

INTRODUCCION

Para el funcionamiento eficiente de las organizaciones es indispensable contar con una dirección acertada. Según Newman (1968) "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común, por lo cual todos los esfuerzos materiales y equipos deben ser dirigidos eficientemente a fin de evitar desperdicios de tiempo, materiales y trabajo en función de obtener un rendimiento máximo".

Todo sistema de dirección, por muy distintas que sean sus características o función social, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento, es decir; el trabajo de cualquier directivo puede ser dividido en las siguientes funciones: planificar, organizar, coordinar recursos, dirigir y controlar.

Por consiguiente, siempre que se esté en presencia de un proceso de dirección, estas funciones deben estar implícitas, aunque la subdivisión que se presenta tenga un carácter puramente analítico y metodológico, ya que todas se producen de forma simultánea, en un período de tiempo dado y sin atenerse a este orden predeterminado en el cual se presenta.

Evidentemente, resulta indiscutible que cada una de estas funciones juega un papel establecido dentro del proceso de dirección, complementándose mutuamente y formando un sistema de relaciones, el cual debe ser monitoreado a través de controles entre los cuales se encuentra el sistema de control de gestión.

El sistema de control de gestión es un proceso compuesto de diferentes elementos que implican a toda la organización, cuyo objetivo final es dar información para controlar la gestión de la empresa, debe permitir conocer cómo, cuándo y dónde se han empleado todos los recursos de la empresa puestos a disposición de los responsables para lograr resultados concretos en función de los objetivos previstos.

CAPITULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. TEMA

“Los indicadores de gestión y su incidencia en la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO LTDA”.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Macro

Las empresas nacen para satisfacer necesidades de bienes y servicios. En el caso de las cooperativas sus objetivos son entregar soluciones efectivas al sistema micro financiero con nuevas propuestas fundamentadas en la solidaridad y el servicio. A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa.

Según **Luis Mayorga**, Presidente de la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador (Fecoac), la incursión del sector indígena en el

mercado financiero es cada vez mayor, así como el número de cooperativas de ahorro y crédito administradas por este grupo humano.

La mayoría de las cooperativas del país no miden su desarrollo a través de los sistemas de control de gestión, produciéndose de esta manera decisiones incorrectas que les generan desfases económicos.

Meso

En Tungurahua, existen alrededor de 45 cooperativas de ahorro y crédito indígena que colocan a la provincia como la primera en crecimiento económico a escala nacional; entre ellas se destacan las siguientes: Chibuleo Ltda, Mushuc Runa, Kullki Wasi, Ambato, Corambato, Yuyak Runa, Esencia Indígena, Nuevo País, Llankuc Runa, Nueva Generación, Cooperativa Pastaza, Cooperativa Pacificar Chimborazo, Cooperativa Choco Ltda. Pichincha, entre otras.

Sin embargo, a pesar de la rapidez con la que las cooperativas indígenas se han creado, la mayor parte de ellas no cuenta con sistemas de control de gestión que les permitan medir los niveles de eficiencia y eficacia de sus operaciones. Entre estas se encuentra la Cooperativa CHIBULEO, objeto de estudio.

Dicho sistema es una de la herramienta fundamental para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso a mejoras continuas.

Micro

La ciudad de Ambato se ha visto invadido por cooperativas de ahorro y crédito, financieras y fundaciones que ofrecen préstamos con diferentes tasas de interés, algunas con eficiente manejo mientras que otras no cuentan con la solidez requerida para el buen servicio al cliente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda., creada mediante Acuerdo Ministerial N.-003 del 17 de enero de 2003, abrió sus puertas al público el 10 de

marzo del mismo año. Ha venido desarrollando una serie de actividades financieras y sociales acordes a solucionar problemas de la sociedad y mejorar su calidad de vida; entre los productos y servicios financieros que la organización ofrece están:

- Créditos
 - Emergente
 - Crediflash
 - Prendarios
 - Hipotecarios

- Cuenta ahorro fácil
 - Inversiones
 - Transferencias en líneas
 - Cuentas de ahorro y crédito

Con más de siete años de vigencia en la región centro sierra del país, la Cooperativa cuenta con 73.617 socios y clientes a lo largo y ancho de sus oficinas en Ambato, Quito, Riobamba, Latacunga, Machachi, Salcedo y Sangolquí. Actualmente maneja USD 15'000.000,00 en sus Activos y USD 3'000.000,00 en sus Ingresos anuales.

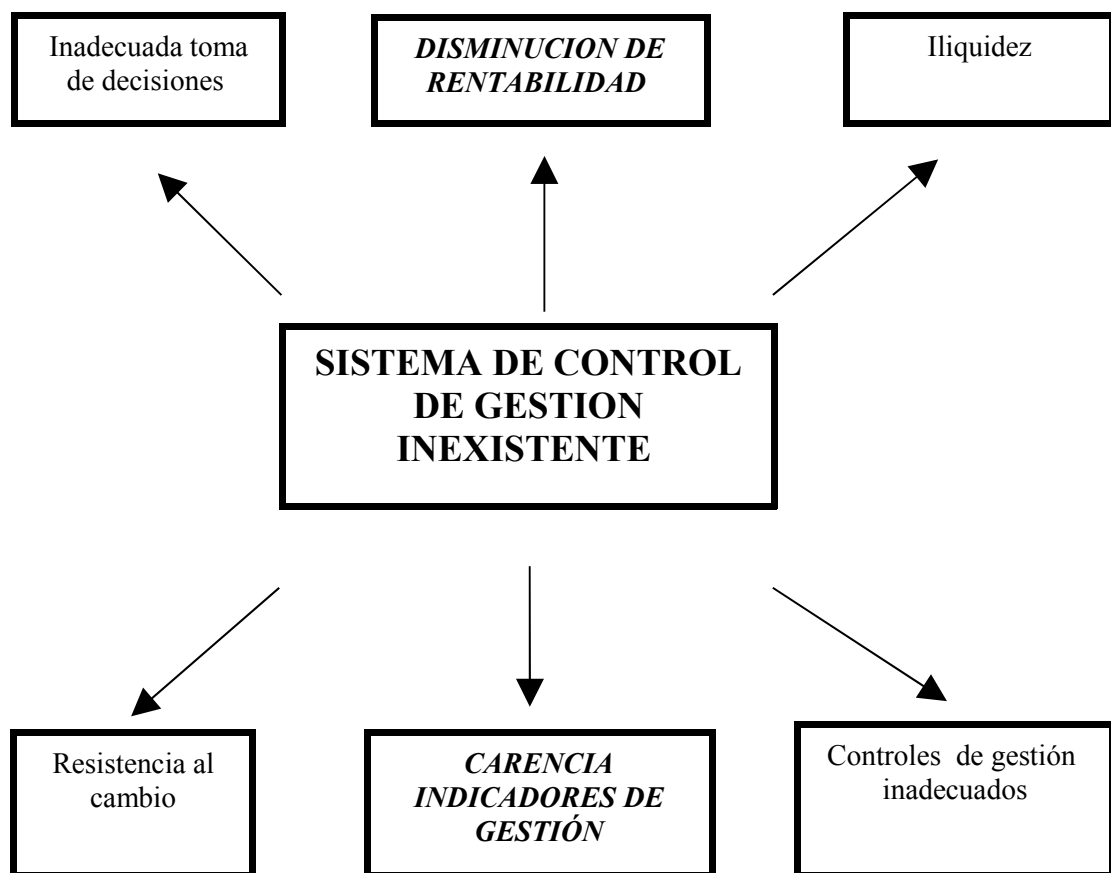
Su visión del futuro 2009- 2013 es: ***“ser una institución financiera competitiva, de alta productividad y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socio - económico del país”***. A pesar de su rápido crecimiento como institución, Chibuleo no cuenta con un sistema de control de gestión que le permita lograr con eficiencia y eficacia su misión, visión y objetivos organizacionales planificados por sus dirigentes a través de los diferentes intentos estratégicos empresariales.

Este sistema constituye la manera mediante la cual las estrategias y los recursos son dirigidos hacia los aspectos claves del éxito organizacional y hacia la

satisfacción de los usuarios dentro del cumplimiento de los parámetros sociales de desarrollo, tanto en el ámbito local y regional como a escala nacional.

1.2.2. Análisis crítico

Gráfico 1: Árbol de problema



Elaborado por: Ximena Marcalla

Relación causa – efecto

La carencia de indicadores de gestión es la causa principal para la inexistencia de un sistema de control de gestión de la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” LTDA., lo cual incide en la rentabilidad financiera de la misma.

1.2.3. Prognosis

Hoy en día las organizaciones basan su crecimiento principalmente, en el aprovechamiento de elementos intangibles tales como: las competencias y capacidades de su gente, la calidad, la eficacia y eficiencia de sus procesos y el nivel de satisfacción de sus clientes.

En la medida que se logra construir un sistema de control de gestión óptimo y que se acople a las necesidades de la entidad, se puede conocer el nivel de resultados que se alcanzan en la misma. Pero, si sus directivos no implantan dicha herramienta gerencial no podrán tomar decisiones acertadas, no lograrán alcanzar sus metas y tendrán un alto desconocimiento de los niveles de eficiencia y eficacia de los diferentes procesos de la organización.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo inciden los indicadores de gestión en la rentabilidad financiera de la empresa Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” LTDA.?

1.2.5. Interrogantes

- ✓ ¿Qué indicadores de gestión se emplearán para medir el desempeño de la Cooperativa?

- ✓ ¿Cuál es la rentabilidad financiera que la empresa que ha tenido en estos últimos años?

✓ ¿Existe relación directa entre indicadores de gestión y rentabilidad financiera?

✓ ¿De qué manera pueden ser evaluados los procesos de eficiencia y eficacia de la empresa?

1.2.6. Delimitación del problema

- **CAMPO:** Auditoría.
- **AREA:** Auditoría de gestión.
- **ASPECTO:** Indicadores de gestión.
- **TEMPORAL:** Segundo semestre del año 2010.
- **Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” Ltda., ubicada en la Avenida 12 de noviembre y Mariano Egüez en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

1.3. JUSTIFICACION

La investigación de este trabajo se justifica por las siguientes razones:

La investigación tiene importancia práctica, por cuanto se realizó un análisis que ayude a identificar el problema real que presenta la empresa y propuso una solución eficaz para su extinción.

La metodología que se llevó a cabo para el desarrollo de este proyecto fue en base al desenvolvimiento que tiene la empresa internamente, es decir con respecto a las operaciones, analizando la importancia de un sistema de gestión.

Este trabajo fue factible de realizar porque se contó con el apoyo de los directivos y de todo el personal de la empresa. Además, se pusieron a entera disposición los recursos necesarios para su elaboración, es decir, tiempo suficiente para investigar y preparar la información referente al tema en estudio, recursos económicos y materiales así como fuerza y voluntad de realizar adecuadamente la investigación.

El impacto que presenta esta investigación es positivo porque propuso un sistema de control de gestión a fin de mejorar la rentabilidad de la empresa, aspecto sumamente importante para los socios de la entidad.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Determinar el impacto que tienen los indicadores de gestión sobre la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” Ltda., durante el segundo semestre del año 2010.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Estudiar la importancia que tienen los indicadores de gestión con la finalidad de aplicarlos en todas las áreas de la empresa.
- Evaluar la rentabilidad de la entidad para la buena toma de decisiones.
- Proponer un sistema de control de gestión con indicadores que permita incrementar la rentabilidad financiera de la Cooperativa.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La información mencionada en este capítulo ha sido tomada de tesis de grado, blogs, estudios relativos al tema, libros y revistas que guardan relación directa con la investigación.

Según **Isidoro, M. (2003)**, desarrolló la investigación: “Propuesta de un Sistema de Indicadores de Gestión para Evaluar La Eficiencia y Eficacia en el Departamento de Registro Académico del Área de Postgrado del DAC-UCLA”. Esta investigación definió como objetivos específicos, diagnosticar la situación actual en cuanto a la planificación estratégica, así como identificar las variables que intervienen en todos los procesos de de la organización para finalmente proponer indicadores. El investigador concluyó la ausencia de una planificación estratégica, además de que el departamento no cuenta con indicadores de gestión que permitan tomar decisiones acertadas y ejercer las funciones de control. Para ello propuso definir y difundir la misión y la visión así como la creación de indicadores de gestión que permitan conocer el desempeño de las actividades del departamento.

Este estudio se relaciona con la presente investigación ya que la misma plantea un sistema de control de gestión que analice y control a todas las áreas de la empresa, el cual acompañado de indicadores de gestión será una poderosa herramienta para incrementar la rentabilidad en la empresa.

Según **Roberto Ramírez**, desarrolló un proyecto de investigación de posgrado en el año 2004 denominado: “Modelo de control de gestión para la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato”, en el cual

concluye lo siguiente: “No existe un sistema de indicadores oficiales financieros y no financieros para armar el Cuadro de Mando Integral y llevar a cabo el control del funcionamiento de las unidades y la evaluación del desempeño de los funcionarios”, y recomienda lo siguiente: “Se debe constituir un Sistema de Información Académico Administrativo, utilizando un sistema informático, para disponer una base de datos idónea para armar eficientemente un modelo de sistema de control de gestión”.

Esta investigación se relaciona con el presente trabajo debido a que sugiere la implementación de un sistema de control de gestión indicándose así la similitud con el la propuesta de la investigación.

Herrera (2005), quien desarrolló un trabajo de investigación: “Propuesta de Indicadores de Gestión para Evaluar la Eficiencia, Eficacia y Economía del Banco Central de Venezuela Subsede Maracaibo en la Unidad de Recursos Humanos”. Esta investigación trata de conocer la eficiencia y eficacia de las funciones empresariales de la unidad de recursos humanos, por lo que propuso evaluar al personal sobre su desempeño laboral y elaborar indicadores de gestión para cada uno de los procesos que se ejecutan. Esta investigación guarda relación con el presente trabajo debido a que trata de conocer el nivel de desempeño de un departamento específico, lo cual admite concluir que la ausencia de un instrumento de medición no permite evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas planificados por la unidad. Por lo tanto propuso indicadores de gestión para cada uno de los procesos ejecutados por dicha unidad.

Según **Paula Mera (2010)** desarrolló un proyecto de investigación denominado: “Los indicadores de gestión y su incidencia en la productividad de la empresa Distribuidora Salazar Mayorga DISAMA CÍA. LTDA.” en el cual concluye lo siguiente: “Los indicadores de gestión son una poderosa herramienta para saber que tan eficiente y eficaz es tanto la administración como la producción. Al estar en continuo monitoreo de las actividades se puede saber en qué está fallando, qué está bien y en qué aspectos la entidad puede mejorar” y recomienda “Identificar,

capturar y comunicar información pertinente a todas las áreas, que faciliten a las personas cumplir con sus responsabilidades, actividades administrativas y eventos tanto internos como externos, establecer normas internas para el seguimiento y evaluación de las actividades ejecutadas en la empresa, propiciando la participación de todos los involucrados en la búsqueda de mejorar continuamente, establecer un sistema de control de gestión basado en indicadores a fin de obtener información relevante para la toma de decisiones gerenciales y de esta forma optimizar el funcionamiento de la empresa”.

Basándonos en la lectura de esta investigación, se puede observar claramente la importancia que tienen los indicadores de gestión sobre el buen desempeño de las empresas, permitiéndoles tener un mejor manejo de la misma.

2.2. FUNDAMENTACION FILOSOFICA

Según **Herrera E. Luis, Medina F. Arnaldo y Naranjo L. Galo, (1962:11)** en su libro Tutoría de la Investigación Científica, introduce que Según Thomas Kuhn (1962:46), el paradigma es un esquema básico de interpretación de la realidad, que comprende supuestos teóricos generales, leyes, modelos, métodos y técnicas que son adoptados por una comunidad de científicos. La teoría, la investigación y la acción científica están sujetas a reglas y normas derivadas de un paradigma (Kuhn, T., 1983).

La presente investigación se basa en el paradigma crítico positivo debido a que es posible desarrollar una hipótesis de trabajo limitada en un tiempo y espacio. Además, presenta un esquema amplio de la realidad por la que atraviesa la empresa con el objetivo de establecer alternativas de solución que en cualquier momento pueden dar buenos resultados para la buena marcha de la misma.

Este estudio destaca elementos como variables, confiabilidad, validez, hipótesis y grado de significación estadística.

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

En la **Constitución Política de la República del Ecuador** manifiesta lo siguiente:

SECCIÓN PRIMERA

SISTEMA ECONÓMICO Y POLÍTICA ECONÓMICA

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 311.- El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

SECCIÓN PRIMERA

FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y SU GESTIÓN

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, *cooperativas*, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

En el **Reglamento General de la Ley de Cooperativas del Ecuador** menciona que:

Artículo 9: Para obtener la aprobación del estatuto de la cooperativa y su constitución legal, el Directorio Provisional deberá presentar ante el Ministerio de Previsión Social y Cooperativas los siguientes documentos:

1. Una solicitud de aprobación del estatuto, dirigida al Ministro de Previsión Social y Cooperativas;
2. Una certificación del técnico, difusor o promotor, que haya asesorado a la Cooperativa, de que los miembros de ellas se hallan bien enterados de sus objetivos y de que han recibido suficiente instrucción doctrina;
3. Una copia del acta constitutiva de la Asamblea General en la que se haya designado el Directorio Provisional, con la nómina de sus miembros;
4. El estatuto en tres ejemplares, escrito con claridad, y que contendrá las siguientes especificaciones:
 - a) Nombre, domicilio y responsabilidad de la cooperativa;
 - b) Sus finalidades y campo de acción;

- c) Los derechos y obligaciones de los socios;
- d) Su estructura y organización internas;
- e) Las medidas de control y vigilancia;
- f) La forma de constituir, pagar o incrementar el capital social;
- g) El principio y el término del año económico;

Artículo 34: Corresponde al Consejo de Vigilancia

- a) Supervisar todas las inversiones económicas que se hagan en la cooperativa;
- b) Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General;
- c) Cuidar que la Contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección;
- d) Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración;
- e) Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o crédito de la cooperativa cuando no estén de acuerdo con los intereses de la institución o pasen del monto establecido en el estatuto;
- f) Sesionar una vez por semana; y
- g) Las demás atribuciones que le confiera el estatuto.

Según la **Ley de Cooperativas del Ecuador**, menciona lo siguiente en los artículos detallados a continuación:

TITULO VIII

FOMENTO Y SUPERVISIÓN

Art. 120.- Son atribuciones del Consejo Cooperativo Nacional:

- a) Promover el *desarrollo* del movimiento Cooperativo Nacional;
- b) *Estudiar los problemas que dificultan* el adelanto del cooperativismo en el Ecuador y programar sus soluciones;
- c) Establecer la política y línea de acción que deberá seguir el movimiento cooperativo, para que sea ejecutado por los organismos respectivos;
- d) Coordinar los programas de las distintas entidades nacionales y extranjeras que *promuevan el desarrollo del movimiento cooperativo*;
- e) Formular el plan nacional de fomento cooperativo;
- f) Formular las reformas legales necesarias, para el mejor desenvolvimiento del sistema cooperativo nacional;

En la **Ley Especial de Asociaciones Cooperativas** manifiesta que:

Artículo 30. El Estado reconoce el carácter específico del trabajo asociado en las cooperativas, que se da en ellas mediante actos cooperativos.

Artículo 32. El trabajo en las cooperativas es asociado, cualquiera que sea su objeto, y bajo cualquier modalidad, se desarrollará en equipo, con igualdad, disciplina colectiva y autogestión, de tal modo que se estimule la creatividad y el

emprendimiento, la participación permanente, la creación de bienestar integral, la solidaridad y el sentido de identidad y pertenencia.

Artículo 34. El régimen de trabajo, sus normas disciplinarias, las formas de organización, de previsión, protección social, regímenes especiales, de anticipos societarios y de compensaciones, serán establecidos en el estatuto, reglamentos, normas y procesos de evaluación, de conformidad con las disposiciones de la Constitución, esta Ley, y de otras leyes que se refieran a la relación específica del trabajo asociado, en razón de que se originan en el acuerdo cooperativo.

Artículo 35. Los asociados que aportan su trabajo tienen derecho a percibir, periódicamente, según su participación en la cooperativa, según lo que prevean los estatutos o reglamentos internos, anticipos societarios a cuenta de los excedentes de la cooperativa.

Artículo 38. Los organismos de integración, las cooperativas de cooperativas o las constituidas por entes jurídicos de carácter civil, sin fines de lucro, que requieran contratar el trabajo a fin de realizar las actividades necesarias para alcanzar su objeto, lo harán preferentemente con cooperativas o empresas de la Economía Social y Participativa. El estatuto y reglamentos establecerán las modalidades de gestión que les permitan una amplia participación en la programación, ejecución y evaluación de los procesos cooperativos.

Artículo 39. Las cooperativas podrán establecer convenios con el sector público, el de la Economía Social y Participativa y el sector privado, para desarrollar modalidades de trabajo cogestionarias o autogestionarias.

Artículo 40. Las cooperativas, por su cuenta, en unión con otras o en coordinación con sus organismos de integración, podrán establecer **SISTEMAS** y mecanismos de Protección Social, para sus asociados, especialmente a los que aportan directamente su trabajo. Estos sistemas serán financiados con recursos propios de los asociados, de la cooperativa, o provenientes de operaciones y actividades que

realicen éstas o los organismos de integración cooperativa, así mismo, con recursos que puedan provenir del Sistema Nacional de Seguridad Social, para atender las necesidades propias de la previsión social.

Artículo 41. Los principales elementos del proceso educativo son:

1. La planificación y evaluación colectiva de la acción cooperativa cotidiana y permanente.
2. El diseño colectivo de estructuras y procesos organizativos que propicien el desarrollo de valores democráticos, solidarios y participativos.
3. Los procesos de formación y capacitación.

Artículo 42. Las cooperativas y sus organismos de integración podrán establecer **SISTEMAS** de formación en materias propias del cooperativismo, coordinando y articulando las actividades educativas de las cooperativas.

Artículo 43. Las asociaciones cooperativas son empresas de propiedad colectiva, de carácter comunitario que buscan el bienestar integral personal y colectivo.

El diseño, formas y maneras de llevar adelante su actividad económica se definirán autónomamente y deben propiciar la máxima participación de los asociados en la gestión democrática permanente de su propia actividad y en los procesos de generación de recursos patrimoniales.

Los recursos financieros deberán provenir, principalmente, de los propios asociados, mediante procesos de aportes en dinero o trabajo de ellos mismos y como resultado de la reinversión de excedentes que así decida la asamblea o reunión general de asociados.

Articulación de procesos económicos

Artículo 44. Los servicios que requieran las cooperativas se contratarán preferentemente con otras empresas de la Economía Social y Participativa, en especial con otras cooperativas.

Igualmente, las cooperativas ofrecerán al mercado sus bienes y servicios, en lo posible, concertadamente con otras empresas de la Economía Social y Participativa, especialmente cooperativas.

Artículo 45. Los recursos propios de carácter patrimonial son:

1. Las aportaciones de los asociados.
2. Los excedentes acumulados en las reservas y fondos permanentes.
3. Las donaciones, legados o cualquier otro aporte a título gratuito destinado a integrar el capital de la cooperativa.

Artículo 46. Las aportaciones son individuales, y podrán hacerse en dinero, especie o trabajo, convencionalmente valuados, en la forma y plazo que establezca el estatuto. De cualquier tipo de aportaciones se emitirán certificados u otro documento nominativo, representativo de una o más de ellas. Estas aportaciones podrán ser para la constitución del capital necesario, rotativas, de inversión u otras modalidades. El estatuto establecerá las normas para cada tipo de aportación, cuáles podrán recibir interés y cuál será el límite del mismo.

Artículo 47. El monto total del capital constituido por las aportaciones será variable e ilimitado, sin perjuicio de poder establecer en el estatuto una cantidad mínima y procedimientos para la formación e incremento del capital, en proporción con el uso, trabajo y producción real o potencial de los bienes y servicios y de los excedentes obtenidos.

Artículo 48. Las cooperativas podrán revalorizar sus activos de conformidad con las disposiciones que regulan la materia.

Artículo 49. Las cooperativas, con cargo a sus excedentes, podrán crear e incrementar reservas especiales para amparar y consolidar el patrimonio, sin perjuicio de otras previsiones que ellas puedan establecer.

Artículo 50. Las cooperativas podrán recibir de personas naturales o jurídicas, todo tipo de auxilios, donaciones o subvenciones destinados a incrementar su patrimonio o a ser utilizados de conformidad con la voluntad del donante. En ambos casos estarán orientados al cumplimiento del objeto social.

Artículo 53. Las cooperativas llevarán contabilidad conforme con los principios contables generalmente aceptados, aplicables a las cooperativas y establecerán sistemas que permitan que los asociados, las instancias de coordinación y control definidas en los estatutos y el sector cooperativo cuenten con información oportuna y adecuada para la toma de decisiones. El régimen relativo al ejercicio económico se establecerá en el estatuto así como las disposiciones para el ejercicio irregular al inicio de la cooperativa.

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. VISIÓN DIALÉCTICA DE CONCEPTUALIZACIONES

2.4.1.1 Marco conceptual de la variable independiente

La variable independiente que rige a esta investigación son los indicadores de gestión, cuyos conceptos son detallados a continuación:

Objetivos Corporativos

Objetivos Corporativos son los que permiten especificar los propósitos de la organización e identificar los aspectos que necesariamente se deben controlar y tomar en cuenta para que se puedan lograr, las metas, con el fin de colaborar al cumplimiento de la misión de la Institución.

Aunque parece muy elemental, hay dos aspectos fundamentales en la identificación de objetivos que generalmente son descuidados:

- Deben ser específicos y medibles.
- Deben establecerse positivamente.

El primer aspecto, **la especificidad y medibilidad**, son claves cuando se está tratando de ejecutar un proyecto, no basta con establecer que se van a generar utilidades con este o aquel desarrollo, hay que determinar el monto específico de ganancias que se generarán; no resulta suficiente decir que se aumentará la participación en el mercado, hay que establecer en que proporción aumentará la participación en el mercado y cuáles serán los segmentos que se verán afectados. Además, los objetivos deberán establecerse positivamente, de tal manera que se vean como hechos ya consumados.

Características de los objetivos

Debemos entender por objetivo, sencillamente, el fin hacia el cual se orientan las acciones de una organización.

Es conveniente aclarar que una organización no posee un único objetivo, sino que al igual que existen distintos niveles dentro de una organización, también existen distintos niveles entre los objetivos. Los objetivos de los distintos niveles jerárquicos no tienen por que ser coincidentes, aunque lo más conveniente es que al menos no se contradigan para evitar tensiones dentro de la empresa.

Existen autores que opinan que los objetivos deben ser alcanzables y mensurables, mientras que otros opinan que las declaraciones abiertas también son útiles. A pesar de esta segunda opinión, la principal función de los objetivos es establecer un mecanismo de control de las acciones que son llevadas a cabo por la empresa.

Además se deben dar una serie de características fundamentales y comúnmente aceptadas para un establecimiento correcto de los objetivos:

- ✓ Deseables;
- ✓ Desafiantes pero factibles. Por consiguiente para su establecimiento es necesario saber:
 1. Nivel de resultado por condiciones externas: Por ejemplo, exigir un incremento en las ventas cuando la economía está en recesión, y el consumo se reduce, es algo pensado para que no se cumpla.
 2. Nivel de resultado necesario: Hay que saber cuánto es necesario conseguir para tener una buena posición competitiva.
 3. De que es capaz la organización: Establecer objetivos imposibles no sirve para nada.
- ✓ Cuantificables. De forma genérica, es importante traducir la misión en objetivos mensurables para presionar a los directivos y poder de este modo controlar su gestión. Así pues, los objetivos deben ser medibles y deben tener un tiempo limitado para poder identificar y corregir las posibles desviaciones de los mismos;
- ✓ Comprensibles, ya que de nada sirve un objetivo que no se comprenda por aquellas personas encargadas de conseguirlos;

- ✓ Motivantes, es decir, con niveles de esfuerzo elevados para que los empleados tengan que exigirse más, pero sin que éstos lleguen a frustrarse y decaigan en su empeño;
- ✓ Consensuados, los objetivos deben ser conocidos por toda la organización de forma que faciliten la participación y asignación de responsabilidades para el éxito en la consecución de objetivos y metas.

Sistema de Indicadores

Aspectos a considerar en la formulación de indicadores

Para formular indicadores que permitan conseguir los objetivos planteados, no solo se debe fijar la meta; sino también, la manera en como la conseguimos.

- **Identificar factores críticos de éxito**

Al hablar de factores críticos de éxito, es referirse a aquellos aspectos que deben ser monitoreados y controlados puesto que son vitales para alcanzar una gestión destacada.

- **Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito**

Una vez planteados los factores críticos, se debe establecer los indicadores que permitirán controlar el antes, durante y después de la puesta en práctica del proceso.

- **Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión.**

El estado significa el valor inicial del indicador, el umbral se refiere al valor del indicador que se quiere lograr, y el rango de gestión comprende el espacio entre los valores mínimo y máximo que puede alcanzar el indicador.

- **Diseñar la medición**

Consiste en fijar las fuentes de información, periodos de medición, análisis y presentación de la información.

- **Determinar y asignar recursos**

Define los recursos que serán utilizados, tomando como referencia las mediciones que deben efectuarse.

- **Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión**

Es importante considerar que un indicador de gestión puesto en ejecución no siempre resultara acorde a las expectativas, este dependerá de un continuo monitoreo, el mismo que permitirá evaluar su aplicación y ajustar de ser necesarios su planteamiento y focalización.

- **Estandarizar y formalizar**

Esta fase se plasma en un manual los indicadores que permitirán medir la gestión de la organización.

- **Mantener y mejorar continuamente**

Debido al cambio tan dinámico que atraviesa el mundo actual, es imprescindible revisar los objetivos y sus estrategias, a fin de ajustarlos a la realidad del negocio. El análisis permanente de la evolución de estos indicadores permitirá realizar correcciones o a su vez, incorporar nuevas estrategias que permitan obtener datos confiables y oportunos para la toma de decisiones.

Tipos de Indicadores

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de las técnicas de control de gestión. La utilidad y fiabilidad del control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegidos los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precios de coste, organigramas, presupuestos.

Para ser adecuados, los indicadores deben ser:

- ✓ Accesibles (fáciles de identificar y recopilar)
- ✓ Pertinentes (para los que deseamos medir)
- ✓ Fieles (que informen con fidelidad de las condiciones de los datos que se recogen)
- ✓ Objetivos (no ambiguos en su interpretación)
- ✓ Precisos (para la acción que se quiere estimar)
- ✓ Unívocos (parámetros exclusivos de lo que se mide) y Sensibles (que permitan recoger y estimar variaciones de aquello que son referente).

Indicadores de gestión:

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados

continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

Según **Beltrán J. Jesús Mauricio** en su libro “Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad” (2000), asevera que lo esencial antes de establecer indicadores de gestión es tener presente “qué es lo correcto y cómo hacerlo correctamente”. De tal manera se debe precisar un conjunto de indicadores que permitan construir un plan, controlarlo, ajustarlo y evaluar su desempeño.

Pueden ser:

- De economía: N° recursos empleados/disponibles.
- De eficiencia: Valoran los recursos empleados en relación a los resultados concretos obtenidos.
- De eficacia: Comparan los resultados obtenidos con los previstos
- De efectividad: Valoran el resultado global concreto con el previsto.

Indicadores de proceso:

Aluden a los procesos intermedios de la actividad. Pueden ser:

- Estratégicos: Informan de qué factores externos influyen en el proceso de actividad.
- De Estructura: Valoran los recursos disponibles y los necesarios.

- De Proceso: Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión.
- De Resultado: Miden los resultados finales del proceso.

Tipos de indicadores de gestión

Existen diversas clasificaciones de los indicadores de gestión.

Según los expertos en Contabilidad Gerencial, por ejemplo, los indicadores de gestión se clasifican en seis tipos: de ventaja competitiva, de desempeño financiero, de flexibilidad, de utilización de recursos, de calidad de servicio y de innovación. Los dos primeros son de "resultados", y los otros cuatro tienen que ver con los "medios" para lograr esos resultados.

Otros los clasifican en tres dimensiones: económicos (obtención de recursos), eficiencia (producir los mejores resultados posibles con los recursos disponibles) y eficacia (el nivel de logro de los requerimientos u objetivos).

Otro acercamiento al tema de los indicadores de gestión es el Balanced Scorecard, que plantea la necesidad de hacer seguimiento, además de los tradicionales indicadores financieros, de otros tres tipos: perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de mejora continua.

Tradicionalmente, las empresas han medido su desempeño basándose exclusivamente en indicadores financieros clásicos (aumento de ventas, disminución de costos, etc.).

La gerencia moderna, sin embargo, exige al gerente realizar un seguimiento mucho más amplio, que incluya otras variables de interés para la organización. Sin embargo, más adelante se describirá más ampliamente a la clasificación de estos indicadores.

¿Para qué se utilizan?

Debido que a las organizaciones actualmente les afecta diferentes factores en su desempeño, de las áreas que coronen la organización conforman el área. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinativo ya que estos buscan reducir la incertidumbre por medio de la información registrada.

¿Cómo es su composición?

Un indicador correctamente compuesto posee las siguientes características:

- **Nombre:** es la identificación y la diferenciación de un indicador , por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad
- **Formas de cálculo:** al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la formula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
- **Unidades:** es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario:** este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador.

Condiciones que deben reunir los Indicadores de Gestión

Según la **Asociación Española de la Contabilidad y Administración de empresas (1997)**, la validez de los indicadores depende de que reúnan

determinadas cualidades con relación a aspectos, tales como:

- **Relevancia**

La información aportada debe ser imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.

- **Pertinencia**

El concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo, debe ser adecuado a lo que se quiere medir.

- **Objetividad**

El cálculo a partir de las magnitudes observadas no es ambiguo.

- **Inequívoco**

El indicador no debe de permitir interpretaciones varias.

- **Sensibilidad**

La medida del indicador es suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas.

- **Precisión**

Margen de error aceptable del indicador.

- **Accesibilidad**

Su obtención tiene un costo aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

Clasificación de los Indicadores de Gestión

Según su naturaleza

- **Economía**

Se entiende por economía las condiciones en que un determinado organismo adquiere los recursos financieros, humanos y físicos.

- **Eficacia**

La eficacia de una organización se puede medir por el grado de cumplimientos de los objetivos tácticamente incluidos en su misión.

- **Efectividad**

Mide el impacto de la actuación sobre el total de la población afectada, también se les denomina indicadores de impacto.

- **Excelencia**

Se remite a la calidad de los servicios, teniendo en cuenta la necesidad de su conocimiento por los usuarios, es decir, como percibe el usuario el servicio.

- **Equidad**

Se mide sobre la base de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con la misma posibilidad de la media del país.

- **Entorno**

El proceso de globalización y de cambios constantes a la que está sometida la economía mundial en la actualidad, hace del todo imprescindible controlar el entorno, esto implica conocer el entorno y adaptarse a los cambios que en él se produzcan.

- **Sostenibilidad**

Referido a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo periodo de tiempo.

- **Legalidad**

Es la comparación de actividades, versus normas, leyes y reglamentos.

Según el objeto a medir

- **Indicadores de Resultados**

Tratan de medir los resultados obtenidos en comparación con los esperados y normalmente se refieren a indicadores de eficacia, según los objetivos fijados.

- **Indicadores de procesos**

Valora aspectos relacionados con las actividades y su eficiencia, además se suele utilizar cuando no es posible emplear directamente indicadores de resultado.

- **Indicadores de Estructura**

Tratan de medir aspectos relacionados con el costo y la utilización de recursos.

- **Indicadores Estratégicos**

Valoran cuestiones que sin tener una relación directa con las actividades desarrolladas, tienen una incidencia importante en la consecución de los resultados de éstas.

Según su ámbito de actuación

- **Indicadores Internos**

Hacen referencia a variables relacionadas con el funcionamiento de la entidad correspondiente y por tanto, se refiere a la actuación interna de la entidad.

- **Indicadores externos**

Se refieren normalmente a la repercusión exterior de determinadas actividades relacionadas con los servicios.

Ventajas de los indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión ofrecen una serie de ventajas los cuales se detallan:

- Ayudan a conocer los objetivos y metas que persigue la organización.
- Miden la eficacia, eficiencia y economía de una organización.
- Se puede tener mejor control de los recursos físicos, financieros y humanos.
- Se da respuesta inmediata a los clientes.

2.4.2.1 Marco conceptual de la variable dependiente

La variable independiente que rige a esta investigación es la rentabilidad financiera.

Administración

Según **Idalberto Chiavenato (2005: pg 136)**, la Administración, también conocida como Administración de empresas, es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las Necesidades del cliente.

Descomponiendo la definición anterior se tiene:

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión del Nro 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

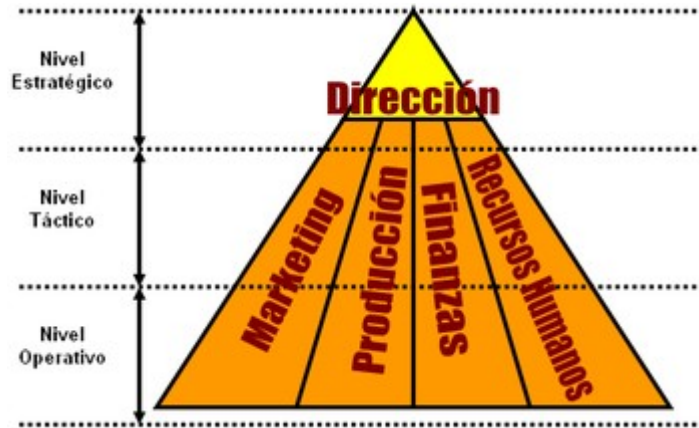
- **Organizar:** Responde a las preguntas ¿Quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de Proceso de negocio, Cursogramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- **Dirigir:** Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

El **objeto de estudio** de la Administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a Empresas privadas y públicas; Instituciones públicas y organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas. Por ejemplo: iglesias; universidades; gobiernos y organismos municipales, provinciales, nacionales; hospitales; fundaciones, etc; y a todos los tipos de empresas privadas; e incluso las familias y hogares.

Áreas funcionales de estudio de la Administración:

- Administración financiera ó Finanzas corporativas
- Administración comercial (marketing ó mercadotecnia);

Gráfico 2. Organización clásica piramidal de las organizaciones, por áreas funcionales



Elaborado por: Ximena Marcalla

- Administración de la producción u operaciones;
- Administración de Recursos humanos;

Como las áreas funcionales más características; pero también se pueden encontrar departamentos de:

- Administración de las Tecnologías de Información.
- Organización y método;
- Administración de la Planificación estratégica;
- Gestión del conocimiento;
- Gestión de proyectos,
- Administración de la cadena de suministro y Logística;

La Administración se relaciona estrechamente con otras ciencias como la Economía, Contabilidad, Psicología, Sociología, Política, Matemáticas, Estadística; también con la Antropología, Historia, Geografía y Filosofía.

Etimológicamente hablando, la palabra Administración deriva del Latín AD MINISTRARE, donde Ad significa al y MINISTRARE significa servicio de, lo que deduce la idea de estar al servicio de algo o alguien. Por ejemplo: el estar al servicio de la sociedad, haciéndola mas productiva (eficiencia), para el cumplimiento de sus objetivos (eficacia).

Administración Financiera

La administración financiera comprende todo lo relacionado al manejo de los fondos económicos que poseen las organizaciones.

No se puede ignorar que los conceptos que abarcan a la administración financiera no han sufrido cambios drásticos, y en cuanto a la aplicación de los mismos podemos decir que se ha visto influenciada por un ambiente realmente competitivo, como también por ciertos cambios que han resultado significativos en los mercados financieros que generan funciones en el mercado de control en el cual se suelen hacer adquisiciones estratégicas que fortalecen a diferentes organizaciones a nivel mundial. El desarrollo de la administración financiera suele tratarse situaciones que se producen en las empresas, de las cuales el responsable es siempre es gerente financiero de la misma; en este caso debemos decir que muchas de estas situaciones se han convertido en funciones principales que debe llevar a cabo el gerente, como por ejemplo, el hecho de determinar un monto que resulte apropiado para los fondos que debe manejar la empresa.

El gerente financiero debe definir el destino de dichos fondos con respecto a activos efectivos de una forma muy eficiente, como también se debe encargar de obtener los fondos en las condiciones más convenientes. La administración financiera de una empresa suele estar concentrada en el análisis de que se realice

ante la toma de alguna decisión que puede resultar definitiva para la empresa, por lo que es importante conocer que también se debe hacer hincapié en el empleo de la administración financiera para lograr cumplir con los objetivos generales de las empresas.

La administración financiera hoy

Actualmente la administración financiera hace referencia a la manera en la cual, el gerente financiero debe visualizar los aspectos de la dirección general, sin embargo en el tiempo pasado el mismo solo debía ocuparse de la obtención de los fondos junto con el estado de la caja general de dicha empresa. La combinación de factores como la competencia, la inflación, los avances de la tecnología que suelen exigir un capital abundante.

Además la importancia que representan las operaciones de administración financiera internacional es la principal causa por la cual los gerentes financieros ahora deben ocuparse de asumir sus respectivas responsabilidades de dirección general. Estos factores han obligado a las instituciones empresariales un grado de flexibilidad para poder sobrevivir como un medio expuesto a los cambios permanentes. Como bien se dice, quienes utilizan la administración financiera son los gerentes financieros de cada empresa ya que dicha materia nos explica cómo el mismo se deberá adaptar al cambio para poder lograr el correcto planeamiento del manejo de los fondos que posea la empresa; estos aspectos tienen mucha influencia en la economía general de una empresa. En la medida en que los fondos sean asignados en una forma equivocada, el crecimiento de la economía se volverá muy lento y en el caso de que se esté atravesando por una época de escasez económica esto será causante del deterioramiento de toda la empresa en general.

Por su parte la asignación de fondos realizada eficazmente es fundamental para el óptimo crecimiento de la entidad empresarial como para también asegurar a todos los beneficiarios de la empresa a alcanzar un nivel más alto con respecto a la satisfacción de sus deseos. Quien se encarga de la administración financiera de

una empresa mediante la asignación de fondos, ayude a que la empresa se fortalezca en cuanto a su vitalidad y crecimiento en toda la economía de la misma.

Cuando la organización requiere de fondos a corto plazo destinados para un solo fin, no es muy conveniente recurrir a un préstamo bajo una línea de crédito. Generalmente para estos tipos de créditos el banco realiza una evaluación completa de cada solicitud de préstamo. En dichas evaluaciones, el flujo de efectivo que posea quien emite la solicitud es de suma importancia para poder determinar si el préstamo podrá ser pagado a corto o largo plazo.

Por último, la administración financiera es considerada desde hace mucho tiempo como parte esencial de la economía; la misma surgió como un área de estudio independiente a principios del siglo XX. En esa época la administración financiera solo se relacionaba con documentos que registraban el procedimiento de la mayoría de los mercados de capital. Vale destacar que en ese entonces los datos que figuraban en los documentos no tenían nada parecido a los métodos que se utilizan actualmente ya que no existía ningún tipo de reglamentación que hiciera necesaria la divulgación de la información sobre la administración financiera de alguna entidad empresarial o comercial.

Estados Financieros

Los estados financieros, también denominados estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes que utilizan las instituciones para reportar la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado. Esta información resulta útil para la Administración, gestores, reguladores y otros tipos de interesados como los accionistas, acreedores o propietarios.

La mayoría de estos informes constituye el producto final de la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. La contabilidad es llevada

adelante por contadores públicos que, en la mayoría de los países del mundo, deben registrarse en organismos de control públicos o privados para poder ejercer la profesión.

Los estados financieros son las herramientas más importantes con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran.

El objetivo de los estados financieros es proveer información sobre el patrimonio del ente emisor a una fecha y su evolución económica y financiera en el período que abarcan, para facilitar la toma de decisiones económicas. Se considera que la información a ser brindada en los estados financieros debe referirse a los siguientes aspectos del ente emisor:

- Su situación patrimonial a la fecha de dichos estados.
- Un resumen de las causas del resultado asignable a ese lapso;
- La evolución de su patrimonio durante el período;
- La evolución de su situación financiera por el mismo período,
- Otros hechos que ayuden a evaluar los montos, momentos e incertidumbres de los futuros flujos de fondos que los inversores y acreedores recibirán del ente por distintos conceptos.

Los principales componentes de los Estados Financieros son los siguientes:

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA: Es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

En el balance solo aparecen las cuentas reales y sus valores deben corresponder exactamente a los saldos ajustados del libro mayor y libros auxiliares.

ESTADO DE RESULTADOS: Es un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable.

El estado de resultados está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos. Los valores deben corresponder exactamente a los valores que aparecen en el libro mayor y sus auxiliares, o a los valores que aparecen en la sección de ganancias y pérdidas de la hoja de trabajo.

ESTADO DE EVOLUCIÓN DE PATRIMONIO: Es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un periodo, además de la aplicación de las ganancias retenidas en periodos anteriores. Este muestra por separado el patrimonio de una empresa.

Los estados financieros se presentan acompañados de notas y cuadros, que "revelan" o aclaran puntos de interés que, por motivos técnicos o prácticos, no son reflejados en el cuerpo principal.

Estos estados financieros son la base de otros informes, cuadros y gráficos que permiten definir la rentabilidad, solvencia, liquidez, valor en bolsa y otros parámetros que son fundamentales a la hora de manejar las finanzas de una institución.

Habitualmente cuando se habla de estados financieros se sobreentiende que son los referidos a la situación actual o pasada, aunque también es posible formular estados financieros proyectados. Así, podrá haber un estado de situación

proyectado, un estado de resultados proyectado o un estado de flujo de efectivo proyectado.

La información contenida en los estados financieros debería reunir, para ser útil a sus usuarios, las siguientes características:

1. Pertinencia
2. Confiabilidad
3. Aproximación a la realidad
4. Esencialidad
5. Neutralidad
6. Integridad
7. Verificabilidad
8. Sistemática
9. Comparabilidad
10. Claridad

Rentabilidad financiera

Expresada normalmente en tanto por ciento, mide la [rentabilidad](#) del [capital propio](#) o [rentabilidad](#) de los [accionistas](#). Se obtiene dividiendo el [beneficio](#) anual, una vez deducidos los intereses de las [deudas](#) o [coste del capital ajeno](#) más el

impuesto que grava la renta de la sociedad, por el valor de los fondos propios (capital más reservas), multiplicado por 100. Sumando al numerador del anterior ratio la cuota del impuesto que grava la renta de la sociedad se obtiene la rentabilidad financiera antes de los impuestos.

Un elemento común en todas las versiones de la tasa de rentabilidad o rentabilidad financiera que es importante considerar es que la base del numerador siempre se define con relación a como se definió la base del denominador. Por ejemplo, cuando se utiliza al activo total como base de inversión, entonces se considera normalmente al beneficio antes del pago de dividendos e intereses efectivamente pagados.

Por lo general, los denominadores que proporcionan las magnitudes más significativas para la tasa de rentabilidad o rentabilidad financiera se resumen en tres:

- a) la base del activo total;
- b) la base del pasivo a largo plazo más el capital propio; y
- c) la base del capital propio.

Sin embargo, también existen otros tipos de bases en el denominador con diferentes criterios en el numerador. Esto provoca que se de una extensa gama de posibilidades y magnitudes para medir la rentabilidad, aunque no todas sirven para el análisis financiero.

Cuando al beneficio de la empresa le deducimos los intereses e impuestos, obtenemos el beneficio neto financiero global. En realidad ésta es la única cifra que se puede reinvertir para maximizar el valor de la empresa una vez repartidos los dividendos preferentes o para decretar un pago total de dividendos al capital ordinario y al preferente.

Algunos autores consideran que debería incluirse a los impuestos como un componente del estado de resultados, pues no forma parte del cálculo para determinar la tasa de rentabilidad financiera, ya que la tasa fija impositiva no se puede eludir, y por lo tanto, no es un elemento que deba evaluar la actuación de la dirección. Sin embargo, los que apoyan su inclusión opinan que sí debe considerarse a los impuestos en el cálculo de dicha rentabilidad, pues dada la complejidad y en ocasiones deficiencia del sistema tributario, siempre es posible encontrar formas legales de reducir la carga de la tasa impositiva y maximizar aún más la rentabilidad.

Otros tipos de base para la tasa de rentabilidad

Rentabilidad cuya base de inversión es el activo ajustado por su improductividad: (beneficio antes de intereses e impuestos / activo total – cargos diferidos). Para este criterio se selecciona como numerador a los beneficios antes de intereses e impuestos y como denominador al activo total ajustado por la improductividad de la capacidad de producción o partidas productivas no utilizadas, excluyéndose todas aquellas de tipo financiero (activo circulante excepto inventarios). Esta versión del ratio se utiliza sobre todo para una evaluación por áreas de responsabilidad o por objetivos. Sin embargo, para una evaluación general de la empresa no resulta práctico.

Algunos analistas también suelen excluir el inmovilizado inmaterial de la base de inversión por la dificultad para determinar contablemente su cálculo, ya que para diversos tipos de activos diferidos existen serias dudas sobre su valor. Además, ciertos principios contables aún no tienen un alcance importante para garantizar la confiabilidad de su registro.

Rentabilidad cuya base de inversión es el activo amortizable: activo fijo material e inmaterial: Beneficio neto después de intereses e impuestos / activo fijo. Hasta la fecha continúa el desacuerdo sobre si los activos amortizables deben ser incluidos en el denominador de la tasa de rentabilidad a su coste histórico o a su coste neto.

En el caso de la rentabilidad cuya base de inversión es el activo amortizable, se deduce del coste histórico total el importe de la cuenta complementaria de amortización y depreciación acumulada que se presenta en el balance general, y la cual se ha ido integrando con aquellas partidas anuales cuyas contra cuentas aparecen en el estado de resultados.

La base de inversión del empresario es el precio que éste paga por sus acciones a valor de mercado. Este importe normalmente es diferente al valor en libros de las acciones o valor nominal, y se conoce como coste de inversión de los accionistas. Este tipo de base es menos común en comparación con la base de inversión de la empresa.

La base de inversión de la empresa es más utilizada para calcular el rendimiento producido por la empresa. Al igual que la base de inversión del empresario, se puede considerar su promedio anual cuando la empresa registra oscilaciones significativas durante los cierres de mes. Sin embargo, si se considera el saldo inicial y el saldo final de la inversión, puede dar un promedio simplista y que tiene serios inconvenientes en aquellas empresas con oscilaciones significativas. En estos casos se recomienda utilizar otras medidas de centralización y dispersión más analíticas.

Fondos propios (ROE)

La rentabilidad financiera, de los fondos propios o ROE –Return on equity- se define a través de la siguiente expresión:

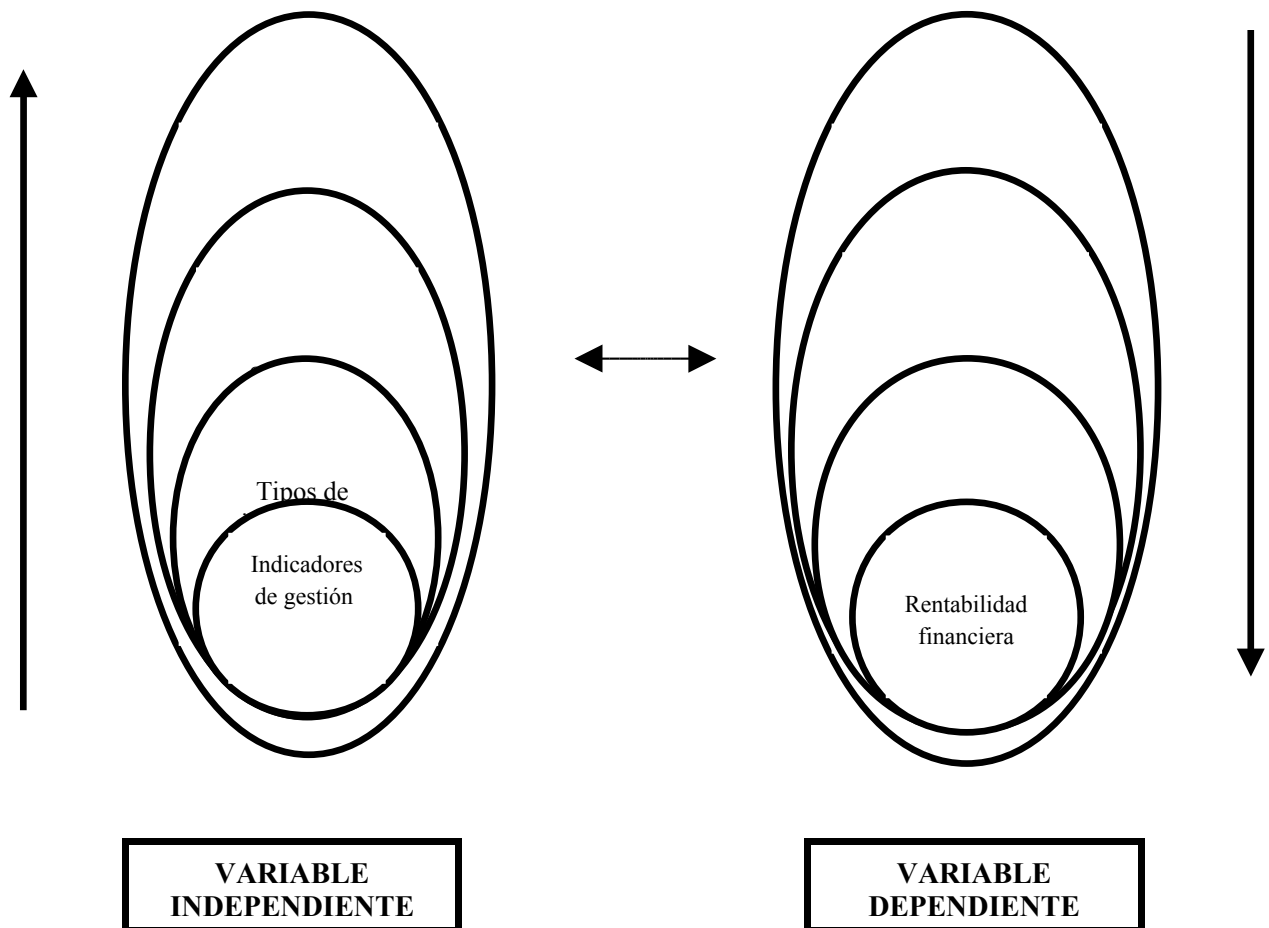
$$\frac{\text{Beneficio después de impuestos}}{\text{Fondos propios, promedio}}$$

El ROE trata de medir la rentabilidad que obtienen los dueños de la empresa, es decir, la rentabilidad del capital que han invertido directamente –capital social- y

de las reservas, que en definitiva son beneficios retenidos y que por tanto corresponden a los propietarios.

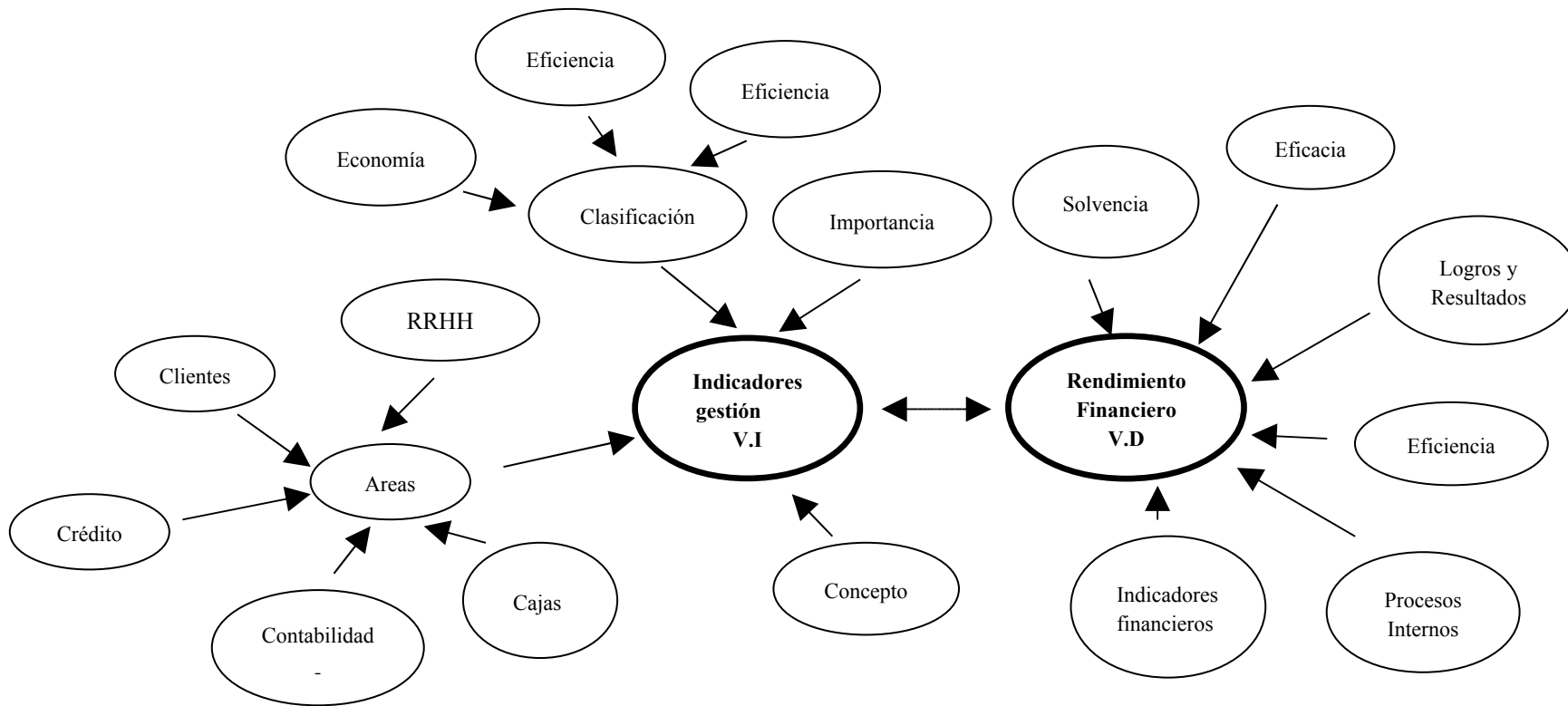
Como en caso del ROI, si ha existido durante el ejercicio variación de los fondos propios de una manera significativa deberíamos tomar datos medios siempre que se pueda acceder a los mismos, ya que si nuestra posición es la de un analista externo, como es lógico, será más difícil la obtención de los datos intermedios.

Superordenación conceptual



Elaborado por: Ximena Marcalla

Subordinación conceptual



Elaborado por: Ximena Marcalla

2.5. HIPÓTESIS

Esta investigación pretende demostrar que:

Los indicadores de gestión inciden en la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” LTDA.

2.6. SEÑALAMIENTO DE VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

Variable independiente: Indicadores de gestión.

Variable dependiente: Rentabilidad financiera.

Unidad de observación: Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” LTDA.

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Investigación de campo

Según la información presentada por la enciclopedia **Wikipedia (Internet: 2011)**, la investigación de campo *“se trata de la investigación aplicada para comprender y resolver alguna situación, necesidad o problema en un contexto determinado. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos más relevantes a ser analizados, son individuos, grupos y representaciones de las organizaciones científicas no experimentales dirigidas a descubrir relaciones e interacciones entre variables sociológicas, psicológicas y educativas en estructuras sociales reales y cotidianas”*

Para el desarrollo de este trabajo se aplicó la investigación de campo, ya que todas las indagaciones necesarias, entrevistas y encuestas se realizaron en el lugar de los hechos obteniendo de esta manera información precisa y veraz.

3.1.2. Investigación bibliográfica – documental

Luis Herrera (2004: 103), indica que la investigación bibliográfica – documental tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en investigaciones, antecedentes e informaciones estadísticas locales y en libros, revistas, periódicos, folletos y otras publicaciones.

Todo este criterio se utilizó para desarrollar la propuesta de solución de la problemática planteada que tiene que ver con la creación de un sistema de

indicadores de gestión que permita incrementar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO CÍA. LTDA”.

3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

Los niveles que alcanzó esta de investigación fueron:

3.3.1 Exploratoria

Según la pagina web de **Gestiopolis (Internet: 2011)**, la investigación exploratoria se da cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisorias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

Esta investigación es exploratoria porque nos permitió conocer, palpar sucesos desconocidos, a fin de aumentar el grado de familiaridad con el tema de investigación, generar y verificar hipótesis, reconocer variables y así abordarlo correctamente.

3.3.2. Descriptiva

Para **Posso (2009, p.23)**, este tipo de investigación *“permite decir como es o se manifiesta el objeto, fenómeno o problema motivo de estudio, son investigaciones o estudios que buscan especificar y/o particularizar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”*.

Esta investigación es descriptiva ya que se recolectaron datos e identificaron situaciones predominantes de la investigación, esto es la relación entre las variables; con la finalidad de describir con exactitud actividades, procesos, entre otras.

3.3.3 Asociación de Variables

“Investigaciones donde la estadística juega un papel muy preponderante, ya que el objetivo es medir el grado de relación que existe entre dos o mas variables, ya que permiten medir diferentes variables simultáneamente a través de distintos instrumentos de investigación en condiciones naturales de desarrollo de acontecimientos”, **Posso**.

Esta investigación es considerada de asociación de variables porque permitió medir el grado de relación y establecer las tendencias que existe entre la variable independiente *Indicadores de Gestión* y la variable dependiente *Rentabilidad Financiera*.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

La población del presente trabajo de investigación está formada por el personal directivo, administrativo y operativo financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO CÍA. LTDA”.

3.4.2 Muestra

Para el efecto, no se utilizó muestreo en virtud de que el total de los clientes internos de la empresa asciende solamente a 62 personas, como se detalla a continuación:

Tabla 1: Población

PERSONAL	No. Personas
Gerencia y Jefe de Negocios	2
Personal Administrativo	8
Personal Operativo Financiero	52
TOTAL	62

Para el cálculo de la muestra se usó la siguiente fórmula:

Elaborado por: Ximena Marcalla

Significado:

N= Población

n= Muestra

E= Error de muestra

$$n = \frac{N}{E^2(N-1) + 1}$$

$$n = 54$$

De esta manera corroboramos lo arriba mencionado, sobre el enfoque de toda la población puesto que el total de la misma es de 62 personas y al calcular la muestra obtenemos un resultado de 54 personas, diferencia que no amerita aplicar a esta última.

3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable independiente: Indicadores de gestión

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Son medidas verificables de cambios o resultados obtenidos por la empresa en base a metas establecidas.	Departamento de RRHH	Horas–hombre ausentes/ Horas–hombre trabajadas	¿Las responsabilidades y funciones de trabajo están debidamente delimitadas? ¿Se establecen reporte de actividades ejecutadas?	Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa.
	Departamento de Contabilidad	Capital contable/ Activo total	¿Los indicadores de gestión que aplica la Cooperativa permite mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en sus procesos, en una escala?	
	Créditos	Crédito otorgados/ Total créditos	¿Las reuniones que se realizan para monitorear los resultados obtenidos con lo planificado, se las hace?	

Variable dependiente: Rentabilidad Financiera

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	PREGUNTAS ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La rentabilidad financiera es la obtención de beneficios o ganancias provenientes de una inversión o actividad económica.</p>	<p>Solvencia</p> <p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>	<p>Activo corriente/ Total activo</p> <p>Total créditos cobrados/ Total crédito otorgados</p> <p>Total intereses ganados/ Total inversiones</p>	<p>¿Conoce las metas que debe cumplir en las actividades que ejecuta?</p> <p>¿Se definen las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa?</p> <p>¿La realimentación que reciben los empleados sobre productividad y niveles de desempeño es?</p> <p>¿El nivel de compromiso y de búsqueda de herramientas para mejorar la rentabilidad financiera de la empresa, es?</p>	<p>Encuesta realizada al Personal Administrativo y Operativo de la Cooperativa.</p>

3.5. PLAN DE RECOLECCION DE INFORMACION

De acuerdo con **Luis Herrera E. y otros (2002: 174-178)**, este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

¿Para qué?

Para profundizar y conocer la realidad del tema investigado y alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

¿A qué personas o sujetos?

Al Gerente de la empresa y a los clientes internos.

¿Sobre qué aspectos?

Sobre rendimiento financiero e indicadores de gestión.

¿Quién?

La investigación fue realizada por la Srta. Ximena Marcalla.

¿Dónde?

Cooperativa de Ahorro y Crédito “CHIBULEO” Ltda.

¿Qué técnica de recolección de información?

Encuesta

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

1. Encuestas.
2. Lectura investigativa tomada de tesis de grado, libros, entre otros.
3. Internet, páginas web.

3.6. PLAN DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

3.7.1 Plan de procesamiento de análisis

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación y completar la muestra establecida.
- Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis: el manejo de información y estudio estadístico de datos para presentación de resultados, codificados de manera numérica de acuerdo al orden de las preguntas de la encuesta y realizados en programa de computación Microsoft Excel.
- Representaciones gráficas de barras y de pastel, desarrolladas con Microsoft Excel.

3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos

- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

- Comprobación de hipótesis a través del método estadístico de Chi cuadrado.

- Establecimiento de la conclusión y su respectiva recomendación, basada en cada objetivo específico propuesto en el trabajo de investigación.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

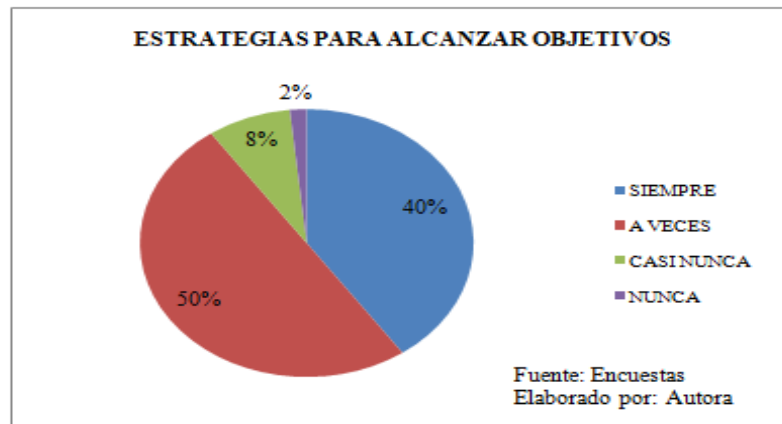
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1. ¿Se definen las estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa?

Tabla 2

ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS

SIEMPRE	25
A VECES	31
CASI NUNCA	5
NUNCA	1
TOTAL	62



Análisis: De las 62 personas encuestados el 50% confirman que las estrategias definidas a veces permiten alcanzar los objetivos establecidos, el 40% por lo contrario manifiestan que siempre, el 8% casi nunca y el 2% nunca;

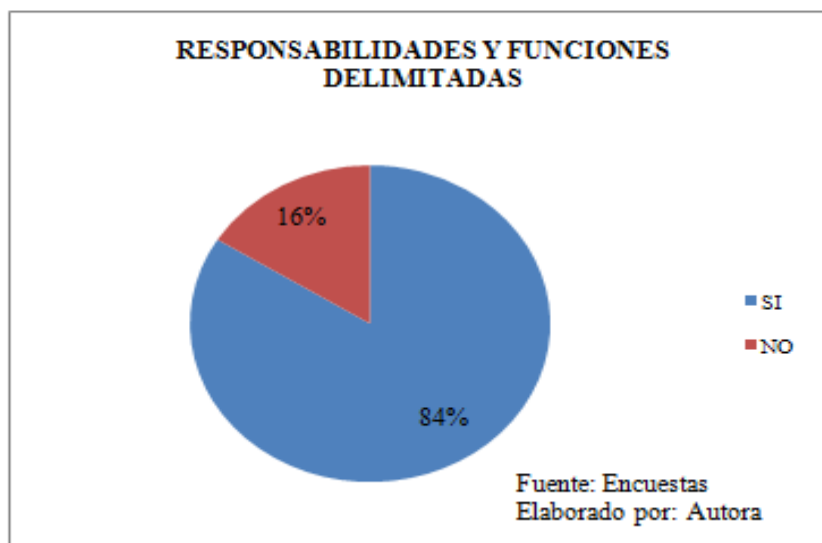
Interpretación: Ante esta situación se considera necesario implementar estrategias que permitan superar esta irregularidad identificada.

2. ¿Las responsabilidades y funciones de trabajo están debidamente delimitadas?

Tabla 3

**RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES
DELIMITADAS**

SI	52
NO	10
TOTAL	62



Análisis: El 84% de las 62 personas encuestadas manifiesta que las funciones de trabajo están debidamente delimitadas mientras que el 16% dicen que no.

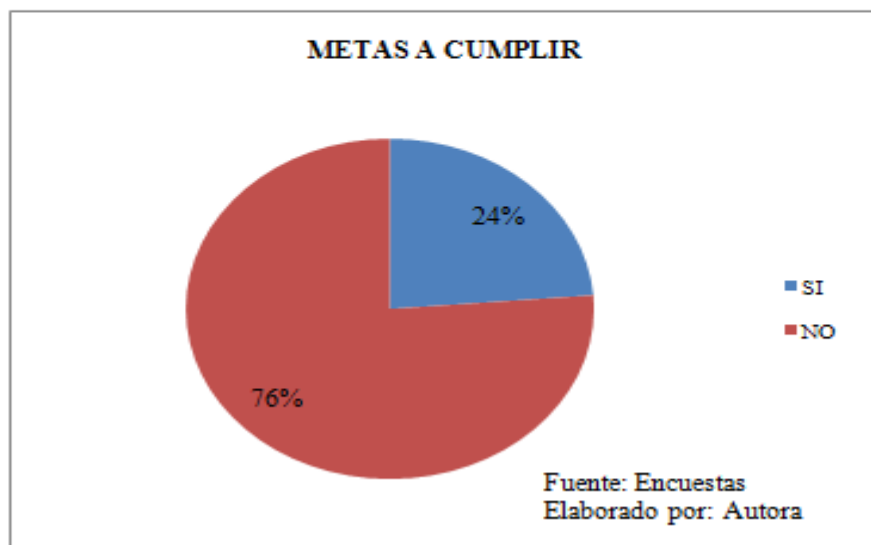
Interpretación: Esto se debe a que las personas que laboran en la cooperativa son los primeros que iniciaron con la actividad de intermediación monetaria en la cooperativa Chibuleo.

3. ¿Conoce las metas que debe cumplir en las actividades que ejecuta?

Tabla 4

METAS A CUMPLIR

SI	14
NO	45
TOTAL	59



Análisis: El 76% de las 62 personas encuestadas desconocen de cuál es la meta que debe cumplir en las áreas que desempeñan mientras que el 24% si la conocen.

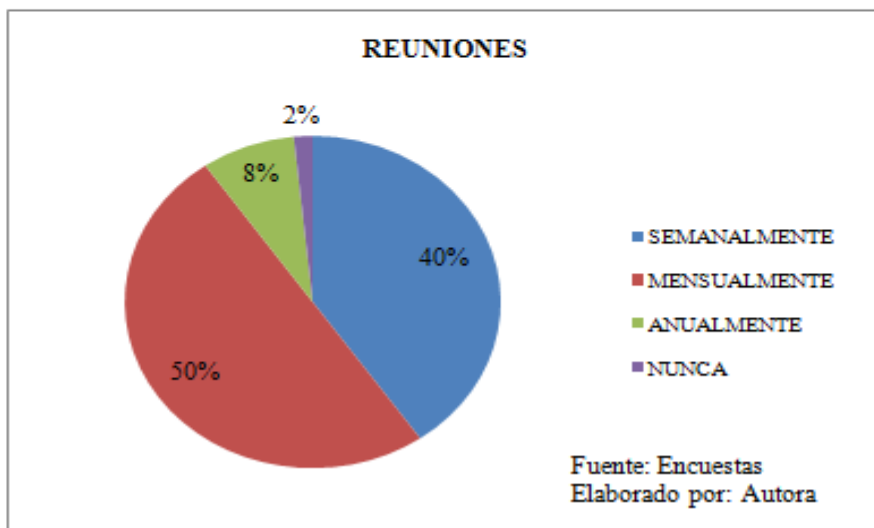
Interpretación: Esto se constituye en una preocupación por mejorar sustancialmente el conocimiento relacionado con esta pregunta; ya que el objetivo fundamental es el de implantar metas para el fortalecimiento de la Institución.

4. ¿Las reuniones que se realizan para monitorear los resultados obtenidos con lo planificado, se las hace:

Tabla 5

REUNIONES

SEMANTALMENTE	25
MENSUALMENTE	31
ANUALMENTE	5
NUNCA	1
TOTAL	62



Análisis: Con respecto a esta pregunta manifiestan que las realizan reuniones para monitoreo de resultado realizan el 50% de manera mensual, el 40% semanal, el 8% anual y el 2% nunca.

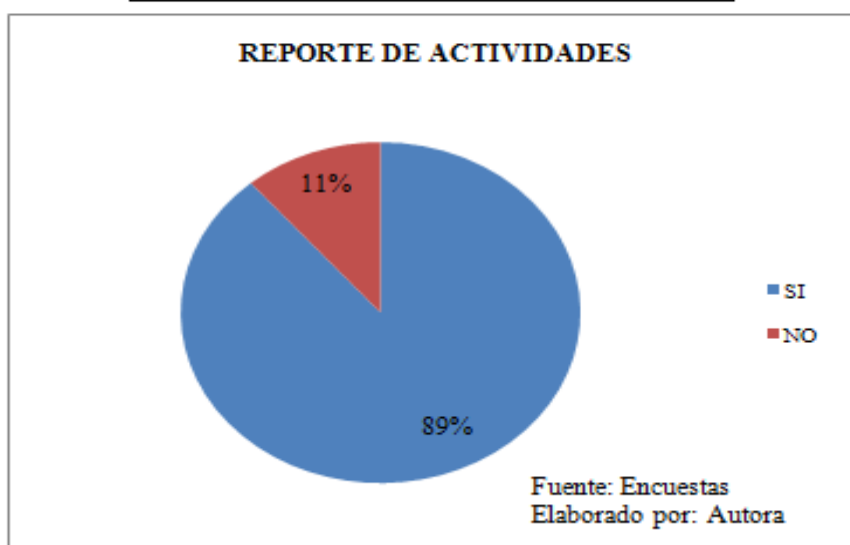
Interpretación: Los resultados obtenidos confirman la necesidad de realizar monitoreo por lo menos de forma mensual para implementar estrategias que permitan una gestión administrativa más ágil y dinámica en beneficio de la Institución.

5. ¿Se establecen reporte de actividades ejecutadas?

Tabla 6

REPORTE DE ACTIVIDADES

SI	55
NO	7
TOTAL	62



Análisis: El 89% de las 62 personas encuestadas, manifiestan que si se establecen reporte de actividades ejecutadas, mientras que el 11% dicen que no.

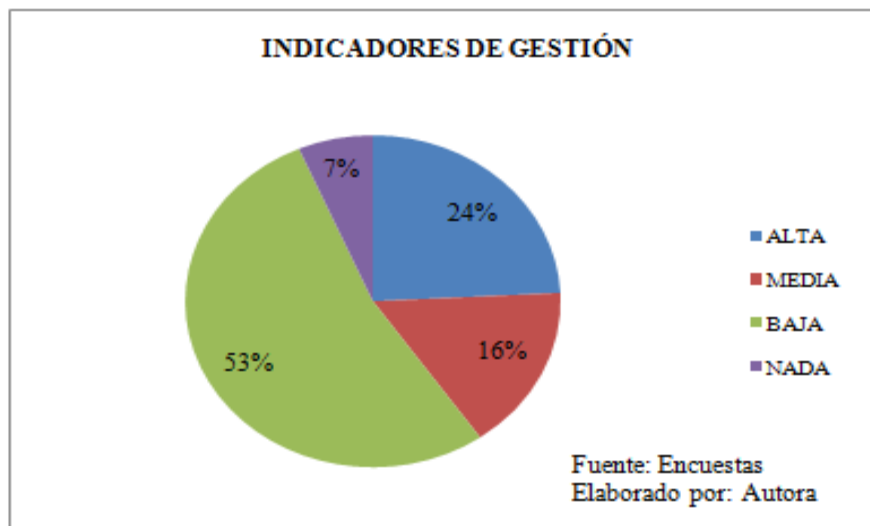
Interpretación: Esto se debe a que es de vital importancia las actividades que realizan con cada uno de los usuarios para un mejor control interno en la institución.

6. ¿Los indicadores de gestión que aplica la Cooperativa permite mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en sus procesos, en una escala?

Tabla 7

INDICADORES DE GESTIÓN

ALTA	15
MEDIA	10
BAJA	33
NADA	4
TOTAL	62



Análisis: De acuerdo a la encuesta realizada el 53% manifiesta que es baja la aplicación de indicadores financieros, el 16% media, el 24% alta mientras que el 7% dicen que no se aplica.

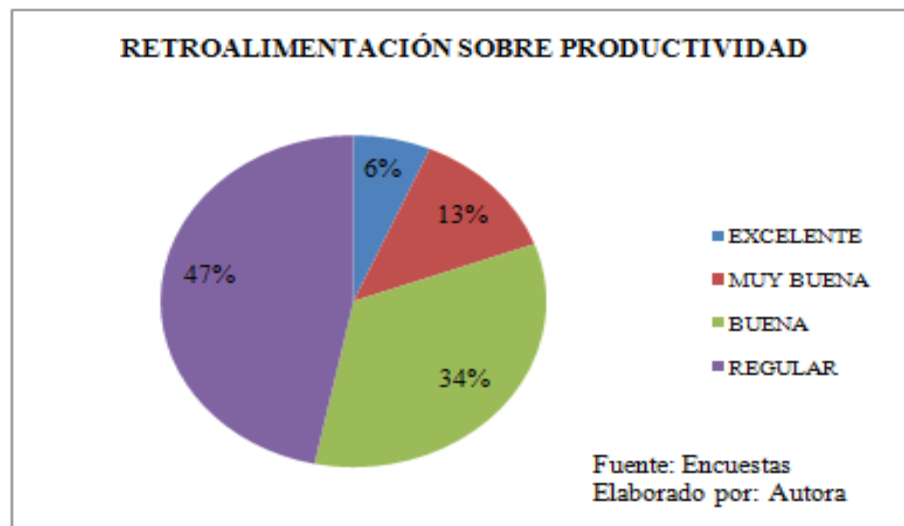
Interpretación: Lo cual fortalece nuestra hipótesis para el trabajo que se está realizando a continuación.

7. ¿La realimentación que reciben los empleados sobre productividad y niveles de desempeño es?

Tabla 8

RETROALIMENTACIÓN SOBRE PRODUCTIVIDAD

EXCELENTE	4
MUY BUENA	8
BUENA	21
REGULAR	29
TOTAL	62



Análisis: Con relación a la realimentación en conocimientos que recibe los empleados el 47% manifiestan que es regular, 34% bueno, 13% muy buena y el 6% excelente.

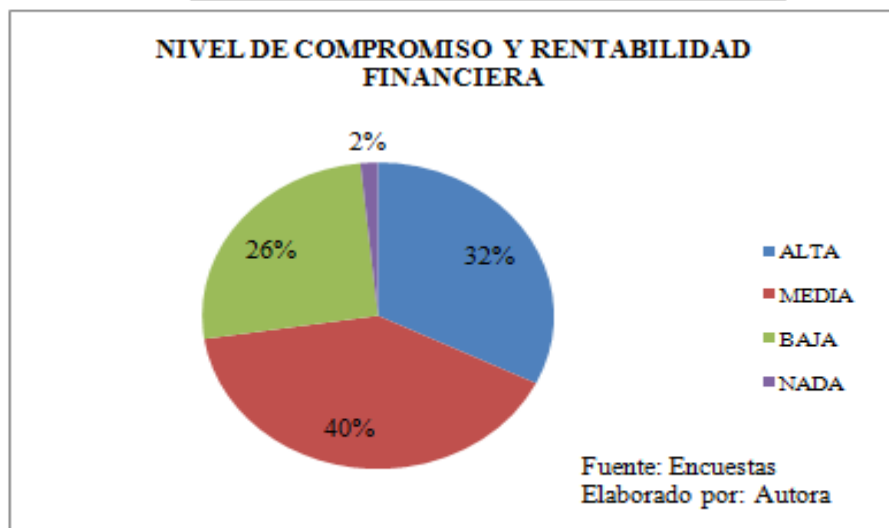
Interpretación: Esto se debe a que por parte de la administración desconocen lo importante que el recurso humano.

8. ¿El nivel de compromiso y de búsqueda de herramientas para mejorar la rentabilidad financiera de la empresa, es?

Tabla 9

NIVEL DE COMPROMISO Y RENTABILIDAD FINANCIERA

ALTA	20
MEDIA	25
BAJA	16
NADA	1
TOTAL	62



Análisis: De la totalidad de los encuestados, más del 40% por ciento manifiesta que el nivel de compromiso y de búsqueda de herramientas para mejorar la rentabilidad financiera de la empresa es media, el 32% alta, 26% baja y el 2% dice que nada.

Interpretación: Esto se debe a es muy importante de que el personal operativo debe manejarse con metas y estrategias para el desarrollo de la Institución.

4.2. COMPROBACION DE HIPOTESIS

La hipótesis estudiada es confirmada o invalidada estadísticamente partiendo de las observaciones de una muestra sobre la cual se toma la respectiva decisión.

Modelo Lógico

H₀ = Los indicadores de gestión **NO** inciden en la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO Cía. Ltda.

H₁ = Los indicadores de gestión **SI** inciden en la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO Cía. Ltda.

La presente investigación tuvo un nivel de significación del 5%, es decir 0,05 para realizar la comprobación de la hipótesis.

Modelo estadístico

Para la verificación de la hipótesis del presente trabajo se utilizó la prueba del Chi Cuadrado, cuya fórmula es:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

O = Datos Observados

E = Datos Esperados

$$gl = (f-1)(c-1)$$

f= filas

c= columnas

Tabla 10. Frecuencia observada

Nº	PREGUNTAS	ALTA	MEDIA	BAJA	NADA	TOTAL
5	Los indicadores de gestión que aplica la Cooperativa permite mejorar los niveles de eficiencia y eficacia en sus procesos, en una escala	15	10	33	4	62
7	El nivel de compromiso y de búsqueda de herramientas para mejorar la rentabilidad financiera de la empresa, es	20	25	16	1	62
	TOTAL	35	35	49	5	124

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Ximena Marcalla

Región de aceptación o rechazo

$$\text{Grados de libertad (gl)} = (f - 1) (c - 1)$$

$$(gl) = (2 - 1) ((4 - 1)$$

$$(gl) = (1) (3)$$

$$\mathbf{(gl) = 3}$$

En este caso se tiene 3 grados de libertad y un nivel de significancia de 5%, el valor en la tabla de Chi cuadrado es igual a 7,81.

Tabla 11. Chi cuadrado

	OBSERVADOS	ESPERADOS	O - E	(O - E) ²	(O - E) ²
					E
1	15	18	-2.50	6.25	0.36
2	10	18	-7.50	56.25	3.21
3	33	25	8.50	72.25	2.95
4	4	3	1.50	2.25	0.90
5	20	18	2.50	6.25	0.36
6	25	18	7.50	56.25	3.21
7	16	25	-8.50	72.25	2.95
8	1	3	-1.50	2.25	0.90
				X² =	14.84

Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Ximena Marcalla

Decisión

Finalmente, se comparan los valores:

$$x^2 = 14,84 < x^2_t = 7,82 \rightarrow \text{Se rechaza } H_0$$

Por consiguiente, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que señala que los indicadores de gestión inciden en la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO Cía. Ltda.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones fundamentadas en los resultados presentados y analizados, conforme a los objetivos de estudio.

5.1. CONCLUSIONES

- La institución actualmente posee una filosofía de gestión bien concebida, ya que tiene definidas su misión, visión y objetivos; aunque no está muy clara en cuanto a las metas que debe cumplir a corto plazo en beneficio de la organización.
- En cuanto a la existencia de un sistema de indicadores de gestión que le permita medir y evaluar la gestión y la capacidad de sus empleados en función de la efectividad y eficacia de las actividades que cada uno debe desarrollar en beneficio de la organización, se observó que la Cooperativa maneja un número reducido de indicadores, pero el personal no los identifica ni maneja; por lo que no se elaboran estrategias que garanticen la toma de decisiones oportunas en función de mejorar y optimizar las tareas.
- A pesar de que la organización tiene conocimientos y ejecuta controles de su gestión, aún presenta algunas debilidades que no le permiten determinar si la estrategia financiera empleada es exitosa.
- De acuerdo a la necesidad detectada de implementar nuevos indicadores que satisfagan los requerimientos de la empresa, se procedió a definir un conjunto de indicadores de gestión que permitan mejorar la rentabilidad financiera de la Cooperativa; de esta manera se podrán aplicar a tiempo las acciones correctivas que permitan corregir o desviar los resultados obtenidos y

reorientarlos, si es necesario para conseguir los objetivos globales planteados por la Directiva.

5.2. RECOMENDACIONES

- Publicar en un lugar visible, la cartelera con las tasas de interés de productos financieros, como respuesta a la transparencia de información y protección al consumidor.
- Fortalecer la metodología de crédito en todas las etapas desde la promoción, análisis, evaluación, desembolso, seguimiento y recuperación.
- Generar procesos de formación para Directivos en la Cooperativa, como un mecanismo de educación permanente que cubra el riesgo de gobernabilidad en el mediano y largo plazo.
- Divulgar los resultados obtenidos en la presente investigación en toda la Cooperativa tanto en la matriz como en las sucursales respectivas a fin de convencer a toda la organización que la propuesta traerá resultados beneficiosos para todos.
- Realizar la implementación del Sistema de Control de Gestión con los indicadores de gestión, garantizando de esta forma un seguimiento, control y evaluación de la gestión para lograr el mejor funcionamiento de la organización; optimizando sus procesos administrativos y productivos, para incrementar la rentabilidad de la empresa y elevar sus niveles de eficacia y eficiencia.

CAPITULO VI

PROPUESTA

6.1. DATOS INFORMATIVOS

- Título

“Sistema de Control de Gestión con indicadores que permita incrementar la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO CÍA. LTDA”.

- Institución ejecutora

Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO CÍA. LTDA.

- Director de Tesis

Dr. César Salazar.

- Beneficiario

Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO CÍA. LTDA.

- Ubicación

Avenida 12 de noviembre y Mariano Egüez en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

- Tiempo estimado para la ejecución:

➤ Fecha de Inicio: Enero del 2011.

- Fecha de Finalización: Junio del 2011.
- Equipo técnico responsable
 - Investigadora: Ximena Marcalla
 - Gerente: Ing. Rodrigo Llambo
 - Contador: Dr. Byron Alban
- Costos

El costo de la propuesta asciende a \$ 1000,00.

6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Debido a los cambios que se han producido en el entorno, las empresas se han visto obligadas a adoptar mecanismos formales que aseguren que todas y cada una de las actividades de la empresa se realicen de forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales; de ahí surge la necesidad de controlar lo que está ocurriendo.

Sin embargo, existe el temor por parte de los empresarios de adoptar un control de gestión efectivo, la mayor limitación en el uso de los indicadores radica en la debilidad de una cultura de la medición de la alta gerencia, así como la ausencia de programas de mejoramiento continuo que permitan cambios en la gestión productiva dentro de los trabajadores.

Cabe destacar la necesidad que existe en la Cooperativa CHIBULEO de adoptar nuevas formas de control, debido a los cambios que se han producido en el entorno, la continua demanda de producto, así como la incesante presión competitiva, que obliga a la misma a corregir e implantar herramientas de planificación y control que garanticen la consecución de los objetivos y metas planteadas y de esta manera asegurar el negocio en marcha.

6.3. JUSTIFICACION

El Sistema de Control de Gestión es un elemento necesario para la dirección de la Cooperativa. Los aportes que hace a la gerencia resultan de la ejecución de las funciones que se enuncia a continuación, y que, para proporcionar una visión de conjunto, se resumen en estas seis funciones:

- **Facilitar el aprendizaje organizacional**

Es un medio para producir conocimiento a partir de la reflexión sistemática sobre la acción, para ajustar la actuación futura de acuerdo con los resultados de la experiencia.

- **Crear la memoria institucional**

Los registros de los resultados de cada periodo permiten observar la evolución de cada variable a través de un lapso que puede ser suficientemente largo como para analizar las tendencias.

- **Facilitar el diagnostico permanente**

La gerencia puede hacer un diagnóstico bastante acertado de la situación de la empresa puesto que este sistema destaca la información más significativa.

- **Mejorar la planeación y la programación**

El SCG pone al descubierto los resultados mediocres, señala a los funcionarios que tienen la responsabilidad de emprender acciones encaminadas a encontrar métodos más eficientes y más adecuados para ejecutar los procesos a su cargo.

- **Medir el perfeccionamiento**

Da lugar a que pueda apreciarse la capacidad que tiene la organización para cambiar en busca de un desempeño superior.

- **Mejorar la flexibilidad**

El SCG ha sido considerado como un “sistema de alarmas inmediatas” porque informa a los responsables de la acción correctiva cada vez que se produce una situación excepcional.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo General

- Diseñar un Sistema de Control de Gestión con indicadores que permita incrementar la rentabilidad financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO CÍA. LTDA.

6.4.2. Objetivos Específicos

- Lograr un crecimiento financiero.
- Captar nuevos clientes.
- Mejorar sus procesos internos.
- Crear estrategias de crecimiento que le permita el sostenimiento en el mercado.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

6.5. ANALISIS DE FACTIBILIDAD

La posibilidad de la implantación y puesta en marcha de la propuesta se fundamenta en los siguientes aspectos:

FACTIBILIDAD ADMINISTRATIVA

La presente propuesta cuenta con el respaldo total del gerente ya que el mencionado sistema de control de gestión basado en indicadores será de mucha utilidad para el buen desempeño de la entidad. Además, el gerente está comprometido con la compañía para impulsarla al éxito y liderazgo en el mercado.

FACTIBILIDAD ECONOMICA

La Cooperativa cuenta con el Departamento de Contabilidad el cual controla los recursos, la liquidez y rendimientos de la empresa; la entidad tiene disponibilidad para desarrollarla sin ningún inconveniente, pues está segura que la consecución de objetivos permite genera más utilidad.

FACTIBILIDAD LEGAL

La presente propuesta no tiene impedimento legal para ser desarrollada en beneficio de la Institución.

6.6. FUNDAMENTACION

SISTEMA DE CONTROL DE GESTION

La escuela clásica de dirección aportó una visión racional y científica para el sistema de dirección y la función directiva, teniendo el control un papel decisivo

como garantía de la retroalimentación del comportamiento de todo el sistema y herramientas que posibilitan la corrección de las desviaciones, con arreglo a un plan anteriormente previsto.

En esta corriente de pensamiento, diferentes autores han definido el control en diversas etapas evolutivas de la ciencia de la dirección.

Fayol (1961): "el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan repararlos evitar su repetición".

Stoner (1988): "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

Robbins (1994): "el control es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa".

Vale decir también que, el control ha evolucionado en el transcurso de los últimos treinta años y así se establecen conceptos, tales como:

Francisco Blanco Illescas (1993), plantea que "la moderna filosofía del Sistema de Control de Gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa".

Joan Ma. Amat (2000), el Sistema de Control de Gestión es: "el conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección."

Hughe Jordán (2000), el Sistema de Control de Gestión “es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión el cual va a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados”.

En la actualidad, la tarea de la dirección es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acciones efectivas mediante la planeación, la organización, la ejecución y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos de la manera más adecuada.

En este orden de ideas, **Chiavenato (1999)**, señala que el control tiene como función vigilar que el trabajo planeado se lleve a cabo en una forma adecuada para poder aplicar las medidas correctivas, siendo básico medir el desempeño, la retroalimentación y comparación de lo real con lo planeado.

De esta manera, el control resulta una función esencial del proceso directivo, que comprende todas las acciones que se emprenden para garantizar que las actividades reales coincidan con las actividades planificadas. La necesidad de control es mayor en la medida en que las organizaciones se enfrentan a un entorno dinámico y cambiante, a un mayor nivel de incertidumbre y a una alta rivalidad competitiva y que, por tanto, los orígenes del Sistema de Control de Gestión están en el surgimiento de la actividad de dirección.

En tal sentido, el Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Se caracteriza por ser activo o proactivo cuando colabora con el buen funcionamiento de la gestión organizacional, soportado sobre la base de las metas que se trace. Por tanto, un Sistema de Control de Gestión, debe ser capaz de medir el grado de cumplimiento de esos objetivos y hace necesario, entonces, identificar un grupo

de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel y la calidad del cumplimiento de cada objetivo.

Según **Kaplan (2001)**, un buen Sistema de Control de Gestión, debe incorporar los siguientes elementos:

- **Misión, visión y valores:** Su aplicación comienza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- **Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos:** Las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización.
- **Indicadores y sus metas:** Son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- **Iniciativas estratégicas:** Los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- **Recursos:** Los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- **Responsables:** Cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- **Evaluación subjetiva:** Es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

INDICADORES DE GESTION

Los indicadores de gestión, según **Serna (2001)**, son unidades de medida gerencial para evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia" (p. 253).

Es por ello, que los indicadores de gestión son una herramienta con la que cuentan los gerentes, para complementar sus requerimientos estratégicos y ser más eficientes y eficaces en la toma de decisiones respecto al rumbo de la empresa y de cómo están efectuando sus procedimientos, ya que actualmente no basta con los resultados que dan los sistemas contables los cuales, según **Muñiz (2003)** existen diferentes indicadores de gestión para cada unidad de la organización

Perfil de los indicadores

El perfil de un indicador es, según **Rodríguez (2000)**, "el conjunto de elementos que facilitan la descripción y clasificación de un indicador, como apoyo a la tarea de seguimiento, control y evaluación de una gestión".

RENTABILIDAD FINANCIERA

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de

rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

En este sentido, la rentabilidad financiera debería estar en consonancia con lo que el inversor puede obtener en el mercado más una prima de riesgo como accionista. Sin embargo, esto admite ciertas matizaciones, puesto que la rentabilidad financiera sigue siendo una rentabilidad referida a la empresa y no al accionista, ya que aunque los fondos propios representen la participación de los socios en la empresa, en sentido estricto el cálculo de la rentabilidad del accionista debería realizarse incluyendo en el numerador magnitudes tales como beneficio distribuable, dividendos, variación de las cotizaciones, etc., y en el denominador la inversión que corresponde a esa remuneración, lo que no es el caso de la rentabilidad financiera, que, por tanto, es una rentabilidad de la empresa.

La rentabilidad financiera es, por ello, un concepto de rentabilidad final que al contemplar la estructura financiera de la empresa (en el concepto de resultado y en el de inversión), viene determinada tanto por los factores incluidos en la rentabilidad económica como por la estructura financiera consecuencia de las decisiones de financiación.

Cálculo de la rentabilidad financiera

A diferencia de la rentabilidad económica, en la rentabilidad financiera existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{Resultado neto}}{\text{Fondos Propios a su estado medio}}$$

Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio. Otros conceptos de resultado,

siempre después de intereses, que se suelen enfrentar a los fondos propios para obtener la rentabilidad financiera serían los siguientes:

- Resultado antes de impuestos, para medir el rendimiento de los fondos propios con independencia del impuesto de sociedades.
- Resultado de las actividades ordinarias, prescindiendo así tanto del efecto del impuesto sobre sociedades como de los resultados extraordinarios, bajo la pretensión de facilitar la Comparabilidad.
- Resultado previo a la deducción de amortizaciones y provisiones, debido a que son costes de difícil estimación económica y que, tanto por la diversidad de políticas de unas empresas a otras como por la manipulación de que pueden ser objeto, se configuran como un posible factor distorsionante del resultado real.
- Resultado de explotación una vez deducidos los intereses de la deuda y los impuestos directos.

En cuanto al denominador, la discusión se plantea sobre la propia definición analítica de fondos propios para el cálculo de un indicador de rentabilidad de los mismos, destacando como principal controversia la consideración de los fondos propios según balance o con ajustes motivados por determinadas partidas, tales como capital pendiente de desembolso, acciones propias o ingresos a distribuir en varios ejercicios.

Descomposición de la rentabilidad financiera

Pretendemos en este apartado estudiar la relación que liga a la rentabilidad económica con la rentabilidad financiera a partir de la descomposición de esta última.

Seguiremos para ello dos vías: una primera, la descomposición de la rentabilidad financiera como producto de factores; y una segunda, la conocida como ecuación

lineal o fundamental del apalancamiento financiero. Introduciremos a través de ambas descomposiciones el concepto de apalancamiento financiero, el cual, desde el punto de vista del análisis contable, hace referencia a la influencia que sobre la rentabilidad financiera tiene la utilización de deuda en la estructura financiera si partimos de una determinada rentabilidad económica.

Descomposición de la rentabilidad financiera como producto de factores

De la misma forma que la rentabilidad económica, la rentabilidad financiera se puede descomponer como producto de diversos factores, con la particularidad de que entre los mismos podemos incluir a la rentabilidad económica. No obstante, si se quiere introducir como factor la rentabilidad económica, la descomposición de la rentabilidad financiera no sólo dependerá de cómo se ha definido el propio indicador que se descompone (y nos referimos con ello básicamente al concepto de resultado utilizado como numerador en la rentabilidad financiera), sino también de cómo se haya definido la propia rentabilidad económica.

6.7. METODOLOGIA. MODELO OPERATIVO

6.7.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL

6.7.1.1 Antecedentes y Base Legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO, fue constituida en el mes de enero del 2003, como una iniciativa de 27 jóvenes indígenas oriundos de la sierra central de Ecuador en respuesta a una demandante necesidad de servicios financieros por parte de la población vulnerable en el sector rural y urbano marginal.

En los 7 años de funcionamiento, la cooperativa ha tenido un crecimiento acelerado de su estructura financiera. A diciembre del 2010 bordea los 15

millones de activos y 13 millones de pasivos provenientes en su mayoría de los depósitos del público, demostrando como un factor positivo la confianza de sus socios.

La administración de la cooperativa se encuentra a cargo del Señor Rodrigo LLambo quien se desempeña como Gerente General de la Cooperativa desde su creación.

Durante los 7 años de gestión no se evidencia momentos de crisis a excepción de una corrida de depósitos de cerca de 200 mil dólares originada por rumores y desinformación en la agencia de Riobamba en los meses de junio y julio del 2010. Cuenta con 7 oficinas de atención y una ventanilla ubicadas en la sierra central de Ecuador en las siguientes ciudades: Ambato, Salcedo, Latacunga, Machachi, Riobamba, Quito Sur, Sangolquí.

Chibuleo Ltda, se halla registrada en la Dirección Nacional de Cooperativas, según acuerdo ministerial 6384 del 27 de enero del 2003. La última reforma a los estatutos se realizó el 27 de julio del 2010.

6.7.1.2 Direccionamiento Estratégico

La planificación estratégica que dispone la cooperativa fue realizada para el período 2007 - 2010.

La filosofía institucional es la siguiente:

- **VISION**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo, será una institución financiera competitiva, de alta productividad y modelo de gestión por el impacto que genera en el desarrollo socioeconómico en el país.

- **MISION**

Con vocación social brindar servicios financieros y complementarios de calidad para satisfacer las expectativas de socios y clientes, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

La planificación estratégica define objetivos y estrategias a seguir, sin embargo no se evidencia la existencia formal de un proceso de planificación y seguimiento. Si bien existe un reporte de monitoreo administrado por el área financiera en cuanto a cifras y metas de cumplimiento, se debe fortalecer el proceso de monitoreo del Plan Operativo Anual en cuanto a su diseño, socialización y cumplimiento por áreas.

Las principales fortalezas y debilidades detectadas fueron:

- **FORTALEZAS**

- Equipo joven de profesionales con adaptación al cambio.
- Posicionamiento en el mercado por proyectar a sus socios confianza, seriedad, seguridad.
- Levantamiento de procesos.
- Existen reportes de liquidez.

- **DEBILIDADES**

- Problemas de conectividad entre oficinas que ocasiona caída de los enlaces.
- No se cuenta con un plan de renovación de hardware.

- Alta morosidad en cartera de crédito en 19% debido a no contar con una adecuada metodología de crédito.
- Limitaciones ocasionales de liquidez.
- No se dispone de oficinas funcionales en la matriz.
- Limitado apoyo de los Consejos de Administración y Vigilancia por falta de conocimientos y formación.

6.7.1.3 Segmento de Clientes

Cooperativa Chibuleo, mantiene su accionar en las provincias de Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo, sus servicios se orientan hacia la población del sector rural que se dedica a actividades de comercialización de productos, artesanías, ganadería, comercio informal.

6.7.1.4 Principales Competidores

El mercado de atención de la Cooperativa Chibuleo se caracteriza por ser altamente competitivo, en la provincia de Tungurahua es catalogada como una de las que incluye un alto número de cooperativas de ahorro y crédito a nivel nacional muchas de ellas se han originado por un efecto de réplica a experiencias de cooperativas indígenas que se han posicionado en los últimos 10 años.

Para la cooperativa Chibuleo la competencia está representada en su mayor parte por:

COACs Mushuc Runa, Ambato, Kullky Wasi, SAC, Riobamba, CACPECO (Cotopaxi); Alianza del Valle (Machachi); Luz del Valle (Sangolquí).

Se menciona que la principal causa por la que los socios acuden a estas entidades es por mejores tasas de interés tanto en crédito como en depósitos, menores fondos para encaje, así como la agilidad en la entrega de los servicios.

Las principales Oportunidades y Amenazas detectadas fueron:

- **OPORTUNIDADES**

- Conocer el marco legal definitivo frente a la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria.
- Generar nuevos servicios como alianza para la compra de computadores junto con la capacitación a los socios en computación.
- Alianzas con redes locales y generales para acceso a beneficios como ruedas de negocios.
- Generación de nuevos servicios a través de

- **AMENAZAS**

- No disponer de un plan de contingencias frente a la posible erupción del volcán Tungurahua.
- Proliferación de cooperativas, que afecta al sector cooperativo.
- Incertidumbre política frente al nuevo mecanismo de control.

Tabla 12. Detalle de la competencia

<i>Detalle de la Competencia Nombre de la Institución</i>	<i>Ubicación Operan en la Sierra Centro de Ecuador</i>	<i>Regulada o No Regulada por la SBS</i>
<i>Coop. Mushuc Runa</i>	Juan Montalvo y Juan Benigno Vela	Si
<i>Coop. Kullki Wasi</i>	Av. 12 de Noviembre y Castillo	No
<i>Coop. Ambato</i>	Calle Lalama y Av. Cevallos	No
<i>Coop. SAC</i>	12 de Noviembre y Castillo	No

Fuente: COAC CHIBULEO

Elaborado por: Ximena Marcalla

6.7.1.5 Productos y Servicios que ofrece

- **Productos de Captaciones**

Los principales productos de captaciones son: ahorros a la vista y depósitos a plazo fijo. La cooperativa cuenta con una persona responsable en el área de inversiones.

La cooperativa registra un crecimiento en captaciones en el año 2010 del 27% en ahorro a la vista y del 37% en depósitos a plazo fijo.

- **Productos de Crédito**

La cooperativa dispone de 11 productos de crédito de entre los cuales tenemos:

Tabla 13. Productos que ofrece

TERMINOS Y CONDICIONES	PRODUCTO 1	PRODUCTO 2	PRODUCTO 3	PRODUCTO 4
NOMBRE DEL PRODUCTO:	Ordinario	Especial	Capital Semilla	Credi. flash
DESTINO DEL PRODUCTO:	Consumo Micro crédito	Consumo y Microcrédito	Micro crédito	Microcrédito
METODOLOGIA DE CREDITO QUE UTILIZA:	Individual	Individual	Grupal	Individual
MONTO MINIMO:	1,000.00	501.00	10,000.00	200.00
MONTO MAXIMO:	10,000.00	1,000.00	100,000.00	5,000.00
PLAZO MAXIMO:	48 meses	12 meses	24 meses	2 meses
TASA DE INTERES NOMINAL:	23%	25%	16%	25%
TASA DE INTERES EFECTIVA:	25.59%	28.07%	17.26%	28.07%
PORCENTAJE DE ENCAJE:	20%	20%	10%	0%
GARANTIA:	Firmas	Firmas	Firmas	Firmas

TERMINOS Y CONDICIONES	PRODUCTO 5	PRODUCTO 6	PRODUCTO 7	PRODUCTO 8
NOMBRE DEL PRODUCTO:	Credi Plan	Credi Faltante	Emergente	Credi.Plazo Fijo
DESTINO DEL PRODUCTO:	Consumo Micro crédito	Consumo	Micro crédito	Consumo Microcrédito
METODOLOGIA DE CREDITO QUE UTILIZA:	Individual	Individual	Individual	Individual
MONTO MINIMO:	100.00	100.00	100	100
MONTO MAXIMO:	3000	1,000.00	500	10000
PLAZO MAXIMO:	24 meses	12 meses	6 meses	12 meses
TASA DE INTERES NOMINAL:	21 al 23%	17%	25%	20%
TASA DE INTERES EFECTIVA:	25.59%	28.07%	17.26%	28.07%
PORCENTAJE DE ENCAJE:	10%	10%	20%	0%
GARANTIA:	Firmas	Firmas	Firmas	Firmas

Fuente: COAC CHIBULEO

Elaborado por: Ximena Marcalla

Respecto a las Tasas de Interés Activas para la expediente y en el caso de ser créditos nuevos cartera de crédito, la Cooperativa mantiene una clasificación de sus productos que no permite identificar con claridad a cuál segmento

corresponden principalmente de consumo y microcrédito, se debe realizar un proceso de revisión para ajustar sus tasas de interés al cumplimiento de las disposiciones establecidas por el Banco Central del Ecuador.

Existen créditos que no cumplen la disposición de tasa máxima efectiva ya sea por no incluir el monto del encaje en el cálculo, por superar el monto máximo establecido para el segmento de microcrédito y su tasa de interés tope como es el caso del Producto Capital Semilla, o por no cumplir con el tope máximo de interés para créditos de consumo.

La fijación de tasas de interés se hace en base a un sondeo de mercado y se revisan cada seis meses.

No existe una cartelera de publicación de tasas de interés visible en la oficina matriz.

En relación a la metodología de crédito la cooperativa realiza el siguiente proceso:

- Normalmente los socios acuden a la cooperativa a solicitar los servicios de crédito, no se aplica una metodología de promoción y búsqueda de socios en el campo.
- Una vez que el socio se acerca a la cooperativa son atendidos por los auxiliares de crédito quienes cumplen la función de recopilar la información y documentos habilitantes, junto con la consulta de historial crediticio.
- Si cumple con los requisitos pasa al siguiente procedimiento, caso contrario informan al socio del incumplimiento de las condiciones solicitadas.
- Aquellos socios que cumplen con la evaluación inicial, distribuyen los expedientes a los asesores de crédito de acuerdo a la zona que han sido asignados.

- Para el análisis de microcrédito el asesor revisa la existencia del negocio y realiza el análisis socio económico de socio.
- Finalmente, realiza el informe de inspección y análisis junto con la conclusión para el otorgamiento o no del crédito.

6.7.1.6 Estrategia de Mercadeo de los Productos

Cooperativa Chibuleo cuenta con un área de mercadeo, quien es la encargada de armar las estrategias promocionales y plan de mercadeo.

No se cuenta con un proceso de evaluación del nivel de efectividad de los medios utilizados.

6.7.2 TALENTO HUMANO

6.7.1 Cuerpo Directivo

El organismo máximo de la cooperativa es la Asamblea General de Representantes, según el Artículo 32 del Estatuto de la Cooperativa.

La Asamblea está conformada por 28 representantes, los mismos que han sido elegidos en base al número de socios y por agencias.

El Consejo de Administración está conformado por 9 integrantes, la mayoría se dedica a la agricultura, existe un limitado conocimiento a nivel financiero, administrativo que pueda ser un soporte para la gestión institucional.

El Consejo de Vigilancia está conformado por 5 integrantes, al igual que en el Consejo de Administración la principal actividad es la agricultura.

Se requiere generar un proceso de formación y competencias para los Directivos de la COAC, o en su defecto generar un proceso integral de educación y

preparación a socios que pueden ser potenciales Representantes de los Consejos en el mediano plazo.

Existe un apoyo a la Gerencia a nivel de apertura para la gestión y toma de decisiones.

Tabla 14. Consejo de Administración

Consejo de Administración	
Nombre	Actividad Económica Principal/ Profesión
Guido Oswaldo de la Cruz Sumbana	Presidente -Agricultor
Ángel David Maliza Llanganate	Guardia
Ángel Til Ainaguano	Agricultor
Santiago Yucailla Baltazar	Agricultor
José Andagana Uñog	Comerciante
Rosa Bonilla Ortiz	Comerciante
Francisco Hidalgo Sarango	Empleado por obra

Fuente: COAC CHIBULEO

Elaborado por: Ximena Marcalla

El Consejo de Administración y Vigilancia mantiene reuniones una vez al mes, al conversar brevemente con el Presidente se pudo apreciar que no existe una agenda ordenada de puntos a tratar en las reuniones que esté acorde a las funciones establecidas en los estatutos de la cooperativa.

6.7.2 Recurso Humano

Se puede evidenciar que más del 90% del personal son indígenas de la zona centro de Ecuador, el equipo de COAC Chibuleo es un equipo relativamente joven con un promedio de edad de entre 20 a 30 años.-

La cooperativa cuenta con el área de Recursos Humanos, bajo la responsabilidad de una Coordinadora. Existe un manual de recursos humanos que se encuentra en permanente proceso de actualización.

La cooperativa dispone de un plan de capacitación para el personal.

Durante el año 2010 existió un incremento en el nivel de rotación del personal principalmente en el área de crédito, debido a las modificaciones en la metodología que generó incertidumbre a este nivel, se espera que con la nueva revisión de esta y la implementación de la nueva estructura organizacional se disminuya la rotación del personal de la COAC.

La cooperativa cumple con el proceso de afiliación y pago al IESS por sus empleados.

6.7.3 SISTEMA INFORMÁTICO

El área de sistemas está estructurada de la siguiente manera:

Jefe de Sistemas y un analista de sistemas. Entre las principales funciones del área son: administración del sistema de comunicaciones, la infraestructura tecnológica y administración del sistema financiero, soporte en hardware y software.

El sistema tecnológico que utiliza la cooperativa es propio y se denomina Sistema Financiero Chibuleo. Es un sistema integrado entre contabilidad y operaciones; los módulos que tiene son: Clientes, captaciones, colocaciones, inversiones, contabilidad, tesorería, administración, reportes, cajas.

En los últimos 6 meses se han presentado varias caídas del sistema, en promedio al mes existe al menos una caída a nivel de agencias. La red de comunicaciones es a través de antenas con el proveedor Fulldata, la solución propuesta para mejorar la comunicación es a través de fibra óptica.

El administrador del sistema es el Auxiliar de Sistemas, como administrador realiza funciones de desarrollo, mantenimiento y análisis, administración de usuarios.

Es un sistema confiable y seguro, maneja niveles de seguridad para cada usuario cuyas claves deben ser cambiadas cada 30 días, resultado obtenido por el proceso reingeniería de roles a nivel de usuarios. Sin embargo, en el caso de ingresar al control de la SBS deberían cambiar de sistema dado que el actual no cumpliría con los requerimientos de reportes solicitados por este organismo de control, también, el sistema es un soporte en la medida que la COAC no mantenga un reto de crecimiento acelerado, caso contrario se convierte en un cuello de botella.

El sistema realiza un proceso de calificación de cartera en base a los parámetros de la SBS, para microcrédito 5 días y consumo 15 días de mora.

Existe una política de generación de respaldos que menciona generar respaldos antes y después del cierre; una vez generado este proceso se hacen los backup.

No se dispone de licencias de software en todas las áreas, se carece de licencia en sistemas operativos, servidor, base de datos, desarrollo.

6.7.4 CONTROL INTERNO

Se preparó y llevó a cabo una matriz de control interno en donde se tabularon los resultados de acuerdo a los siguientes parámetros: No Cumple, En Avance, Cumple. En base a esto, es necesario que la Cooperativa tome las acciones correctivas.

Los resultados se presentan a continuación:

No.	Área de Análisis	COAC CHIBULEO			SITUACION ACTUAL
		NO CUM- PLE	EN AVANCE	CUMPLE	
I) HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN					
1,1	Planificación Estratégica				
	Cuenta con Planificación Estratégica		1		Existe una planificación estratégica para el período 2007 - 2010.
1,2	Plan Operativo Anual				
	Cuentan con el POA			1	Existe el POA para el año 2010
	Se realiza Seguimiento al POA		1		Se ha asumido las funciones de seguimiento al POA por parte del departamento de contabilidad, no existe un seguimiento integrado como proceso en la COAC.
1,3	Presupuesto				
	Cuentan con el presupuesto			1	
	Existe un Control Presupuestario			1	De manera mensual por parte de contabilidad
II) REGLAMENTOS Y MANUALES INTERNOS					
2,1	Situación Legal y Estatutaria				
	Estatuto Actualizado			1	Se actualizaron los estatutos al 27 de julio del 2010

2.2.	Cumplimiento disposiciones DNC				
	Aceptación de Balances e informes			1	Enviado a la DINACOOOP el 25 de agosto del 2010, aún no se tiene respuesta de aceptación.
	Dietas a Directivos		1		Existe un pago de movilización y transporte de 650 dólares al Presidente del Consejo de Administración. Regularizar el pago dado a que este monto compensa el apoyo operativo en cobranzas que realiza el Presidente, y que no es recomendable mantenerlo dado que puede generar conflicto de intereses.
	Registro de socios	1			No se ha realizado el registro de socios. El último registro se hizo en octubre del 2009
	Autorización para emitir certificados aportación			1	Se ha realizado el proceso de emisión de certificados hasta el 26 de abril del 2010

2,3	Normativa Interna (Reglamento - Manual)				
	Manual de Crédito		1		Se realizó un proceso de actualización, se ha entregado la nueva propuesta de manual de crédito para la revisión a todos los Jefes de Oficina, el 19 de noviembre/2010. Se debe concluir la revisión de manual y respectiva aprobación.
	Manual de Captaciones	1			No se dispone
	Manual de Tesorería e Inversiones	1			Existe un Manual de Procedimientos para el área de recaudación y tesorería que se cumple de manera parcial que debe ser actualizado, la fecha de elaboración fue en febrero 2007
	Manual de Contabilidad	1			Existe el Manual de Procedimientos contables, realizado en el 2007, sin embargo al estar sobre la base del sistema anterior debe ser actualizado
	Manual de Lavado de Activos	1			No se dispone
	Manual de Controles Internos	1			No se dispone
	Manual de Recursos Humanos		1		Se realizó un proceso de actualización, se ha entregado la nueva propuesta de manual de RRHH para la revisión a todos los Jefes de Oficina, el 19 de noviembre/2010.

3,2	Método de Registro Contable				
	Ingresos				
	Devengado (Acumulación)			1	Se realiza proceso diario de registro de intereses ganados en cartera.
	Gastos				
	Devengado (Acumulación)			1	Se realiza la provisión diaria sobre intereses en ahorros. Provisiones manuales de beneficios sociales.
3.3.	Presentación de Estados Financieros				
	Tipos de EEFF				
	Balance General			1	
	Estado de Pérdidas y Ganancias			1	
	Patrimonio Técnico			1	
	Períodos de Presentación				
	Mensual			1	Los Estados Financieros se obtienen a los 5 días de cerrado el mes.
3,4	Registro Contable de Servicios No Financieros				
	Separación del registro contable de los servicios no financieros		1		Existe alianzas con empresas de electrodomésticos y venta de vehículos que tienen una relación comercial con varios empleados de la COAC, que bajo un esquema de control por la SBS no sería factible de aplicación por existir una vinculación comercial.
				1	Actualizado a Noviembre del 2010
	Manual de Sistemas				
	Manual Integral de Riesgos	1			No se dispone

IV) AUDITORIA Y CALIFICACION DE RIESGOS					
4,1	Auditoria Interna				
	Existe un Auditor Interno				No existe un auditor interno, sin embargo a partir del mes de ju-
V) CONFORMACION DE COMITES					
5,1	Comité de Crédito			1	Existen niveles de aprobación para créditos de hasta 5 mil dólares en los que participa el asesor de crédito, analista y jefe de oficina. El comité no se reúne de manera presencial sino a través de una ruta y filtros de aprobación, que pudiere generar potenciales riesgos de crédito si no existe el monitoreo permanente.
5,2	Comité de Gestión. O Calificación de Activos de Riesgo (Comité Gerencial, Comité de Áreas, Comité de Riesgos)		1		
vi.) NORMATIVA PRUDENCIAL Y FINANCIERA					
6,1	SOLVENCIA PATRIMONIAL				
	Patrimonio Técnico		1		El Patrimonio Técnico a Octubre del 2010 es de 10,67%. Ligera-mente superior al límite mínimo que debe cumplir la cooperativa del 9%.
6.1.1			1		
6,2	FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA PATRIMONIAL				
6.1.2	Constitución de Reservas			1	A la fecha se realiza una constitución de reservas legales al cierre del ejercicio de cada año. Es necesario fortalecer la constitución de reservas institucionales para construir la solvencia de la COAC

6.3	CARTERA DE CRÉDITOS				
6.3.1	CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA CREDITICIA	1			Contablemente se registra cartera de consumo y microcrédito, sin embargo existen créditos superiores a 20 mil dólares que serían productivos bajo condiciones de análisis distintas inclusive de tasa de interés. No existe la seguridad en cuanto al correcto registro de clasificación de los créditos de consumo y microcrédito.
6.3.2	CALIFICACIÓN DE LA CARTERA			1	En base a parámetros de la SBS
6.3.3	CONSTITUCION DE PROVISIONES MINIMAS	1			A octubre 2010 la COAC registra un nivel de cartera en riesgo del 19%, con un nivel de constitución de provisiones de 405.859 dólares que cubre la cartera morosa en un 17% a partir de los 5 días de vencido. La Brecha de provisiones es de 954.235 dólares, la misma que debe ser ajustada a través de un plan de implementación.
6.3.4	CARTERA REESTRUCTURADA	1			No existe una política establecida para la reestructuración de la cartera de crédito , la misma que se debe registrar en el Manual de crédito
6.3.5	CASTIGO DE CARTERA	1			No se ha realizado procesos de castigos de cartera, para este proceso se debe cubrir el 100% de los créditos morosos, e identificar el procedimiento en el Manual de Crédito de la COAC

6.7.5 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión que abajo se detallan serán usados por la empresa mensualmente.

Tabla 15. Indicador 1 - Visión

Título	Propósito estratégico
Código	Pest1
Categoría	Visión
Formula	Total de empleados que conocen la visión/total de empleados
Concepto	Permite determinar el grado de conocimiento de la visión de la empresa que tienen los empleados
Rangos de Desempeño	$\geq 0.95 \leq 1$ Excelente $\geq 0.70 \leq 0.94$ Muy Bueno $\geq 0.55 \leq 0.69$ Bueno $\geq 0.30 \leq 0.54$ Regular < 0.30 Malo
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Visión poco difundida • Desinterés
Ubicación física de los datos	Gerencia
Usuarios potenciales	Consejo de Administración Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 16. Indicador 2 – Misión

Título	Propósito estratégico
Código	Pest2
Categoría	Misión
Formula	Total de empleados que conocen la misión/total de empleados
Concepto	Permite determinar el grado de conocimiento de la misión de la empresa que tienen los empleados
Rangos de Desempeño	$\geq 0.95 \leq 1$ Excelente $\geq 0.70 \leq 0.94$ Muy Bueno $\geq 0.55 \leq 0.69$ Bueno $\geq 0.30 \leq 0.54$ Regular < 0.30 Malo
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Misión poco difundida • Desinterés
Ubicación física de los datos	Gerencia
Usuarios potenciales	Consejo de Administración Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 17. Indicador 3 - Metas

Título	Propósito estratégico
Código	Pest3
Categoría	Metas
Formula	Total Metas alcanzadas/total metas establecidas
Concepto	Permite determinar el grado de consecución de las metas de la empresa
Rangos de Desempeño	$\geq 0.95 \leq 1$ Excelente $\geq 0.70 \leq 0.94$ Muy Bueno $\geq 0.55 \leq 0.69$ Bueno $\geq 0.30 \leq 0.54$ Regular < 0.30 Malo
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Misión poco difundida • Desinterés
Ubicación física de los datos	Gerencia
Usuarios potenciales	Consejo de Administración Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 18. Indicador 4 – Fuerza Laboral

Título	Fuerza Laboral
Código	Flab1
Categoría	Oficiales de crédito Vs personal total
Formula	Número de oficiales de crédito/número total del

	personal
Concepto	Permite determinar el porcentaje de oficiales de crédito que hay en la empresa a fin de promover la colocación de los créditos
Rangos de Desempeño	25% Excelente 15% Bueno 9% Malo
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • No contratación de personal • No capacidad de pago para más personal
Ubicación física de los datos	Recursos Humanos
Usuarios potenciales	Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 19. Indicador 5 – Fuerza Laboral

Título	Fuerza Laboral
Código	Flab2
Categoría	Rotación del personal
Formula	Total de renuncias/total de empleados
Concepto	Permite medir el grado de satisfacción de los empleados frente a sus labores
Rangos de Desempeño	0 Excelente 1 Bueno 2 Malo

Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Baja remuneración • Mal trato • Aspiraciones personales
Ubicación física de los datos	Recursos Humanos
Usuarios potenciales	Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 20. Indicador 6 – Fuerza Laboral

Título	Fuerza Laboral								
Código	Flab3								
Categoría	Nivel de capacitación								
Formula	Empleados capacitados/ total de empleados								
Concepto	Permite medir el grado de capacitación profesional que los empleados reciben								
Rangos de Desempeño	<table> <tr> <td>$\geq 0.50 \leq 1$</td> <td>Excelente</td> </tr> <tr> <td>$\geq 0.30 \leq 0.49$</td> <td>Muy bueno</td> </tr> <tr> <td>$\geq 0.20 \leq 0.39$</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>< 0.20</td> <td>Malo</td> </tr> </table>	$\geq 0.50 \leq 1$	Excelente	$\geq 0.30 \leq 0.49$	Muy bueno	$\geq 0.20 \leq 0.39$	Bueno	< 0.20	Malo
$\geq 0.50 \leq 1$	Excelente								
$\geq 0.30 \leq 0.49$	Muy bueno								
$\geq 0.20 \leq 0.39$	Bueno								
< 0.20	Malo								
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de cursos de capacitación • Inexistencia del rubro capacitaciones en el 								

	presupuesto de la empresa
Ubicación física de los datos	Recursos Humanos
Usuarios potenciales	Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 21. Indicador 7 - Fuerza Laboral

Título	Fuerza Laboral								
Código	Flab4								
Categoría	Asistencia al trabajo								
Formula	Asistencias/días laborales								
Concepto	Permite determinar el grado de comprometimiento que tiene el personal de la empresa con su trabajo								
Rangos de Desempeño	<table> <tr> <td>100%</td> <td>Excelente</td> </tr> <tr> <td>90%</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>75%</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>60%</td> <td>Malo</td> </tr> </table>	100%	Excelente	90%	Bueno	75%	Regular	60%	Malo
100%	Excelente								
90%	Bueno								
75%	Regular								
60%	Malo								
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Calamidades domésticas • Enfermedades 								

	<ul style="list-style-type: none"> Falta de controles sorpresivos de asistencia
Ubicación física de los datos	Recursos Humanos
Usuarios potenciales	Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 22. Indicador 8 – Calidad de la Cartera

Título	Calidad de la Cartera
Código	CdC1
Categoría	Cartera en riesgo > 30 días
Formula	Saldo préstamos con atrasos >30días/Cartera bruta total
Concepto	Permite medir el riesgo que tiene la cartera de convertirse en incobrable
Rangos de Desempeño	≤ 0.70 Bueno $\geq 0.55 \leq 0.69$ Muy Bueno < 0.49 Excelente
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> Baja gestión de cobranzas Oficiales de crédito poco instruidos
Ubicación física de los datos	Área de cartera de créditos
Usuarios potenciales	Gerencia Cartera de créditos

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 23. Indicador 9 – Calidad de la Cartera

Título	Calidad de la Cartera
Código	CdC2
Categoría	Cartera en riesgo total
Formula	Saldo préstamos con atrasos total/Cartera bruta total
Concepto	Permite medir la morosidad de mi cartera
Rangos de Desempeño	<5%
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Morosidad alta • Liquidez Baja
Ubicación física de los datos	Área de cartera de créditos
Usuarios potenciales	Cartera de créditos

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 24. Indicador 10 - Calidad de la Cartera

Título	Calidad de la Cartera
Código	CdC3
Categoría	Tasa de cartera castigada
Formula	Valor de los préstamos castigados/Cartera bruta promedia
Concepto	Permite medir perdida en los prestamos colocados que tan eficiente es la colocación
Rangos de Desempeño	Menor o igual al 1%
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Inflala el gasto • Disminución de utilidades
Ubicación física de los datos	Área de cartera de créditos
Usuarios potenciales	Cartera de créditos

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 25. Indicador 11 - Liquidez

Título	Liquidez						
Código	Lqz						
Categoría	Fondos disponibles/Obligaciones con el Público						
Formula	Caja-Bancos/Ahorros a la Vista y a plazos						
Concepto	Permite medir el grado de liquidez que tiene la empresa frente a los depósitos que los clientes realizan						
Rangos de Desempeño	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;">≥ 0.80</td> <td>Muy Buena</td> </tr> <tr> <td>$\leq 0.65 \geq 0.79$</td> <td>Buena</td> </tr> <tr> <td>< 0.65</td> <td>Malo</td> </tr> </table>	≥ 0.80	Muy Buena	$\leq 0.65 \geq 0.79$	Buena	< 0.65	Malo
≥ 0.80	Muy Buena						
$\leq 0.65 \geq 0.79$	Buena						
< 0.65	Malo						
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Intereses altos • Baja colocación de créditos 						
Ubicación física de los datos	Área de cajas						
Usuarios potenciales	Gerencia						

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 26. Indicador 12 - Eficiencia

Título	Eficiencia
Código	Efc1
Categoría	Tasa de eficiencia operativa
Formula	Gastos Operacionales/Cartera Bruta Promedio
Concepto	Permite medir cuanto me cubre de mis gastos operacionales en la cartera colocada productividad de la cartera
Rangos de Desempeño	$\geq 75\%$ Muy Buena $\geq 50\%$ Buena $< 25\%$ Regular
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> Personal más eficiente y comprometido al trabajo
Ubicación física de los datos	Contabilidad
Usuarios potenciales	Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 27. Indicador 13 - Eficiencia

Título	Eficiencia
Código	Efc2
Categoría	Gastos operacionales sobre total de activos
Formula	Gastos Operacionales/Activo promedio
Concepto	Permite medir la relación que tienen los gastos operacionales sobre el activo promedio
Rangos de Desempeño	Hasta 20% Bueno Más de 20% Regular
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores con altos costos • Presupuesto débil
Ubicación física de los datos	Contabilidad
Usuarios potenciales	Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 28. Indicador 14 - Eficiencia

Título	Eficiencia
Código	Efc3
Categoría	Gastos de Personal sobre total de activos
Formula	Gastos Operacionales/Activo promedio
Concepto	Permite medir cuanto de mis activos totales cubre mis gastos productividad del total de los activos
Rangos de Desempeño	$\geq 75\%$ Muy Bueno $\geq 50\%$ Bueno \leq Malo
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> Cuanto de mis activos en muebles bienes son productivos
Ubicación física de los datos	Contabilidad
Usuarios potenciales	Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 29. Indicador 15 - Eficiencia

Título	Eficiencia
Código	Efc4
Categoría	Morosidad
Formula	Montos recuperados/montos por recuperar

Concepto	Permite medir el nivel de gestión de cobranzas con el que la empresa cuenta
Rangos de Desempeño	80% Muy Bueno 65% Bueno 55% Regular De 54% hacia abajo Malo
Causas de Variación	• Falta de control por parte de las autoridades
Ubicación física de los datos	Contabilidad
Usuarios potenciales	Consejo de Vigilancia Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 30. Indicador 16 - Productividad

Título	Productividad
Código	Produ1
Categoría	Cartera Bruta por oficial de crédito
Formula	Cartera bruta/número de oficiales de crédito
Concepto	Permite medir la necesidad o no de contar con un número determinado de oficiales de crédito
Rangos de Desempeño	Por cada \$ 20000,00 debe existir 1 oficial de crédito

Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de dinero para pago a empleados • Capacitación efectiva a empleados
Ubicación física de los datos	Contabilidad
Usuarios potenciales	Área de crédito Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 31. Indicador 17 - Captaciones

Título	Captaciones									
Código	Capt1									
Categoría	Alianzas Estratégicas									
Formula	Alianzas concretadas / Alianzas planificadas									
Concepto	Permite medir el grado de cumplimiento de las alianzas planificadas por la empresa									
Rangos de Desempeño	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">40%</td> <td style="width: 33%;">Excelente</td> <td style="width: 33%;"></td> </tr> <tr> <td>30%</td> <td>Muy Bueno</td> <td></td> </tr> <tr> <td>20%</td> <td>Bueno</td> <td></td> </tr> </table>	40%	Excelente		30%	Muy Bueno		20%	Bueno	
40%	Excelente									
30%	Muy Bueno									
20%	Bueno									

Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> Falta de gestión por parte de autoridades Difícil acceso a otras empresas financieras
Ubicación física de los datos	Gerencia
Usuarios potenciales	Consejo de Administración Gerencia

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 32. Indicador 18 - Procesos

Título	Procesos	
Código	Proc1	
Categoría	Costos operativos	
Formula	Procesos mejorados/procesos implantados	
Concepto	Permite medir el grado de eficiencia sobre el manejo de procesos	
Rangos de Desempeño	≥ 0.50 ≥ 0.30 y ≤ 0.49 < 0.30	Excelente Bueno Regular
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> Falta de gestión por parte de autoridades 	
Ubicación física de los datos	Gerencia	
Usuarios potenciales	Consejo de Administración Gerencia	

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 33. Indicador 19 – Procesos

Título	Procesos						
Código	Proc2						
Categoría	Capacidad de gestión						
Formula	Manuales mejorados/manuales implantados						
Concepto	Permite medir el grado de eficiencia sobre el manejo de manuales						
Rangos de Desempeño	<table><tr><td>≥ 0.50</td><td>Excelente</td></tr><tr><td>≥ 0.30 y ≤ 0.49</td><td>Bueno</td></tr><tr><td>< 0.30</td><td>Regular</td></tr></table>	≥ 0.50	Excelente	≥ 0.30 y ≤ 0.49	Bueno	< 0.30	Regular
≥ 0.50	Excelente						
≥ 0.30 y ≤ 0.49	Bueno						
< 0.30	Regular						
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none">Falta de gestión por parte de autoridades						
Ubicación física de los datos	Gerencia						
Usuarios potenciales	Consejo de Administración Gerencia						

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 34. Indicador 20 – Procesos

Título	Procesos								
Código	Proc3								
Categoría	Matriz de riesgos								
Formula	Número de matrices de riesgos disponibles/Número de matrices de riesgos elaboradas								
Concepto	Permite medir el grado de disponibilidad que tiene la matriz de riesgos en el personal de la empresa								
Rangos de Desempeño	<table> <tr> <td>1</td> <td>Excelente</td> </tr> <tr> <td>Entre 0.80 y 0.90</td> <td>Bueno</td> </tr> <tr> <td>Entre 0.79 y 0.60</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>Desde 0.59 hacia abajo</td> <td>Malo</td> </tr> </table>	1	Excelente	Entre 0.80 y 0.90	Bueno	Entre 0.79 y 0.60	Regular	Desde 0.59 hacia abajo	Malo
1	Excelente								
Entre 0.80 y 0.90	Bueno								
Entre 0.79 y 0.60	Regular								
Desde 0.59 hacia abajo	Malo								
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Descuido y bajo control por parte de las autoridades 								
Ubicación física de los datos	Crédito								
Usuarios potenciales	Consejo de Administración Gerencia								

Elaborado por: Ximena Marcalla

Tabla 35. Indicador 21 - Procesos

Título	Procesos								
Código	Proc4								
Categoría	Satisfacción del cliente								
Formula	Cientes satisfechos/clientes atendidos								
Concepto	Permite medir el grado de satisfacción que el cliente tiene después de la atención recibida								
Rangos de Desempeño	<table> <tr> <td>90% - 100%</td> <td>Excelente</td> </tr> <tr> <td>80% - 89%</td> <td>Buena</td> </tr> <tr> <td>70% - 79%</td> <td>Regular</td> </tr> <tr> <td>69% hacia abajo</td> <td>Malo</td> </tr> </table>	90% - 100%	Excelente	80% - 89%	Buena	70% - 79%	Regular	69% hacia abajo	Malo
90% - 100%	Excelente								
80% - 89%	Buena								
70% - 79%	Regular								
69% hacia abajo	Malo								
Causas de Variación	<ul style="list-style-type: none"> • Mala atención (mal trato) • Producto poco atractivo 								
Ubicación física de los datos	Atención al cliente								
Usuarios potenciales	Gerencia								

Elaborado por: Ximena Marcalla

6.8 ADMINISTRACION

Para que la propuesta arriba descrita en todos sus pasos sea llevada a cabo, la señorita Ximena Marcalla la entregará al Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito CHIBULEO Cía. Ltda., quien está dispuesto a difundirla a toda la empresa, aplicarla en todas las áreas y monitorear sus resultados en el tiempo que crea conveniente.

6.9 PREVISION DE LA EVALUCION

- Cartera de crédito
- Servicio al cliente
- Inversiones
- Cajas

BIBLIOGRAFIA

BAIN, David (1987). "Productividad, la solución a los problemas de la empresa". Mc Graw Hill. 3-5 pp.

BONTA, Patricio y FARBER M. "199 preguntas sobre Marketing y Publicidad".

D`ALESSIO, Franklin (2008). "El proceso estratégico, un enfoque de gerencia".

FRANKLIN, Enrique (2005). "Auditoría Administrativa".

KOONTZ, H. y WEILRICH, H. "Una perspectiva global". Cap. 1. Mc Graw Hill. 13 pp.

LEY DE COOPERATIVAS DEL ECUADOR.

PACHECO J., CASTAÑEDA W. y CAICEDO, C. (2002). "Indicadores Integrales de Gestión". 39-60 pp.

RED FINANCIERA RURAL, 2010.

REGLAMENTO A LA LEY DE COOPERATIVAS.

REVISTA AMÉRICA ECONOMÍA (2003). "En busca de la competitividad" Stace Lindsay, Vicepresidente OTF.

ROBBINS, S. y DeCenzo D. (2008). "Supervisión". México. 162-165 pp.

SERNA, George (2001). "Índices de Gestión". 3R Editores. Bogotá-Colombia.

SERRA S.V., VERCHER B.S. y ZAMORANO B.V. (2005). "Sistemas de control de gestión: Metodología para su diseño e implantación".

WEBGRAFIA

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-banca-indigena-se-consolida-242020-242020.html>

<http://www.cit.org.ec/pages/socios.php>

<http://www.mies.gov.ec/>

<http://ide.edu.ec/WebApp/index.aspx>.

http://www.micip.gov.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=349&Itemid=123

<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/gestitra.htm>

<http://www.rcm2-soporte.com/>

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.bce.fin.ec/>

ANEXOS