los relacionados con el servicio, algunos de los indicadores generales aplicables en esta perspectiva van enfocados a la Oferta de productos Innovadores; Nivel Operacional; Servicio de venta y Postventa.

2.3.3. Perspectiva Aprendizaje – Crecimiento

Concepto:

Es la que proporciona la infraestructura que permite el alcance de los objetivos ambiciosos de las dos perspectivas anteriores.

Objetivo:

Lograr un clima de trabajo que favorezca el espíritu empresarial y una cultura orientada hacia el cliente con un enfoque en el logro de los objetivos estratégicos.

Se debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar la habilidad-conocimiento necesaria para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes; sino



también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, se pueden incluir los siguientes: sistema de información, procesos operativos, habilidades de los empleados.

2.3.4. Perspectiva Cliente

Se especifica la importancia del cliente, cómo se crea valor para los mismos, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello.

Concepto:

Esta perspectiva permite que las empresas equiparen indicadores claves como la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad de sus clientes en todos los segmentos y mercados seleccionados.

Objetivo:

Ofrecer servicio de calidad, efectividad y oportunidad, con atención diferenciada, de acuerdo con el mercado se determinará la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes, Llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes, Desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio, En caso de un cliente industrial, determinar si el producto es un elemento esencial del proceso para crear valor agregado para sus clientes, Descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, entre otros

Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del CMI: Si la empresa



no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de los clientes no se generarán ingresos y el negocio tiende a desaparecer.

Estas perspectivas tanto financiera, procesos internos, aprendizaje – crecimiento y cliente, han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores.

Pilares Básicos del Cuadro de Mando Integral:

- Es nuestra principal herramienta del control de gestión.
- Debe ser apoyado y difundido por la dirección.
- Requiere tiempo y dedicación que deberemos disminuir de otros sistemas de gestión.
- Todo el personal de la empresa debe estar implicado en el CMI.
- Es un sistema continuo que se debe actualizar; No es un proyecto.
- Se requieren personas que apoyen el CMI de forma constante.
- Consumirá recursos y tiempo adicionales.
- Deberá ser automatizado para que sea eficaz.
- Debe integrarse dentro de los sistemas de información de la empresa.
- Se adaptará a las necesidades y circunstancias de la empresa siempre.



Gráfico N° 5: Resultado Final del Cuadro de Mando Integral

Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	
	Indicadores de Efecto	Indicadores de Causa
<u>Financieros</u> <ul style="list-style-type: none">- Mejorar los rendimientos- Ampliar la diversidad de ingresos- Reducir la estructura de coste	<ul style="list-style-type: none">- Rendimiento sobre la inversión- Crecimiento de ingresos- Cambio del coste de servicio de depósitos	<ul style="list-style-type: none">- Variedad de ingresos
<u>Procesos Internos</u> <ul style="list-style-type: none">- Comprender a nuestros clientes- Crear productos innovadores- Productos de venta cruzada- Pasar los clientes a canales rentables- Reducir al mínimo los problemas operativos- Un servicio sensible	<ul style="list-style-type: none">- Ingresos procedentes de los nuevos productos- Ratio de venta cruzada- Cambio de la combinación de canales- Tasa de errores del nuevo servicio- Tiempo de cumplimiento de una solicitud	<ul style="list-style-type: none">- Ciclo de desarrollo del producto- Horas dedicadas al cliente
<u>Aprendizaje-crecimiento</u> <ul style="list-style-type: none">- Desarrollar habilidades estratégicas- Proporcionar información estratégica- Alinear los objetivos personales a incentivos	<ul style="list-style-type: none">- Satisfacción del empleado- Ingreso por empleado	<ul style="list-style-type: none">- Ratio de cobertura del trabajo- Información estratégica- Ratio de disponibilidad de la información estratégica- % de alineación de metas personales
<u>Cliente</u> <ul style="list-style-type: none">- Aumentar la satisfacción del cliente- Aumentar la satisfacción posventa	<ul style="list-style-type: none">- Cuota de segmento- Retención de clientes	<ul style="list-style-type: none">- Profundidad de la relación- Encuesta de satisfacción

Fuente: Se toma de referencia para la elaboración de este gráfico la pag web: www.fundibeq.org, para ampliar explicaciones, estudio e investigación.



2.4. Normatividad ISO 9001

La ISO (International Standardization Organization/Organización Internacional de Normalización) es la Entidad Internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo.

“La finalidad principal de las normas ISO son;

- **Orientar**
- **Coordinar**
- **Simplificar**
- **Unificar**

Los usos para conseguir menores costes y efectividad”.

LAS NORMAS; son un modelo, un patrón. Es una fórmula que tiene valor de regla y tiene por finalidad definir las características que debe poseer un objeto y los productos compatibles para ser usados a nivel nacional o internacional.

SU OBJETIVO ES; orientar, coordinar, simplificar y unificar a nivel internacional el intercambio comercial e industrial, para obtener una mayor eficiencia y productividad en todos los campos de la actividad económica.

2.4.1. Relación de las Normas ISO con los Indicadores de Gestión

La ISO 9001 se enfoca en la eficacia del sistema de gestión de calidad para cumplir los requisitos de los clientes, se usan para certificaciones o para acuerdos contractuales entre



proveedores y compradores. De otra parte, las ISO 9004 proporciona orientación sobre cómo mejorar continua el desempeño de una organización.⁶

Se relacionan de los Indicadores de Gestión con la Normativa ISO, los **Indicadores** miden el grado de **eficiencia y eficacia** del cumplimiento de los objetivos de una organización; y, las normas **ISO 9001** se enfoca en la “**eficacia**”; hacer lo correcto, y las **ISO 9004** hace énfasis tanto en la “**eficacia**” como en la “**eficiencia**”; hacer lo correcto en forma correcta.

Los elementos principales son:

- 1) **La Estructura de la Organización:** organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión.
- 2) **La Estructura de Responsabilidades:** Implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde a través de un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
- 3) **Procedimientos:** Responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
- 4) **Procesos:** Responden al proceso completo de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
- 5) **Recursos:** No solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deberán estar definidos de forma estable y además de estarlo, de forma circunstancial.

⁶ Ver contenido en EXPORT QUALITY, Boletín N° 70, noviembre 2001; Una instrucción a ISO 9000:2000 (Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC)



Un buen Sistema de Gestión de Calidad se base en tres instrumentos básicos que son:

1. Planificación de la gestión de calidad.

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes

La planificación de la calidad proporciona un enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales. La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas

2. Control de la gestión de calidad.

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo

3. Mejora continua de la gestión de calidad.

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de



mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

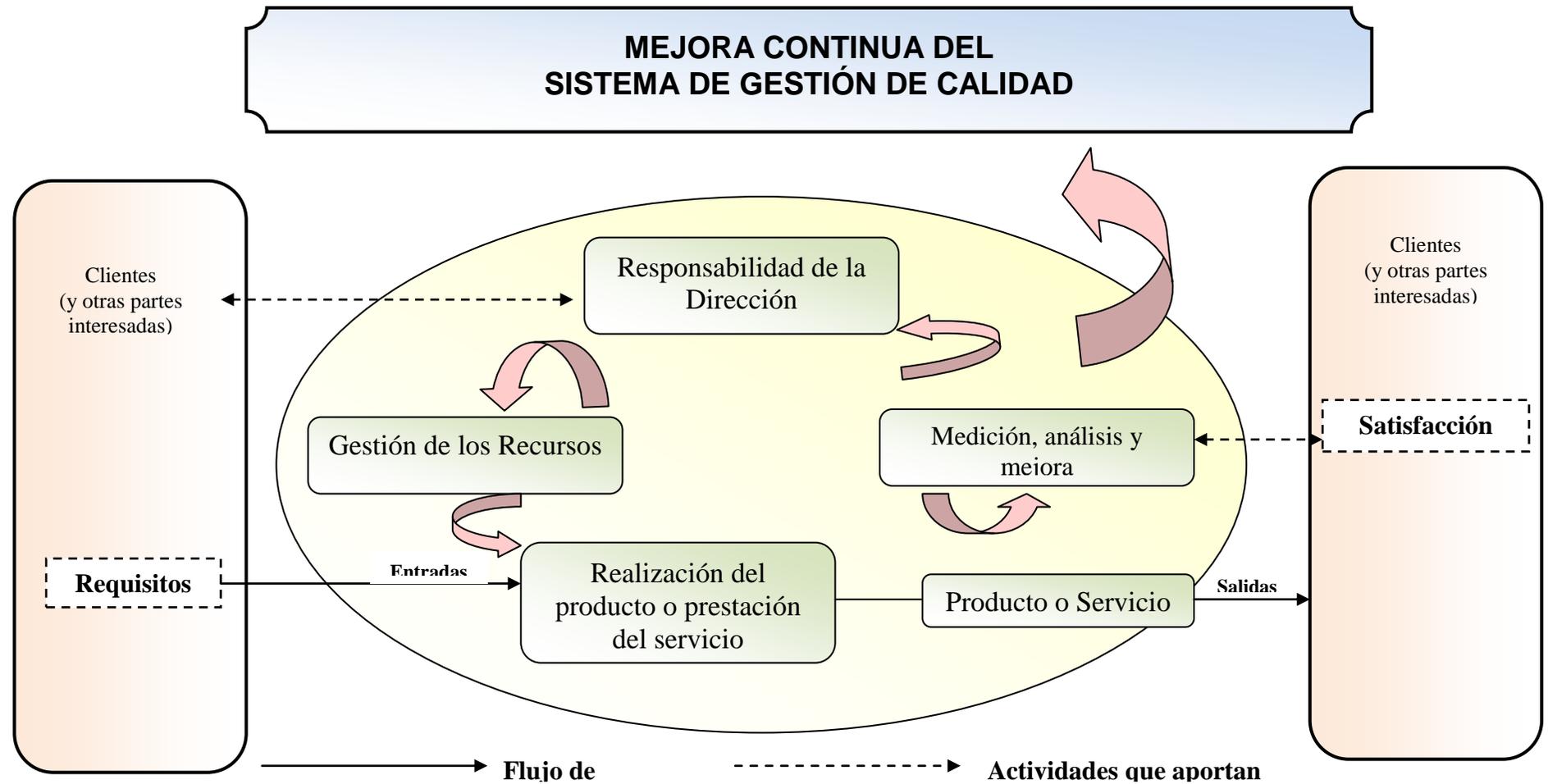


Gráfico 6: Mejora Continua del Sistema de Gestión de Calidad.

Fuente: Tomado Robert S Kaplan/David P. Norton.



Es importante conocer el contenido de la Norma ISO 9001, lo que nos ayudará a comprender y realizar de mejor manera nuestra investigación; para ello analizaremos a través de una síntesis de las ISO 9001: 4, 5, 6 y 8, que se relacionan con la institución financiera en estudio, siendo su misión mejorar la calidad de vida de sus socios a través de la prestación de servicios financieros.

2.4.2. Síntesis ISO 9001

4. SISTEMA DE LA GESTIÓN DE CALIDAD

- **Requisitos Generales:** Es la documentación que debe implantar y mantener una organización para una mejora continua de su eficacia.
- **Requisitos de la Documentación:**

Generalidades: Son los requisitos que debe cumplir la documentación requerido por la norma internacional.

Manual de calidad: Es la información que debe ir incluida en un Manual, como el alcance, la justificación, procedimientos, descripción y la interacción entre procesos.

Control de documentos: Procedimiento que debe seguirse en el proceso de la documentación.

Control de los registros: Los registros deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables, debiendo establecerse un proceso documentado para la protección y seguridad de la documentación.

5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

- **Compromiso de la dirección:** Desarrollo de la alta dirección con el desarrollo e implantación del sistema de gestión de calidad, así como la mejora continua de su eficacia.



- **Enfoque al cliente:** Corresponde a la dirección asegurarse que los requerimientos del cliente se cumplan, con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo.

- **Política de la calidad:** Es responsabilidad de la dirección asegurarse de que la política de la calidad sea adecuada al propósito de la organización, cumplan con los requisitos de la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad, proporcionando un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad, comunicándose y entendiéndose dentro de la organización.

- **Planificación:**

Objetivos de la calidad: Los objetivos de la calidad, se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización, así mismo deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.

Planificación del sistema de gestión de la calidad: La alta dirección debe asegurarse de que la planificación del sistema de gestión de calidad, se realice con el fin de cumplir los requisitos de la documentación, así como los objetivos de la calidad y mantener la integridad del sistema de gestión de calidad donde se planifican e implementen cambios en este.

- **Responsabilidad, Autoridad y Comunicación de la Dirección:**

Responsabilidad y autoridad: Las responsabilidades y autoridades estén definidas y sean comunicadas dentro de la organización.

Representante de la dirección: Se designar un miembro de la dirección, quien con independencia de otras responsabilidades, tenga responsabilidad y autoridad propia.

Comunicación interna: Se establecer procesos eficaces de comunicación, apropiados dentro de la organización.



- **Revisión de la Dirección:**

Generalidades: Revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continua, incluyendo evaluaciones oportunas y las necesidades de efectuar cambios en el sistema.

Información para la revisión: Resultados de auditoría, retroalimentación del cliente, desempeño de los procesos y conformidad del producto, estado de acciones correctivas y preventivas, cambios que podrían afectar al sistema de gestión de calidad y recomendaciones para la mejora.

Resultados de la revisión: Los resultados de la revisión por la dirección deben incluir todas las decisiones y acciones relacionadas con: la mejora de la eficiencia del sistema y sus procesos, la mejora del producto en relación a los requerimientos del cliente y la necesidad de recursos.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

- **Provisión de recursos:** La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad de manera eficaz y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

- **Recursos Humanos:**

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

Competencia, toma de decisiones y formación: La organización debe: determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto, proporcionar formación y tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades, evaluar la eficacia de las



acciones tomadas, asegurarse del comprometimiento del personal en sus actividades que contribuyan al logro de los objetivos de la calidad; y además mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

- **Infraestructura:** La organización deberá proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, proporcionando un espacio físico adecuado, equipos con tecnología sofisticada y servicios de apoyo como comunicación y transporte.
- **Ambiente de trabajo:** La organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA

- **Generalidades:** La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora continua para demostrar la conformidad del producto, asegurando la eficacia del sistema de gestión de la calidad, utilizando los métodos aplicables, incluyendo las técnicas estadísticas, y el alcance de su utilización.

- **Seguimiento y Medición:**

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.

Auditoría interna: La organización debe llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar si el sistema de gestión de la calidad es conforme a las disposiciones planificadas y si se ha implantado y mantenido de manera eficaz.



Se definirá los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las mismas deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

La dirección responsable del área que está siendo auditada, debe asegurarse de que se toman acciones sin demora para eliminar las inconformidades 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.

Seguimiento y medición de los procesos: Se aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de la calidad, por parte de la organización; Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los objetivos planificados. Cuando no se alcancen estos, deben efectuarse correcciones y aplicar acciones correctivas, según sea conveniente, para asegurar el logro de los objetivos.

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 deben 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.



- **Control del producto no conforme:** La organización debe asegurarse de que el producto 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 documentado.

La organización debe tratar los productos no conformes mediante las siguientes maneras: tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada, autorizando su uso, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente; tomando acciones para impedir su uso o aplicación originalmente prevista.

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.

- **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 otras fuentes pertinentes.

El análisis de datos debe proporcionar información sobre: la satisfacción del cliente, la conformidad de los requisitos del producto, las características y tendencias de los procesos y de los productos, incluyendo las oportunidades para llevar a cabo las acciones preventivas; y, los proveedores.



- **Mejora:**

Mejora continua: Es responsabilidad de la organización 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, preventivas y la revisión por la dirección.

Acción correctiva: Por parte de la organización es necesario que se tome acciones para eliminar la causa de las no conformidades, con el objeto de evitar que vuelvan a ocurrir. Las acciones correctivas deben ser específicas, orientadas a eliminar los efectos de las inconformidades encontradas.

Acción preventiva: Se determinara acciones para eliminar las causas de las inconformidades potenciales para prevenir su ocurrencia. Las acciones preventivas deben ser apropiadas a los efectos de los problemas potenciales.

Por parte de la organización de debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para: determinar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades, determinar e implementar las acciones necesarias, registrar los resultados de las acciones tomadas, revisar los resultados de las acciones preventivas tomadas.



CAPÍTULO III

DISEÑO ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES DE GESTION



3) DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

3.1.Reconocimiento de las áreas relevantes, variables y objetivos

Reconocimiento de Áreas Relevantes:

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

Las áreas relevantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora” Ltda., son: **los socios, el ahorro y los créditos.**

Variables:

Las variables identificadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., son: **los funcionarios, empleados, ahorros y los créditos.**

Objetivos:

Dentro de la Plan Operativo Anual (POA) 2008; y, con el propósito de mejorar la calidad de vida de los socios y fortalecer el crecimiento de la Cooperativa, tenemos los siguientes objetivos:



- Incrementar el número de nuevos socios en un 30% por secretaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.
- Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a la Vista en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 8.260,29 dólares.
- Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a Plazo en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.683,91 dólares.
- Incrementar el volumen de Cartera de Créditos en un 15% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008 a un costo \$ 20.318,11 dólares
- Incrementar el número total de Créditos Aprobados en un 5% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad Zamora” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.
- Lograr una liquidez del 22% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$13.323,41 dólares
- Capacitar a los Directivos y Empleados de la cooperativa en Áreas Estratégicas en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.



- Capacitar y Asesorar al 70% de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.
- Promocionar los servicios de la cooperativa en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 10.250,00 dólares.

3.2.Preparación de Indicadores

OBJETIVO 1

Incrementar el número de nuevos socios en un 30% por secretaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de nuevos socios ingresados por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Porcentaje de dólares utilizados en la captación de nuevos socios por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.



OBJETIVO 2

Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a la Vista en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 8.260,29 dólares

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de ahorros captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Porcentaje de dólares utilizados en el proceso de captaciones de depósitos a la vista por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.

OBJETIVO 3

Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a Plazo en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.683,91 dólares

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de depósitos a Plazo captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008

INDICADOR DE EFICIENCIA:



Porcentaje de dólares utilizados en el proceso de captaciones de Depósitos a Plazo por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.

OBJETIVO 4

Incrementar el volumen de Cartera de Créditos en un 15% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo \$ 20.318,11 dólares.

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de Cartera de Crédito incrementada por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de Cartera de Créditos por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.

OBJETIVO 5

Incrementar el número total de Créditos Aprobados en un 5% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje del número de Créditos Aprobados por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.

INDICADOR DE EFICIENCIA:



Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de créditos Aprobados por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008.

OBJETIVO 6

Lograr una liquidez del 22% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$13.323,41 dólares

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de liquidez incrementada por parte de gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008.

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de la liquidez por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008.

OBJETIVO 7

Capacitar a los Directivos y Empleados de la cooperativa en Áreas Estratégicas en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de cursos realizados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008.

INDICADOR DE EFICIENCIA:



Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación de los Directivos y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.

OBJETIVO 8

Capacitar y Asesorar al 70% de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de socios capacitados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.

INDICADOR DE EFICIENCIA:

Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., por parte de Gerencia durante el año 2008.

OBJETIVO 9

Promocionar los servicios de la cooperativa en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 10.250,00 dólares

INDICADOR DE EFICACIA:

Porcentaje de promoción implementada por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.

INDICADOR DE EFICIENCIA:



Porcentaje de dólares utilizados en la promoción implementada por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., durante el año 2008.



3.3. Diseño cuadro de indicadores

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.,								
CUADRO DE INDICADORES								
AREA	OBJETIVOS	INDICADOR	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE	FECHA DE MEDICION
ESTRATEGIA DE MERCADO	Incrementar el número de nuevos socios en un 30% por secretaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 8.484,88 dólares	Porcentaje de nuevos socios ingresados por Secretaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	Programas publicitarios, artículos promocionales, programas radiales, folletos informativos.	Porcentual	Al finalizar el 2008	30%	Secretaria	31 de Diciembre del 2008
	Promocionar los servicios de la cooperativa en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 10.250,00 dólares	Porcentaje de promoción implementada por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Programas publicitarios, artículos promocionales, programas radiales, folletos informativos.	Porcentual	Al finalizar el 2008	100%	Gerencia	31 de Diciembre del 2008
	Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a la Vista en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 8.280,29 dólares	Porcentaje de ahorros captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	Programas publicitarios, artículos promocionales, programas radiales, folletos informativos.	Porcentual	Al finalizar el 2008	30%	Recaudador	31 de Diciembre del 2008
	Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a Plazo en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 8.883,91 dólares	Porcentaje de depósitos a Plazo captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Programas publicitarios, artículos promocionales, programas radiales, folletos informativos.	Porcentual	Al finalizar el 2008	30%	Recaudador	31 de Diciembre del 2008



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.,								
CUADRO DE INDICADORES								
AREA	OBJETIVOS	INDICADOR	ACTIVIDADES	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META	RESPONSABLE	FECHA DE MEDICION
PROCESOS ESTRATEGICOS DE CREDITOS	Incrementar el volumen de Cartera de Créditos en un 15% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares	Porcentaje de Cartera de Crédito incrementada por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Aprobación del proyecto de incrementos de montos de \$ 10.000,00 a \$ 20.000,00 actualizar el reglamento de créditos	Porcentual	Al finalizar el 2008	15%	Jefe de Creditos	31 de Diciembre del 2008
	Incrementar el número total de Créditos Aprobados en un 5% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.	Porcentaje del número de Créditos Aprobados por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	Aprobación del proyecto de incrementos de montos de \$ 10.000,00 a \$ 20.000,00 actualizar el reglamento de créditos	Porcentual	Al finalizar el 2008	5%	Jefe de Creditos	31 de Diciembre del 2008
PROCESOS ESTRATEGICOS DE FONDOS	Lograr una liquidez del 22% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$13.323,41 dólares	Porcentaje de liquidez incrementada por parte de gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	Analizar la liquidez periódicamente, gestionar ante las Cooperativas del Sector, promocionar los servicios que ofrece la Cooperativa	Porcentual	Al finalizar el 2008	22%	Gerencia	31 de Diciembre del 2008
PROCESO ESTRATEGICO DE RECURSOS	Capacitar a los Directivos y Empleados de la cooperativa en Áreas Estratégicas en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.	Porcentaje de cursos realizados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Contratar los servicios profesionales de capacitación	Porcentual	Al finalizar el 2008	100%	Gerencia	31 de Diciembre del 2008
	Capacitar y Asesorar al 70% de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares	Porcentaje de socios capacitados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Gestionar permisos ante el Consejo Provincial para contar con la asistencia de los socios	Porcentual	Al finalizar el 2008	70%	Gerencia	31 de Diciembre del 2008



3.4. Análisis e interpretación

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.,

FICHA TECNICA Nº 1

Objetivo: Incrementar el número de nuevos socios en un 30% por secretaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares.

Área de gestión relevante: Socios

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de nuevos socios ingresados por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	Entorno competitivo, productos poco competitivos, cuotas de aportación altas, retiro de socios, Cooperativa cerrada	$((\# \text{ Total de socios ingresados 2008} - \# \text{ total de socios ingresados 2007}) / \# \text{ Total de socios ingresados 2007}) * 100$ $(44-30/30)*100=46.67\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	30%	POA 2008, registro de Ingreso de socios 2008 y 2007.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(46,67\% / 30 \%) * 100 = 155,57\%$ Brecha = índice - Estándar $(155.57\% - 100\%) = 55.57\%$
Porcentaje de dólares utilizados en la captación de nuevos socios por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Costos operativos altos, exceso de promociones y publicidad.	$(\text{Costos utilizados por Secretaria} / \text{Costos Planificados}) * 100$ $(6.641,98 / 6.464,66) * 100 = 102.74\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	6.464,66(100%)	Presupuesto, rol de pagos.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(102.74\% / 100 \%) * 100 = 102.74\%$ Brecha = índice - Estándar $(102.74\% - 100\%) = 2.74\%$
Análisis e Interpretación							
Se observa que el porcentaje de nuevos socios ingresados por Secretaría de la Cooperativa de Ahorro y Crédito " Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008, es de 46,67%, utilizando el 102,74% del presupuesto, conforme al POA, presupuesto, registro de ingresos de socios 2008 y 2007 y rol de pagos, existiendo una brecha de eficacia del 55,57% y una brecha de eficiencia de 2,74%.							



Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora" Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.,

FICHA TECNICA Nº 2

Objetivo: Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a la Vista en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 8.260,29 dólares

Área de gestión relevante: Recaudador

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de ahorros captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	Entorno competitivo, tasa de interés poco atractivas, crisis financiera.	$\left(\frac{\# \text{ Total de depósitos a la vista 2008} - \# \text{ total de depósitos a la vista 2007}}{\# \text{ Total de depósitos a la vista 2007}} \right) * 100$ $\left(\frac{876.597,39 - 727.931,77}{727.931,77} \right) * 100 = 20.42\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	30%	POA 2008, Estados Financieros 2008 y 2007.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(20,42\% / 30 \%) * 100 = 68,07\%$ Brecha = índice - Estándar $(68.07\% - 100\%) = -31.93\%$
Porcentaje de dólares utilizados en el proceso de captaciones de depósitos a la vista por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Costos operativos elevados, exceso de promociones y publicidad.	$\left(\frac{\text{Costos de captación de depósitos a la vista ejecutados} / \text{Costos de captación de depósitos a la vista presupuestados}} \right) * 100$ $(9.424,51 / 10.990,04) * 100 = 85.76\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	8.260,29 (100%)	Presupuesto 2008, POA, rol de pagos, Estado de Resultados 2008.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(85.76\% / 100 \%) * 100 = 85.76\%$ Brecha = índice - Estándar $(85.76\% - 100\%) = 14.24\%$
Análisis e Interpretación							
Se determino que el Recaudador de Cooperativa de Ahorro y Crédito " Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008, incremento los Depósitos a la Vista en un 20.425 utilizando el 85,76% del presupuesto, conforme al POA, presupuesto, estados financieros y roles de pago obteniéndose una brecha de eficacia del menos 31.93% y una brecha de eficiencia de 14,24%.							



Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora" Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.,

FICHA TECNICA Nº 3

Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a Plazo en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.683,91 dólares

Área de gestión relevante: Recaudación

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de depósitos a Plazo captados por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Entorno competitivo, tasa de interés poco atractivas, tasa de interés del entorno crisis financiera.	$\left(\frac{\text{Total de depósitos a plazo 2008} - \text{Total de depósitos a plazo 2007}}{\text{Total de depósitos a plazo 2007}} \right) * 100$ $\left(\frac{148.156,42 - 106.792,23}{106.792,23} \right) * 100 = 38.73\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	30%	POA 2008, Estados Financieros 2008 y 2007.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(38,73\% / 30\%) * 100 = 129,10\%$ Brecha = índice - Estándar $(129.10\% - 100\%) = 29.10\%$
Porcentaje de dólares utilizados en el proceso de captaciones de Depósitos a Plazo por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	Costos operativos elevados, exceso de promociones y publicidad.	$\left(\frac{\text{Costos de ejecutados en la captación de depósitos a plazo}}{\text{Costos de presupuestados en la captación de depósitos a plazo}} \right) * 100$ $(8.508,77 / 6.683,91) * 100 = 127.30\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	6.683,91 (100%)	Presupuesto 2008, POA, rol de pagos, Estado de Financieros 2007 y 2008.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(127.30\% / 100\%) * 100 = 27.30\%$ Brecha = índice - Estándar $(127.30\% - 100\%) = 27.30\%$
Análisis e Interpretación							
Se determino que el Recaudador de Cooperativa de Ahorro y Crédito " Ciudad de Zamora" Ltda., capto un 38.73% de Depósitos a plazo, utilizando el 127,30% del presupuesto, conforme al POA, presupuesto, estados financieros 2007 y 2008, obteniéndose una brecha de eficacia del 29.10% y una brecha de eficiencia de 27,30%.							



Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora" Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.,

FICHA TECNICA Nº 4

Incrementar el volumen de Cartera de Créditos en un 15% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo \$ 20.318,11 dólares

Área de gestión relevante: Jefe de Créditos

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de Cartera de Crédito incrementada por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Entorno competitivo, tasa de interés poco atractivas, tasa de interés del entorno crisis financiera.	$\left(\frac{\# \text{ Total de cartera de créditos 2008} - \# \text{ total de cartera de créditos 2007}}{\# \text{ Total de cartera de créditos 2007}} \right) * 100$ $\left(\frac{2'900.580 - 2'423.233}{2'423.233} \right) * 100 = 19.69\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	15%	POA 2008, Estados Financieros 2008 y 2007.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(19,69\% / 15 \%) * 100 = 131,26\%$ Brecha = índice - Estándar $(131,26\% - 100\%) = 31,26\%$
Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de Cartera de Créditos por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	Costos operativos elevados, exceso de promociones y publicidad.	$\left(\frac{\text{Costos de ejecutados en el incremento de la cartera de créditos} / \text{Costos de presupuestados en el incremento de la cartera de créditos}}{\text{Costos de presupuestados en el incremento de la cartera de créditos}} \right) * 100$ $(20.495,43 / 20.318,11) * 100 = 100.87\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	20.318,11 (100%)	Presupuesto 2008, POA, rol de pagos, Estado de resultados 2007 y 2008.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(100.87\% / 100 \%) * 100 = 100.87\%$ Brecha = índice - Estándar $(100.87\% - 100\%) = 0.87\%$
Análisis e Interpretación							
Se determino que el Jefe de Créditos Cooperativa de Ahorro y Crédito " Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008, incremento el volumen de Cartera de Créditos en un 19.69%, utilizado el 100,87% del presupuesto, conforme al POA, presupuesto, estados financieros 2007 y 2008, rol de pagos y presupuesto, obteniéndose una brecha de eficacia de 31,26% y una brecha de eficiencia de 0,87%.							



Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora" Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.,

FICHA TECNICA Nº 5

Incrementar el número total de Créditos Aprobados en un 5% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.

Área de gestión relevante: Jefe de Créditos

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje del número de Créditos Aprobados por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	Entorno competitivo, tasa de interés poco atractivas, tasa de interés del entorno crisis financiera.	$\left(\frac{\# \text{ Total de cartera de créditos 2008} - \# \text{ total de cartera de créditos 2007}}{\# \text{ Total de cartera de créditos 2007}} \right) * 100$ $\left(\frac{3.000 - 3.600}{3.600} \right) * 100 = -16.66\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	5%	POA 2008, Estados Financieros 2008 y 2007.	índice = (indicador/Estándar) *100 $\left(\frac{-16.66\%}{5\%} \right) * 100 = -332.20\%$ Brecha = índice - Estándar $\left(-332.20\% - 100\% \right) = -232.20\%$
Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de créditos Aprobados por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Costos operativos elevados, exceso de promociones y publicidad.	$\left(\frac{\text{Costos ejecutados en el incremento del numero de créditos aprobados}}{\text{Costos presupuestados en el incremento del numero de créditos aprobados}} \right) * 100$ $\left(\frac{20.495,43}{20.318,11} \right) * 100 = 100.87\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	20.318,11 (100%)	Presupuesto 2008, POA, rol de pagos, Estado de resultados 2007 y 2008.	índice = (indicador/Estándar) *100 $\left(\frac{100.87\%}{100\%} \right) * 100 = 100.87\%$ Brecha = índice - Estándar $\left(100.87\% - 100\% \right) = 0.87\%$
Análisis e Interpretación							
Se determino que el Jefe de Créditos Cooperativa de Ahorro y Crédito " Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008, incremento el volumen de Cartera de Créditos en un 16.66%, utilizado el 100,87% del presupuesto, conforme al POA, presupuesto, 207 2008 obteniéndose una brecha de eficacia de menos 232.20% y una brecha de eficiencia de 0,87%.							



Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora" Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.,

FICHA TECNICA Nº 6

Lograr una liquidez del 22% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$13.323,41 dólares

Área de gestión relevante: Gerencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de liquidez incrementada por parte de gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Entorno competitivo, tasa de interés poco atractivas, tasa de interés del entorno crisis financiera.	$\frac{((\% \text{ de liquidez } 2008 - \% \text{ de liquidez } 2007))}{\% \text{ de liquidez } 2007} * 100$ $((25.97\% - 17.87\%) / 17.87\%) * 100 = 45.33\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	22%	POA 2008, Estados Financieros 2008 y 2007.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(45,33\% / 22 \%) * 100 = 206,05\%$ Brecha = índice - Estándar $(206.05\% - 100\%) = 106.05\%$
Porcentaje de dólares utilizados en el incremento de la liquidez por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Costos operativos elevados, exceso de promociones y publicidad.	$\frac{(\% \text{ de dólares utilizado en el incremento de liquidez } / \% \text{ de dólares presupuestado en el incremento de liquidez }) * 100$ $(12.549,52 / 13.323,41) * 100 = 94.19\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	13.323,41 (100%)	Presupuesto 2008, POA, rol de pagos, 2007 y 2008.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(94.19\% / 100 \%) * 100 = 94.19\%$ Brecha = índice - Estándar $(94.19\% - 100\%) = 5.81\%$
Análisis e Interpretación							
Se determino que la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito " Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008, logro una liquidez del 45.33%, utilizado el 94,19% del presupuesto, conforme al POA, presupuesto, 207 2008 obteniéndose una brecha de eficacia de menos 106.05% y una brecha de eficiencia de 5,81%.							



Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora" Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.,

FICHA TECNICA Nº 7

Capacitar a los Directivos y Empleados de la cooperativa en Áreas Estratégicas en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares.

Área de gestión relevante: Gerencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de cursos realizados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	Falta de entidades especializadas en capacitación, costos elevados de capacitación	$\frac{((\text{Numero de cursos ejecutados}) / \text{Numero de cursos planificados}) * 100}{((12/12)*100) = 100\%}$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	100%	POA 2008, registro de asistencia	índice = (indicador/Estándar) *100 $(100\% / 100\%) * 100 = 100\%$ Brecha = índice - Estándar $(100\% - 100\%) = 0\%$
Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación de los Directivos y Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008	Costos elevados de los capacitadores	$(\text{Costos Ejecutados} / \text{Costos Presupuestados}) * 100$ $(4.075,71 / 4.000,00) * 100 = 101.89\%$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	4.000,00 (100%)	Presupuesto 2008, POA.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(101.89\% / 100\%) * 100 = 101.89\%$ Brecha = índice - Estándar $(101.89\% - 100\%) = 1.89\%$
Análisis e Interpretación							
Se determino que la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito " Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008, cumplió 100%, de la capacitación planificada a los directivos y empleados utilizando el 101,89% del presupuesto, conforme al POA, registro de asistencia y presupuesto, 207 2008 obteniéndose una brecha de eficacia del 0% y una brecha de eficiencia de 1,89%.							



Diseño, análisis e interpretación de Indicadores de Gestión para la "Cooperativa de Ahorro y Crédito Ciudad de Zamora" Ltda., de la ciudad de Zamora. Periodo 2008.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.,

FICHA TECNICA Nº 8

Objetivo: Capacitar y Asesorar al 70% de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares

Área de gestión relevante: Gerencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de socios capacitados por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	Falta de entidades especializadas en capacitación, costos elevados de capacitación	$\frac{((\text{Numero de socios capacitados}) / \text{Numero de socios planificados}) * 100}{((400/728)*100) = 54,94\%}$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	70%	POA 2008, presupuesto, registro de asistencia	índice = (indicador/Estándar) *100 $(54,94\% / 70 \%) * 100 = 78,48\%$ Brecha = índice - Estándar $(78.48\% - 100\%) = -21.52\%$
Porcentaje de dólares utilizados en la capacitación de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., por parte de Gerencia durante el año 2008	Costos elevados de los capacitadores	$\frac{(\text{Costos Ejecutados en la capacitación de los socios} / \text{Costos Presupuestados en la capacitación de los socios}) * 100}{(494.000/4.000,00)*100 = 12.35\%}$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	4.000,00 (100%)	Presupuesto 2008, POA.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(12.35\% / 100 \%) * 100 = 12.35\%$ Brecha = índice - Estándar $(12.35\% - 100\%) = -87.65\%$
Análisis e Interpretación							
Se puede observar que la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito " Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008, cumplió 10%, de la capacitación planificada, utilizando el 12,35% del presupuesto, conforme al POA, registro de asistencia y presupuesto, 207 2008 obteniéndose una brecha de eficacia del menos 85.62% y una brecha de eficiencia de menos 87,65%.							



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "CIUDAD DE ZAMORA" LTDA.,

FICHA TECNICA Nº 9

Promocionar los servicios de la cooperativa en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 10.250,00 dólares

Área de gestión relevante: Gerencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
Porcentaje de promoción implementada por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	costo de servicio publicitario y promociones	$\frac{((\text{Total de promoción ejecutada}) / \text{Total de promoción planificados}) * 100}{((1000/1000)*100) = 100\%}$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	100%	POA 2008, presupuesto.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(100\% / 100\%) * 100 = 100\%$ Brecha = índice - Estándar $(100\% - 100\%) = 0\%$
Porcentaje de dólares utilizados en la promoción implementada por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008.	costo de servicio publicitario y promociones	$\frac{(\text{Costos Ejecutados en la promoción implementada} / \text{Costos Presupuestados en la promoción implementada}) * 100}{(10.959,28/10.250,00) * 100 = 106.92\%}$	Porcentaje	Al finalizar el 2008	4.000,00 (100%)	Presupuesto 2008, POA, estado de resultados.	índice = (indicador/Estándar) *100 $(106.92\% / 100\%) * 100 = 106.92\%$ Brecha = índice - Estándar $(106.92\% - 100\%) = 6.92\%$
Análisis e Interpretación							
Se puede observar que la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito " Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008, cumplió 100%, la promoción y publicidad planificada, utilizando el 106,92% del presupuesto, conforme al POA, estado de resultados y presupuesto, 207 2008 obteniéndose una brecha de eficacia del 0% y una brecha de eficiencia de menos 6,92%.							



3.5. Informe

FICHA TÉCNICA N° 1

Incrementar el número de nuevos socios en un 30% por secretaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.464,66 dólares

Del análisis realizado a esta ficha técnica se determina que los socios nuevos ingresados por Secretaría, tomando como referencia los socios ingresados en el año 2007, se ha incrementado en un 46,67%, sobrepasando la meta propuesta del 30%, utilizando el 2,74% más de los recursos presupuestados, presenta una brecha de eficiencia positiva del 55,57% en cumplimiento de este objetivo.

FICHA TECNICA N° 2

Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a la Vista en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 8.260,29 dólares

Del análisis e interpretación realizado a esta ficha técnica se determina que se incrementó en un 20,42% los Depósitos a la Vista del 30% planificado, utilizándose el 14, 24% menos de los recursos presupuestados, una de las causas por lo que no se cumplió este objetivo es el retiro de los socios y con ellos sus ahorros, existiendo una brecha negativa del 31,93%, determinándose eficacia negativa en el cumplimiento de este objetivo. Se recomienda a Gerencia incentivar el ahorro, mediante la creación de productos más competitivos, que aseguren la permanencia de los socios en la cooperativa.



FICHA TECNICA N° 3

Incrementar el volumen de captaciones en Depósitos a Plazo en un 30% por el Recaudador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 6.683,91 dólares

Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se determina que se incrementó en un 38,73% los Depósitos a Plazo superando el 30% de lo planificado, pero para sobrepasar esta meta se utilizó el 27% más de los recursos presupuestados, estos costos se aumentaron por el pago de intereses al incremento de los Depósitos a Plazo y el exceso en los costos de publicidad y promoción, existiendo una brecha positiva del 29,10%, determinándose eficacia y eficiencia en el cumplimiento de este objetivo.

FICHA TECNICA N° 4

Incrementar el volumen de Cartera de Créditos en un 15% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo \$ 20.318,11 dólares

Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se determina que se incrementó en un 19,69% la Cartera de Créditos, no pudiendo llegar a la meta del 15% planificada, utilizándose el 0,87% más de los recursos presupuestados, esta meta no se consiguió por el incremento del monto de los prestamos ordinarios de \$ 10.000,00 dólares a \$ 20.000,00 dólares, lo que ocasionó una gran demanda de créditos, existiendo una brecha de 31,26% encontrándose dentro de los parámetros normales en el cumplimiento de este objetivo.



FICHA TECNICA N° 5

Incrementar el número total de Créditos Aprobados en un 5% por el Jefe de Créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 20.318,11 dólares.

Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se determina que se disminuyó en un 16,66% el número de Créditos Aprobados, no llegando a la meta del 5% planificada, utilizándose el 0,87% más de los recursos presupuestados, esta meta no se consiguió por el retiro de los socios, la restricción en la entrega de los créditos ocasiono la falta de necesidad de solicitar los prestamos a sueldo e inmediatos que son los más solicitados, existiendo una brecha negativa del 232,20% demostrándose una eficacia y eficiencia negativa en el cumplimiento de este objetivo.

FICHA TECNICA N° 6

Lograr una liquidez del 22% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$13.323,41 dólares

Del análisis e interpretación a esta ficha técnica se determina que se logró una liquidez del 45,33% superando el 22% de lo planificado, utilizándose el 94,19% de los recursos presupuestados, este incremento de Liquidez de debe a las gestiones realizadas por parte del Gerente en lo que respecta a la captación de pólizas de otras entidades cooperativistas del entorno, existiendo una brecha de eficacia del 106,05%, demostrándose una eficacia y eficiencia en el cumplimiento de este objetivo.

FICHA TECNICA N° 7

Capacitar a los Directivos y Empleados de la cooperativa en Áreas Estratégicas en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares



Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se determina que se realizó en un 100% los cursos planificados, cumpliendo con el 100% planificado, utilizándose el 1,89% más de los recursos presupuestados, este aumento en los costos obedece al elevado costo cursos y sus capacitadores, determinándose eficacia y eficiencia en el cumplimiento de este objetivo.

FICHA TECNICA N° 8

Capacitar y Asesorar al 70% de los socios por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 4.000,00 dólares

Del análisis e interpretación realizada a esta ficha técnica se determina que se capacitó a los socios en un 54,94% , no logrando la meta del 70% de lo planificado, sin embargo se sobrepasa el 50% de lo planificado, utilizándose el 12,35% de los recursos presupuestados, esto a causa de la inasistencia y falta de interés por parte de los socios, El Consejo Administrativo acordó suspender el programa de capacitación para los demás socios, existiendo una brecha negativa del 21,52%, demostrando eficacia negativa se recomienda a la Gerencia realizar las capacitaciones en horarios que puedan los socios asistir sin necesidad de solicitar permiso a las instituciones donde labores.

FICHA TECNICA N° 9

Promocionar los servicios de la cooperativa en un 100% por parte de Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Ciudad de Zamora" Ltda., durante el año 2008 a un costo de \$ 9.895,00 dólares

Del análisis e interpretación a esta ficha técnica se determina que se realizó en un 100% la promoción y publicidad de los servicios que oferta la Cooperativa cumpliendo con el 100% planificado, utilizándose el 6,92% más de los recursos presupuestados, existiendo eficacia en el cumplimiento de este objetivo.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- Una vez finalizado el trabajo de investigación concluyo que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda., no cuenta con una planificación estratégica y operativa no permitiendo la aplicación de los diferentes indicadores, dificultando establecer el porcentaje de cumplimiento de sus objetivos
- La falta de indicadores de gestión a dificultado medir la eficacia y eficiencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Zamora Chinchipe” Ltda., lo que no permitió realizar un análisis de cumplimiento de sus objetivos para una correcta toma de decisiones.
- Durante el proceso de recopilación de información a través de diálogos con los empleados se pudo evidenciar la socialización del POA y sus objetivos entre los directivos y empleados.
- El incremento de los montos de créditos de \$ 10.000,00 a \$ 20.000,00 dólares, a demás del incremento de los plazos pagaderos hasta 60 meses, ocasionó una gran demanda de créditos, teniendo como consecuencia un problema de liquidez, repercutiendo en el número de créditos aprobados.
- Del trabajo de investigación realizado, se evidencia la falta de motivación que existe entre los socios para asistir a las capacitaciones, aunque fueron planificadas y difundidas con anticipación para de esta manera facilitar la asistencia a estos eventos, evitando así el desconocimiento de las capacitaciones.



2. RECOMENDACIONES

- Definir planes estratégicos (a largo plazo) y operativos (corto plazo) que involucren objetivos medibles cuantitativamente, indicadores aplicables, costos presupuestados, tiempos de duración y áreas responsables; facilitando un mejor control de los recursos y cumplimiento de los objetivos.
- Implementar indicadores de gestión y analizarlos a través de las diferentes fichas técnicas realizadas en este trabajo de investigación, quedando a criterio de la cooperativa la implementación de otros indicadores, los mismos que servirán de base para la toma de decisiones y el cumplimiento de sus objetivos.
- La difusión del POA entre directivos, empleados y socios permitirá la unificación de criterios lo que conlleva al cumplimiento de los objetivos, con una mejor eficacia y eficiencia.
- El mejoramiento de las políticas de incentivos permitirá incrementar y mantener el número de socios, a través de promociones y mejoramiento continuo de los servicios que ofrece la cooperativa.
- El cumplimiento del POA conlleva a la consecución de los resultados previstos, se sugiere que se cumpla con las fechas establecidas en el plan, a fin de lograr el objetivo planteado, evitando así complicaciones futuras para la cooperativa.
- Un mejor programa de capacitaciones y motivación a los socios sobre la importancia de asistir a las capacitaciones, incrementará la participación mayoritaria de los socios en las capacitaciones planificadas.



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFIA

- Gómez-Napier, L., D., Suarez M., Croissiert, **Fundamentos de Normalización, Metrología y Control de Calidad Centro Nacional de Enseñanza en Normalización, Ciudad.**
- Guía de Indicadores de Gestión, Declaración de la Misión Institucional.
- Horvath & Partners (2003): , Editorial Gestión 2000, España.
- Beltran J. Jesús Mauricio (2000): **Indicadores de gestión. Herramientas para lograr competitividad**, 3R editores, Bogotá.
- Contraloría General del Estado (2002): Manual de Auditoría de Gestión, Quito.
- Dezerega, Víctor, (1992): **Control de la Gestión Empresarial, Caracas.**
- EXPORT QUALITY, Boletín N° 70, noviembre 2001; Una instrucción a ISO 9000:2000 (Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC).
- Franklin, Enrique B. (2007): **Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio**, Editorial Pearson, México.
- James Paul, **Gestión de Calidad Total**, Pretice Hall, 1997.
- Jiménez C., W , “**Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa**”,. (1982).
- Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan Robert, Norton David (2000): **Cómo utilizar el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Kaplan y Norton: Using Balanced Scorecard as a Stategic Managenet. System “Horvard Bussines Previen (Enero-Febrero 1996).



- Lorino, Philipe, (1994): **El Control de gestión Estratégica**, México, Ediciones Alfaomega, S.A.
- Nils-Gûran Olve – Jan Roy – Magnus Wetter (2003): **Implementando y gestionado el cuadro de mando integral**, Editorial Gestión 2000, España.
- Salgueiro Amado (2001): **Indicadores de gestión y cuadro de mando**, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.
- Taller Regional de Capacitación sobre “**Indicadores para el Análisis de los Servicios de Salud**”, Macas octubre 2008.
- Texto Guía U.T.P.L., “**Sistemas Administrativos**”, Escuela de Administración de Empresas 10mo. Ciclo año 2004.
- Velasco Garcés, María de Lourdes. **Planificación Estratégica**, Loja. Ed. UTPL, 2002.
- **www.fundibeg.com.**
- **www.gestionyadministracion.com**; El contenido aquí presente se halla registrado bajo derechos del autor.



ANEXOS



Anexo 1. Plan Operativo Anual año 2008 (POA)

1.- ANTECEDENTES:

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

Actualmente la Cooperativa cuenta con 1040 socios, que laboran en diferentes instituciones Consejo Provincial, Municipio, Dirección de salud, INFA, localizados en el Cantón Zamora.

A la presente fecha la Cooperativa presenta el siguiente Estado de Situación Financiera, con corte al 31 de Diciembre del 2007.



BALANCE GENERAL			
ACTIVOS:		PASIVOS:	
Fondos disponibles	149.205,79	Obligaciones con el público	834.724,00
Cartera de Créditos	2'189.556,17	Cuentas por Pagar	134.164,39
Cuentas por Cobrar	20.025,40	Otros Pasivos	1.867,76
Propiedades y Equipos	73.530,65	TOTAL PASIVOS	970.756,15
Otros Activos	30.802,95		
TOTAL ACTIVOS	2'463.120,96	PATRIMONIO:	
		Capital Social	1'252.457,10
		Reservas	119.683,29
		Otros aportes patrimoniales	25.774,28
		Superávit por valuaciones	53.767,63
		Resultados	40.682,51
		TOTAL PATRIMONIO:	1'492.364,81
TOTAL ACTIVOS	2'463.120,96	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	2'463.120,96

2.- BASE LEGAL

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

- Ley de Cooperativas y su Reglamento General,
- Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa,
- Reglamento Interno de Crédito,



- Resoluciones de Asamblea General y Consejo de Administración,
- Otras disposiciones Legales.

3.- OBJETIVO

La cooperativa tendrá como objetivos los siguientes:

- a) Promover la cooperación económica y social entre los cooperados para cuyo cumplimiento recibirá los ahorros de los socios y depósitos que estos realicen, efectuar cobros, pagos y todas aquellas operaciones que sean necesarias para el fortalecimiento de la cooperativa.
- b) Otorgar préstamos a sus miembros de conformidad al reglamento que para el efecto se establezca.
- c) Proporcionar una adecuada educación cooperativista a todos los socios.
- d) Proteger socialmente a todos los afiliados.

4.- POLITICAS FINANCIERAS Y ADMINSTRATIVAS

- Diversificar el servicio de crédito a tasas de interés mas bajas del mercado monetario local
- Entregar créditos en el tiempo oportuno cuando el socio lo requiera.
- Aplicar procesos de planificación participativa en la planificación y ejecución de las actividades programadas.
- Distribuir los excedentes económicos entre los socios a través de dividendos, en proporción a los certificados de aportación.
- Aplicar sistemas de administración financiera donde prime el servicio al socio.



5.- INGRESOS PREVISTOS PARA EL AÑO 2008.

PRESUPUESTO DE INGRESOS 2.008

CODIGO	PARTIDAS	PRESUPUESTO INICIAL 2.008
5	INGRESOS	
51	INTERESES GANADOS	
5101	DEPOSITOS	
51011001	CUENTAS CORRIENTES	30,00
51011002	CUENTAS DE AHORROS	4,500,00
5104	INTERES CORRIENTE CREDITOS	
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	
51041005	PRESTAMOS A SUELDO	2,499.90
51041010	PRESTAMOS INMEDIATOS	35,484.83
51041015	PRESTAMOS ORDINARIOS	309,190.24
510430	DE MORA	3,800.00
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	
51909005	ALCANCES	
52	COMISIONES GANADAS	
5201	CARTERA DE CREDITOS	-
520110	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	-
52011005	PRESTAMO A SUELDO	
52011010	PRESTAMO INMEDIATO	
52011015	PRESTAMO ORDINARIO	
5290	OTRAS	
529030	COMISION POR CAMBIO DE CHEQUES	10,00
54	INGRESOS POR SERVICIOS	
5403	AFILIACIONES-RENOVACIONES	
549005	APORTE GASTOS ADMINISTRATIVOS	45,00
540306	EMISION DUPLICADO LIBRETAS	40,00
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	
5501	UTILIDAD EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	
550105	UTILIDAD EN ACCIONES	
55010505	UTILIDAD EN ACCIONES FINANCOOP	100,00
56	OTROS INGRESOS	
5690	OTROS	
569005	OTROS NO ESPECIFICADOS	30,00
TOTAL DE INGRESOS		355,729.97



6.- ACTIVIDADES, PROYECTOS Y PROGRAMAS POR EJE ESTRATEGICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
EJES ESTRATÉGICOS			
1. Ahorro y Crédito	Promover el desarrollo socioeconómico del 40% de los socios	Encuestas y sondeos de opinión dirigido a los socios	Las actividades, proyectos y programas cumplen con la visión de futuro concertada en el plan estratégico.
2. Capacitación y Asesoría	Fortalecer la capacidad participativa de los socios, capacitar el 70% de los socios en cada cantón	En la gestión administrativa de los socios.	
3. Servicios Sociales	Brindar una atención médica y odontológica al 60% de los socios para mejorar su calidad de vida	Estadísticas de pacientes atendidos.	
4. Gestión Administrativa y publicitaria	Elaborar el marco jurídico que norme el 100% del funcionamiento. Promocionar el 100 % de los servicios de la cooperativa.	El documento impreso. Proyectos y comprobantes de pago.	



5. Infraestructura y otras inversiones	Mejorar el espacio físico administrativo y de atención a los socios, de hormigón y aluminio y vidrio en el segundo trimestre del 2.008	Constatación física y comprobantes de pago	
ACTIVIDADES, PROYECTOS Y PROGRAMAS			
1.1. Incremento del monto del préstamo ordinario.	Incrementar el préstamo ordinario de 10.000,00 a 20.000,00 dólares, pagadero en un plazo máximo de 60 meses.	Documentos de ejecución presupuestaria y contable	Existe participación y apoyo de los directivos y socios de la cooperativa
2.1. Programa de capacitación a directivos y funcionarios.	Cursos y seminarios dirigidos a directivos y trabajadores, durante el ejercicio económico 2.008	IDEM	
2.2. Programa de capacitación por cantones a socios.	Cursos y seminarios dirigidos a directivos y trabajadores, durante el ejercicio económico 2.008	IDEM	
3.1. Proyecto de servicios de atención médica y odontológica.	Implementar un consultorio médico y un odontológico, para servicio a los socios, a medio tiempo.	IDEM	
3.2. Servicio de funeraria a socios.	Dotar de una funeraria para el servicio de los socios con sede en la ciudad de Zamora.	IDEM	



4.1. Proyecto de reforma y publicación del estatuto.	Elaborar 1.050 ejemplares de vademécum legal, para entregar a los socios en el año 2.008.	IDEM	
4.2. Proyecto de emisión de certificados de aportación	Emitir certificados de acuerdo al precio del certificado y al valor que tiene cada socio.	Los certificados emitidos.	
4.3. Proyecto de promoción institucional	Elaborar cuñas radiales, artículos promocionales y programas radiales.	Archivos de programaciones y comprobantes de pago	
5.1. Readecuación y amueblado de la primera planta de la cooperativa.	Readecuar la oficina de la gerencia, contabilidad, servicio al cliente, crédito, secretaria, presidencia y sala de reuniones, con sus respectivos muebles, en el plazo de seis meses.	Constatación física y comprobantes de pago	



Anexo 2. Datos recopilados para efectos de estudio.

Número de socios al 31 de diciembre del 2008:	1040
Número de cursos a directivos y empleados planificados:	10
Número de cursos a directivos y empleados ejecutados:	10
Número total de créditos aprobados 2008:	3.000
Volumen del monto de créditos 2008:	\$ 2'900.580
Número total de créditos aprobados 2007:	3.600
Volumen del monto de créditos 2007:	\$ 2'423.233
Número de socios ingresados año 2007:	30
Número de socios ingresados año 2008:	44
Número de socios capacitados:	400
Número de Ciudadanos funcionarios públicos que fueron capacitados	1000

Fuente: *Cooperativa de Ahorro y Crédito “Ciudad de Zamora” Ltda.*



Anexo 3. Evaluación Presupuestaria al 31 de diciembre 2008

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"CIUDAD DE ZAMORA" LTDA
EVALUACION PRESUPUESTARIA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

CODIGO	PARTIDAS	PRESUP. REFORMADO	EJECUCION	VARIACION %	
				(+)	(-)
5	INGRESOS				
51	INTERESES GANADOS	356,922.97	362,354.44	1.52	-
5101	DEPOSITOS				
51011001	CUENTAS CORRIENTES	30.00	1.74		-94.20
51011002	CUENTAS DE AHORROS	4,500.00	4,635.40	3.01	-
5104	INTERES CORRIENTE CREDITOS				
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO				
51041005	PRESTAMOS A SUUELDO	2,499.90	1,588.05	-	-36.48
51041010	PRESTAMOS INMEDIATOS	35,484.83	31,156.90	-	-12.20
51041015	PRESTAMOS ORDINARIOS	309,190.24	318,512.30	3.01	-
510420	DE MORA	5,218.00	6,460.05	23.69	-
52	COMISIONES GANADAS	10.00	-	-	-100.00
5290	OTRAS				
529030	COMISION POR CAMBIO DE CHEQUES	10.00	-	-	-100.00
54	INGRESOS POR SERVICIOS	90.00	60.00		-33.33
5403	AFILIACIONES-RENOVACIONES				
540305	APORTE GASTOS ADMINISTRATIVOS	50.00	51.00	2.00	
540306	EMISION DUPLICADO LIBRETA	40.00	9.00	-	-77.50
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	209.00	208.08	-	-0.44
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES				
550105	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES				
55010505	UTILIDADES EN ACCIONES FINANCOOP	209.00	208.08	-	-0.44
56	OTROS INGRESOS	2,148.00	2,977.77	38.63	-
5690	OTROS				
569005	OTROS NO ESPECIFICADOS	2,148.00	2,977.77	38.63	-
	TOTAL DE INGRESOS	359,379.97	365,600.29	1.73	
4	GASTOS				
41	FINANCIEROS	90,280.00	76,112.18	-	-15.69
4101	DEPOSITOS				
41011503	DEPOSITOS A LA VISTA	3,930.00	2,260.67	-	-42.48
41011310	AHORRO OBLIGATORIO	12,500.00	8,248.88	-	-34.03
41011513	DEPOSITOS POR ENCARGO	350.00	337.51	-	-3.57
410116	CERTIFICADOS APORTACION	39,000.00	34,111.44	-	-12.53
410120	INTERES FONDO DE CESANTIA	19,000.00	16,955.59	-	-10.76
410130	DEPOSITOS A PLAZO	15,000.00	13,956.24	-	-6.96
4195	OTROS INTERESES				
419510	FONDO MORTUORIO	500.00	241.35	-	-51.63
44	PROVISIONES	22,000.00	19,192.07	-	-12.76
4402	CARTERA DE CREDITOS				
440203	CREDITOS DE CONSUMO	22,000.00	19,192.07	-	-12.76
45	GASTOS DE OPERACION	179,269.97	139,837.67	-	-22.00
4501	GASTOS DE PERSONAL				
450105	REMUNERACIONES MENSUALES				
45010501	SUELDO UNIFICADO	46,370.16	44,994.69	-	-2.97
45010502	SUBSIDIO FAMILIAR	64.00	64.00	-	-
45010503	BONO DE COMISAPLATO	1,920.00	1,920.00	-	-
45010505	ANTIGUEDAD	971.04	971.04	-	-
45010507	APORTE IESS-IECE-SEC-UP	6,500.00	6,444.20	-	-0.85
45010509	BONIFICACION POR RESPONSABILIDAD	2,674.80	2,674.80	-	-
45010510	VACACIONES PAGADAS	440.00	914.90	107.93	



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"CIUDAD DE ZAMORA" LTDA
EVALUACION PRESUPUESTARIA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

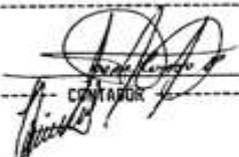
CODIGO	PARTIDAS	PRESUP. REFORMADO	EJECUCION	VARIACION %	
				(+)	(-)
45010312	SUBROGACIONES VARIAS	1,000.00	692.69	-	-30.73
450110	BENEFICIOS SOCIALES				
45011003	DECIMOTERCER SUELDO	7,470.00	4,214.35	-	-43.58
45011010	DECIMOCUARTO SUELDO	1,400.00	1,437.26	2.66	-
45011015	FONDO DE RESERVA IESS	4,400.00	3,714.04	-	-15.59
45011020	INDEMNIZACIONES LABORALES	500.00	187.78	-	-66.44
450130	PENSIONES Y JUBILACIONES	5,000.00	-	-	-100.00
450190	OTROS GASTOS DE PERSONAL				
45019003	CAPACITACION EMPLEADOS	2,000.00	2,333.40	16.67	-
45019010	UNIFORMES EMPLEADOS	1,750.00	1,664.77	-	-4.87
45019020	VIATICOS PARA EMPLEADOS	2,500.00	1,539.24	-	-38.43
45019025	POLIZAS DE FIDELIDAD	2,000.00	606.59	-	-69.67
45019070	SERVICIOS OCASIONALES	3,500.00	3,344.64	-	-4.44
45019090	OTROS	1,065.00	723.13	-	-32.10
4502	HONORARIOS				
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	3,500.00	1,476.16	-	-57.82
450220	SERVICIOS DE AUDITORIA	2,500.00	1,960.00	-	-21.60
450225	ASESORIAS	500.00	145.60	-	-70.88
4503	SERVICIOS VARIOS				
450303	FLETES Y CORRESPONDENCIA	300.00	189.68	-	-36.77
450313	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	10,250.00	10,959.28	6.92	-
450320	SERVICIOS BASICOS				
45032005	TELEFONOS E INTERNET	3,500.00	2,944.74	-	-15.66
45032010	ENERGIA ELECTRICA	1,000.00	807.50	-	-19.25
45032015	AGUA POTABLE	200.00	69.07	-	-65.47
450330	ARRENDAMIENTOS	400.00	224.00	-	-44.00
450390	OTROS SERVICIOS				
45039001	SERVICIOS BANCARIOS	700.00	379.52	-	-45.78
45039002	REPRODUCCIONES	800.00	508.10	-	-36.49
45039003	SERVICIOS DE IMPRENTA	1,000.00	273.28	-	-72.67
45039010	SERVICIOS DE SEGURIDAD ELECTRONICA	250.00	266.56	6.62	-
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS				
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	200.00	35.24	-	-82.38
450425	TASAS JUDICIALES	150.00	-	-	-100.00
45049003	FECCAC	300.00	60.00	-	-80.00
45049010	CORSCOOP	200.00	100.00	-	-50.00
45049090	OTRAS INSTITUCIONES	200.00	40.00	-	-80.00
4505	DEPRECIACIONES				
450513	EDIFICIOS	4,800.00	4,552.80	-	-5.15
450525	MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS				
45052503	MUEBLES DE OFICINA	500.00	449.98	-	-10.00
45052510	EQUIPO DE OFICINA	450.00	171.36	-	-61.92
450530	EQUIPO DE COMPUTACION	2,500.00	2,589.79	3.59	-
45059010	INSTALACION VIGILANCIA Y MONITOREO ELECTRONICO	200.00	111.71	-	-44.13
4506	AMORTIZACIONES				
450623	PROGRAMAS DE COMPUTACION	5,000.00	4,153.02	-	-16.94
4507	OTROS GASTOS				
450703	SUMINISTROS DIVERSOS	4,000.00	3,060.68	-	-23.48
450713	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	4,000.00	3,715.07	-	-7.12
450716	JUDICIALES Y NOTARIALES	1,000.00	24.64	-	-97.54
450720	GASTOS NO DEDUCIBLES				
45072005	CASA CHICA	70.00	69.26	-	-1.06
45072010	MULTA DIRECCION NACIONAL DE COOPERATIVAS	40.00	40.00	-	-
450790	NIVELES DIRECTIVOS				
45079010	MOVILIZACION				



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"CIUDAD DE ZAMORA" LTDA
EVALUACION PRESUPUESTARIA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

CODIGO	PARTIDAS	PRESUP. REFORMADO	EJECUCION	VARIACION %	
				(+)	(-)
4507901001	CONSEJO DE ADMINISTRACION	8,750.00	5,584.78	-	-36.17
4507901002	CONSEJO DE VIGILANCIA	4,500.00	2,067.97	-	-54.05
4507901003	COMITE DE CREDITO	2,700.00	1,540.78	-	-42.93
4507901004	COMISION DE ASUNTOS SOCIALES	2,700.00	830.37	-	-69.25
4507901005	COMISION DE EDUCACION	2,700.00	392.00	-	-85.48
45079015	CAPACITACION				
4507901501	DIRECTIVOS	2,000.00	1,742.31	-	-12.88
4507901502	SOCIOS	4,000.00	494.14	-	-87.63
45079016	ATENCIONES A DIRECTIVOS	500.00	475.53	-	-4.89
45079017	MOVILIZACION DE COMISIONES DIRECTIVOS	3,000.00	1,447.38	-	-51.73
45079020	SUSCRIPCIONES VARIAS	749.97	147.40	-	-80.33
45079057	ASAMBLEAS GENERALES	6,000.00	5,614.63	-	-6.42
45079090	OTROS	1,635.00	1,701.82	4.09	
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	2,800.00	514.00	-	-81.64
4790	OTROS				
479005	BAJA DE ACTIVOS FIJOS	2,800.00	514.00	-	-81.64
TOTAL GASTOS OPERACIONALES:		294,349.97	235,655.92	-	-19.94
RESULTADO OPERATIVO DEL EJERCICIO		65,030.00	129,944.37	99.82	

GASTOS DE CAPITAL Y OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	65,030.00	-		-100.00
CASTOS DE CAPITAL				
AMUEBLADO DE LAS OFICINAS	15,000.00	-	-	-100.00
EQUIPO DE OFICINA	2,000.00	-	-	-100.00
COMPRA DE FUNERARIA	3,500.00	-	-	-100.00




CONTADOR SECRETARÍA

PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA



Anexo 4. Balance General al 31 de diciembre 2007.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
"CIUDAD DE ZAMORA" LTDA
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2007

En dólares de los EE.UU. de Pennsylvania

1 ACTIVOS		2 PASIVOS	
11 FONDOS DISPONIBLES		21 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	
1101 CAJA	\$ 10,236.24	2101 DEPOSITOS A LA VISTA	\$ 737,931.77
110105 EFECTIVO	\$ 10,236.24	210103 DEPOSITOS DE AHORRO	\$ 321,024.25
110110 CAJA CHUCA	286.00	210140 OTROS DEPOSITOS	\$ 375,907.52
1110 BANCOS Y OT INSTITUCIONES FINANCIERAS	118,875.55	2101 DEPOSITOS A PLAZO	\$ 106,793.23
110110 BANCOS Y OT INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES	\$ 118,875.55	210505 DE 1 A 30 DIAS	\$ 85,148.87
		210510 DE 31 A 90 DIAS	\$ 12,543.36
		210515 DE 91 A 180 DIAS	\$ 9,100.00
14 CARTERA DE CREDITOS		22 CUENTAS POR PAGAR	
1402 CARTERA CREDITOS CONSUMO POR VENCER	\$1,223,122.14	2201 INTERESES POR PAGAR	\$ 513.02
140205 PRESTAMO A SUERDO	\$ 14,345.00	220103 DEPOSITOS A PLAZO	\$ 21,241.31
140210 PRESTAMO INMEDIATO	227,839.02	2201 OBLIGACIONES PATRONALES	
140215 PRESTAMO ORDINARIO	1,981,228.12	220108 BENEFICIOS SOCIALES	\$ 8,461.99
1412 CARTERA CREDIT. CONSUMO NO DEVENGA INT.	30,264.28	220201 APORTES RES-BEC-RECAP	\$ 870.76
141210 PRESTAMO INMEDIATO	\$ 1,676.00	220220 FONDO DE RESERVA RES	\$ 2,046.48
141215 PRESTAMO ORDINARIO	18,784.28	220225 PARTICIPACION A EMPLEADOS	\$ 9,942.28
1422 CARTERA DE CONSUMO VENCIDA	1,291.30	2204 RETENCIONES	\$ 11,806.55
142210 PRESTAMO INMEDIATO	\$ 145.00	220402 RETENCIONES FISCALES	\$ 388.65
142215 PRESTAMO ORDINARIO	1,146.30	220406 OTRAS RETENCIONES	\$ 11,417.90
1499 Provision para Carteras Incobrables	(37,236.70)	2205 CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS	\$ 13,601.07
		220501 IMPUESTO A LA RENTA	\$ 13,601.07
		2290 CUENTAS POR PAGAR VARIAS	\$ 84,862.44
16 CUENTAS POR COBRAR		229900 OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 84,862.44
1603 INTERESES SOBRE CREDITOS E INVERSIONES	\$ 19,873.65		
160310 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 19,873.65	28 OTROS PASIVOS	
1690 CUENTAS POR COBRAR VARIAS	151.75	2890 OTROS	\$ 1,867.76
990 OTRAS	\$ 151.75	290000 VARIOS	\$ 1,867.76
		SUMAN PASIVOS	\$ 976,784.13
18 PROPIEDADES Y EQUIPO			
1801 TERRENOS	\$ 19,932.00	3 PATRIMONIO	
180102 TERRENOS MATRIZ	\$ 19,932.00	31 CAPITAL SOCIAL	\$ 1,232,437.10
1803 EDIFICIOS	42,488.00	3103 APORTES DE SOCIOS	\$ 1,232,437.10
180302 EDIFICIOS MATRIZ	\$ 91,054.67	310205 COMENES	\$ 1,232,437.10
189005 Depreciación Acumulada Edificios	(48,568.67)	33 RESERVAS	
180209 MUEBLES DE OFICINA	10,134.20	3301 LEGALES	\$ 77,613.19
180210 MUEBLES DE OFICINA	\$ 7,336.32	330101 FONDO IRREPARTIBLE RESERVA	\$ 71,756.75
18991105 Depreciación Acumulada Muebles de Oficina	(3,194.21)	330110 DE PREVISION Y ASISTENCIA SOCIAL	\$ 2,854.44
180810 EQUIPO DE OFICINA	4,343.96	3303 ESPECIALES	\$ 7,763.48
18991110 Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	(3,833.77)	330310 PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	\$ 6,993.43
180313 ENSERES DE OFICINA	3,980.05	330390 OTROS	\$ 1,671.81
1806 EQUIPOS DE COMPUTADOR	21,092.81	3310 POR RESULTADOS NO OPERATIVOS	\$ 34,266.62
189910 Depreciación Acumulada Equipo de Computación	(21,173.97)	34 OTROS APORTES PATRIMONIALES	
1800 OTROS	976.65	3402 DONACIONES	\$ 12,462.71
189905 BIBLIOTECA	\$ 314.00	340205 EN EFECTIVO	\$ 12,462.71
189910 INSTALAC. PARA VIGILANCIA Y MONITOREO	462.65	3400 OTROS	\$ 13,311.57
		349005 CUOTAS DE DIBUENO	\$ 297.18
19 OTROS ACTIVOS		349010 MULTAS	\$ (1,014.20)
1901 INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	\$ 13,223.85	35 SUPERAVIT POR VALUACIONES	
190110 EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 3.00	3501 SUPERAVIT P VALUAC. DE PROPIEDAD E	\$ 53,767.63
190122 EN OTROS ORGANISMOS DE INTEGRACION	\$ 13,220.85	36 RESULTADOS	
1904 GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS	46.37	3602 UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 40,682.33
190420 SEGUROS GENERALES	\$ 46.37	TOTAL PATRIMONIO	\$ 1,492,364.81
1905 GASTOS DIFERIDOS	10,060.92	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 1,492,364.81
190520 PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$ 14,952.00		
190525 Depreciación Acumulada Program. Computación	(4,902.48)	72 DEUDORAS POR EL CONTRA	
190799 OTROS	91.40	7209 INTERESES EN SUSPENSO	\$ 222.90
1909 MATERIAS, MERCADERIAS E INSUMOS	956.84	720910 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 222.90
190011 PREVIDORIA	\$ 976.04	7290 OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	\$ 3,296,537.00
1990 OTROS	4,512.70	729003 POLIZAS A FAVOR DE LA COOPERATIVA	\$ 24,000.00
110 OTROS IMPUESTOS	\$ 4,512.70	729900 OTRAS CUENTAS	\$ 3,271,537.00
TOTAL DE ACTIVOS	\$ 3,463,230.98	TOTAL CUENTAS DE ORDEN	\$ 3,296,539.00
71 CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS			
7109 INTERESES COMISIONES E INT.	\$ 222.90		
710910 CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$ 222.90		
7190 OTRAS CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	3,296,537.00		
719001 COBERTURA DE SEGUROS	\$ 24,000.00		
719090 OTRAS CUENTA DE ORDEN	3,271,537.00		
TOTAL CUENTAS DE ORDEN	\$ 3,296,539.00		



Anexo 6. Estado de pérdidas y excedentes al 31 diciembre 2007.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"CIUDAD DE ZAMORA" LTDA
ESTADO DE PERDIDAS Y EXCEDENTES
AL 31 DE DICIEMBRE 2007

En dólares de los EE.UU. de Norteamérica

51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			\$	266,070.24
5101	DEPOSITOS		\$	4,684.68	
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS FINANCIERAS				
5104	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS			257,403.38	
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO		\$	257,403.38	
510430	DE MORA			3,762.21	
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS			219.97	
519090	OTROS		\$	219.97	
41	INTERESES CAUSADOS				-33,868.12
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		\$	-8,792.13	
410115	DEPOSITOS DE AHORRO		\$	-8,792.13	
410120	FONDOS DE CESANTIA		-	16,032.16	
410130	DEPOSITOS A PLAZO		-	8,909.14	
4105	OTROS INTERESES		-	134.69	
410510	FONDO MORTUORIO		\$	-134.69	
	MARGEN BRUTO FINANCIERO				\$ 232,202.12
52	COMISIONES GANADAS				7,421.79
5201	CARTERA DE CREDITOS		\$	7,421.49	
520110	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO		\$	7,421.49	
529030	COMISION POR CAMBIO DE CHEQUES			0.30	
54	INGRESOS POR SERVICIOS				86.51
5403	AFILIACIONES-RENOVACIONES			86.51	
540303	APORTES GASTOS ADMINISTRATIVOS		\$	54.01	
540306	EMISION DUPLICADO LIBRETTAS			32.50	
45	GASTOS DE OPERACION				-72,328.79
4501	GASTOS DE PERSONAL		\$	-65,375.09	
450103	REMUNERACIONES MENSUALES		\$	-50,434.95	
450110	BENEFICIOS SOCIALES		-	9,043.60	
450190	OTROS GASTOS DE PERSONAL		-	5,896.54	
4502	HONORARIOS		\$	-1,621.60	
450210	HONORARIOS PROFESIONALES		\$	-313.60	
450220	SERVICIOS DE AUDITORIA		\$	-1,232.00	
450223	ASESORIAS		-	86.00	
4503	SERVICIOS VARIOS		\$	-4,868.05	
450303	FLETES Y CORRESPONDENCIA		\$	-134.91	
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		-	656.32	
450320	SERVICIOS BASICOS		-	2,749.65	
450390	OTROS SERVICIOS		-	1,327.17	
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS		\$	-454.05	
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES		-	35.16	
450425	TASAS JUDICIALES		-	134.89	
450430	MULTAS Y OTRAS SANCIONES		-	120.00	
450490	APORTES ORGANISMOS DE INTEGRACION		-	164.00	
	MARGEN FINANCIERO ANTES DE PROV. DEPRECIAC. Y AMORTIZAC.				\$ 167,381.63
44	PROVISIONES				-10,232.23
4402	CARTERA DE CREDITOS		\$	-10,232.23	
4505	DEPRECIACIONES				-9,028.90
450515	EDIFICIOS		\$	-4,552.80	
450523	MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS		-	981.19	
450530	EQUIPOS DE COMPUTACION		-	3,494.91	
4506	AMORTIZACIONES				-4,983.48
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACION		\$	-4,983.48	
	MARGEN OPERACIONAL				\$ 134,137.00
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES				54.30
5501	UTILIDADES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES		\$	54.30	
550103	UTILIDAD EN ACCIONES		\$	54.30	
56	OTROS INGRESOS				242.86
5600	OTROS NO ESPECIFICADOS		\$	242.86	
4507	OTROS GASTOS				-39,436.27
450705	SUMINISTROS DIVERSOS		\$	-3,278.44	
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		-	2,364.82	
450716	JUDICIALES Y NOTARIALES		-	84.00	
450790	NIVELES DIRECTIVOS		-	33,415.33	
450795	OTROS		-	293.68	
	EXCEDENTE BRUTO				\$ 94,997.89
410116	INTERES CERTIFICADO APORTACION				-28,711.33
	EXCEDENTE ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES				\$ 66,286.56
	15% PARTICIPACION A EMPLEADOS				-9,942.98
	EXCEDENTE ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA				\$ 56,343.58
	21% IMPUESTO A LA RENTA				-15,661.07
	EXCEDENTE A DISTRIBUIR				\$ 40,682.51



Anexo 7. Estado de pérdidas y excedentes al 31 diciembre 2008.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"CIUDAD DE ZAMORA" LTDA
ESTADO DE PERDIDAS Y EXCEDENTES
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

En dólares de los EE.UU. de Norteamérica

51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS			\$	362,354.44
5101	DEPOSITOS		\$	4,637.14	
510110	DEPOSITOS EN BANCOS Y OTRAS FINANCIERAS	\$	4,637.14		
5104	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS		357,717.30		
510410	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	\$	351,237.23		
510430	DE MORA	\$	6,480.05		
41	INTERESES CAUSADOS				-42,000.74
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO		\$	-41,758.89	
410113	DEPOSITOS DE AJORRO	\$	-10,847.06		
410120	FONDOS DE CESANTIA	-	16,953.59		
410130	DEPOSITOS A PLAZO	-	13,956.24		
4105	OTROS INTERESES		-	241.85	
410510	FONDO MORTUORIO	\$	241.85		
	MARGEN BRUTO FINANCIERO				\$ 328,333.70
54	INGRESOS POR SERVICIOS			60.00	60.00
5403	APLICACIONES-RENOVACIONES			60.00	
540305	APORTES GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$	31.00		
540306	EMISION DUPLICADO LIBRETTAS		9.00		
45	GASTOS DE OPERACION				98,860.23
4501	GASTOS DE PERSONAL		\$	-78,421.52	
450103	SUELDO UNIFICADO	\$	-58,676.32		
450110	BENEFICIOS SOCIALES	-	9,333.43		
450190	OTROS GASTOS DE PERSONAL	-	10,211.77		
4502	HONORARIOS		\$	-3,881.76	
450210	HONORARIOS PROFESIONALES	\$	-1,476.16		
450220	SERVICIOS DE AUDITORIA	-	1,960.00		
450225	ASESORIAS	-	145.60		
4503	SERVICIOS VARIOS		\$	-16,621.73	
450305	FLETES Y CORRESPONDENCIA	-	189.68		
450315	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	-	10,959.28		
450320	SERVICIOS BASICOS	-	2,821.31		
450330	ARRENDAMIENTOS	-	224.00		
450390	OTROS SERVICIOS	-	1,427.46		
4504	IMPUESTOS CONTRIBUCIONES Y MULTAS		\$	-235.24	
450410	IMPUESTOS MUNICIPALES	-	35.24		
450490	APORTES ORGANISMOS DE INTEGRACION	-	200.00		
	MARGEN FINANCIERO ANTES DE PROV. DEPRECIAC. Y AMORTIZAC.				\$ 221,532.45
44	PROVISIONES				19,192.07
4402	CARTERA DE CREDITOS		\$	-19,192.07	
4505	DEPRECIACIONES				7,875.64
450515	EDIFICIOS	\$	-4,352.80		
450525	MUEBLES ENSERES Y EQUIPOS	-	621.34		
450530	EQUIPOS DE COMPUTACION	-	2,589.79		
450590	OTROS (Instalación Vigilancia y Monitoreo)	-	111.71		
4506	AMORTIZACIONES				4,133.02
450625	PROGRAMAS DE COMPUTACION	\$	-4,133.02		
	MARGEN OPERACIONAL				\$ 190,332.72
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES				208.08
550105	UTILIDAD EN ACCIONES	\$	208.08		
56	OTROS INGRESOS				3,977.77
5690	OTROS NO ESPECIFICADOS	\$	3,977.77		
4507	OTROS GASTOS				28,948.76
450705	SUMINISTROS DIVERSOS	\$	-3,060.68		
450715	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-	3,715.07		
450716	JUDICIALES Y NOTARIALES	-	24.64		
450720	GASTOS NO DEDUCIBLES (Caja Chica)	-	109.26		
450790	NIVELES DIRECTIVOS	-	22,039.11		
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS				514.00
4790	OTROS				514.00
47905	Baja de Activos Fijos	\$	-514.00		
	EXCEDENTE BRUTO				\$ 164,853.81



Anexo 8. Rol de pagos mes de diciembre 2008.

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"CIUDAD DE ZAMORA" LTDA
ROL DE SUELDO DE EMPLEADOS
AL 31 DE DICIEMBRE 2008

ROL DE SUELDOS DE EMPLEADOS

MES: DICIEMBRE DE 2008

(01)	APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	FECHA DE INGRESO (mm/aa)	CEDULA DE IDENTIDAD No.	CUENTA No.	TOTAL REMUNERACION	LESS	RETENCION	DESCUENTO	CTA POR COBRAR	TOTAL	LAPSO A PAGAR	FIRMAS	
						MONETAL UNIFICADO	APORTE PAFOS	JURIDICAL	CONTRIBUCION ZAMORA CR.	ANTICIPO DE SUELDO	DEDUCCION			
						47.81.05.05	25.65.15.05	25.65.05.25	25.90.90.15.15	14.90.05.05		25.05.05		
1	BURDO PAZ RICARDO CRISTOBAL	ACUJADOR DE CARTERA	06/01/2008	1900142900	50423	453.80	42.43	-	-	\$ -	\$ 42.43	411.37		
2	CRUZ LEONARDO BOLIVAR	JEFE DE CREDITO	10/25/99	1900238270	1442	915.26	85.58	40.00	513.77	\$ -	\$ 639.35	275.91		
3	GODOY CAÑAL JOSE BERNAN	CONSERJE HONDAERO I	07/01/2005 06/02/2005 10/01/2005	1900387572	2231	459.52	42.97	-	353.83	-	\$ 396.80	62.72		
4	LAVANDA ROMERO MARTHA ALEXANDRA	CONTADOR GENERAL	11/04/2008	1900066141		670.00	62.65				\$ 62.65	607.35		
5	MARQUEZ QUEZADA GALO EUGENIO	GERENTE	11/12/2007 11/15/2008	1900155332	50408	1,200.00	112.20	-	159.17	-	\$ 271.37	928.63		
6	MINGA CUENCA HERMITA	SECRETARIA I	05/11/2005 06/10/2005 06/15/2005	1900338664	2230	490.77	45.88	-	428.11	-	\$ 473.99	16.78		
7	VALLADARIZ MONTOYA PATRICIO	RECORDOR PAGADOR I	09/01/2004	0301491486	50194	561.92	52.54	-	-	-	\$ 52.54	509.38		
TOTALES:						\$ 4,751.27	\$ 444.25	\$ 40.00	\$ 1,454.88	\$ -	\$ 1,939.13	\$ 2,812.14		
MAS:						\$ 577.29	(43.01.05.07)							
APORTE PATRONAL IESS						11.15%	\$ 529.77	(23.03.15.05)						
IECE:						0.50%	23.76							
SECAP:						0.50%	23.76							
TOTAL GASTO REMUNERACIONES POR EL PRESENTE MES:						\$ 5,328.56								