

“UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO”



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA

TEMA:

“LOS INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”.

Trabajo de Investigación

Previa a la obtención del Grado Académico de Magister en Gestión
Financiera

Autor: Dra. Jahaira Anabel Castro Ortiz

Director: Dr. Mg. Luis Marcelo Mantilla Falcón

AMBATO - ECUADOR

2013

Al Consejo de Posgrado de la UTA.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “LOS INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”, presentado por: Dra. Jahaira Anabel Castro Ortiz y conformado por: Eco. Mg. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña, Dr. Mg. Carlos Alberto Barreno Córdova, Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez, Miembros del Tribunal; Dr. Mg. Luis Marcelo Mantilla Falcón, Director del trabajo de investigación y presidido por Dr. Mg. Guido Tobar Vasco, Presidente del Tribunal; Ing. Mg. Juan Garcés Chávez Director del CEPOS – UTA, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Dr. Mg. Guido Tobar Vasco
Presidente del Tribunal de Defensa

Ing. Mg. Juan Garcés Chávez
DIRECTOR CEPOS

Eco. Mg. Nelson Rodrigo Lascano Aimacaña
Miembro del Tribunal

Dr. Mg. Carlos Alberto Barreno Córdova
Miembro del Tribunal

Dr. Mg. Mauricio Giovanni Arias Pérez
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: “LOS INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”, nos corresponde exclusivamente a: Dra. Jahaira Anabel Castro Ortiz, Autor y de Dr. Mg. Luis Marcelo Mantilla Falcón, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

Dra. Jahaira Castro Ortiz
Autor

Dr. Mg. Marcelo Mantilla Falcón
Director

DERECHOS DEL AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de ésta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

Dra. Jahaira Anabel Castro Ortiz

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, fruto de mi constancia, abnegación y esfuerzo, a mis padres que con su paciencia y sacrificio me apoyaron en los momentos más difíciles de mi carrera.

A mis hijos que con su inocencia y picardía han sido mi soporte para seguir adelante en consecución de mis metas académicas.

Jahaira

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida, a mis padres por todo el apoyo moral y económico.

A la Universidad Técnica de Ambato y a sus catedráticos por compartir conmigo sus conocimientos y valores.

A mis compañeros de aula por compartir el duro trajinar de aprendizaje y formación.

Gracias, a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., por abrirme las puertas y permitirme realizar el presente proyecto de investigación.

Jahaira

ÍNDICE

PÁGINAS PRELIMINARES

Página de título o portada.....	I
Página de aprobación del Consejo de Posgrado.....	ii
Página de autoría de la investigación.....	iii
Página de derechos del autor.....	iv
Página de Dedicatoria.....	v
Página de Agradecimiento.....	vi
Índice general de contenidos.....	vii
Índice de Tablas.....	x
Índice de Gráficos.....	xii
Resumen.....	xiv
Summary.....	xv
Introducción.....	1

CAPÍTULO I.....3

EL PROLEMA.....3

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	7
1.2.3 Prognosis.....	8
1.2.4 Formulación del Problema.....	9
1.2.5 Preguntas Directrices.....	9
1.2.6 Delimitación del Problema.....	10
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4 OBJETIVOS.....	12
1.4.1 Objetivo General.....	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12

CAPÍTULO II.....14

MARCO TEÓRICO.....14

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	14
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	15

2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	16
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.....	22
2.5 HIPÓTESIS.....	77
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....	77
CAPÍTULO III.....	78
METODOLOGÍA.....	78
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	78
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	79
3.2.1 Bibliográfica.....	79
3.2.2 De Campo.....	80
3.2.3 Documental.....	80
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	81
3.3.1 Exploratoria.....	81
3.3.2 Descriptiva.....	81
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	82
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	83
3.6 TÉCNICAS-INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS...85	
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....	85
CAPÍTULO IV.....	87
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	87
4.1 ANALISIS DE RESULTADOS.....	87
4.2 VERIFICACIÓN DE HIPOTESIS.....	103
CAPÍTULO .V.....	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	109
5.1 CONCLUSIONES.....	109
5.2 RECOMENDACIONES.....	110
CAPÍTULO .VI.....	112
PROPUESTA.....	112
6.1 DATOS INFORMATIVOS.....	112
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	113

6.3 JUSTIFICACIÓN.....	114
6.4 OBJETIVOS.....	115
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	116
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TEÓRICA.....	118
6.7 METODOLOGÍA-MODELO OPERATIVO.....	129
6.8 COSTO Y ADMINISTRACIÓN.....	164
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	165
BIBLIOGRAFÍA.....	166
ANEXOS.....	170

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro N°1	Factores Críticos de Éxito-----44
Cuadro N°2	Formato de Control-----45
Cuadro N°3	Población -----82
Cuadro N°4	Operacionalización variable independiente-----83
Cuadro N°5	Operacionalización variable dependiente -----84
Cuadro N°6	Pregunta A: Género-----89
Cuadro N°7	Pregunta B: Género-----90
Cuadro N°8	Pregunta C: Género-----91
Cuadro N°9	Pregunta D: Género-----92
Cuadro N°10	Pregunta 1: Desempeño-----93
Cuadro N°11	Pregunta 2: Líneas de Crédito-----94
Cuadro N°12	Pregunta 3: Inspección y control-----95
Cuadro N°13	Pregunta 4: Programación y coordinación-----96
Cuadro N°14	Pregunta 5: Reuniones-----97
Cuadro N°15	Pregunta 6: Incentivos y sanciones-----98
Cuadro N°16	Pregunta 7: Control actual-----99
Cuadro N°17	Pregunta 8: Indicadores Financieros-----100
Cuadro N°18	Pregunta 9: Evaluación de la Gestión-----101
Cuadro N°19	Pregunta 10: Indicadores de Gestión-----102
Cuadro N°20	Datos T-student-----103
Cuadro N°21	Inversión en el personal-----131
Cuadro N°22	Cobertura de créditos-----132
Cuadro N°23	Costo de notificaciones-----133
Cuadro N°24	Costos de atención por socio al cliente-----134
Cuadro N°25	Cumplimiento Consejo de Administración-----135
Cuadro N°26	Cumplimiento Consejo de Vigilancia-----136
Cuadro N°27	Perspectiva de Recursos-----137
Cuadro N°28	Perspectiva de Clientes-----138
Cuadro N°29	Perspectiva de Procesos Internos-----139
Cuadro N°30	Perspectiva e Formación y Crecimiento-----140

Cuadro N°31	Metas Cooperativa San Francisco-----	147
Cuadro N°32	Matriz de Indicadores Histórico San Francisco-----	150
Cuadro N°33	Ficha de Objetivos Estratégicos-----	151
Cuadro N°34	Matriz de Definición de Objetivos-----	152
Cuadro N°35	Matriz de Iniciativas-----	155
Cuadro N°36	Matriz de Objetivos ingresados-----	156
Cuadro N°37	Ficha de Indicadores-----	157
Cuadro N°38	Matriz de Indicadores-----	158
Cuadro N°39	Costo de la Propuesta-----	165
Cuadro N°40	Evaluación de la Propuesta-----	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico N°1	Árbol de problemas-----7
Gráfico N°2	Red de Inclusores conceptuales-----22
Gráfico N°3	Constelación de Ideas Variable Independiente-----23
Gráfico N°4	Constelación de Ideas Variable Dependiente-----24
Gráfico N°5	Modelo de procesos-----27
Gráfico N°6	Ejemplo de actividades-----27
Gráfico N°7	Jerarquía del Proceso-----32
Gráfico N°8	Pregunta A: Género-----89
Gráfico N°9	Pregunta B: Género-----90
Gráfico N°10	Pregunta C: Género-----91
Gráfico N°11	Pregunta D: Género-----92
Gráfico N°12	Pregunta 1: Desempeño-----93
Gráfico N°13	Pregunta 2: Líneas de Crédito-----94
Gráfico N°14	Pregunta 3: Inspección y control-----95
Gráfico N°15	Pregunta 4: Programación y coordinación-----96
Gráfico N°16	Pregunta 5: Reuniones-----97
Gráfico N°17	Pregunta 6: Incentivos y sanciones-----98
Gráfico N°18	Pregunta 7: Control actual-----99
Gráfico N°19	Pregunta 8: Indicadores Financieros-----100
Gráfico N°20	Pregunta 9: Evaluación de la Gestión-----101
Gráfico N°21	Pregunta 10: Indicadores de Gestión-----102
Gráfico N°22	T-student-----105
Gráfico N°23	Indicadores de liquidez-----106
Gráfico N°24	Cartera total-----107
Gráfico N°25	ROA y ROE-----107
Gráfico N°26	ROA Y ROE 2-----108
Gráfico N°27	Cuadro de Mando Integral-----125
Gráfico N°28	Relaciones Causa-Efecto-----128
Gráfico N° 29	Metodología BSC-----129

Gráfico N° 30	Mapa Estratégico-----	145
Gráfico N° 31	Comportamiento del Indicador-----	159
Gráfico N° 32	Comportamiento de indicadores crediticios-----	160
Gráfico N° 33	Comportamiento de indicadores de cartera-----	162
Gráfico N° 34	Comportamiento de indicadores de clientes-----	163
Gráfico N° 35	Comportamiento de indicadores de satisfacción----	164

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRIA EN GESTION FINANCIERA**

“LOS INDICADORES DE GESTIÓN FINANCIERA Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA. DE LA CIUDAD DE AMBATO”

Autor: Dra. Jahaira Anabel Castro Ortiz

Tutor: Dr. Mg. Luis Marcelo Mantilla Falcón

Fecha: 14 de Febrero del 2013

RESUMEN

El desarrollo del presente proyecto de investigación, es producto de la recopilación de información en el departamento de crédito de la Cooperativa San Francisco Ltda., dando de esta manera una visión de cómo ha evolucionado y se ha ido desarrollando el manejo de los indicadores de Gestión y la Toma de decisiones. El primer capítulo describe el problema de investigación en el cual se señala entre otros el tema, el planteamiento y contextualización del problema, el análisis crítico y la formulación del problema; así como también la delimitación, justificación y objetivos de la investigación. El segundo capítulo contiene el sustento de la investigación mediante el marco teórico, el cual contiene los antecedentes investigativos, la base filosófica, legal y conceptual; así como también la hipótesis con sus respectivas variables. El tercer capítulo describe la metodología de investigación utilizada para llevar a cabo el proyecto en la que se determina el tipo de investigación, los métodos y las técnicas utilizadas, contiene además el cálculo de la población y muestra, la operacionalización de las variables y el plan de recopilación y procesamiento de información. En el cuarto capítulo se desarrolla el análisis e interpretación de resultados de las encuestas y/o entrevista; de igual manera se realiza la verificación de la hipótesis mediante el respectivo estadígrafo. El quinto capítulo plantea las conclusiones y recomendaciones que ayuden al manejo posterior de la problemática partiendo de los resultados obtenidos en el procesamiento de la información. En el sexto capítulo se desarrolla la propuesta, diseñada en base a las conclusiones, recomendaciones y análisis de la situación actual; en la cual resalta el modelo operativo de la propuesta.

Descriptor: Indicadores, gestión, KPI's, perspectivas, clientes, procesos, Balance Score Card.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
GRADUATE STUDIES CENTER
MASTER OF FINANCIAL MANAGEMENT**

**"INDICATORS OF FINANCIAL MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON
DECISIONS OF CREDIT DEPARTMENT OF SAVINGS AND CREDIT
COOPERATIVE SAN FRANCISCO LTDA. AMBATO CITY"**

Author: Dr. Jahaira Anabel Castro Ortiz
Tutor: Dr. Mg. Luis Marcelo Mantilla Falcón
Date: February 14, 2013

SUMMARY

The development of this research project is the result of the collection of information in the credit department of the San Francisco Cooperative Ltd., thus giving an insight into how it has evolved and has developed Management indicators and decision making. The first chapter describes the research which states among others the theme, approach and contextualization of the problem, critical analysis and the formulation of the problem as well as the definition, rationale and objectives of the research. The second chapter contains the support of research through the theoretical framework, which contains background research, the philosophical, legal and conceptual as well as the assumptions and their respective variables. The third chapter describes the research methodology used to carry out the project in determining the type of research, the methods and techniques used, also contains the calculation of the population and sample, the operationalization of the variables and the plan collection and processing of information. In the fourth chapter develops the analysis and interpretation of survey results and / or interview, just as is done to verify the hypothesis by respective statistician. The fifth chapter presents the conclusions and recommendations that will help the further handling of the problem based on the results obtained in the processing of information. In the sixth chapter develops the proposal, designed based on the findings, recommendations and analysis of the current situation, in which highlights the operating model of the proposal.

Descriptors: Indicators, management, KPI's, prospects, customers, processes, Balance Score Card.

INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial las organizaciones deben tener un conocimiento amplio de su funcionamiento, además la información con que cuentan debe ser confiable y precisa. A fin de garantizar una toma de decisiones acertada y que generen beneficios a la organización, estas deben explotar el conocimiento en cualquier área de la organización. Esto es primordial hoy en día en este mundo tan globalizado, donde las empresas deben competir ofreciendo una mejor calidad bien sea en su producto o servicio, con una mejor eficiencia en su administración, y además los clientes son cada vez más exigentes. Estas tienen que explotar las ventajas competitivas.

En este sentido, los indicadores de gestión son una herramienta que les permite obtener información cuantitativa (esto es estadísticas, datos sobre procesos) y cualitativa (la cual la puede obtener por entrevistas, cuestionarios, o incluso en la interacción con sus clientes aprovechando las bondades de la Web 2.0), a través de ellos se puede conocer el desempeño de la empresa, un departamento, un puesto de trabajo; lo cual nos permitirá ver cómo se están haciendo las cosas, incluso identificar cualquier desviación que nos permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores nos acercará a un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa.

Las empresas deben tener presente que deben hacerse preguntas tales como ¿Cómo estamos? ¿Acaso estamos haciendo las cosas bien? ¿Cómo queremos estar?

Esto es posible conocerlo a través de los indicadores de gestión, entonces se puede decir que su importancia radica en que no solo nos aporta información, sino que nos permite tomar decisiones adecuadas y oportunas, y en un ambiente de certidumbre, por supuesto si son bien

utilizados, facilita el proceso de planificación del área que esté utilizándolos, nos permite administrar los recursos de forma óptima, refleja tendencias, ofrece un control y monitoreo de los indicadores del departamento de Crédito de la Cooperativa San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema de Investigación

“Los Indicadores de Gestión Financiera y su incidencia en la Toma de Decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato”.

1.2 Planteamiento del Problema

1.2.1 Contextualización

Macro contextualización

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

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

llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

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

Lograr una gestión eficiente y comprometida con los resultados implica transformaciones importantes en el funcionamiento de las instituciones financieras, se hace necesario, desarrollar liderazgos que impulsen el cambio, incorporar técnicas modernas de gestión, establecer metas medibles de desempeño, todo ello dentro de un marco de participación y compromiso de los distintos estamentos en una gestión de mejor calidad. Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad, es la medición y evaluación del servicio o producto que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves. Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión, posibilitará con mayor eficiencia la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, además de proporcionar una base de seguridad y confianza en el desempeño de los funcionarios implicados en su implementación. En la medida en que se delimite mejor el campo de sus atribuciones y deberes, se verá incrementada la autonomía y responsabilidad de los directivos, garantizando así las bases sustentables de información para la toma de decisiones, lo cual propiciará mejoras en la coordinación con los demás niveles del aparato productivo.(Paca, 2004, pp. 6-8)

En esta medición, los indicadores de gestión se convierten en los signos vitales de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer los

condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, eficacia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, todos los cuales constituyen el conjunto de signos vitales de la organización.

Meso contextualización

Es claro que el sistema financiero tradicional está orientado a satisfacer necesidades a personas que demuestren solvencia garantizada y de hecho la superintendencia aplica sanciones a las instituciones que no cumplan con las exigencias de garantías reales o de solvencia necesarias. Es aquí donde las cooperativas pueden tener una ventaja apreciable puesto que pueden entregar un servicio distinto que mida más bien el buen cumplimiento histórico de sus socios para evaluar en forma distinta las necesidades de sus socios. (Peña, 2002, pp. 2)

Es sabido que el sistema financiero es una de las industrias más rentables de la economía ecuatoriana, por lo que el buen desarrollo del sistema de cooperativas de ahorro y crédito revierte la transferencia de recursos del sector micro empresarial, medio y medio-bajo, hacia los dueños del capital de las sociedades dueñas de la banca, por lo que adicionalmente se está contribuyendo a la mejora en la distribución del ingreso, que sin duda, es la falla principal de la economía neoliberal.

Micro contextualización

En Tungurahua en 1962, se asume una campaña nacional de fomento para el incipiente movimiento cooperativo, tomando como ejemplo el éxito desarrollado en otras latitudes del mundo.

En estas circunstancias surgen varias cooperativas organizadas por los Padres Franciscanos con las madres de familia del tradicional Barrio la Yahaira de la ciudad de Ambato.

La primera reunión para organizar la cooperativa se llevó a cabo en el templo San Francisco la noche del 28 de Enero de 1962, convocada por el Padre Juan José Díaz, Superior de Comunidad Franciscana.

El 28 de Mayo mediante Acuerdo Ministerial No. 6317 se emite la Aprobación de estatutos de la ya nombrada "Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Madres Pobres Ltda.", por parte de la Dirección nacional de Cooperativas, inscribiéndose en el Registro general con el No.916. Este momento marca inició de la vida Jurídica de esta cooperativa.

En 1976, ya con más de cuatro mil socios y para dar un mejor servicio a los clientes decide cambiarse de local ubicado en la intersección de las calles Montalvo y 12 de Noviembre, iniciándose de esta manera la separación de la comunidad franciscana.

En 1982, con el deseo de ofrecer mayor cobertura se establece una Sucursal en Salcedo.

En 1985, la visión futurista de sus directivos se hace realidad, al extender una Sucursal más en la ciudad del Puyo con el objetivo de impulsar la confianza cooperativista de un sector productivo que ha permitido el progreso sostenido de sus asociados.

En los últimos años se han creado nuevas sucursales en la Zona Sierra Centro en Tungurahua Píllaro, Pelileo, Izamba y en el Oriente Macas.

1.2.2 Análisis Crítico

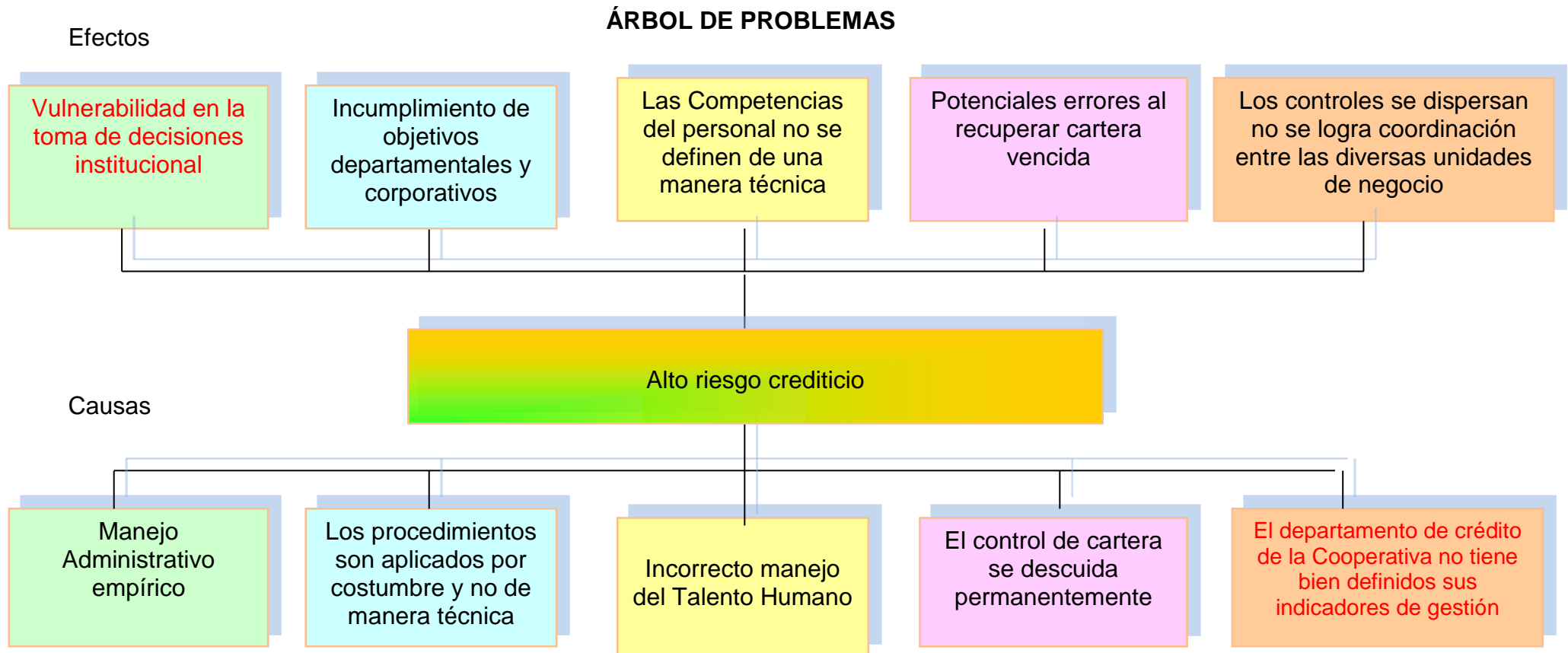


Gráfico N°1Árbol de Problemas

Elaborado por: La Investigadora

El árbol de problemas identifica como problema predominante al alto riesgo crediticio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.; en donde no existe un manejo administrativo eficiente, lo que conlleva a la vulnerabilidad en la toma de decisiones institucional. Los procedimientos son aplicados por costumbre y no de manera técnica lo que ocasiona el incumplimiento de objetivos departamentales y corporativos

El manejo administrativo empírico ocasiona el deterioro de la imagen corporativa. De igual manera el poco conocimiento del servicio en el mercado potencial da como resultado un volumen de ventas menor al esperado.

El incorrecto manejo del talento humano, conlleva a que las competencias del personal no se definan de una manera técnica; además, el control inadecuado del producto o servicio hacen que se cometan potenciales errores al recuperar cartera vencida, por ende la reducción de utilidades. Y por último el departamento de crédito de la Cooperativa no tiene bien definidos sus indicadores de gestión, lo que trae como consecuencia que los controles se dispersen; por lo tanto la coordinación entre las diversas unidades de negocio se ven vulnerables.

1.2.3 Prognosis

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades a cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado.

El manejo de indicadores financieros o de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

De no hacerlo no se podrán eliminar las barreras pre juiciosas que existe en el control de la gestión y la toma de decisiones.

1.2.4 Formulación del problema

¿Cómo inciden los Indicadores de Gestión Financiera en la toma de decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Preguntas directrices

Para poder aplicar indicadores de gestión Financiera como herramienta de evaluación es necesario saber:

1. ¿Qué tipo de indicadores de gestión son los más propicios para aplicarse en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?
2. ¿Qué parámetros se toman en cuenta para la toma de decisiones en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?

3. ¿Qué alternativa de solución es la más idónea para optimizar la toma de decisiones en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.?

1.2.6 Delimitación del problema

- **Campo:** Contabilidad y Auditoría
- **Área:** Gestión Financiera
- **Aspecto:** Indicadores de Gestión Financiera en la toma de decisiones
- **Temporal:** Primer semestre del año 2012
- **Espacial:** El presente trabajo investigativo se realizó en la matriz de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., se encuentra ubicada en la calles Juan Montalvo entre Juan Benigno Vela y 12 de Noviembre en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua.

1.3 Justificación

Entre las principales razones que condujeron al desarrollo del tema se tiene el **impacto** por cuanto existe la necesidad de cambio; en vista de que la expansión del sector Cooperativo y Financiero ha sido muy rápido; por lo que se requiere de un adecuado proceso administrativo que permita generar crecimiento de su productividad y de la competitividad.

De esta manera al definir indicadores de gestión financiera se podrá optimizar y mejorar cada uno de sus recursos, generar control, desarrollo profesional y un sistema de gestión de la calidad para aumentar la satisfacción del cliente, a su vez lograr la expansión de la institución accediendo al mercado objetivo y potencial de forma eficiente.

Las Cooperativa que va a ser estudiada se encuentran ubicada en la ciudad de Ambato, la misma que se caracteriza principalmente por el comercio y la producción en general; la justificación social se direcciona a que es **importante** el factor de ejemplo o modelo que se brindará para difundir el esquema de trabajo tecnificado orientados a mejorar la calidad del servicio.

En lo mediano a involucrarse en procesos de certificación con la norma ISO 9001:2008. Contribuyendo al desarrollo social del sector comercial de la ciudad y provincia, aportando de esta forma al entorno empresarial y social.

No obstante, la Cooperativa al generar su **expansión**, fomenta además el desarrollo del sector y la calidad de vida de sus habitantes, ya que aproximadamente el 80% de la población ambateña y tungurahuese confía sus ahorros en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la localidad.

El estudio de la presente investigación es **factible** por que se cuenta con la aprobación de los directivos de la institución cooperativa en estudio, así como por el acceso a la información que brinda ésta; y sobre todo el deseo de mejorar su productividad y tener una mayor participación en el sector cooperativo de la ciudad y la región.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

Determinar la incidencia de los Indicadores de Gestión Financiera en la Toma de Decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato

1.4.2 Objetivos específicos

- Determinar los niveles de control que se han implementado en el departamento de crédito de la Cooperativa San Francisco Ltda.
- Evaluar el comportamiento crediticio en la Cooperativa, para la determinación de la situación económica de la institución.
- Proponer el diseño y la aplicación del Tablero de Indicadores de gestión y control financiero para el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

No existe una investigación similar a la expuesta, realizada con anterioridad en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato; por lo cual los resultados obtenidos y sus sugerencias serán de valiosa ayuda para el departamento y para la institución en general. Tomando en consideración además que será el inicio de un proceso de innovación y mejoramiento organizacional.

Visitada la Biblioteca de la Universidad Católica de Ambato se pudo revisar la Tesis “Mejoramiento de los Procesos en el área de cajas en el Banco del Pacifico sucursal Ambato”, elaborada por Torres, (2008); en donde una de las conclusiones dice que:

- Los distintos escenarios planteados para mejorar los procesos en el área de cajas están orientados a lograr la satisfacción del cliente y su fidelización.
- Los Indicadores son mediciones de los logros y el cumplimiento de la misión y objetivos de un determinado proceso. Sirven como herramienta a los dueños de este proceso para el mejoramiento continuo de la calidad

en la toma de decisiones lo cual se traduce en una mejor calidad del producto o servicio resultado de este proceso”.

Revisada la Biblioteca Virtual de la Escuela Superior Politécnica del Litoral se encontró el siguiente tema de tesis:

Para Vinueza y Abad (2004) en su tesis de Ingeniería sobre: “Diseño de un sistema de indicadores de gestión para el departamento de serigrafía en una empresa productora de bolígrafos” se planteó como objetivo “El objetivo principal de esta tesis es Diseñar un Sistema de Indicadores de Gestión para el departamento de impresión de artes sobre bolígrafos, para poder controlar y mejorar las actividades que se desarrollan dentro del mismo”, y luego de un profundo trabajo investigativo mediante el uso de técnicas apropiadas para el trabajo de campo, los autores llegan entre otras a las siguientes conclusiones:

Gracias al desarrollo de un sistema de indicadores de gestión se pudieron conocer varios aspectos importantes de la empresa, entre estos las actividades que agregan valor al proceso y cuáles no, permitiendo de esta forma buscar eliminar las actividades que no agregan valor.

Se pudo conocer cuáles son los principales gastos que afectan al costo de producción y tratar de disminuirlos.

Se encontraron falencias en los operadores y oportunidades de mejora mediante capacitaciones y rotación del personal.

El valor obtenido en la BSC está por debajo del valor aceptable de la misma, esto nos indica que existe mucho por mejorar dentro de la empresa y en sus departamentos, pero nos da un punto de partida y una meta que alcanzar.

2.2. Fundamentación Filosófica

El presente trabajo se fundamenta en el **paradigma positivista**, conforme lo expresa **Kolakowski (1988)**, en su trabajo el positivismo es un conjunto de reglamentaciones que rigen el saber humano y que tiende a reservar el nombre de “ciencia” a las operaciones observables en la evolución de las ciencias modernas de la naturaleza. Durante su historia, dice este autor, el positivismo ha dirigido en particular sus críticas contra los desarrollos metafísicos de toda clase, por tanto, contra la reflexión que no puede fundar enteramente sus resultados sobre datos empíricos, o que formula sus juicios de modo que los datos empíricos no puedan nunca refutarlos.

Considerando que el trabajo es de interés fundamental para el investigador se determina que el tipo de investigación es Cuantitativa, esto se debe porque solo los técnicos son quienes toman las decisiones y se vinculan directamente con el proceso y objetivos de la investigación.

Desde la dimensión **epistemológica** se concibe que el saber está por hacerse (González, 1997), por cuanto como representación y proyección humana, la investigación y sus respectivos procesos de enseñanza y de aprendizaje adquieren sentido en escenarios de relación con los otros. De esa forma, se concibe que la crítica es un elemento potenciador del desarrollo cognitivo (Popper, 1991), social y humano. Cognitivo, al apreciar el potencial de producir ideas, pensar y regular su pensamiento a fin de ser más eficiente en el uso de sus dominios conceptuales y procedimentales; Social ya que los saberes generados necesitan ser reconocidos por los miembros de la comunidad académica donde se desenvuelve; éstos son quienes le otorgan legitimación a la producción en contextos comunitarios; los cuales a través de sus actores podrán ser beneficiarios, usuarios o críticos de su naturaleza; y humana al reconocer que la enseñanza aprendizaje de la investigación necesita desarrollar sus

estatuto como actividad orientada al engrandecimiento de cada persona en su relación de convivencia con el otro y con el nosotros.

La dimensión **ontológica** contempla: (a) reconocimiento de las estructuras que favorecen la sistematización de los saberes que emergen; (b) caracterización de los rasgos intersticiales del objeto de estudio facilitado por lecturas e interpretaciones subjetivas objetivadas.

Desde la dimensión **axiológica** concibe que la verdad es interpretación y reinterpretación y la objetividad es relacional y contextualizada por los actores que la suscriben.

Por tanto, la investigación a realizarse se basara en los principios éticos y morales de la profesión de Gestión Financiera, para aportar a la administración del departamento de crédito de la Cooperativa con el diseño de los indicadores de gestión financiera en base a sus procesos; por esta razón se busca cumplir las expectativas de la organización; generando una nueva cultura empresarial y ser más competitivas.

2.3 Fundamentación Legal

El desarrollo del trabajo de investigación se fundamenta en las siguientes bases legales:

- Ley de Cooperativas
- Reglamento Interno

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria del Sistema Financiero:

Art. 80.- Disposiciones supletorias.- Las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de

ahorro, en lo no previsto en este Capítulo, se registrarán en lo que corresponda según su naturaleza por las disposiciones establecidas en el Título II de la presente Ley; con excepción de la intervención que será solo para las cooperativas de ahorro y crédito.

Sección 1

De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Art. 81.- Cooperativas de ahorro y crédito.- Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Art. 82.- Requisitos para su constitución.- Para constituir una cooperativa de ahorro y crédito, se requerirá contar con un estudio de factibilidad y los demás requisitos establecidos en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 83.- Actividades financieras.- Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:

- a) Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) Otorgar préstamos a sus socios;
- c) Conceder sobregiros ocasionales;
- d) Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;

- f) Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;
- k) Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;
- l) Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;
- m) Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,
- n) Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

Art. 84.- Certificado de funcionamiento.- Las cooperativas de ahorro y crédito tendrán, tanto en matriz, como en sus agencias, oficinas o

sucursales, la obligación de exhibir en lugar público y visible, el certificado de autorización de funcionamiento concedido por la Superintendencia.

Art. 85.- Solvencia y prudencia financiera.- Las cooperativas de ahorro y crédito deberán mantener índices de solvencia y prudencia financiera que permitan cumplir sus obligaciones y mantener sus actividades de acuerdo con las regulaciones que se dicten para el efecto, en consideración a las particularidades de los segmentos de las cooperativas de ahorro y crédito.

Ley General de Instituciones del Sistema Financiero

Art. 79.- La Superintendencia editará por lo menos en forma trimestral, boletines que contengan la situación financiera de las instituciones sometidas a su control, correspondiente al trimestre anterior, así como de todas ellas combinadas por su especie, para distribuirlos al público. Este boletín deberá contener, por lo menos, información sobre la estructura financiera, calidad de los activos, incluyendo los resultados generales de la última calificación de sus activos de riesgo, posición de patrimonio técnico e indicadores de solvencia, liquidez, eficiencia y rentabilidad.

La Superintendencia mantendrá un centro de información en el que se registrarán los datos a los cuales tendrá acceso el público y serán ampliamente difundidos por medios electrónicos u otros sistemas a disposición de los partícipes del mercado financiero.

Art. 80.- La información que las instituciones financieras remitan a la Superintendencia deberá ser suministrada de acuerdo con las instrucciones que ésta imparta.

Las copias de la información que remitan las instituciones del sistema financiero a la Superintendencia, certificadas en la forma que ésta determine, servirán como medio de prueba conforme al Código de

Procedimiento Civil, y su falsificación o alteración acarreará responsabilidad penal.

Las instituciones financieras mantendrán sus archivos contables, incluyendo los respaldos respectivos por un periodo no menor de seis años contados a partir de la fecha del cierre del ejercicio. Al efecto podrán utilizar los medios de conservación y archivo que estén autorizados por la Superintendencia de acuerdo a las disposiciones generales que imparta con este objeto.

Las copias certificadas y las reproducciones de esta información expedida por un funcionario autorizado de la institución financiera, tendrán el mismo valor probatorio que los documentos originales. Las alteraciones que se realicen en las copias o reproducciones serán reprimidas con arreglo a los artículos 339 y 340 del Código Penal.

Art. 81.- Las instituciones del sistema financiero deberán poner permanentemente a disposición del público folletos informativos referentes a su situación económica y financiera, incluyendo balance de situación y estado de pérdidas y ganancias, relacionados al menos con el trimestre inmediato anterior.

Las instituciones financieras deberán exhibir para conocimiento del público, en un lugar visible en todas sus oficinas y agencias, información relacionada con sus principales indicadores en forma comparativa con los registrados por el sector en su conjunto, proporcionados por la Superintendencia. Las instituciones deberán presentar esta información en sujeción a lo que determine la Superintendencia.

Las instituciones financieras deben proporcionar información fidedigna al público. Para ello en todo tipo de publicidad y en todos los documentos que respalden sus operaciones, deberán especificar las tasas nominales

anuales de las operaciones pasivas, además de cualquier otra información necesaria para que el cliente pueda determinar con facilidad el costo total de la operación activa.

Art. 82.- Las instituciones financieras deberán presentar a los accionistas y tener a disposición del público en general su memoria anual, la misma que deberá incluir al menos la siguiente información:

- a) Informe de la Administración;
- b) Balances de situación comparativos de los dos últimos años;
- c) Estado de cambios en la situación financiera correspondiente al último año;
- d) Estado de pérdidas y ganancias de los dos últimos años;
- e) Informe del Auditor Externo;
- f) Posición del patrimonio técnico;
- g) Indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad; y,
- h) Calificación de activos de riesgo del último ejercicio económico.

En el caso de grupos financieros, la información debe presentarse en forma consolidada y en forma individual para cada una de las instituciones integrantes del grupo.

Art. 83.- Las instituciones financieras al publicitar sus operaciones o servicios deberán expresar con exactitud y veracidad las condiciones de éstas, evitando cualquier circunstancia que pueda inducir a un error respecto de ellas.

2.4 Categorías Fundamentales

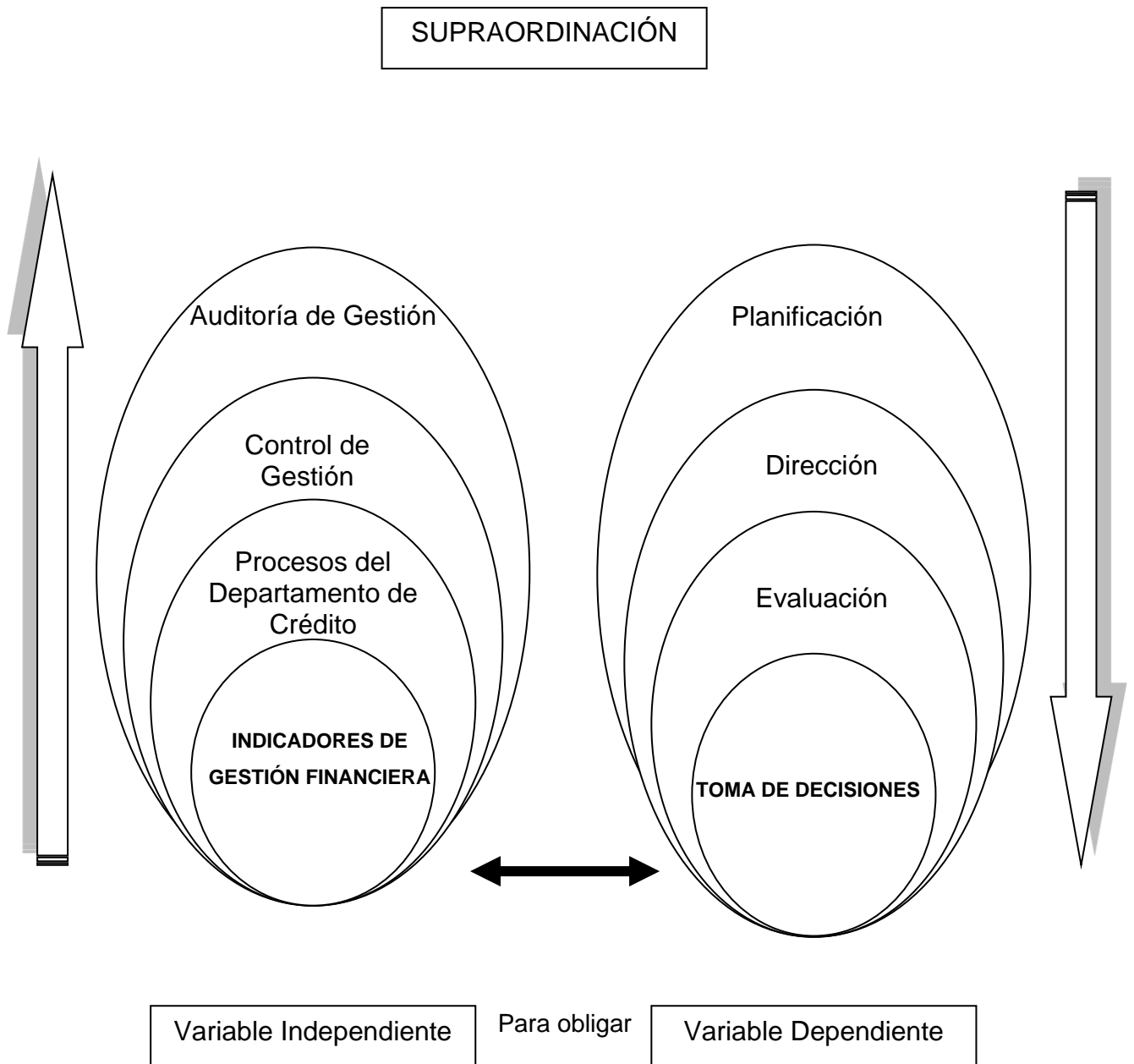


Gráfico N° 2 Red de Inclusores Conceptuales
Elaborado por: La Investigadora

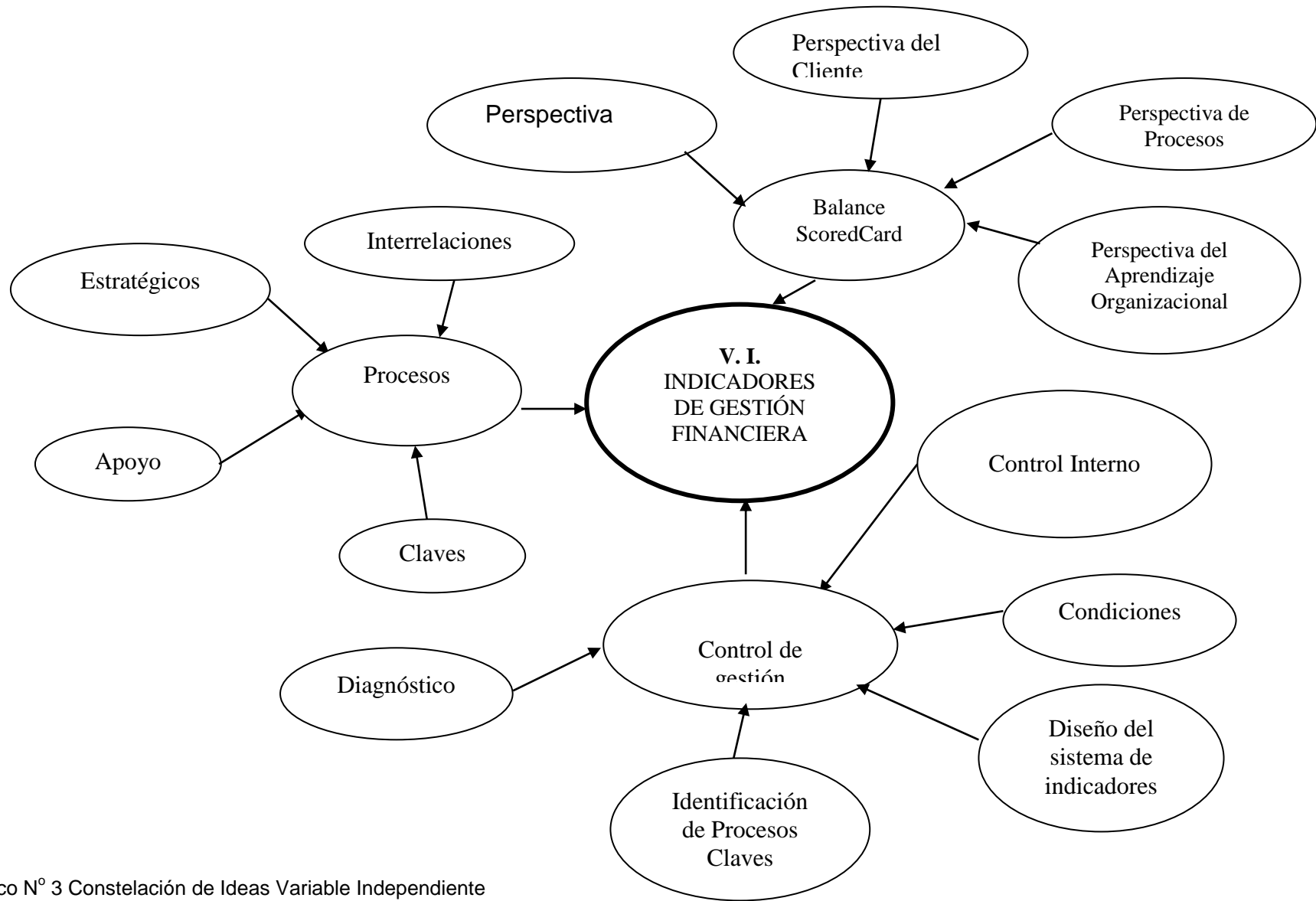


Gráfico N° 3 Constelación de Ideas Variable Independiente
 Elaborado por: La Investigadora

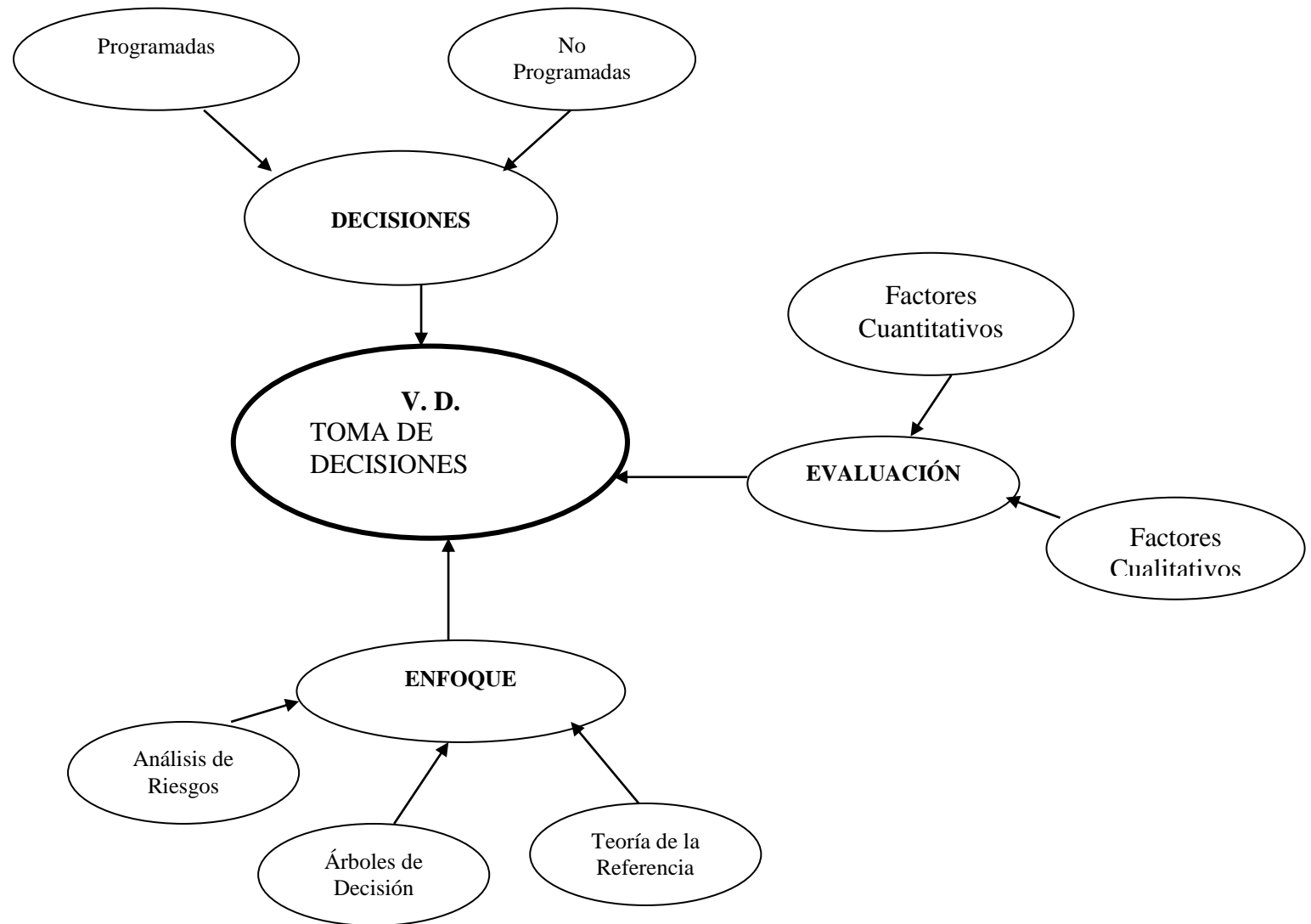


Gráfico N° 4 Constelación de Ideas Variable Dependiente

2.4.1 Conceptualización Variable Independiente

Auditoría de Gestión

Para entender el concepto de auditoría de gestión es necesario conocer los conceptos tradicionales de auditoría administrativa y auditoría operacional que fueron remplazados por este último.

Leonard, (2010): “La Auditoría administrativa puede definirse como el examen comprensivo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa de una institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

Rodríguez, (2008): Plantea una definición de Auditoría Operacional así; “Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente la efectividad de una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración que sus objetivos se cumplan, y determinar qué condiciones pueden mejorarse”.

Los dos anteriores conceptos se han venido manejando de manera tal que se hacía una diferenciación entre auditoría administrativa y auditoría operacional, cuando en la realidad eran dos nombres para un mismo proceso, pues en la práctica no existían diferencias notables entre una y otra.

La Auditoría de Gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el Ente.

Sin embargo siguiendo el mismo método para realizar los conceptos de Auditoría es posible afirmar que auditoría de gestión es: El examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y Controles Operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

El Control de la Gestión

Definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores ha definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

Procesos

Se consideran las referencias determinadas por GONZALEZ, Diego. Memorias de Ingeniería en Gestión de Procesos UTI 2008.

El modelo basado en procesos

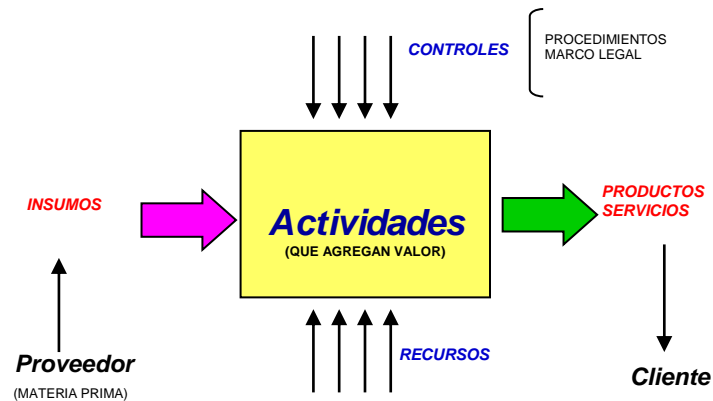


Gráfico N° 5 Modelo de Procesos
Fuente: GONZÁLEZ, Diego (2008)
Elaborado por: La Investigadora

Concepto de proceso

Un Proceso es un conjunto de **Actividades** realizadas en forma secuencial, que permite generar un producto o servicio. Las actividades que forman parte de un proceso, transforman los insumos (**Entradas**), en productos o servicios (**Salidas** del proceso), por medio del uso de los **Recursos**, y tomando en cuenta ciertos **Controles** de verificación de requisitos; agregándoles valor.



Gráfico N° 6 Ejemplo de Actividades
Fuente: GONZÁLEZ, Diego (2008)
Elaborado por: La Investigadora

Los procesos utilizan los recursos de la organización para lograr ciertos objetivos o alcanzar resultados.

Definición de un proceso según la Norma ISO

La Norma ISO 9001:2000, especifica en su apartado 4.1^a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y en el apartado 7.1 se matiza: “La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”.

Un proceso deber ser nombrado con una frase verbal activa, que describa brevemente las actividades que representa. Estos nombres deben tener en cuenta todo el trabajo que se realiza desde el principio hasta el fin.

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la gestión por procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

Uno de los 9 módulos del Modelo EFQM está dedicado a la gestión de los procesos. Sus criterios son:

¿Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito de la Organización?

¿Cómo gestiona la organización sistemáticamente sus procesos?

¿Cómo se revisan los procesos y se establecen objetivos de mejora?

¿Cómo se mejoran los procesos mediante la innovación y la creatividad?

¿Cómo se evalúan las mejoras?

Clasificación de los Procesos:

No todos los procesos de una organización tienen la misma influencia en la satisfacción de los clientes, en los costes, en la estrategia, en la imagen corporativa, en la satisfacción del personal... Es conveniente clasificar los procesos, teniendo en consideración su impacto en estos ámbitos. Los procesos se suelen clasificar en tres tipos: estratégicos, clave, de apoyo.

Procesos Estratégicos:

Procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores, los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos.

Procesos Clave:

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos.

Procesos de Apoyo:

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión.

Dentro de los factores relevantes de la investigación están en definir claramente cuáles serán los procesos estratégicos, clave y de apoyo de tal forma que estos permitan a la empresa Creaciones Inspiración generar un adecuado control y a su vez mejorar la calidad del producto.

Control de la Documentación

- Auditorías Internas
- No conformidades, correcciones y acciones correctivas
- Gestión de productos no conformes
- Gestión de equipos de inspección, medición y ensayo, otros.

Composición del proceso

Son independientes de la localidad o personas que lo ejecutan. Son sinónimos de actividades.

Son descompuestos en una jerarquía, donde los componentes del proceso están constituidos por otros elementos.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder para conseguir un resultado. Un proceso define “qué” se hace, y un procedimiento, “cómo” hacerlo.

Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).

Característica de un proceso

Tiene una misión o propósito claro.

Los procesos contienen entradas y salidas; además se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto o servicio final.

Una actividad es una acción que tiene lugar dentro de un proceso.

Las actividades de un proceso deben ser susceptibles en descomponerse en operaciones o tareas, pueden ser controladas mediante la aplicación de una metodología de gestión (tiempo, recursos, costos, etc.).

Existe una persona asignada como responsable del proceso.

Jerarquía del proceso

Los procesos tienen una jerarquía basada en etapas o pasos:

Macro-procesos

Procesos

Sub-procesos

Actividades,

Y Tareas

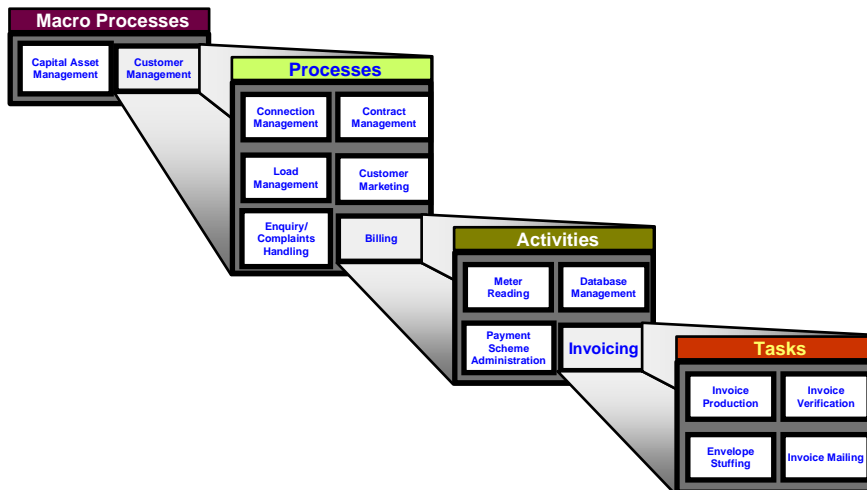


Gráfico # 7 Jerarquía del Proceso
Elaborado por: La Investigadora

Los procesos representan como una compañía crea y entrega valor a sus clientes, constituyen su trabajo real.

El pensamiento de procesos es diferente: multifuncional y orientado a productos y con enfoque al cliente.

Una perspectiva de procesos es esencial para incrementar la productividad, la calidad, flexibilidad y velocidad. El corazón de administrar un negocio es administrar sus procesos

Es importante el desarrollo de conceptos y componentes de un proceso por cuanto será utilizado como respaldo teórico para poder cumplir con el objetivo general y con los objetivos específicos del presente proyecto.

Definición de un modelo

- Es una herramienta de gran valor para entender el funcionamiento interno y las relaciones entre los procesos de la empresa
- Representación simbólica de un sistema, proceso, unidad u organización.
- Técnica estructurada para analizar y diseñar procesos productivos.

- Un diagrama de procesos (flujo de trabajo) y su documentación clave (reglas y procedimientos).
- Un medio para identificar los procesos ejecutados por una unidad y las relaciones con otros procesos.
- Un medio para identificar gráficamente la interacción entre actividades, datos y sistemas manuales o computacionales.

No basta con decir claramente a donde se quiere llegar con los esfuerzos y como se lo va a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito (FCE), muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar.

De ahí que, si se quiere tener dominio (control) sobre lo que está ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

El concepto de control bajo la perspectiva de calidad, incluye un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización; entre ellas se tienen al control estadístico de procesos, control de la calidad total y la gestión de la calidad total.

Sus principios se centran en la formación y preparación de los empleados, la unión entre directivos y empleados para la formulación de estándares, el papel de la inspección por parte de los propios empleados de los resultados durante el proceso productivo y la revisión de los errores o desviaciones bajo la premisa de mejora continua.

Proceso metodológico para el desarrollo del sistema de control de gestión

1. **Diagnóstico Institucional:** todo proceso de control de gestión comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, según Abad , identificar posibles obstáculos que puedan interferir en la eficacia del sistema, del mismo modo establecer si están dadas las condiciones para la ejecución del sistema propuesto e identificar los procesos claves para que el sistema opere sobre ellos y sus variables claves, a fin de garantizar en lo posible el éxito organizacional. Generalmente los análisis institucionales se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional de recursos humanos, entre otros.
2. **Identificación de procesos Claves:** luego de conocer cómo se encuentra el sistema a controlar, es necesario identificar los procesos claves para el éxito empresarial, el control de gestión no actúa sobre todos los procesos internos de la organización, sino por el contrario se centra en aquellos suficientemente importantes en el desempeño eficaz del sistema a controlar, van desde la situación financiera, pasando por la situación comercial, producción, productividad, personal, servicios al cliente, relaciones con otros entes, eficacia, eficiencia, calidad, pertenencia, entre otros.
3. **Diseño del sistema de indicadores:** De la identificación de las áreas claves, se originan los indicadores que van a permitir medir atributos de dichos procesos y tomar las decisiones pertinentes para su corrección. Un indicador se define como la relación entre

variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto a los objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Condiciones que influyen en el control de gestión

- El entorno: este puede ser estable o dinámico, variante cíclicamente o completamente atípico. Una buena adaptación del entorno facilitada en desarrollo en la empresa.
- Los objetivos de la empresa: ya sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y ambientales.
- La estructura de la organización: según sea, funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.
- El tamaño de la empresa: esta condición está relacionada con la centralización, mientras más grande la empresa es necesario descentralizarla, porque afecta la toma de decisiones debido a la gran cantidad de información que se maneja.
- La cultura de la empresa: las relaciones humanas son muy importantes, y se debe incentivar y motivar al personal que labora en la empresa.

Cuadro de mando o de control

Cuando se trata de concretar un elemento tan característico como es el Cuadro de mando, no podemos obviar que éste se sitúa dentro del área de gestión de la empresa, la cual está fuertemente condicionada por el entorno en el que se mueve.

Además, la adaptación continuada al entorno empresarial es uno de los rasgos principales que se asocia al concepto de Cuadro de mando. De este modo, resulta interesante considerar el entorno dinámico que pueda afectar a la empresa.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

A la hora de disponer una relación de cuadros de mando, muchos son los criterios que se pueden entremezclar, siendo los que a continuación

describimos, los más indicativos para clasificar tales herramientas de apoyo a la toma de decisiones:

- El horizonte temporal
- Los niveles de responsabilidad y/o delegación
- Las áreas o departamentos específicos

Otras clasificaciones son:

- La situación económica
- Los sectores económicos

Se proponen seis etapas para elaborar un cuadro de mando:

1. Análisis de la situación y obtención de información: En esta primera etapa la empresa debe de conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales: La empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo: En esta etapa se cubren las prioridades informativas detectadas en el paso anterior.

4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional: En una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control: Se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc..., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.
6. Configuración del cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida: En esta etapa debemos configurar el cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

De un modo muy genérico, el cuadro de mando deberá estar constituido al menos por cuatro partes bien diferenciadas:

- Las variables más destacables a controlar en cada situación y nivel de responsabilidad
- Los indicadores con los que podremos cuantificar cada una de las variables

- Las desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las ocasione
- Las soluciones a tomar en cada caso, en la medida de lo posible

Los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre dichos aspectos cabría destacar los siguientes:

- Los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible, de una forma sencilla y por supuesto, sinóptica y resumida.
- El carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento, ya que esto permite la conciliación de dos puntos básicos: uno que cada vez más se vayan agregando los indicadores hasta llegar a los más resumidos y dos, que a cada responsable se le asignen sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos.
- Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas.
- No podemos olvidar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc..., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los Cuadros de mando.
- La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy

importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo.

No deben perderse de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos podemos considerar que:

- a. Ha de ser un medio informativo destacable. Sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.
- b. Debe ser una herramienta de diagnóstico. Se trata de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que considerar dos aspectos: A) Se han de poner en evidencia aquellos parámetros que no marchan como estaba previsto. Esta es la base de la gestión por excepción, es decir, el Cuadro de mando ha de mostrar en primer lugar aquello que no se ajusta a los límites absolutos fijados por la empresa, y en segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo. B) Esta herramienta debería de seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que vaya a obtener.
- c. En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.

- d. Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones. Es preciso que se analicen las causas de las desviaciones más importantes, proporcionar soluciones y tomar la vía de acción más adecuada.

- e. Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilita una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.

- f. Ha de ser motivo de cambio y de formación continuada en cuanto a los comportamientos de los distintos ejecutivos y/o responsables. Ha de conseguir la motivación entre los distintos responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.

- g. Por último y como objetivo más importante, esta herramienta de gestión debe facilitar la toma de decisiones. Para ello, el modelo debería en todo momento: A) Facilitar el análisis de las causas de las desviaciones. Para ello se precisaría de una serie de informaciones de carácter complementario en continuo apoyo al Cuadro de mando, además de la que pudiera aportar el Controller, ya que en muchas ocasiones disfruta de cierta información de carácter privilegiado que ni siquiera la Dirección conoce. B) Proporcionar los medios para solucionar dichos problemas y disponer de los medios de acción adecuados. C) Saber decidir cómo comportarse. En cierto modo, se estaría haciendo referencia a un sistema inteligente, a un sistema que se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría una información y un modo de actuar óptimo.

En relación con el tipo de información utilizada, el cuadro de mando aparte de reunir información de similares características que la empleada en las distintas disciplinas de naturaleza contable, es decir, financiera, debe contener información de carácter no financiero. Ya desde su presentación como útil de gestión, el cuadro de mando se destacaba por su total flexibilidad para recoger tal información.

Otro aspecto que cabe destacar es la relación mutua que ha de existir entre el cuadro de mando y el perfil de la persona a quien va destinado. Precisamente, las necesidades de cada directivo, han de marcar la pauta que caracterice y haga idónea a esta herramienta en cada caso y situación, sobre todo con respecto al nivel de mayor responsabilidad de la jerarquía actual de la empresa, debido a que se precisa un esfuerzo mucho mayor de generalidad y síntesis.

Un rasgo más del cuadro de mando es la solución de problemas mediante acciones rápidas. Cuando incorporamos indicadores de carácter cualitativo al cuadro de mando, en cierto modo, éstos están más cerca de la acción que los propios indicadores o resultados financieros. Asimismo, estos indicadores nominales nos dan un avance en cuanto a qué resultados se van a alcanzar. Es importante tener en cuenta que el contenido de cualquier cuadro de mando, no se reduce tan sólo a cifras o números, ha de ser un contenido muy concreto para cada departamento o para cada responsable. De igual manera, se ha de tener presente que la información que se maneja en un cuadro de mando determinado puede ser válida para otro.

El último de los rasgos que diferenciarían al cuadro de mando es el hecho de utilizar informaciones sencillas y poco voluminosas. Las disciplinas y herramientas contables habituales precisan una mayor dedicación de tiempo de análisis y de realización, y a la hora de tener que tomar

decisiones, siempre van a necesitar de otros aspectos que en principio no tomaban parte de su marco de acción.

El cuadro de mando se orienta hacia la reducción y síntesis de conceptos, es una herramienta que junto con el apoyo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, puede y debe ofrecer una información sencilla, resumida y eficaz para la toma de decisiones.

La estructura de los cuadros de mando de los distintos departamentos y niveles de responsabilidad, no distan mucho entre sí en la gran mayoría de las empresas que los emplean. En nuestra opinión, se considera que todos tienen una serie de elementos en común, entre los que podemos destacar:

- La utilización de datos de naturaleza cuantitativa, ya sea en términos relativos o absolutos.
- Un horizonte temporal de carácter mensual fijo. En la mayoría de las ocasiones el análisis de la información se da únicamente por meses, no pudiendo disponer de resúmenes de distinta duración.
- La comparación entre los objetivos marcados y la gestión alcanzada, ha sido prácticamente hasta la fecha, la base de análisis de cada una de las responsabilidades en la empresa.
- La utilización de gráficos explicativos y anexos a los cuadros de mando, ha sido escasa.
- Existe cierta unanimidad en todas las empresas en cuanto a preparar un gran número de informes que facilitan resúmenes y datos de la gestión llevada a cabo por los responsables, pero no a dar soluciones o posibles vías de acción para cada situación.
- Por regla general, y cuando existe un hardware adecuado, la hoja de cálculo y aplicaciones similares son los medios más extendidos de análisis de datos, sin estar complementados por otras técnicas mucho más actuales.

Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control. Un ejemplo de factores de éxito considerados son los que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1 Factores Críticos de Éxito

FACTORES DE ÉXITO	DEFINICIÓN	ASPECTOS CLAVES
EFICACIA	Cumplimiento de metas. Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de recursos • Costo-Efectividad • Costo-Beneficio
EFFECTIVIDAD	Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Metas formuladas • Cumplimiento de metas • Logros • Gestión
RESULTADO/RELEVANCIA	Para qué se investiga. Mide el total alcanzado.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia • Impacto • Oportunidad
PRODUCTIVIDAD	Capacidad transformadora del conocimiento producido. Mide la relación costo-producto	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Costos • Calidad
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	¿Con qué se dispone y cuánto se requiere?	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Financieros

Fuente: VILLAROEL, Giovanni
Elaborado por: La Investigadora

Factores de éxito

De tal forma que un formato propicio para este cuadro de control es el siguiente:

Cuadro N° 2 Formato de Control

Area Crítica:	
Objetivo:	
Estrategia:	
Responsable:	
Frecuencia de medición: Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/>	

Resultados Factores	(f) TOTALES**	ESTATUS	UMBRAL	MINIMO	ACEPTA	SATISFA.	SOBRES.	MÁXIMO	Valor obtenido	Cumplimiento.*
EFICACIA										
EFICIENCIA										
EFFECTIVIDAD										
RELEVANCIA / RESULTADOS										
PRODUCTIVIDAD										
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS										

Fuente: VILLAROEL, Giovanni
 Elaborado por: La Investigadora

Balanced Score card (o Cuadro de Mando Integral)

De acuerdo a la necesidad de una mejora sustancial en los resultados operacionales y financieros de la empresa, se ha llevado a la progresiva búsqueda de nuevas técnicas gerenciales de planificación dando paso a identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa. Uno de estos esquemas es conocido como balanced score card, metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación de desempeño al negocio.

El BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí,

medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

El BSC es una herramienta de gestión que permite un análisis objetivo del rendimiento organizacional, considerando el impacto que procesos y funciones ejercen en el desempeño global del negocio.

La metodología del Balanced Score card traduce los objetivos estratégicos en términos que puedan ser comprendidos, comunicados y sobre los que se pueda actuar operacionalmente.

El BSC parte de la visión y estrategia de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión:

1. Financiera: Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta particularmente centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costos / Mejora de la productividad
- Utilización de los activos / Estrategia de inversión

2. Clientes: Se responde a las expectativas de los clientes, ya que de éstas dependerán en gran medida la generación de ingresos. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:

- Participación de mercado
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes

- Satisfacción de clientes
 - Rentabilidad de clientes
3. Procesos Internos: Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos claves de la organización de una empresa. Del éxito de este factor dependen las expectativas de clientes y accionistas. Los temas claves de esta perspectiva para los cuales hay que seleccionar indicadores son:
- Innovación
 - Operatoria
 - Servicio post venta
4. Aprendizaje Organizacional: Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa. La consideración de esta perspectiva dentro del BSC refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro. Sin Recursos Humanos motivados, capacitados y entrenados no hay posibilidad de lograr éxito. Se necesitan indicadores que informen acerca del nivel de motivación, capacitación y entrenamiento requerido para lograr el nivel de proceso interno que requiere este modelo de negocio.

Fijación de Políticas Financieras

Cobro de tasas de interés reales: La tasa de interés a cobrarse por las operaciones de crédito deberá cubrir los costos financieros, operativos, de provisiones, reservas y el costo de mantener el valor real del patrimonio.

Desarrollo de programas sostenibles: Orientar esfuerzos para propiciar la especialización en programas de carácter financiero. Los programas no financieros deberán contar con su respectivo presupuesto.

Eliminación de dependencia de donaciones: Las OPDF (Organizaciones Privadas de Desarrollo Financiero), deberán practicar la eficiencia y competitividad que busque la autosuficiencia y que, por lo tanto, elimine la dependencia de donaciones y préstamos subsidiados o blandos.

Registro contable de intereses: Los intereses y comisiones de la cartera de crédito se contabilizarán, cuando hayan sido devengados, al igual que los costos financieros por las obligaciones.

Reservas para créditos incobrables: Las OPDF's deberán constituir como respaldo reservas para créditos incobrables por un monto tal que permita cubrir las pérdidas potenciales derivadas del riesgo de incobrabilidad.

Disciplinas financieras

Autosuficiencia económica: La gestión económica eficiente busca la consecución de ingresos que superen todos los costos asociados, (financieros, de riesgo, administrativos, inflación y otros).

Eficiencia y productividad: Las OPDF's estimularán la eficiencia operativa mediante la reducción de los costos de administración de los recursos y el manejo de niveles de productividad acordes a los parámetros establecidos en la industria de las micro finanzas en el ámbito internacional.

Administración de cartera de préstamos: Parte de la administración de la cartera de préstamos consiste en aplicar las normas específicas establecidas por la CNBS, debiendo clasificarse en categorías de riesgo, determinar la reserva correspondiente, y realizar los castigos (saneamiento) del caso.

Análisis del crédito: Fundamentar el análisis de los créditos otorgados a los clientes con base en criterios de capacidad de pago, solvencia moral, nivel de endeudamiento, e historial crediticio, entre otros.

Activos productivos: Una administración correcta y oportuna de los activos generadores de rentas o ingresos es importante para la cobertura de los gastos y la generación de excedentes para el fortalecimiento patrimonial.

Indicadores de Gestión

SALGUEIRO, (2001): Manifiesta que: Desde que nacemos, ya están midiéndonos y pesándonos. Medimos nuestra vida en años, meses, días, etc. Medimos nuestra salud mediante indicadores (nivel de colesterol, nivel de ácido úrico, temperatura, número de cigarrillos fumados al día, presión arterial, etc.); cuando compramos alimentos, también nos lo miden en kilos o libras, e incluso en la universidad somos evaluados constantemente por nuestros profesores. Podríamos decir entonces que las mediciones están dentro de nuestra forma de vida. (p. 1).

Los indicadores de gestión son los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar las diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y por ello para obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión

que soporte la administración y le permita evaluar el desempeño de la empresa.

Un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a los administradores con responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupo operativo, información permanente e integral sobre su desempeño, que les permita a éstos autoevaluar su gestión y tomar los correctivos del caso.

A cada uno de sus usuarios, el sistema debería facilitarle información oportuna y efectiva sobre el comportamiento de las variables críticas para el éxito a través de los indicadores de gestión que hayan sido previamente definidos.

Sólo de esta manera se garantiza que la información que genera el sistema de control tenga efecto en los procesos de toma de re decisiones y se logre así mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

INDICADORES FINANCIEROS

La mayoría de los indicadores o razones financieras que se utilizan para evaluar una OPDF, se derivan de la información tomada de los Estados Financieros (Estado de Situación Financiera y Estado de Pérdidas y Ganancias).

Debe tomarse en cuenta que parte fundamental de la utilidad de los indicadores consiste en realizar comparaciones entre los valores globales de todas las entidades. Al efecto, pasa a ser relevante la oportunidad de la información, lo que equivale a decir que, si una institución se retrasa en la remisión de la misma, no solamente inhibe de realizar el análisis a la propia entidad, sino que provocaría una demora o distorsión en los valores globales.

INDICADORES DE GERENCIA Y MARCO ORGANIZATIVO

Los Indicadores de Gerencia y Marco Organizativo son de tipo cualitativo por lo que la información para calcular los mismos se obtiene mediante el análisis de documentos y la observación directa en cada OPDF se lista los Indicadores de Desempeño aplicables a la evaluación de una OPDF, los cuales son posteriormente definidos y justificados en detalle.

1. Indicadores de Cumplimiento

- 1.1 Límite de Préstamos Fiduciarios
- 1.2 Concentración Crediticia
- 1.3 Suficiencia de Reservas para Préstamos Incobrables
- 1.4 Cobertura de Depósitos
- 1.5 Solvencia
- 1.6 Límite de Gastos de Capacitación

2. Calidad de activos

- 2.1 Índice de Morosidad mayor a 8 días
- 2.2 Índice de Morosidad mayor a 30 días
- 2.3 Incobrabilidad

3. Solvencia

- 3.1 Patrimonio Comprometido por Cartera en Mora
- 3.2 Patrimonio Comprometido por Créditos Clasificados Adversamente

4. Gestión Administrativa –Rendimientos y Costos

- 4.1 Margen de Intermediación
- 4.2 Eficiencia Administrativa
- 4.3 Eficiencia Operativa
- 4.4 Rentabilidad sobre los Activos Productivos
- 4.5 Rentabilidad sobre Activos Netos Promedio
- 4.6 Rentabilidad Patrimonial

2.4.2 Conceptualización Variable Dependiente

MODELO DE TOMA DE DECISIONES

En el modelo de D´Zurilla y Goldfried se consideran dos dimensiones:

Una orientación al problema que incluye las creencias sobre el control que ejerce el individuo sobre la resolución de sus problemas. A su vez tiene dos factores basados en la teoría del auto eficacia de Bandura (1997):

La creencia en la auto eficacia en la resolución de los problemas. Basada en la expectativa de eficacia.

La creencia que los problemas de la vida se pueden resolver. Basada en la expectativa de resultado.

Una serie de pasos que configuran un proceso ideal de resolución de problemas y toma de decisiones.

La orientación al problema

La orientación positiva al problema puede dar lugar a:

- Ver los problemas como retos.
- Ser optimista en el sentido de que los problemas tienen solución
- Percibir que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
- Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema implica ver los problemas como amenazas.

- Creer que son insolubles.
- Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
- Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

En resumen y de forma más importante, una orientación positiva al problema induce al sujeto a enfrentarse a él, mientras que la orientación negativa le prepara para evitarlo.

DECISIONES

Una decisión es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, por lo tanto es un concepto subjetivo. Es un objeto mental y puede ser tanto una opinión como una regla o una tarea para ser ejecutada y/o aplicada.

En términos más precisos, un objeto mental D es una decisión si éste fue obtenido por una elección consciente de 'sólo una opinión o una acción (desde un conjunto conocido de alternativas), y es designado para una aplicación.

Las decisiones algunas veces son influenciadas por factores que tienen casi nada que ver con la realidad circundante o con hechos materiales. Por ejemplo, la superstición puede desempeñar un papel significativo en la toma de decisiones, así como otras creencias: numerología, astrología, y muchas otras formas de modelos no científicos o quizás llanamente espirituales. Últimamente, algunas decisiones pueden también ser tomadas por programas computacionales y robots autónomos que cuenten con inteligencia artificial.

Aquello que esencialmente influencia una decisión es el conjunto de alternativas disponibles para el sujeto que debe tomar la decisión, así como los criterios de elección que éste aplique.

EVALUACIÓN

Evaluación de la decisión:

“Evaluar la decisión”, forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, pues entonces nos indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización.

Si por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que: 1) tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o 2) nos puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual debemos volver al principio del proceso (re)definición del problema. Si esto ocurriera, sin duda tendríamos más información y probablemente sugerencias que nos ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

TOMA DE DECISIONES

WHEATLEY, Margaret y MARUSKA, Don. (2006):“La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia”.

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

Para los administradores, el proceso de toma de decisión es sin duda una de las mayores responsabilidades.

WHEATLEY, Margaret y MARUSKA, Don. (2006): "La toma de decisiones en una organización se circunscribe a una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto. Debemos empezar por hacer una selección de decisiones, y esta selección es una de las tareas de gran trascendencia".

Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto, de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

Los administradores consideran a veces la toma de decisiones como su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la

planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

La penetración de la toma de decisiones

WHEATLEY, Margaret y MARUSKA, Don. (2006): “La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control”.

Funciones administrativas dentro de la organización al tomar decisiones:

La Planeación: Selección de misiones y objetivos así como de las acciones para cumplirlas. Esto implica “Toma de decisión”.

¿Cuáles son los objetivos de la organización, a largo plazo?

¿Qué estrategias son mejores para lograr este objetivo?

¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo?

¿Cuán altas deben ser las metas individuales?

Organización: Establecimiento de la estructura que desempeñan los individuos dentro de la organización.

¿Cuánta centralización debe existir en la organización?

¿Cómo deben diseñarse los puestos?

¿Quién está mejor calificado para ocupar un puesto vacante?

¿Cuándo debe una organización instrumentar una estructura diferente?

Dirección: Esta función requiere que los administradores influyan en los individuos para el cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.

¿Cómo manejo a un grupo de trabajadores que parecen tener una motivación baja?

¿Cuál es el estilo de liderazgo más eficaz para una situación dada?

- ¿Cómo afectará un cambio específico a la productividad del trabajador?
- ¿Cuándo es adecuado estimular el conflicto?

Control: Es la medición y corrección del desempeño individual y organizacional de manera tal que se puedan lograr los planes.

- ¿Qué actividades en la organización necesitan ser controladas?
- ¿Cómo deben controlarse estas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación en el desempeño?
- ¿Cuándo la organización está desempeñándose de manera efectiva?

Racionalidad

Análisis que requiere de una meta y una comprensión clara de las alternativas mediante las que se puede alcanzar una meta, un análisis y evaluación de las alternativas en término de la meta deseada, la información necesaria y el deseo de optimizar.

¿A qué nos referimos cuándo hablamos de la racionalidad en la toma de decisiones?

Cuando un administrador se enfrenta a una toma de decisión, además de comprender la situación que se presenta, debe tener la capacidad de analizar, evaluar, reunir alternativas, considerar las variables, es decir, aplicar estas técnicas para encontrar soluciones razonables; podemos decir entonces, que se trata de una toma de decisión basada en la racionalidad.

Racionalidad limitada o circunscrita

Acción racional limitada debido a la falta de información, de tiempo o de la capacidad para analizar alternativas a la luz de las metas buscadas; metas confusas; la tendencia humana a no correr riesgos al tomar una

decisión. HEBERT, Simón, ha llamado a esto SATISFACCIÓN SUFICIENTE, es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio o lo bastante bueno, dadas las circunstancias.

Aunque muchas decisiones administrativas se toman con el deseo de salir adelante en una forma tan segura como sea posible, la mayoría de los administradores intentan tomar las mejores decisiones que puedan, dentro de los límites de la racionalidad y de acuerdo con el tamaño y la naturaleza de los riesgos implícitos.

Proceso racional de toma de decisiones

De los procesos existentes para la toma de decisiones, este es catalogado como “el proceso ideal”.

En su desarrollo, el administrador debe:

1. Determinar la necesidad de una decisión

El proceso de toma de decisiones comienza con el reconocimiento de que se necesita tomar una decisión. Ese reconocimiento lo genera la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real del momento.

2. Identificar los criterios de decisión

Una vez determinada la necesidad de tomar una decisión, se deben identificar los criterios que sean importantes para la misma. Se va a considerar un ejemplo:

Una persona piensa adquirir un automóvil. Los criterios de decisión de un comprador típico serán: precio, modelo, dos o más puertas, tamaño, nacional o importado, equipo opcional, color, etc. Estos criterios reflejan lo

que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen. Para el otro comprador lo realmente importante es que sea nuevo, despreciando el tamaño, marca, prestigio, etc.

3. Asignar peso a los criterios

Los criterios enumerados en el paso previo no tienen igual importancia. Es necesario ponderar cada uno de ellos y priorizar su importancia en la decisión.

Cuando el comprador del automóvil se pone a ponderar los criterios, da prioridad a los que por su importancia condicionan completamente la decisión: precio y tamaño. Si el vehículo elegido tiene los demás criterios (color, puertas, equipo opcional, etc.), pero sobrepasa el importe de lo que dispone para su adquisición, o es de menor tamaño al que precisa, entonces nos encontramos con que los demás criterios son secundarios en base a otros de importancia trascendental.

4. Desarrollar todas las alternativas

Desplegar las alternativas. La persona que debe tomar una decisión tiene que elaborar una lista de todas las alternativas disponibles para la solución de un determinado problema.

5. Evaluar las alternativas

La evaluación de cada alternativa se hace analizándola con respecto al criterio ponderado.

Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones tiene que evaluar de manera crítica cada una de ellas. Las ventajas y desventajas de cada alternativa resultan evidentes cuando son comparadas.

6. Seleccionar la mejor alternativa

Una vez seleccionada la mejor alternativa se llegó al final del proceso de toma de decisiones. En el proceso racional, esta selección es bastante simple. El tomador de decisiones sólo tiene que escoger la alternativa que tuvo la calificación más alta en el paso número cinco.

El paso seis tiene varios supuestos, es importante entenderlos para poder determinar la exactitud con que este proceso describe el proceso real de toma de decisiones administrativas en las organizaciones.

El tomador de decisiones debe ser totalmente objetivo y lógico a la hora de tomarlas. Tiene que tener una meta clara y todas las acciones en el proceso de toma de decisiones llevan de manera consistente a la selección de aquella alternativa que maximizará la meta. Vamos a analizar la toma de decisiones de una forma totalmente racional:

- Orientada a un objetivo.- Cuando se deben tomar decisiones, no deben existir conflictos acerca del objetivo final. El lograr los fines es lo que motiva que tengamos que decidir la solución que más se ajusta a las necesidades concretas.
- Todas las opciones son conocidas.- El tomador de decisiones tiene que conocer las posibles consecuencias de su determinación. Así mismo tiene claros todos los criterios y puede enumerar todas las alternativas posibles.

- Las preferencias son claras.- Se supone que se pueden asignar valores numéricos y establecer un orden de preferencia para todos los criterios y alternativas posibles.

1. El proceso creativo

El proceso creativo no suele ser simple ni lineal. Por lo general se compone, en cambio, de cuatro fases sobrepuestas e ínter actuantes entre sí: 1) exploración inconsciente, 2) intuición, 3) discernimiento y 4) formulación lógica.

La primera fase, exploración inconsciente, es difícil de explicar en razón de que ocurre fuera de los límites de la conciencia. Usualmente implica la abstracción de un problema, cuya determinación mental es probable que sea muy vaga. Sin embargo, los administradores que trabajan bajo intensas presiones de tiempo suelen tomar decisiones prematuras antes que ocuparse detenidamente de problemas ambiguos y escasamente definidos.

La segunda fase, intuición, sirve de enlace entre el inconsciente y la conciencia. Esta etapa puede implicar una combinación de factores aparentemente contradictorios a primera vista. En los años veinte, por ejemplo, Donaldson Brown y Alfred Sloan, de General Motors, concibieron la idea de una estructura divisional descentralizada con control centralizado, conceptos que parecerían oponerse entre sí.

No obstante, esta idea cobra sentido si se toman en cuenta los principios subyacentes de 1) responsabilizar de las operaciones al gerente general de cada división y 2) mantener en las oficinas generales de la compañía el control centralizado de ciertas funciones. Fue necesaria la intuición de dos grandes líderes empresariales para constatar la posibilidad de interacción entre estos dos principios en el proceso administrativo.

La intuición precisa de tiempo para funcionar. Supone para los individuos la detección de nuevas combinaciones y la integración de conceptos e ideas diversos. Para ello es necesario profundizar en el análisis de un problema. El pensamiento intuitivo puede inducirse mediante técnicas como la lluvia de ideas y la sinéctica, que se expondrán más adelante.

El discernimiento, tercera fase del proceso creativo, es resultado sobre todo del trabajo intenso. Para desarrollar un producto útil, un nuevo servicio o un nuevo proceso, por ejemplo, son necesarias muchas ideas. Lo interesante del asunto es que el discernimiento puede resultar de la concentración de ideas en cuestiones distintas al problema de que se trate.

Además, la aparición de nuevos discernimientos puede ser momentánea, de manera que los administradores efectivos acostumbran tener siempre a la mano lápiz y papel para tomar nota de sus ideas creativas.

La última fase del proceso creativo es la formulación o verificación lógica. El discernimiento debe someterse a la prueba de la lógica o de la experimentación. Esto se logra mediante la persistente reflexión en una idea o pidiendo críticas a los demás. La idea de la descentralización de Brown y Sloan, por ejemplo, tuvo que probarse en la realidad organizacional.

Técnicas para favorecer la creatividad:

HOCH, Stephen, KUNREUTHER, Howard, GUNTHER, Robert (2001): La creatividad puede adquirirse. Es frecuente que las ideas creativas sean fruto de grandes esfuerzos, motivo por el cual existen varias técnicas para cultivarlas, especialmente en el proceso de toma de decisiones. Algunas de ellas se centran en las interacciones grupales, mientras que otras atañen a acciones individuales.

En representación de las técnicas existentes se hace referencia a dos de las más comunes; la lluvia de ideas y la sinéctica.

Lluvia de ideas: Una de las técnicas más conocidas para facilitar la creatividad fue elaborada por Alex F. Osborn, a quien se ha llamado “padre de la lluvia de ideas”.

El propósito de este método es favorecer la resolución de problemas mediante el hallazgo de nuevas e insólitas soluciones. Lo que se busca en una sesión de lluvia de ideas es justamente una multiplicación de ideas. Las reglas son las siguientes:

- No criticar ninguna idea
- Mientras más extremosas sean las ideas, mejor
- Alentar la cantidad de ideas producidas
- Estimular el progresivo mejoramiento de las ideas

La lluvia de ideas, la cual pone el acento en el pensamiento grupal, mereció amplia aceptación tras su aparición. Sin embargo, el entusiasmo inicial disminuyó cuando ciertas investigaciones demostraron que los individuos pueden desarrollar mejores ideas trabajando solos que en grupo. No obstante, nuevas investigaciones demostraron por su parte que el método grupal es eficaz en ciertas situaciones.

Este puede ser el caso cuando la información debe distribuirse entre varias personas o cuando, aun siendo deficiente, es preferible una decisión grupal a una excelente decisión personal, a la que, por ejemplo, podrían oponerse los individuos encargados de instrumentarla. Asimismo, la aceptación de nuevas ideas suele ser mayor cuando una decisión es tomada por el grupo a cargo de su instrumentación.

Sinéctica: Originalmente conocido como “técnica de Gordon” (dado que su creador fue William J. Gordon), este sistema se modificó después y se

le llamó sinéctica. De acuerdo con él, se seleccionan cuidadosamente los miembros del equipo sinéctico según su aptitud para la resolución de un problema, el cual puede involucrar a toda la organización.

El líder del grupo desempeña un importante papel en la aplicación de este método. De hecho, sólo él conoce la naturaleza específica del problema. Su función consiste en estrechar y dirigir cuidadosamente la discusión sin revelar el problema de que se trata. El principal motivo de ello es impedir que el grupo llegue a una solución prematura. Este sistema supone una compleja serie de interacciones para el surgimiento de una solución, frecuentemente la invención de un nuevo producto.

Etapas de la Toma de Decisión:

- Identificación y diagnóstico del problema
- Generación de soluciones alternativas
- Selección de la mejor alternativa
- Evaluación de alternativas
- Evaluación de la decisión
- Implantación de la decisión

Identificación y diagnóstico del problema:

Se reconoce en la fase inicial el problema que deseamos solucionar, teniendo en cuenta el estado actual con respecto al estado deseado. Una vez que el problema es identificado se debe realizar el diagnóstico y luego de esto podremos desarrollar las medidas correctivas.

Generación de soluciones alternativas:

La solución de los problemas puede lograrse por varios caminos y no sólo seleccionar entre dos alternativas, se pueden formular hipótesis ya que con la alternativa hay incertidumbres.

Evaluación de alternativas:

La tercera etapa implica la determinación del valor o la adecuación de las alternativas que se generaron. ¿Cuál solución será la mejor?

Los gerentes deben considerar distintos tipos de consecuencia. Por supuesto que deben intentar predecir los efectos sobre las medidas financieras u otras medidas de desarrollo. Pero también existen otras consecuencias menos definidas que hay que atender. Las decisiones establecen un precedente y hay que determinar si este será una ayuda o un obstáculo en el futuro.

Por supuesto, no es posible predecir los resultados con toda precisión. Entonces pueden generar planes de contingencia, esto es, curso alternativo de acción que se pueden implantar con base en el desarrollo de los acontecimientos.

Selección de la mejor alternativa:

Cuando el administrador ha considerado las posibles consecuencias de sus opciones, ya está en condiciones de tomar la decisión. Debe considerar tres términos muy importantes. Estos son: maximizar, satisfacer y optimizar.

- **Maximizar:** es tomar la mejor decisión posible
- **Satisfacer:** es la elección de la primera opción que sea mínimamente aceptable o adecuada, y de esta forma se satisface una meta o criterio buscado.
- **Optimizar:** Es el mejor equilibrio posible entre distintas metas.

Implementación de la decisión:

El proceso no finaliza cuando la decisión se toma; esta debe ser implementada. Bien puede ser que quienes participen en la elección de

una decisión sean quienes procedan a implementarla, como en otras ocasiones delegan dicha responsabilidad en otras personas. Debe existir la comprensión total sobre la elección de la toma de decisión en sí, las razones que la motivan y sobre todo debe existir el compromiso de su implementación exitosa.

Para tal fin, las personas que participan en esta fase del proceso, deberían estar involucradas desde las primeras etapas que anteriormente hemos mencionado.

A continuación se citarán los pasos que los gerentes deben considerar durante la planeación de su ejecución:

- Determinar cómo se verán las cosas una vez que la decisión esté funcionando completamente.
- Orden cronológico (de ser posible con un diagrama de flujo) de los pasos para lograr una decisión totalmente operativa.
- Considerar recursos disponibles y actividades necesarias para poner cada paso en práctica.
- Considerar el tiempo que tomará cada una de las etapas.
- Asignación de responsabilidades a personas específicas para cada etapa.

Se puede tener la seguridad de que cuando una toma de decisión es tomada, ésta probablemente generará ciertos problemas durante su ejecución, por lo tanto los gerentes deben dedicar el tiempo suficiente al reconocimiento de los inconvenientes que se pueden presentar así como también ver la oportunidad potencial que estos pueden representar. De esta manera, podríamos decir que es fundamental que los gerentes se pregunten:

- ¿Qué problemas podría causar esta acción, y qué podríamos hacer para impedirlo?
- ¿Qué beneficios u oportunidades no intencionales podrían surgir?
- ¿Cómo podremos asegurarnos de que sucedan?
- ¿Cómo podemos estar preparados para actuar cuando se presenten las oportunidades?

Evaluación de la decisión:

HOCH, Stephen, KUNREUTHER, Howard, GUNTHER, Robert (2001):“Evaluar la decisión”, forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que nos indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, pues entonces nos indica que podemos continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización.

Si por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que: 1) tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o 2) nos puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual debemos volver al principio del proceso (re)definición del problema. Si esto ocurriera, sin duda tendríamos más información y probablemente sugerencias que nos ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

Barreras para la toma de decisiones efectivas

La vigilancia y la ejecución completa del proceso de toma de decisiones de seis etapas constituyen la excepción y no la regla en la toma de decisiones gerencial. Sin embargo, de acuerdo con las investigaciones, cuando los gerentes utilizan esos procesos racionales, sus decisiones

resultan mejores. Los gerentes que se aseguran de participar en esos procesos son más efectivos.

¿Por qué la gente no participa automáticamente en esos procesos racionales? Resulta más sencillo descuidarlos o ejecutarlos en forma inadecuada. Quizás el problema no se haya definido bien, o las metas no se hayan identificado con precisión. Quizás no se generen suficientes soluciones, o quizás se les evalúe en forma incompleta.

Es posible que se haga una elección que satisfaga y no que maximice. La implementación pudo ser planeada o ejecutada, o quizás, el monitoreo fue inadecuado o inexistente. Además de que las decisiones son influidas por prejuicios psicológicos, presiones de tiempo y realidades sociales.

Prejuicios psicológicos:

A veces los encargados de tomar decisiones están muy lejos de ser objetivos en la forma que recopilan, evalúan y aplican la información para elegir. Las personas tienen prejuicios que interfieren con una racionalidad objetiva. Los ejemplos que siguen representan solamente unos cuantos de los muchos prejuicios subjetivos que se han documentado.

Ilusión de control: es creer que uno puede influir en las situaciones aunque no se tenga control sobre lo que va a ocurrir. Muchas personas apuestan pues consideran que tienen la habilidad para vencer las posibilidades, aun cuando la mayoría no pueda hacerlo.

Cuando se habla de negocios, confiar de manera excesiva puede resultar en un fracaso para la organización, ya que quienes toman las decisiones ignoran los riesgos y por lo tanto fracasan en la evaluación objetiva de las probabilidades de éxito.

Los efectos de perspectiva: se refieren a la manera en que se formulan o perciben los problemas o las alternativas de decisión y a la manera en que estas influencias subjetivas pueden imponerse sobre hechos objetivos.

En la toma de decisión no se debe desestimar el futuro. Cuando por ejemplo hablamos sobre una toma de decisión relacionada a los costos de una organización, al evaluar las alternativas, no se debe dar más importancia a los costos y beneficios a corto plazo que a los de largo plazo, puesto que el considerar únicamente los de corto plazo podría influir para dejar de lado aquellas variables de largo plazo, lo que también podría resultar en situaciones negativas para la organización.

Precisamente la desestimación del futuro es, en parte, la explicación de los déficits presupuestarios gubernamentales, la destrucción ambiental y la infraestructura urbana decadente.

Muy por el contrario, de las organizaciones que dan gran valor a las consideraciones de largo plazo para la toma de decisiones, podemos citar a los japoneses quienes son reconocidos por el éxito de sus organizaciones.

Presiones de tiempo: en el cambiante ambiente de negocios de la actualidad, el premio es para la acción rápida y el mantenimiento del paso. Las decisiones de negocios que se toman con mayor conciencia pueden volverse irrelevantes e incluso desastrosas si los gerentes se toman demasiado tiempo en hacerlo.

¿Cómo pueden los gerentes tomar decisiones con rapidez? Del ejemplo norteamericano, podríamos mencionar la falta de análisis exigente (no ser demasiado vigilante), suprimir el conflicto y tomar decisiones por cuenta

propia sin consultar a otros gerentes. Esta forma puede acelerar la toma de decisión pero reduce la calidad de ésta.

¿Es posible que los gerentes tomen decisiones oportunas y de calidad estando bajo presión? Si tomamos como referencia el ejemplo de las compañías de microcomputadoras (una compañía de alta tecnología y gran velocidad de avance), se mostraron algunas diferencias importantes entre las compañías de acción rápida y lenta. Las primeras tuvieron ventajas competitivas importantes, sin sacrificar la calidad de sus decisiones.

¿Qué tácticas emplean en este caso las compañías de microcomputadoras?

- En lugar de planear a largo plazo y con información futurista, trabajan con información actual o lo que también es denominado información de tiempo real, lo que no genera retrasos.
- Son involucradas las personas más eficaces y eficientes para la toma de decisión, dentro de la organización. Se basan en personas expertas en la materia y de mucha confianza, lo que les permite actuar con seguridad y rapidez. Valoran las distintas opiniones, estando conscientes de que cuando las diferencias no se resuelven, deben optar por la decisión final del jefe.

Cualidades personales para la toma de decisiones

Sin lugar a dudas existen ciertas cualidades que hacen que los tomadores de decisión sean buenos o malos.

Cuatro son las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y

habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales.

- **Experiencia:** Es lógico suponer que la habilidad de un mando para tomar decisiones crece con la experiencia. El concepto de veteranía en una organización con aquellos individuos que tienen el mayor tiempo de servicio, se funda en el valor de la experiencia y por lo tanto reciben un mayor salario.

Cuando se selecciona a un candidato para algún puesto de la organización, la experiencia es un capítulo de gran importancia a la hora de la decisión. Los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros. Los éxitos logrados en épocas anteriores serán repetidos. Suponemos.

Una experiencia de 10 años, supone una mayor amplitud de respuesta que puede tener una persona con una experiencia de 5 años. Pero cuidado que la experiencia de 10 años no sea la de uno, repetida diez veces.

La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

Para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas. La principal desventaja es que las lecciones de experiencia puedan ser inadecuadas por completo para el nuevo problema, resultando una decisión errónea. Pero también puede ser una gran ventaja, pues da elementos para diferenciar entre situaciones bien o mal estructuradas.

- **Buen juicio:** Se utiliza el término juicio para referirnos a la habilidad de evaluar información de forma inteligente. Está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del tomador de decisiones. Por lo tanto se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información importante, sopesar su importancia y evaluarla. El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Un juicio se desarrolla de la siguiente manera: basado en la información disponible y en su propia experiencia anterior, el tomador de decisiones establece parámetros conformados por: los hechos, las opiniones y el conocimiento en general.

- **Creatividad:** La creatividad designa la habilidad del tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única, para lograr un resultado nuevo y útil.

El tomador de decisiones creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

- **Habilidades cuantitativas:** Esta es la habilidad de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas

de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a tomar decisiones efectivas.

Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden remplazar al buen juicio en el proceso de toma de decisiones.

Limitantes para quienes toman decisiones

HOCH, Stephen, KUNREUTHER, Howard, GUNTHER, Robert (2001):
“Las organizaciones, o más precisamente, las personas que toman las decisiones importantes, no pueden hacer lo que desean. Se enfrentan a distintas limitantes: financieras, legales, de mercado, humanas y organizaciones, que inhiben algunas acciones. Los mercados de capital o de productos pueden hacer imposible la creación de una empresa nueva cuando ésta es costosa”.

Las restricciones legales pueden obstaculizar las actividades de negocios internacionales en las que puede participar una empresa. Los sindicatos pueden derrotar con éxito un contrato que haya propuesto la dirección, los contratos pueden evitar determinadas acciones gerenciales y los gerentes y los inversionistas pueden bloquear un intento de posesión.

Suponga que cuenta con una gran idea que proporcionará un servicio revolucionario para los clientes de un banco. No podrá ponerla en práctica de inmediato. Tendrá que venderla a las personas que pueden darle el visto bueno y también a los que les ayudarán a llevar a cabo el proyecto. Puede comenzar por convencer a su jefe. Luego su jefe y usted tendrán que enfrentar a un vicepresidente y probablemente tengan que posteriormente venderle la idea al presidente.

En todas las etapas se deben oír las opiniones y sugerencias de las personas e incluso tal vez deba considerar incluirlas al concepto de su idea original. Al fin y al cabo, su propuesta debe ser aceptada y satisfacer a todos.

Lado humano del proceso de diseño del modelo

En las grandes organizaciones, un decisor es valioso sólo a medida que reconoce la relación de su decisión con las de los demás decisores dentro de la organización porque puede implicar más o menos o ninguna diferencia dentro de la organización o puede ser remplazado.

Sin embargo, en las pequeñas empresas, el decisor puede representar el éxito o la ruina, o puede resultar muy difícil de remplazar. A continuación, se incluyen algunos aforismos prácticos y útiles a tener en cuenta cuando se practica la ciencia de la administración aplicada.

1. Triunfar no es suficiente. Otros también deben fracasar.
2. No es necesario apagar la luz del otro para que la propia brille.
3. Componentes del juego: Jugadores, Valores Agregados, Reglas, Tácticas y Alcance.
4. El producto de un jugador es un complemento del nuestro si los clientes valoran más nuestro producto cuando tienen el producto del otro jugador que cuando tienen sólo nuestro producto.
5. Un jugador es nuestro competidor si los clientes valoran menos nuestro producto cuando tienen el producto del otro jugador que cuando tienen sólo nuestro producto.
6. El producto de un jugador es un complemento del nuestro si para un proveedor es más atractivo ser nuestro proveedor cuando también es proveedor del otro jugador que cuando es sólo nuestro proveedor.
7. Un jugador es nuestro competidor si para un proveedor es menos atractivo ser nuestro proveedor cuando también es proveedor del otro.

Ingredientes de la Decisión

El arte de tomar decisiones está basado en cinco ingredientes básicos:

Información:

Estas se recogen tanto para los aspectos que están a favor como en contra del problema, con el fin de definir sus limitaciones. Sin embargo si la información no puede obtenerse, la decisión entonces debe basarse en los datos disponibles, los cuales caen en la categoría de información general.

Conocimientos:

Si quien toma la decisión tiene conocimientos, ya sea de las circunstancias que rodean el problema o de una situación similar, entonces estos pueden utilizarse para seleccionar un curso de acción favorable. En caso de carecer de conocimientos, es necesario buscar consejo en quienes están informados.

Experiencia:

Cuando un individuo soluciona un problema en forma particular, ya sea con resultados buenos o malos, esta experiencia le proporciona información para la solución del próximo problema similar. Si ha encontrado una solución aceptable, con mayor razón tenderá a repetirla cuando surja un problema parecido.

Si se carece de experiencia entonces tendremos que experimentar; pero sólo en el caso en que las consecuencias de un mal experimento no sean desastrosas. Por lo tanto, los problemas más importantes no pueden solucionarse con experimentos.

Análisis:

No puede hablarse de un método en particular para analizar un problema, debe existir un complemento, pero no un remplazo de los otros ingredientes. En ausencia de un método para analizar matemáticamente un problema es posible estudiarlo con otros métodos diferentes. Si estos otros métodos también fallan, entonces debe confiarse en la intuición.

Algunas personas se ríen de la intuición, pero si los otros ingredientes de la toma de decisiones no señalan un camino que tomar, entonces ésta es la única opción disponible.

Juicio:

El juicio es necesario para combinar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar el curso de acción apropiado. No existen substitutos para el buen juicio.

Importancia de la toma de decisiones

NUTT, Paul C. (2002): “Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la Toma de Decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones”.

También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Uno de los enfoques más competitivos de investigación y análisis para la toma de las decisiones es la investigación de operaciones. Puesto que esta es una herramienta importante para la administración de la producción y las operaciones.

La toma de decisiones, se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- a) Elaboración de premisas.
- b) Identificación de alternativas.
- c) Evaluación alternativa en términos de la meta deseada.
- d) Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

2.5 Hipótesis

Los Indicadores de Gestión Financiera inciden significativamente en la Toma de Decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato

2.6 Señalamiento de Variables

VI: Indicadores de Gestión Financiera

VD: Toma de decisiones

UNIDAD DE OBSERVACIÓN: departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato durante el primer semestre del año 2012

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Enfoque de la Investigación

El presente proyecto de investigación se fundamenta en un paradigma positivista, este enfoque positivista asume que es posible establecer las causas de los hechos.

Según Hernández (2003: p.5), menciona que el enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población.

Según información presentada por Hernández y otros (2003: 4-6), indica que el enfoque cualitativo, tiene su origen con Max Weber, quien reconoció que la medición y descripción de variables sociales deben considerar los significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre un fenómeno.

Autores muy reconocidos como Ramírez y Barragán (2010) argumentan sobre el enfoque al decir que:

Primero descubre y afina las preguntas de investigación; no necesariamente se prueban hipótesis, frecuentemente se basa en métodos de recolección de datos (descripciones y observaciones) sin medir numéricamente. En este enfoque, las preguntas y las hipótesis, cuando existen, surgen como parte del proceso de investigación y es flexible; su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social que hemos definido previamente. Generalmente lo llamamos “holístico” porque se presume de considerar el “todo” y no se reduce al estudio de sus partes o elementos que lo conforman.

A decir de algunos autores este enfoque también se guía por temas o aspectos importantes en la investigación, en vez de establecer preguntas de investigación y de plantear hipótesis antes de recolectar los datos, los estudios cualitativos pueden hacer preguntas de investigación, entre o después de la recolección y el análisis de los datos obtenidos, esto sirve para descubrir las preguntas de investigación y para afinarlas y responderlas.

3.2 Modalidad Básica de la Investigación

La investigación tiene las siguientes modalidades: Bibliográfica, Documental y de Campo.

3.2.1 Bibliográfica

Autores como Ramírez y Barragán (2010) argumentan sobre la investigación bibliográfica:

Ya que esta indagación permite, entre otras cosas, apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento de experimentos ya hechos para repetirlos cuando sea necesario, continuar investigaciones interrumpidas o incompletas, buscar información sugerente, seleccionar un marco teórico, etc.

Es bibliográfica ya que en el desarrollo de la presente investigación sirvió para fundamentar la contextualización, los antecedentes, sustentar el

marco teórico y conceptual; contrastar además diversas teorías descrita en el presente trabajo investigativo.

3.2.2 De Campo

Autores como Ramírez y Barragán (2010), manifiestan que: "El proceso de Investigación" señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

A través de la investigación de Campo se logra estar en contacto con la realidad a investigarse, esta modalidad de investigación permitió recolectar y analizar información de todos los hechos y acontecimientos que se producen en el departamento de Crédito de la Cooperativa respecto a la gestión y a la toma de decisiones, utilizando herramientas de investigación adecuadas tales como, la observación, encuesta y entrevista principalmente

3.2.3 Documental

Autores como Ramírez y Barragán (2010) argumentan sobre la investigación documental:

Porque se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica. El concepto de documento, sin embargo, es más amplio. Cubre, por ejemplo: películas, diapositivas, planos y discos. (s/p).

Es documental porque utiliza varios documentos del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., para estudiarlos y analizarlos.

3.3 Nivel de Investigación

Los tipos de investigación en el trabajo son:

3.3.1 Exploratoria

A decir de Nieves (2006) es exploratoria:

Por cuanto explorar significa incursionar en un territorio desconocido. Por lo tanto, emprenderemos una investigación exploratoria cuando no conocemos el tema por investigar, o cuando nuestro conocimiento es tan vago e impreciso que nos impide sacar las más provisionales conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no. (s/p).

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, un nivel superficial de conocimiento.

3.3.2 Descriptiva

El tipo de investigación a utilizarse es la descriptiva por cuanto representa a los datos de manera efectiva, precisa y sistemática de los ingresos recaudados del sistema municipal de estacionamiento rotativo tarifado en la vía pública constituyéndose en la muestra de la investigación.

Según información presentada por Rivera, Guadalupe (2011): También conocida como la investigación estadística, se describen los datos y características de la población o fenómeno en estudio. La Investigación descriptiva responde a las preguntas: quién, qué, dónde, cuándo y cómo". Aunque la descripción de datos es real, precisa y sistemática, la investigación no puede describir lo que provocó una situación. Por lo tanto, la investigación descriptiva no puede utilizarse para crear una relación causal, en caso de que una variable afecta a otra. En otras

palabras, la investigación descriptiva se puede decir que tienen un bajo requisito de validez interna.

La descripción se utiliza para frecuencias, promedios y otros cálculos estadísticos. A menudo el mejor enfoque, antes de la escritura de investigación descriptiva, es llevar a cabo un estudio de investigación. La investigación cualitativa a menudo tiene el objetivo de la descripción y los investigadores de seguimiento con exámenes de por qué las observaciones existen y cuáles son las implicaciones de los hallazgos.

En resumen descriptivo de investigación se ocupa de todo lo que se puede contar y estudiado. Pero siempre hay restricciones al respecto. Su investigación debe tener un impacto en las vidas de la gente que le rodea.

3.4 Población y Muestra

Para el trabajo de investigación la población está constituida por el personal que labora en el departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., oficina matriz.

Cuadro N° 3 Población

Personas	Número
Jefe departamental	1
Supervisores de Crédito	2
Asesores de Negocios	12
Total	15

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda.
Elaborado por: La Investigadora

3.5 Operacionalización de las Variables

3.5.1 Operacionalización de la Variable Independiente: Indicadores de Gestión Financiera

Cuadro N°4Operacionalización Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS - INSTRUMENTOS
Es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que miden el desempeño de toda una organización productiva o de servicios.	<p>Variables Cuantitativas</p> <p>Variables Cualitativas</p>	<p>Créditos en mora mayor a 30 días / Cartera de Créditos</p> <p>Profesional con pocos conocimientos y experiencia en aspectos económico-financieros, no planificado es oportuno en la presentación de Estados financieros y otros informes.</p>	<p>¿La clasificación y separación de las líneas de crédito es apropiada?</p> <p>¿Los créditos que se otorgan son inspeccionados o controlado por parte del jefe de crédito?</p> <p>¿Existe control y planificación adecuada en cada una de las líneas de crédito para que cumplan con estándares de calidad en el servicio?</p> <p>¿Considera que su desempeño es bueno y le ofrece estabilidad?</p>	<p>Encuesta a funcionarios del departamento de crédito - Cuestionario (Anexo 1)</p>

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: La Investigadora

3.5.2 Operacionalización de la Variable Dependiente: Toma de decisiones

Cuadro N°5 Operacionalización Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS - INSTRUMENTOS
Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos, involucra cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.	Planeación	Número de objetivos estratégicos aplicados	¿Mantiene una programación y coordinación adecuada con los demás departamentos de la Cooperativa?	Encuesta a funcionarios del departamento de crédito - Cuestionario y (Anexo 1)
	Organización	Número de procesos organizados	¿Considera que las reuniones de Gerencia con el personal para analizar problemas y plantear posibles soluciones han mejorado el desempeño de la Cooperativa?	
	Dirección	Porcentaje de cumplimiento del POA	¿La política de incentivos y sanciones, le han permitido mejorar el desempeño del personal?	
	Control	Herramientas utilizadas en el control de los procesos	¿El control que mantiene en la actualidad, ayudan a mejorar el desempeño de la Cooperativa?	

Fuente: Marco Teórico

Elaborado por: La Investigadora

3.6 Recolección de la Información

Una teoría es científicamente válida al estar sustentada en información verificable, que respalda lo que se pretende demostrar con la hipótesis formulada. La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

La encuesta, a decir de Herrera, Medina y Naranjo (2010). “Es una técnica de recolección de información, por lo cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas por escrito”. (pp. 120).

Se realizó una encuesta utilizando como instrumento el cuestionario con preguntas cerradas a personal administrativo, supervisores y personal que labora en Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., con el fin de que dichos datos sean tabulados, graficados y analizados.

La entrevista, según Herrera, Medina y Naranjo (2010). “Es la conversación directa entre uno o varios entrevistadores y uno o varios entrevistados, con el fin de obtener información vinculada al objeto de estudio. (pp. 118).

En cuanto a la entrevista se utilizó esta técnica de investigación para con un experto en Consultoría de Procesos mediante una guía con preguntas abiertas para que exista mayor criticidad al respecto del tema investigado.

3.7. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

3.7.1. Plan de procesamiento de la información

En función de lo que sugiere Herrera, Medina y Naranjo (2010), se requiere hacer:

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadro según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para representación de resultados.
- Representación Gráfica
- Análisis e interpretación de resultados

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e Interpretación

En la actualidad la estadística se ha convertido en un método efectivo para describir con exactitud los valores de datos económicos, políticos, sociales, psicológicos, biológicos o físicos, y sirve como herramienta para relacionar y analizar dichos datos e interpretar la información.

Es oportuno determinar que el objeto de la estadística es la relación de métodos que permitan recolectar, organizar, tabular, presentar y analizar los datos estadísticos con el fin de obtener conclusiones científicas que nos permitan tomar decisiones para aplicarlas a la práctica.

CANAVOS, George C (2005): En probabilidad y estadística, la distribución t o distribución t de Student es una distribución de probabilidad que surge del problema de estimar la media de una población normalmente distribuida cuando el tamaño de la muestra es pequeño. Ésta es la base del popular test de la t de Student para la determinación de las diferencias entre dos medias muestrales y para la construcción del intervalo de confianza para la diferencia entre las medias de dos poblaciones.

La distribución t surge, en la mayoría de los estudios estadísticos prácticos, cuando la desviación típica de una población se desconoce y

debe ser estimada a partir de los datos de una muestra. El estadístico T tiene una distribución que se denomina distribución T de Student, que está tabulada para 1, 2, 3,... etc. grados de libertad de la muestra con la cual se calculó la desviación estándar. La distribución T tiene en cuenta la incertidumbre en la estimación de la desviación estándar de la población, porque en realidad la tabla de T contiene las distribuciones de probabilidades para distintos grados de libertad.

MENDENHALL, William (2004): La distribución T es más ancha que la distribución normal tipificada para un número de grados de libertad pequeño. Cuando los grados de libertad tienden a infinito, la distribución T tiende a coincidir con la distribución normal estándar. Es decir, en la medida que aumentemos el número de observaciones de la muestra, la desviación estándar calculada estará más próxima a la desviación estándar de la población y entonces la distribución T correspondiente se acerca a la distribución normal estándar. El uso de la distribución T presupone que la población con que estamos trabajando tiene una distribución normal.

Condiciones:

- Se utiliza en muestras de 30 o menos elementos.
- La desviación estándar de la población no se conoce.

Diferencias:

- La distribución t student es menor en la media y más alta en los extremos que una distribución normal.
- Tiene proporcionalmente mayor parte de su área en los extremos que la distribución normal.

A) Género

Cuadro 6: Género

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Masculino	10	67%
Femenino	5	33%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

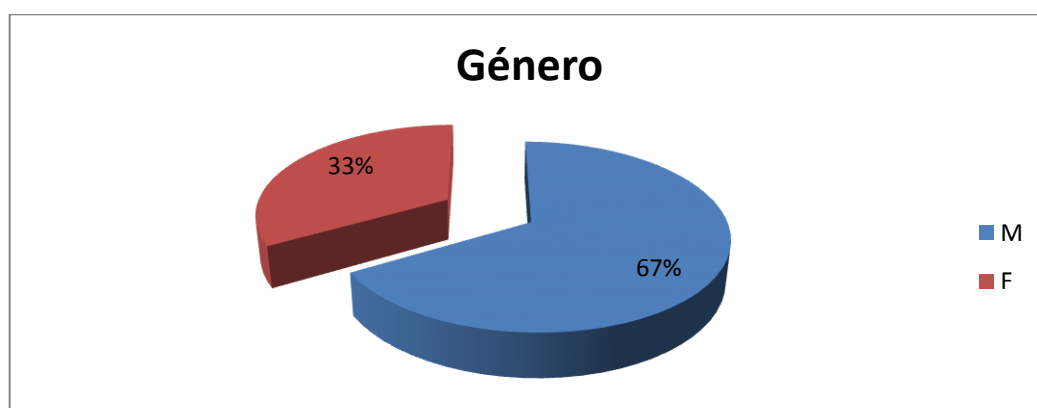


Gráfico 8: Género
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 67% de funcionarios encuestados del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato es de género masculino, y el restante 33% de género femenino.

Se habla mucho del enfoque de género; es decir, tener en cuenta las “actitudes, características, roles y valores que son determinados, modelados y perpetuados por lo que cada sociedad considera apropiado para los varones y para las mujeres” con el fin de crear un proyecto que contribuya en uno de sus objetivos a crear una sociedad igualitaria y justa entre hombres y mujeres. Por tal razón es imprescindible introducir este enfoque en nuestros proyectos y en nuestro quehacer institucional.

B) Nivel de Instrucción

Cuadro 7: Instrucción

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Superior Incompleta	7	46%
Superior Titulado	7	47%
Posgrado	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

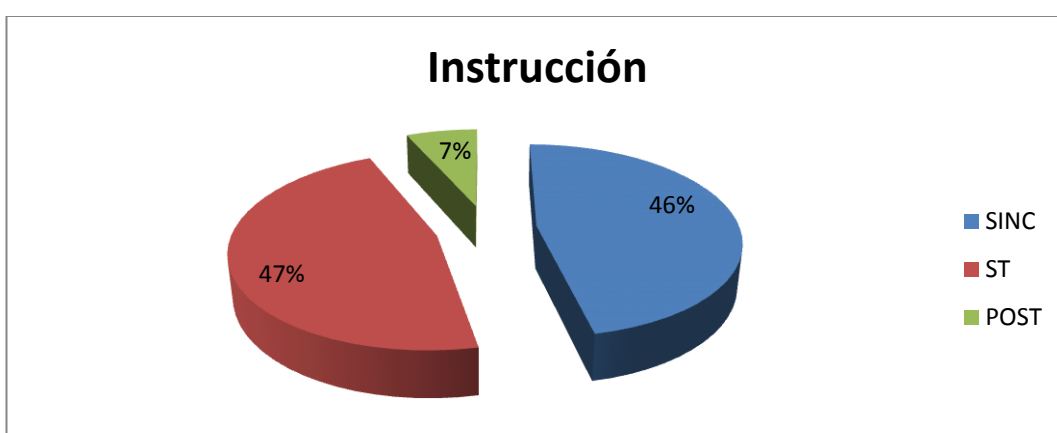


Gráfico 9: Instrucción

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 47% de funcionarios encuestados tienen instrucción superior titulada, un 46% superior incompleta y el restante 7% posee posgrado.

La preparación académica es de vital importancia, mucho más si los socios participan en un gran porcentaje en la administración de la Cooperativa. Esta preparación académica, les permite participar con más criterio, en la toma de decisiones, en el de las propuestas, les permite comprender mejor la información preparada por los diferentes departamentos.

C) Años de trabajo en la Cooperativa

Cuadro 8: Experiencia Cooperativa

CRITERIO	FRECUENCIA	%
De 1 a 5 años	11	73%
De 6 a 10 años	3	20%
De 11 a 15 años	1	7%
Más de 15 años	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora



Gráfico 10: Experiencia Cooperativa

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 73% de los funcionarios encuestados tiene de 1 a 5 años de trabajo en la Cooperativa, el 20% de 6 a 10 años y el 7% de 11 a 15 años. De lo que se puede deducir que en cierta manera existe estabilidad laboral, lo que es beneficioso para la Cooperativa; garantizar la estabilidad laboral de los empleados ha sido una de las consignas más importantes que han enarbolado juristas, laboristas, sindicalistas y políticos desde que se comprendió la importancia social que posee y otorga el trabajo como fuente de ingresos y garante de la economía familiar e individual, y eso no se discute.

D) Años de experiencia en el puesto

Cuadro 9: Experiencia en el puesto

CRITERIO	FRECUENCIA	%
De 1 a 5 años	13	87%
De 6 a 10 años	1	6%
De 11 a 15 años	0	0%
Más de 15 años	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

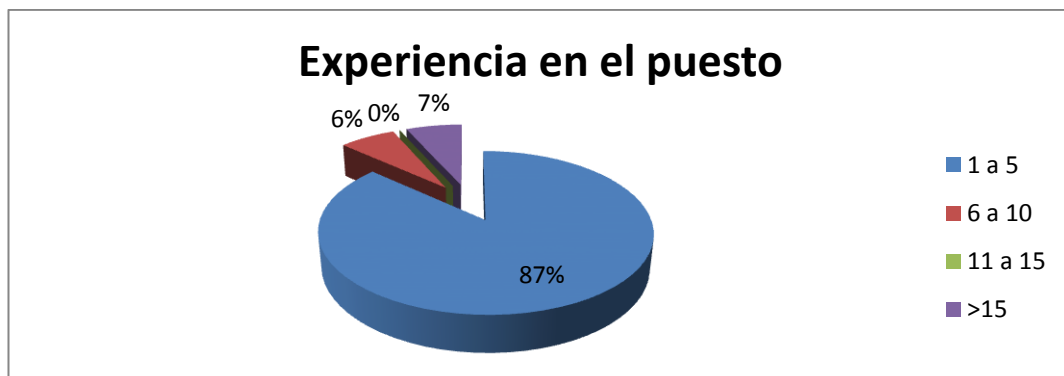


Gráfico 11: Experiencia en el puesto

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 87% de los funcionarios que fueron encuestados tienen experiencia en el puesto entre 1 y 5 años, el 6% de 6 a 10 años y el restante 7% , más de 15 años de experiencia.

La palabra experiencia se la ha encontrado muy a menudo como un factor muy importante que dimensiona la aptitud-actitud de hombres y mujeres. Se manifiesta frente a los desafíos de cualquier tipo – técnico, laboral, científico, político, profesional,... – de una forma solvente y generalmente basada empíricamente en resultados.

1. ¿Cómo calificaría su desempeño dentro del Departamento de Crédito de la Cooperativa?

Cuadro 10: Desempeño

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Excelente	3	20%
Muy Bueno	8	53%
Bueno	4	27%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

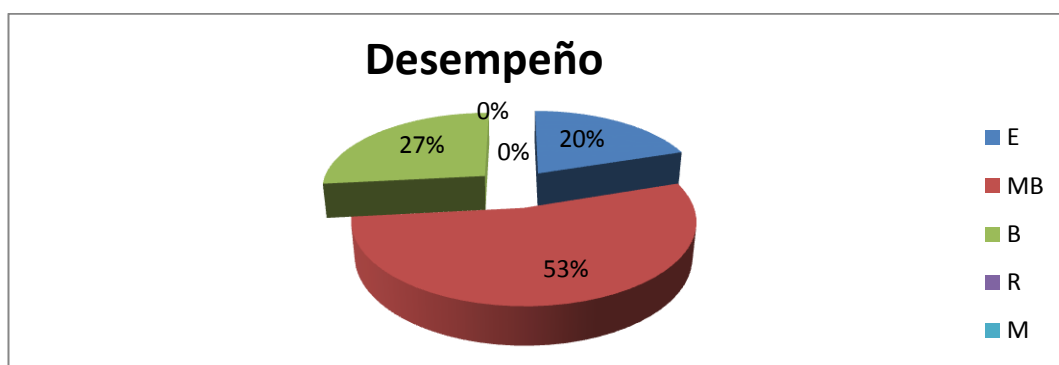


Gráfico 12: Desempeño
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 53% de los encuestados considera que su desempeño dentro del departamento de crédito de la Cooperativa es muy bueno, el 20% lo cataloga como excelente y el 27% como Bueno. Competir para ganar el futuro, es competir para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo y de ese modo delimitar un nuevo espacio competitivo, pero esto debe fundamentarse en una lucha racional, que se adecue a las características de la empresa en cuestión, por cuanto crear el futuro implica el reto de construir nuestro propio mapa y nuestro propio camino.

2. ¿A su criterio la clasificación y separación de las líneas de crédito es apropiada?

Cuadro 11: Líneas de Crédito

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	3	20%
De acuerdo	11	73%
Indeciso	1	7%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

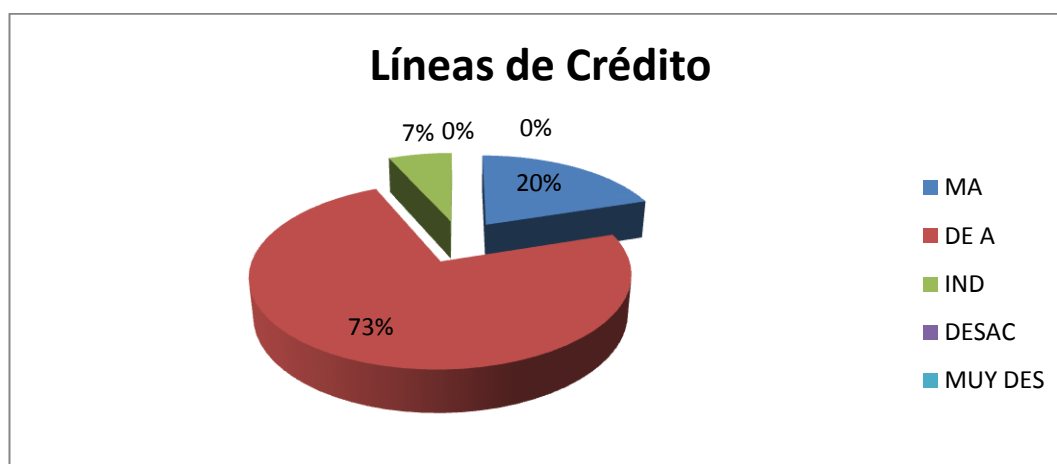


Gráfico 13: Líneas de Crédito
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 73% de funcionarios del departamento de crédito de la Cooperativa están de acuerdo con que las líneas de crédito son apropiadas, el 20% está muy de acuerdo y el restante 7% está indeciso.

Por ello es importante, también tomar en consideración el criterio de los socios que muchas de las veces se pasan por alto; conociendo que ellos son la razón de existir de las Cooperativas.

3. ¿Con qué frecuencia los créditos que se otorgan son inspeccionados o controlados por parte del jefe de crédito?

Cuadro 12: Inspección y Control

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	10	67%
Casi siempre	4	27%
A veces	1	7%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

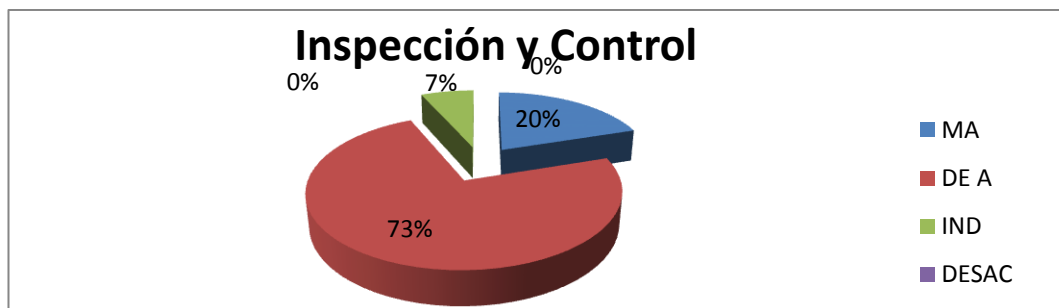


Gráfico 14: Inspección y Control
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 67% de los funcionarios encuestados manifiestan los créditos que se otorgan siempre son inspeccionados o controlados por parte del jefe de crédito, el 27% dicen que casi siempre y el 7% restante que a veces. Todas las cooperativas, realizan lo que llama "control de crédito" es decir, analizan, estudian, si es productivo entregar tal crédito a tal persona, es más que nada una forma de respaldarse que a la persona que se le entregue el crédito tenga el suficiente activo como para cancelarlo, pero no solo se ve si tiene la capacidad económica, también hay muchos factores que determinan el entregar un crédito, como por ejemplo, edad, núcleo familiar, sector residencia, antecedentes comerciales, personales etc.

4. ¿Mantiene una programación y coordinación adecuada con los demás departamentos de la Cooperativa?

Cuadro 13: Programación y Coordinación

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	7	47%
Casi siempre	4	27%
A veces	4	27%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

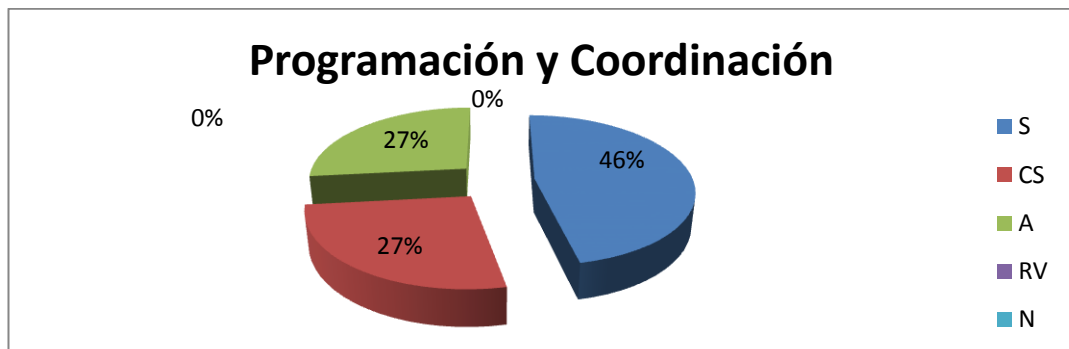


Gráfico 15: Programación y Coordinación
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 47% de los funcionarios encuestados manifiestan que siempre se mantiene una programación y coordinación adecuada con los demás departamentos de la Cooperativa, el 27% dice que casi siempre y el restante 27% que a veces. La importancia que tienen la coordinación, la programación y la forma operativa en que ella se puede desenvolver sin necesidad de fricciones y ante un mismo objetivo social aceptado y defendido por todos los miembros de un grupo, se pueden ilustrar por medio de la labor que realiza un equipo bien integrado, sea éste deportivo, cultural o empresarial.

5. ¿Considera que las reuniones de Gerencia con el personal para analizar problemas y plantear posibles soluciones han mejorado el desempeño de la Cooperativa?

Cuadro 14: Reuniones

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	7	47%
De acuerdo	8	53%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

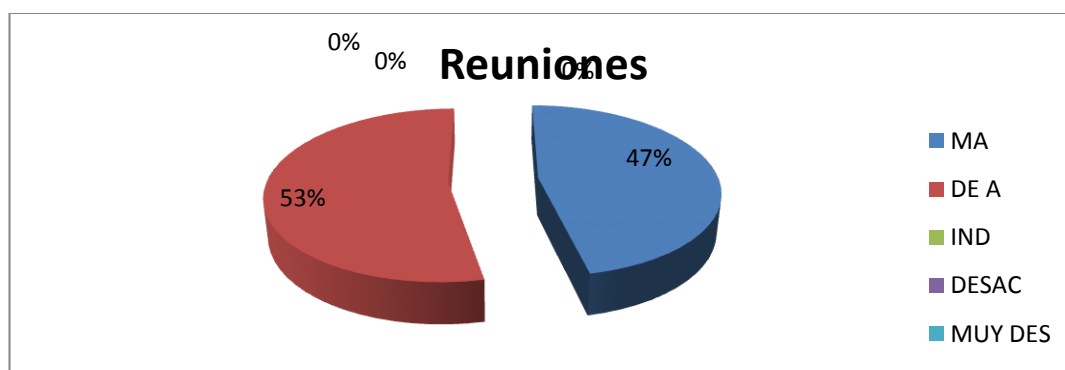


Gráfico 16: Reuniones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 53% de los funcionarios encuestados está de acuerdo en que las reuniones entre gerencia y el personal han ayudado a mejorar el desempeño de la Cooperativa, mientras que el 47% está muy de acuerdo. En la actualidad la empresa debe de realizar un cambio en la manera de cómo resolver problemas administrativos, técnicos, financieros, etc., que se presentan en la misma mediante la implementación de una estrategia que ofrezca buenos resultados en la organización.

6. ¿La política de incentivos y sanciones, le han permitido mejorar el desempeño del personal?

Cuadro 15: Incentivos y Sanciones

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	4	27%
Casi siempre	8	53%
A veces	3	20%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora



Gráfico 17: Incentivos y Sanciones
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 53% de los funcionarios encuestados manifiestan que casi siempre la política de incentivos y sanciones han ayudado a mejorar el desempeño del personal, el 27% responde que siempre y el restante 20% que a veces. Muchas de las veces el personal espera a recibir una sanción para realizar sus actividades de una manera eficiente o en su defecto está esperando un incentivo para cumplir o desempeñarse en su trabajo, sabiendo de antemano que es su obligación y no esperar ni incentivos ni sanciones; es decir actuar de una manera ética.

7. ¿El control que mantiene en la actualidad, ayudan a mejorar la Gestión Financiera de la Cooperativa?

Cuadro 16: Control actual

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	10	67%
Casi siempre	5	33%
A veces	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

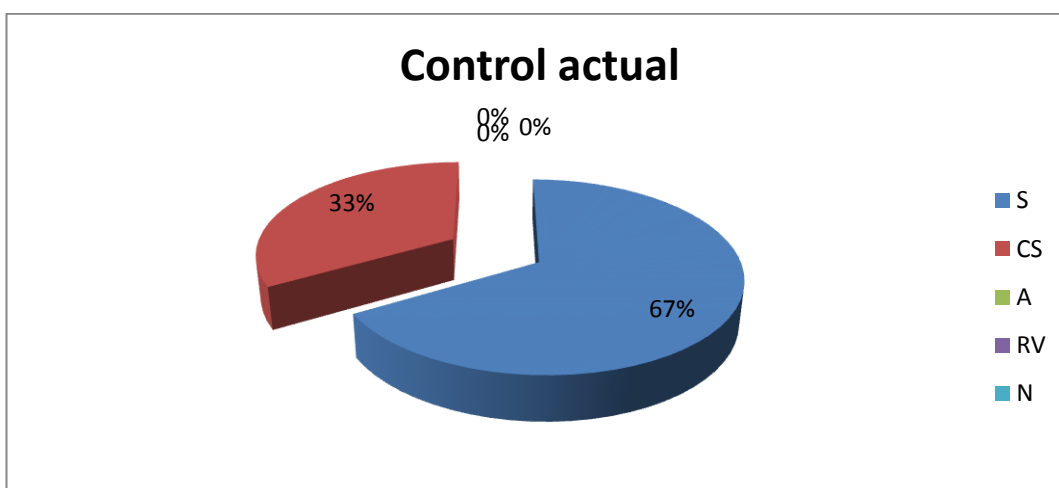


Gráfico 18: Control actual
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 67% de funcionarios encuestados, manifiestan que el actual control siempre ayuda a mejorar la Gestión Financiera; mientras que el restante 33% dice que casi siempre es de ayuda dicho control. Es fundamental para la Cooperativa que para la función de control existan objetivos establecidos por la dirección de la institución y que estos objetivos sean comunicados a los empleados y funcionarios.

8. ¿Ha tenido alguna dificultad en utilizar y aplicar los Indicadores Financieros establecidos por la Cooperativa?

Cuadro 17: Indicadores Financieros

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	13%
A veces	8	53%
Rara vez	4	27%
Nunca	1	7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

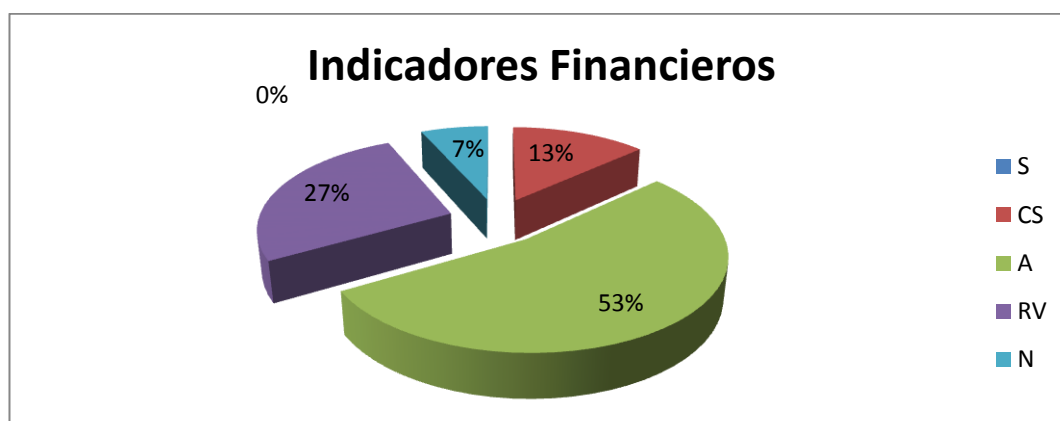


Gráfico 19: Indicadores Financieros
Fuente: Encuesta
Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

Del total de funcionarios encuestados, el 53% responde que a veces han tenido dificultades en el uso de indicadores financieros, el 27% dice que rara vez, el 13% manifiestan que casi siempre y el 7% restante que nunca ha existido problema alguno. El análisis financiero y los objetivos de la información contable en el ámbito empresarial, el análisis financiero se ha convertido en un potente instrumento destinado a evaluar la solvencia y liquidez de la empresa y su posible evolución futura.

9. ¿Estaría dispuesto a ser evaluado en su Gestión?

Cuadro 18: Evaluación de la Gestión

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Siempre	9	60%
Casi siempre	6	40%
A veces	0	0%
Rara vez	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

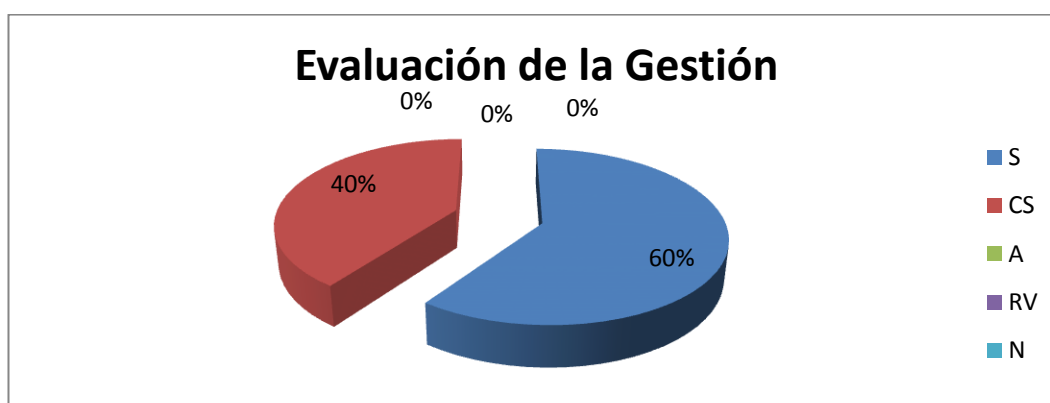


Gráfico 20: Evaluación de la Gestión

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 60% de funcionarios encuestados están siempre dispuestos a ser evaluados en su gestión y el 40% lo está casi siempre. La herramienta para el desempeño de la gestión es un planeamiento de la inversión con la retroalimentación permanente de información relevante pertinente, al manejo de proyectos y procesos. No es posible saber si un proyecto o una campaña ha sido gerenciada eficientemente si no sabemos cómo medirla (muchas veces los indicadores financieros tradicionales ofrecen parte de la medición pudiendo esconder imperfecciones).

10. ¿Se deberían establecer Indicadores de Gestión que ayuden a mejorar la productividad y la gestión administrativa de la Cooperativa?

Cuadro 19: Indicadores de Gestión

CRITERIO	FRECUENCIA	%
Muy de acuerdo	8	53%
De acuerdo	7	47%
Indeciso	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Muy en desacuerdo	0	0%
TOTAL	15	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

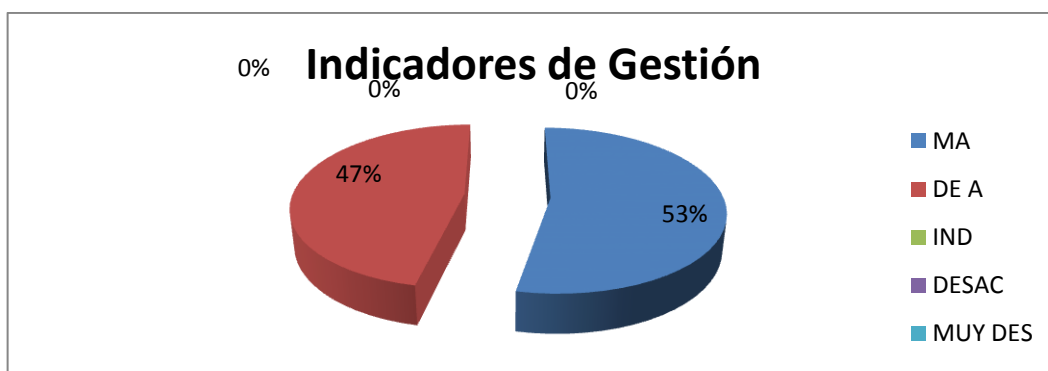


Gráfico 21: Indicadores de Gestión

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La Investigadora

Análisis e Interpretación

El 53% de funcionarios encuestados están muy de acuerdo en que se deberían establecer indicadores de gestión para ser más productivos en la Cooperativa y el 47% está de acuerdo. Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la institución cooperativa.

4.2 Verificación de la Hipótesis

a) Modelo Lógico

H_0 = Los Indicadores de Gestión Financiera no inciden significativamente en la Toma de Decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

H_1 = Los Indicadores de Gestión Financiera inciden significativamente en la Toma de Decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

b) Modelo Matemático

$H_0: \mu_1 = \mu_2$

$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$

c) Nivel de significancia

$\alpha = 0.10$

d) Cálculo de las desviaciones estándar y de las medias de las muestras

Cuadro 20: Datos T-student

FONDOS DISPONIBLES		INVERSIONES	
X_1	X_1^2	X_2	X_2^2
11.735.566,83	137.723.528.874.221,00	14.910.114,07	222.311.501.494.139,00
12.776.082,28	163.228.278.497.438,00	14.978.401,57	224.352.513.718.759,00
13.908.853,39	193.456.202.575.015,00	15.047.001,83	226.412.264.204.212,00
15.142.059,85	229.281.976.500.982,00	15.115.916,28	228.490.924.983.969,00
16.484.606,61	271.742.255.086.456,00	15.185.146,35	230.588.669.670.918,00
16.484.606,61	271.742.255.086.456,00	15.254.693,49	232.705.673.471.865,00
70.047.168,96	995.432.241.534.112,00	90.491.273,60	1.364.861.547.543.860,00

Fuente: Cooperativa San Francisco Ltda.
Elaborado por: La Investigadora

Varianza muestral

$$S^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n-1}$$

$$S_1^2 = \frac{995.432.241.534.112,00 - \frac{(70.047.168,96)^2}{5}}{5-1}$$

$$S_1^2 = 3.527.766.394.920,91$$

$$S_1 = 1.878.234,79$$

$$\bar{x}_1 = \frac{70.047.168,96}{5}$$

$$\bar{x}_1 = 14.009433,79$$

$$S_2^2 = \frac{1.364.861.547.543.860,00 - \frac{(90.491.273,60)^2}{6}}{6-1}$$

$$S_2^2 = 16.622.943.286,99$$

$$S_2 = 128.929,99$$

$$\bar{x}_2 = \frac{90.491.273,60}{6}$$

$$\bar{x}_2 = 15.081.878,93$$

e) Combinación de las varianzas de las muestras

Varianza combinada

$$Sp^2 = \frac{(n_1-1)(S_1)^2 + (n_2-1)(S_2)^2}{(n_1 + n_2) - 2}$$

$$Sp^2 = \frac{(5-1)(1.878.234,91)^2 + (6-1)(128.929,99)^2}{(5+6)-2}$$

$$Sp^2 = 1.577.131.144.013,08$$

f) **Determinación “t”**

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{S_p^2 \left[\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right]}}$$
$$t = \frac{14.009,433,79 - 15.081,878,93}{\sqrt{1.577.131.144.013,08 \left[\frac{1}{5} + \frac{1}{6} \right]}}$$

$$t = - \frac{1.072.445,14}{760.448,1701}$$

$$t = - 1,41$$

g) **Grados de libertad**

$$gl = (n_1 + n_2) - 2$$

$$gl = (5 + 6) - 2$$

$$gl = 9 \text{ grados de libertad}$$

$$\alpha = \frac{0,10}{2} = 0,05$$

$$t \text{ tabular} = -1,83 \text{ y } +1,83$$

Gráfica “t student”

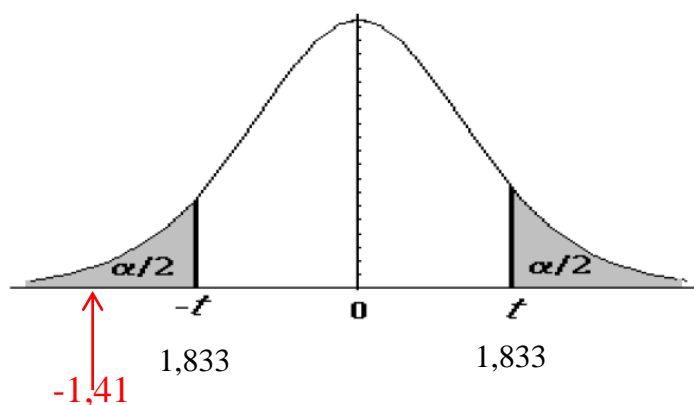


Gráfico 22: Gráfico T-student
Fuente: CANAVOS, George C.
Elaborado por: La Investigadora

Se comparan el parámetro muestral estandarizado y los parámetros críticos

Por lo tanto:

1,41 es $< -1,833$; por lo tanto, el valor calculado se encuentra en la región de rechazo, entonces, **la Hipótesis nula se RECHAZA**, y se concluye que Los Indicadores de Gestión Financiera inciden significativamente en la Toma de Decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato.

Situación Actual

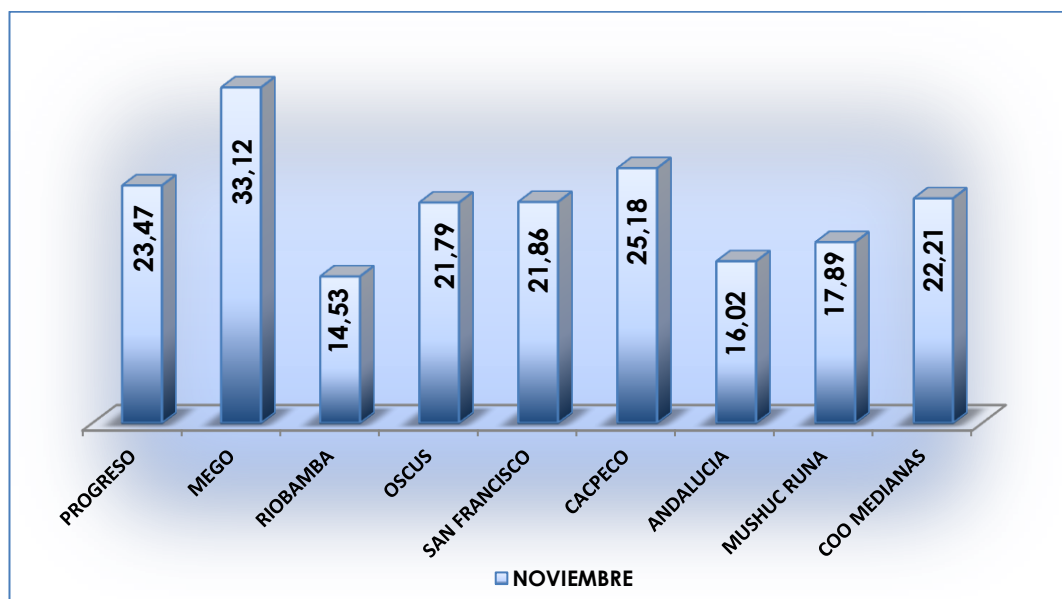


Gráfico 23: Indicador de liquidez

Fuente Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Indicador de mora

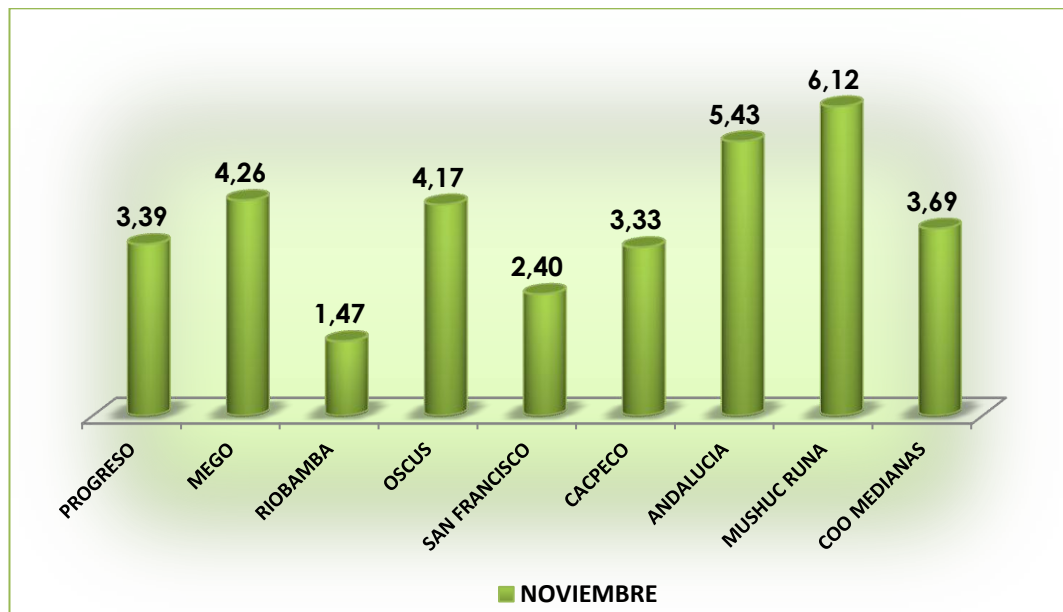


Gráfico 24: Cartera total

Fuente Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Indicadores de Rentabilidad

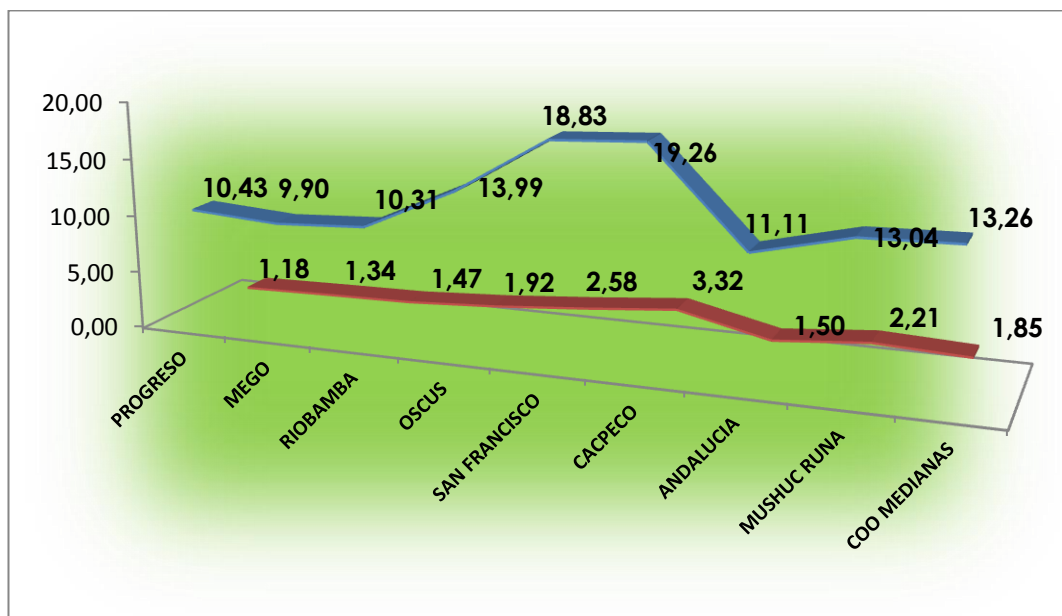


Gráfico 25: ROA y ROE Cooperativas representativas

Fuente Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

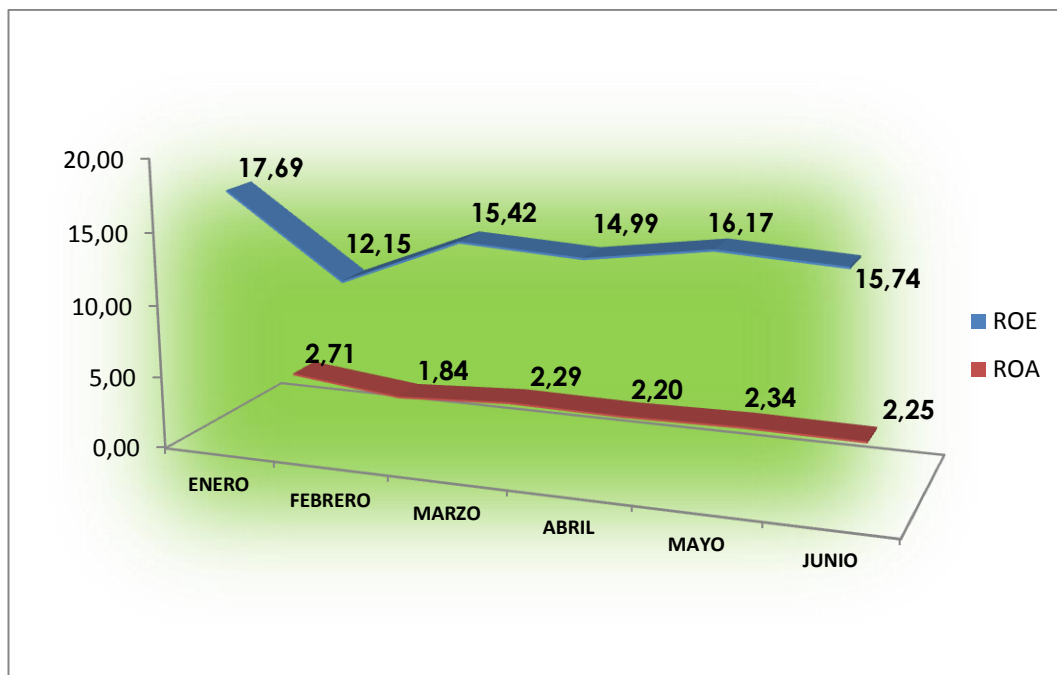


Gráfico 26: ROA y ROE San Francisco Ltda.

Fuente Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

1. Se pudo determinar mediante la comprobación de la hipótesis que los Indicadores de Gestión Financiera inciden significativamente en la Toma de Decisiones del departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato; por lo que se debe establecer de manera correcta los lineamientos de diseños y aplicación de los respectivos indicadores.

2. Los indicadores de Gestión Financiera más utilizados en el departamento de crédito de la Cooperativa San Francisco, que se pudieron identificar son; de liquidez, de mora, en el que se destacan el de cartera total, cobertura de provisiones para cartera improductiva, gastos de operación estimados sobre total activo promedio, gastos de operación sobre margen financiero, cartera bruta sobre (depósitos a la vista más depósitos a plazo). Al igual que indicadores financieros en los que se destacan el ROE y el ROA.

3. Como datos importantes que arrojaron al calcular índices de gestión y control financiero, se pueden citar como valor de liquidez

el 21.86 que es realmente alto en comparación con otras cooperativas de similares características, 2.40 de cartera total que son cifras manejables. Y principalmente indicadores como el ROE que es del 18.83 y del ROA; los cuales son de mucha utilidad al momento de tomar decisiones, por que ofrecen un respaldo en cifras que ayudan en el manejo de escenarios económicos.

4. Los indicadores de gestión no financieros y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., permiten el monitoreo en tiempo real del avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión de la organización.

5.2 Recomendaciones

1. Analizar de manera correcta los datos obtenidos con el cálculo de indicadores, respaldado siempre de la información real, para que de esta manera se puedan tomar decisiones acertadas con el manejo óptimo de la información. Lo que permitirá tener un diagnóstico y control exacto de la evolución institucional.
2. Rediseñar y elaborar una matriz de indicadores de monitoreo y control con su respectiva línea base, e identificando todos los elementos de un indicador, es decir, objetivo, responsable, nombre del indicador, fórmula matemática, frecuencia de medición y meta.
3. Gratificar y estimular el ahorro continuo de los socios; a través de un incentivo que bien podrían ser los seguros de cobertura o a su vez un pago de interés sobre saldos.
4. Disminuir el costo de mantenimiento de la cuenta de ahorros; ya que se podrían jerarquizar algunos niveles de costos de acuerdo al saldo mínimo promedio.

5. Poner en práctica los indicadores identificados ya que son una herramienta que permite obtener información cuantitativa (esto es estadísticas, datos sobre procesos) y cualitativa (la cual la puede obtener por entrevistas, cuestionarios, o incluso en la interacción con los socios aprovechando las bondades de la Web 2.0), a través de ellos se puede conocer el desempeño de la Cooperativa, un departamento, un puesto de trabajo; lo cual permitirá ver como se están haciendo las cosas, incluso identificar cualquier desviación que permita tomar medidas correctivas a tiempo, los indicadores acercaran a un diagnóstico sobre la situación actual de la institución.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

Tema

“Matriz de indicadores de monitoreo y control de la Gestión Financiera del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato”.

Beneficiarios:

Los beneficiarios de la propuesta son:

- Directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato
- Personal que labora en la institución
- Socios en general

Ubicación

Provincia de Tungurahua
Cantón Ambato
Ciudad Ambato,

Calles Montalvo y Juan Benigno Vela

Tiempo estimado para la realización

120 días

Equipo Técnico Responsable:

Gerentes, Jefes de Crédito, Auditores, Contadores

Costo:

El costo aproximado del proyecto es de \$ 10.304,00 (Diez mil, trescientos cuatro dólares americanos)

6.2. Antecedentes de la propuesta

Hoy en día; el monitoreo y control mediante la aplicación de indicadores de gestión ya no es tema únicamente de las grandes organizaciones, sino que se ha convertido en una necesidad que las medianas y pequeñas empresas requieren para fortalecer su presencia en el mercado.

Tradicionalmente se controla la gestión empresarial midiendo resultados de naturaleza financiera, una vez que estos se han producido, para luego; efectuar las correcciones necesarias en cualquiera de los elementos que contribuyen a producirlos. De hecho esta forma de proceder impide detectar a tiempo posibles desvíos de la gestión o del contexto, que influirán negativamente en los resultados a obtener. Es imprescindible entonces, identificar factores claves de gestión, no solo financieros, que permitan monitorear paso a paso las relaciones causales implícitas en los procesos críticos, para que se encaminen adecuadamente a los objetivos

establecidos, indicadores no financieros basados en las perspectivas siguientes:

Implementar una matriz de indicadores de monitoreo y control de la Gestión Financiera del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato, implica la identificación de estos indicadores de la gestión y la presentación legible de esta información para facilitar la toma de decisiones que permita efectuar el control en tiempo real.

La empresa en estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda."; dedicada a brindar servicios financieros; como líneas de crédito y de comisariato. En la actualidad carece de un sistema de planificación estratégica que permita una toma de decisiones basado en indicadores que engloben a toda la gestión de la empresa.

La carencia de un sistema de control en la administración de esta organización, provoca serios inconvenientes en las políticas de los procesos internos, servicio al cliente, etc. Y esto evidentemente implica variaciones en los estándares de calidad de sus servicios y productos.

6.3. Justificación

Los indicadores financieros en las microfinanzas apoyan a los Directivos, Gerentes y personal técnico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en el análisis la gestión económica y financiera de la entidad y a tomar oportunamente las decisiones necesarias. El Alcance de los indicadores incluye entre otros:

- a) La evaluación de la cartera crediticia,
- b) el comportamiento de las tasas efectivas de interés,
- c) La estructura de los costos de operación y financieros,

d) el nivel de autosuficiencia, entre otros.

Por lo tanto, se debe comprender que:

- Los Indicadores Financieros constituyen un sistema común y ampliamente utilizado en la administración financiera moderna.
- Los Indicadores Financieros proveen información de manera concisa e inmediata.
- Los servicios de microfinanzas orientados al sector de la micro y pequeña empresa demandan responsabilidad en la administración. La confianza depositada por los gobiernos, entidades financieras, organismos internacionales y público en general, debe sujetarse al desarrollo de una cultura empresarial basada en estándares de desempeño.

6.4. Objetivos

General:

Diseñar y aplicar una Matriz de indicadores de monitoreo y control de la Gestión Financiera para optimizar la toma de decisiones del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., de la ciudad de Ambato

Específicos:

- Alinear la estrategia a la misión y visión de la empresa
- Determinar las perspectivas, mapas estratégicos y objetivos para la matriz de indicadores de monitoreo y control de la Gestión Financiera
- Determinar la ficha de principales indicadores de la matriz de indicadores de monitoreo y control de la Gestión Financiera.

- Diseñar la Matriz de Indicadores utilizando herramientas informáticas básicas para optimizar el control financiero en el Departamento de Crédito de la Cooperativa San Francisco Ltda.

6.5. Análisis de factibilidad

El principal interés de los indicadores consiste en ofrecer una información sintética, relevante y significativa sobre una parcela de la realidad, es lógico que se haya preferido la construcción de sistemas de indicadores a la utilización de indicadores aislados. En efecto, la combinación de un conjunto integrado de ellos permite abarcar un campo más amplio, como en el caso del sistema cooperativo, cubriendo ámbitos complementarios y potenciando así su capacidad interpretativa.

Para que un sistema de indicadores refleje adecuadamente una realidad compleja, deben constituir un conjunto organizado y coherente de la misma que sea capaz de representar no sólo parcelas aisladas sino también las relaciones que existen entre ellas, y apoyarse en alguna teoría o modelo de los procesos financieros de la Cooperativa.

Los sistemas de indicadores más habituales han adoptado aproximaciones pragmáticas con modelos teóricos sencillos (del tipo del de contexto-recursos-procesos-producto). Aunque ello ha permitido recorrer cierto camino, puede advertirse una cierta falta de rigor conceptual.

Además de las condiciones señaladas, se acepta generalmente que los indicadores deben referirse a rasgos estables del sistema cooperativo, deben suministrar una información relevante y fácilmente comprensible, deben contar con aceptación y credibilidad y su obtención debe ser viable.

Tecnológica

El uso de tecnología para una Matriz de Indicadores es un requisito indispensable para lograr los objetivos de su tablero de indicadores (incluyendo la medición de su progreso en la ejecución de la estrategia; aprender más sobre el funcionamiento de su negocio para producir resultados; administrar y mejorar su estrategia de negocios en "tiempo real"; transformar tanto a la gente como a los elementos de trabajo del negocio para ofrecer resultados de negocios excepcionales; y construir una organización centrada en la estrategia). Además, una buena aplicación del tablero de indicadores ayuda a optimizar sus datos y los procesos de recolección de comentarios, mientras se integra la información crítica de la estrategia en un lugar, en una forma que es visualmente atractiva; y es fácil de navegar, utilizar y interactivamente amigable.

Aunque la tecnología desempeña un papel fundamental en el éxito de su matriz de indicadores, es importante tener en cuenta que el mismo no es un proyecto de tecnología. Esto puede parecer obvio, pero podría sorprenderle el saber que, muy a menudo, la aplicación y el uso de una Matriz de Indicadores de la organización se ocupan más de la herramienta de software para él; y menos de las razones de negocio para utilizar la matriz en primer lugar.

Organizacional

El uso de los indicadores se ha extendido con fines de diagnóstico, por utilizar nuevamente el símil médico. Una vez realizado un primer diagnóstico, será preciso realizar nuevas exploraciones para comprender mejor los puntos críticos detectados. Pero no se puede negar el valor que posee esa primera aproximación. En general, hoy tiende a considerarse que los indicadores permiten aumentar el conocimiento de los problemas.

Ambiental

Al tratarse de una herramienta que maneja y monitorea indicadores, la Matriz de Indicadores se interrelaciona con los Sistemas de Gestión de Calidad; siendo uno de ellos el Sistema de Gestión Ambiental. Por ello es importante el aporte de la herramienta en la factibilidad y aporte ambiental de la Institución.

Económica

La inversión económica es factible, ya que existen herramientas que se convierten en indispensables para el mejoramiento de la gestión administrativa, siendo una de ellas la Matriz de Indicadores; para lo cual es necesario el conocimiento de la realidad de la institución y las ganas de querer mejorar y ser más eficientes. En el sector Cooperativista y Financiero es importante medir el servicio, ya que de él depende muchas veces el bienestar de miles y miles de personas que dependen de la gestión de Cooperativas de Ahorro y Crédito, y que confían ciento por ciento en los funcionarios honestos y dispuestos a servir desinteresadamente.

Legal

No hay ningún impedimento legal para la realización de la propuesta.

6.6. Fundamentación científica – técnica

Sistema de Control de Gestión

El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos

plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, está lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de control de gestión.

Según Amat Joan Ma. (2002), el 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 Organización sea coherente con los objetivos de ésta”.

Este concepto propone una nueva dimensión del control de gestión, pues no solo se centran en el carácter contable y a corto plazo de éste, sino que reconocen la existencia de otros factores e indicadores no financieros que influyen en el proceso de creación de valor, ya sea en productos o servicios, y se enfocan sobre la base de la existencia de objetivos propuestos a alcanzar.

Se le incorpora un balance periódico de las Debilidades y Fortalezas, un análisis comparativo e interorganizaciones, el uso del Cuadro de Mando como mecanismo de control y flujo de información.

Otra filosofía de perfeccionamiento del sistema de gestión está destinada a poner de manifiesto las interrelaciones entre los procesos humanos y el sistema de control, utilizando para ello, factores no formales del control, los cuales han cobrado gran importancia en los últimos años.

Indicador de Gestión

Los indicadores son instrumentos de medición de variables asociadas a las metas de una empresa, estos pueden ser de carácter cuantitativos o cualitativos, tal como afirma Mora (2000) un indicador de gestión es “un tipo de indicador referidos a la mediciones relacionadas con la manera que un producto o servicio son generados por una organización, el valor

del mismo es el resultado de la medición y constituye un punto de comparación referido a la desviación respecto a una meta asociada”, sobre la cual deben tomarse acciones preventivas o correctivas según sea el caso.

Misión

Propósito de una organización. Según David (2004), dice que “es un propósito duradero, incorpora la filosofía de los estrategias de la organización, identifica el alcance de las operaciones, los aspectos del producto o servicio, y las necesidades principales de los clientes, describe los valores y prioridades de la organización”.

Visión

Según David (2004), dice que “es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que distingue de otras similares y describe los valores y las prioridades de una organización; la Visión es el norte que han de seguir todos los empleados de la organización sin importar su nivel, es el centro donde gravita esa gran familia empresarial”.

El cuadro de Mando Integral

Objetivos

- Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y formación estratégica.
- Propender cumplimiento de objetivos, metas y políticas de la alta dirección

- Garantizar la producción de Información Confiable
- Prevenir errores.
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la Gestión.
- Garantizar el permanente análisis y evaluación de la Gestión.

Antecedentes

El Tablero de Control Balanceado (BSC) o también conocido como Cuadro de Mando Integral; tiene su origen en 1990, cuando el Nolan Norton Institute; la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas denominado: "La medición de los resultados en la empresa del futuro". El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.

En este estudio participaron los gestores máximos del BSC; por un lado David Norton, en calidad de Director General de Nolan Norton, quien actuó como líder del proyecto y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas fabriles y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación. Uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para mediar la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que

Analog estaba utilizando un "Cuadro de Mando Corporativo", de una nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Art Schneiderman, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad de Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando. Durante la primera mitad del estudio se presentó una gran variedad de ideas, incluyendo el valor del accionista, mediciones de productividad y calidad, y nuevos planes de compensación, pero los participantes se centraron en el Cuadro de Mando multidimensional, ya que parecía ser lo más prometedor para sus necesidades.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un "Cuadro de Mando Integral", organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y el aprendizaje organizacional. El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externa e interna.

Varios participantes; experimentaron; construyendo prototipos de Cuadro de Mando Integrales en instalaciones piloto de sus empresas. Luego informaron al grupo de estudio sobre la aceptación, las barreras y las oportunidades del Cuadro de Mando Integral. La conclusión del estudio, en diciembre de 1990, documentó la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición tan equilibrado.

Los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, "El Cuadro de Mando Integral", Harvard Business Review (enero-febrero de 1992) En esta

época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a la siguiente fase del desarrollo. Dos ejecutivos, Norman Chambers, en aquel entonces director general de Rockwater, y Larry Brady, que era vicepresidente ejecutivo que luego sería presidente de la FMC Corporation, destacan por ser especialmente eficaces en ampliar la aplicación del Cuadro de Mando. Chambers y Brandy vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones. Ambos querían utilizar el nuevo sistema de mediciones para comunicar y alinear sus organizaciones con las nuevas estrategias; lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costos y competencia a bajo precio, y hasta la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

El trabajo con Chambers y Brady, y con los directivos de sus organizaciones, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia, de hecho la mayoría de organizaciones, incluso las que están implantando nuevos sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes a través de costes más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos pero no estaban intentando procesos realmente estratégicos: aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien, para que la estrategia de una organización tenga éxito.

En un segundo artículo en HBR, Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: "Como poner a trabajar el Cuadro de Mando Integral" publicado en septiembre de 1993.

A mediados del mismo año, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc. (RSI), uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación. Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia.

Así pues, en lugar de considerar que las múltiples medidas requieren unos intercambios complejos, los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del BSC se vincularan en una serie de relaciones causa - efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, la tecnología de la información, productos y servicios innovadores, mejorarían de modo notable su actuación financiera futura.

Las experiencias pusieron de manifiesto que los directores generales innovadores utilizaban el Cuadro de Mando Integral, no solo para clarificar y comunicar la estrategia, sino también para gestionarla. En efecto, el BSC había evolucionado de un sistema de indicadores mejorado, para convertirse en un sistema de gestión central.

Finalmente; los ejecutivos de muchas empresas, a nivel mundial, emplean el Cuadro de Mando Integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes: establecimiento individual y por equipo de los objetivos, compensación, formación y retroalimentación, distribución de recursos, presupuestos y planificación, así como estrategia.

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

En otras palabras, la empresa se ve obligada a controlar y vigilar las operaciones de hoy, porque afectan al desarrollo de mañana. Por tanto, se basa en tres dimensiones: ayer, hoy y mañana.

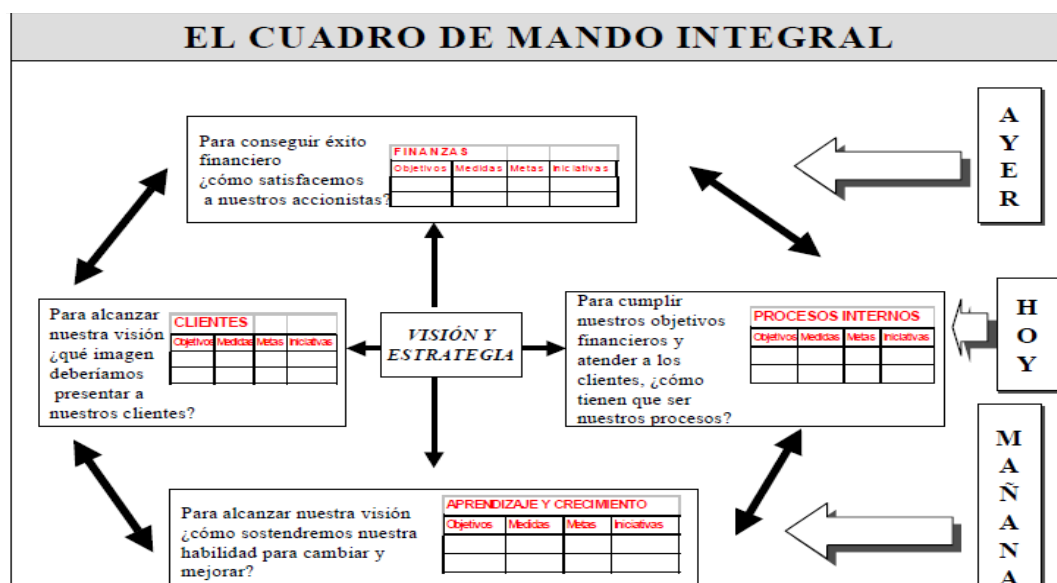


Gráfico 27: Cuadro de Mando Integral
Fuente: RAMPERSAD, Hubert K.

Beneficios

El Cuadro de Mando Integral, teniendo como meta la traducción de los objetivos estratégicos en resultados, también aporta beneficios relacionados a:

- “Una visión integral del sistema de negociación de la empresa, debido a que supera a los métodos tradicionales de medición del desempeño (considera tangibles e intangibles), asimismo se centra en las actividades críticas para la creación de valor y las organizaciones que lo adoptan exitosamente cuentan con altos niveles de compromiso, motivación, implicación, superación y orientación al logro en todo su personal.
- Comunicación/ ejecución/ implementación de la estrategia: trasladar los objetivos marcados en la estrategia en acciones concretas y resultados.
- Equilibra y alinea los objetivos entre los diferentes responsables, departamentos, divisiones, etc.
- Ayuda a focalizar la atención en el incremento de ingresos.
- En momentos de cambio, aporta las bases o indicadores para el futuro o para implantar nuevas estrategias.
- Cuando se produce un cambio de liderazgo, es un instrumento especialmente valorado como prueba de un nuevo estilo de gestión eficaz y moderno” Muñiz, Luis: Folleto La esencia del cuadro de mando integral, Harvard Deusto, pag.14

Determinación de las perspectivas

Es posible trasladar la visión a la acción, a través del Tablero de Comando organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

- A. La perspectiva financiera Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.
- B. La perspectiva cliente Identifica los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir. Mide las propuestas de valor que se orientan

a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

- C. La perspectiva procesos Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.
- D. La perspectiva aprendizaje y crecimiento Se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

Diagrama causa efecto y alineación de los objetivos del plan Estratégico con las perspectivas

Antes de comenzar el desarrollo de indicadores estratégicos, es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente por medio de flechas y por su disposición de abajo hacia arriba. Es decir, verificar que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras, de manera que exista un equilibrio.

Relación causa efecto de los objetivos estratégicos.

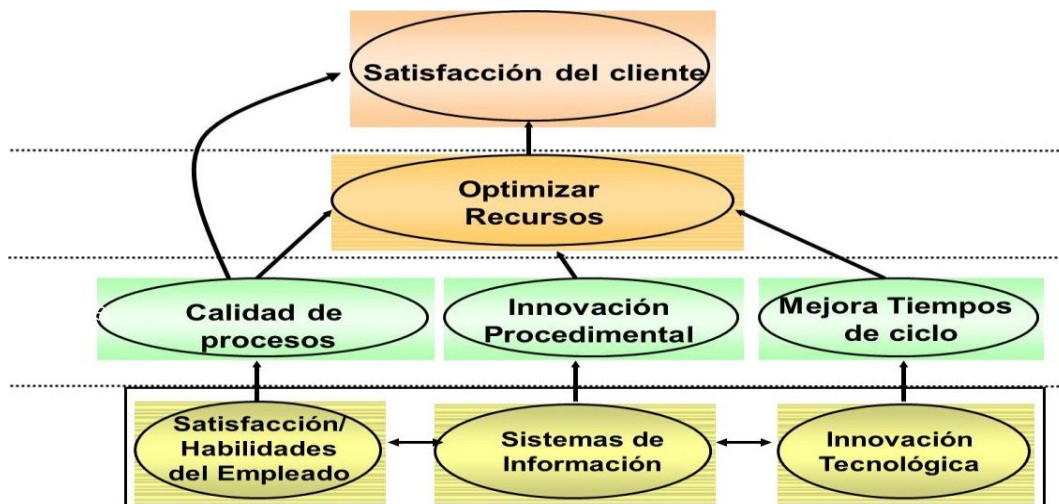


Gráfico 28: Relaciones Causa - Efecto

Fuente: RAMPERSAD, Hubert K.

Determinación y diseño de los indicadores estratégicos

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.

6.7. Metodología

Metodología de Diseño e Implantación y Seguimiento de Indicadores



Gráfico 29: Metodología BSC

Fuente: VOGEL, Mario

ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Buena calidad de cartera de crédito.
- Adecuado posicionamiento de mercado.
- Clientela atomizada con buen comportamiento crediticio.
- Perfil conservador del portafolio de inversiones.
- Importante nivel de Provisiones y de Patrimonio.

OPORTUNIDADES

- Apoyo del gobierno a través de la canalización de recursos públicos hacia la economía popular y solidaria.
- Diversificación de negocios y desarrollo de nuevos productos.
- Consolidación de los cambios en las metodologías e implantación de la mejora continua como concepto habitual de trabajo.
- Ampliación de líneas de crédito, en particular con organismos públicos.

DEBILIDADES

- Fondeo con descalce de plazos por su estructura a la vista y de plazos cortos.
- Concentración de depósitos mayor al promedio del sistema y localizada en personas jurídicas que son en su mayoría otras cooperativas que integran el sistema.
- Administración de riesgos en proceso de fortalecimiento.

AMENAZAS

- Intervención del gobierno en el control de tasas de interés, eliminación de comisiones de cartera y restricción de servicios financieros.
- Sobreendeudamiento en el segmento de consumo particularmente de clientes que han contraído deuda con entidades no reguladas.
- Mercado altamente competitivo en todos sus segmentos, con presencia de participantes no regulados.
- El sistema cooperativo, en general posee una limitada capacidad para recibir soporte de sus socios frente a escenarios de estrés.

INDICADORES ECONÓMICOS

Cuadro 21: Inversión en el personal



Nombre del Indicador	Factores críticos	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Rango de medición	Meta
Inversión en el personal	Talento Humano	$\frac{\text{Costo real del personal}}{\text{Costo presupuestado}} \times 100$	%	Anual	<p>OPTIMO 95% - 100%</p> <p>NORMAL 80% - 94%</p> <p>CRITICO < 80%</p>	100%

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Cuadro 22: Cobertura de crédito



Nombre del Indicador	Factores críticos	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Rango de medición	Meta
Cobertura de créditos	Satisfacción del cliente (socios)	$\frac{\# \text{ de solicitudes de créditos calificadas}}{\text{Total de solicitudes de crédito en el periodo}} \times 100$	%	Anual	<p>OPTIMO 90% - 100%</p> <p>NORMAL 75% - 89%</p> <p>CRITICO < 75%</p>	100%

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Cuadro 23: Costos de notificaciones



Nombre del Indicador	Factores críticos	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Rango de medición	Meta
Costo de notificaciones	Talento Humano	$\frac{\text{Costo mensual del personal de cartera}}{\# \text{ de notificaciones realizadas}}$	dólares	Mensual	OPTIMO 0 \$ NORMAL 1\$ - 2\$ CRITICO > 2\$	Cero costo

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Cuadro 24: Costos de atención por socio o cliente



Nombre del Indicador	Factores críticos	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Rango de medición	Meta
Costo de atención por socio o cliente	Talento Humano	$\frac{\text{Costo mensual del personal de ventanillas}}{\text{media de socios atendidos mensualmente}}$	dólares	Mensual	OPTIMO 0 \$ NORMAL 1\$ CRITICO >1\$	Cero costo

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Cuadro 25: Cumplimiento de Gestión Consejo de Administración



Nombre del Indicador	Factores críticos	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Rango de medición	Meta
Cumplimiento de Gestión Consejo de Administración	Gestión Administrativa	$\frac{\# \text{ de asambleas realizadas en el periodo}}{\# \text{ de asambleas programadas para el periodo}} \times 100$	%	Anual	OPTIMO 90% - 98% NORMAL 80% - 89% CRITICO < 89%	100%

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Cuadro 26: Cumplimiento de Gestión Consejo de Vigilancia



Nombre del Indicador	Factores críticos	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Rango de medición	Meta
Cumplimiento de Gestión Consejo de Vigilancia	Gestión Administrativa	$\frac{\# \text{ de asambleas realizadas en el periodo}}{\# \text{ de asambleas programadas para el periodo}} \times 100$	%	Anual	<p>OPTIMO 90% - 98%</p> <p>NORMAL 80% - 89%</p> <p>CRITICO < 89%</p>	100%

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Cuadro 27: Perspectiva de Recursos



Nombre del Indicador	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Rango de medición	Meta
Perspectiva de Recursos	Incrementar la Gestión Financiera	$\frac{\textit{Inversiones}}{\textit{Fondos disponibles}} \times 100$	%	Anual	<p>OPTIMO 90% - 95%</p> <p>NORMAL 75% - 89%</p> <p>CRITICO < 75%</p>	100%

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Cuadro 28: Perspectiva del Cliente



Nombre del Indicador	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Rango de medición	Meta
Perspectiva del Cliente	Cumplir con las expectativas crediticias de los socios	$\frac{\# \text{ de socios nuevos}}{\# \text{ total de socios de la Cooperativa}} \times 100$	%	Anual	<p>OPTIMO 20% - 25%</p> <p>NORMAL 15% - 19%</p> <p>CRITICO < 19%</p>	25%

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Cuadro 29: Perspectiva de procesos internos



Nombre del Indicador	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Rango de medición	Meta
Perspectiva de procesos internos	Optimizar la Gestión de procesos de la Cooperativa	$\frac{\# \text{ de procesos mejorados}}{\text{Total de procesos}} \times 100$	%	Anual	<p>OPTIMO 95% - 98%</p> <p>NORMAL 80% - 94%</p> <p>CRITICO < 80%</p>	100%

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Cuadro 30: Perspectiva de Formación y crecimiento



Nombre del Indicador	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Unidad de medida	Frecuencia	Rango de medición	Meta
Perspectiva de Formación y Crecimiento	Gestionar el desarrollo y capacitación del Talento humano de la Cooperativa	$\frac{\# \text{ de empleados capacitados}}{\# \text{ total de empleos de la Cooperativa}} \times 100$	%	Anual	<p>OPTIMO 90% - 98%</p> <p>NORMAL 85% - 89%</p> <p>CRITICO < 85%</p>	100%

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

BALANCE SCORED CARD COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA.

Visión y Misión

Para la Cooperativa San Francisco instituir la Misión y Visión lo más importante fue establecer la referencia empresarial en el cual se va a desarrollar y que se pueda enfocar desde dos sentidos.

- ✚ El primero ¿Dónde se quiere llegar? y ¿Cómo estamos para llegar?
- ✚ El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? y ¿Dónde queremos llegar?

MISION

Somos una **EMPRESA CIMENTADA EN PRINCIPIOS** cooperativos, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al BIENESTAR de nuestros socios, clientes y la sociedad.

VISION

Ser el mejor aliado **DE NUESTROS SOCIOS**, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.

ADN de la Visión:

Aliado

Lograr que nuestros socios nos consideren un amigo dentro de la gestión cotidiana

Soluciones financieras de calidad

Anticiparnos a las necesidades de nuestros socios

Ética

Ser y parecer

Transparencia

Como parte de una gestión equilibrada sin privilegios, honrada.

Rentabilidad

Como rol principal de la Cooperativa es el negocio financiero, y es nuestra obligación la generación de una utilidad que permita nuestro crecimiento patrimonial.

Principio Cooperativos

Gestión empresarial que debe tener como base los principios cooperativos.

Bienestar

Tomando en el sentido de prosperidad tanto en el aspecto social como económico de nuestros socios.

Liderazgo

Para ser el mejor aliado también debemos ser los mejores y tener un liderazgo que genere orgullo para nuestros socios y clientes.

VALORES

- Responsabilidad social
- Ética
- Confianza
- Transparencia
- Amabilidad.
- Compromiso

Mapa Estratégico

Un Mapa Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico a comunicarlos, y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

San Francisco Ltda., presenta su Mapa Estratégico a modo de hoja de ruta, donde indica que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, en base a las 4 perspectivas Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, por lo que se da a conocer las definiciones utilizadas por la Entidad Financiera.

Perspectiva Financiera: En la misma se encuentran agrupados los objetivos estratégicos de la Cooperativa que tienen relación directa al Estado de Pérdidas y Ganancias así como la estructura financiera.

Perspectiva Clientes: Aquí se encuentran agrupados los objetivos estratégicos con relación a sus socios, identificando el valor de satisfacción y compromiso con la Cooperativa, estos objetivos permitirán el cumplimiento de los objetivos financieros.

Perspectiva Procesos: En la cual se encuentra el objetivo estratégico que tiene relación con riesgos, procesos, liderazgo e innovación, permitirán mejorar la gestión de las operaciones, la mejora de los procesos de atención al cliente y la cultura de riesgos que mitigan los eventos de pérdida.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Están agrupados los objetivos estratégicos de talento humano y tecnología aunque son los activos intangibles, son los medios más poderosos para efectuar los cambios de la Cooperativa y cumplir con los objetivos estratégicos.

MAPA ESTRATEGICO DE LA COAC SAN FRANCISO LTDA.

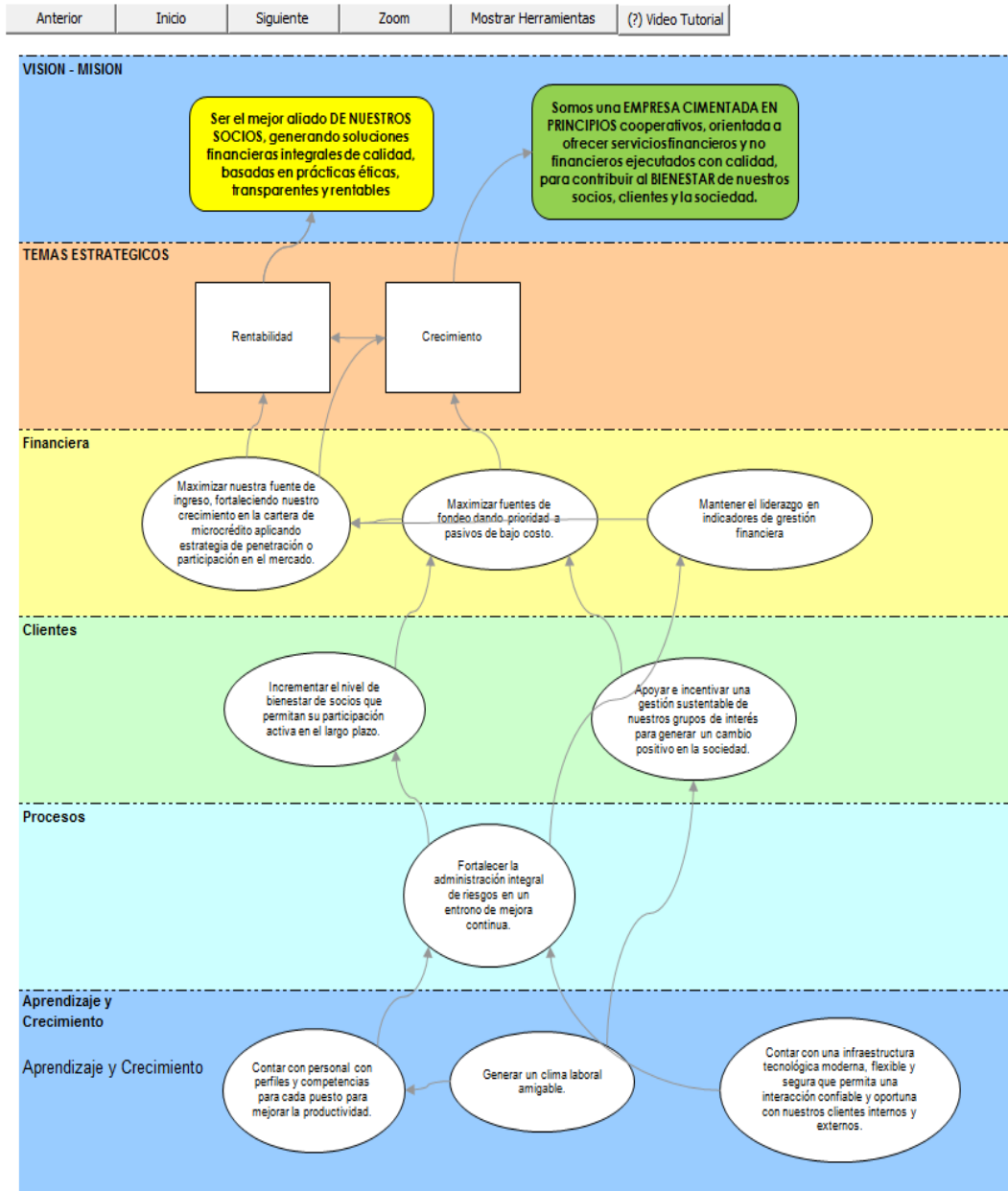


Gráfico 30: Mapa Estratégico

Fuente: VOGEL, Mario

El siguiente paso después de realizar el Mapa Estratégico fue elaborar la Matriz de los Objetivos Estratégicos, en el caso de estudio se realizó sobre los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera y de clientes que tienen relación en el área de crédito de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Para la realización de la Matriz se utilizó la metodología de Tablero de Comando, siguiendo los pasos enumerados a continuación:

- 1) Para cada área se define un objetivo.
- 2) Se establecen inductores por objetivos.
- 3) Se establecen indicadores con meta.
- 4) Se establece la iniciativa estratégica.
- 5) Se establecen responsables.

Se debió entender como Inductor a una actividad que se debe realizar para apalancar el logro del objetivo, es decir se convierte en una acción de empuje hacia el logro del objetivo.

Iniciativa es el plan, proyectos o programas que se deben poner en marcha para ejecutar el inductor, siempre responderá a las preguntas qué, como, cuando, cuanto, paraqué y porque.

Con lo indicado anteriormente se elaboró la Matriz del Tablero de Comando, permitiendo que cada perspectiva tenga incluido todos los objetivos del mapa estratégico, cada objetivo cuente con uno o más inductores, cada inductor se ejecute con una o más iniciativas, cada iniciativa sea ejecutado a través de las acciones y por último que cada objetivo sea medido por uno o más indicadores.

Cuadro 31: Matriz de tablero de comando de San Francisco Ltda.

Objetivo Estratégico:	
Indicador:	
Inductor :	
Iniciativa:	

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
01: Financiera	Maximizar fuentes de fondeo dando prioridad a pasivos de bajo costo.	Incremento de Saldos Promedios en las Cuentas de Ahorro	Cobertura	Plan de publicidad y promoción para cuentas de ahorro
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% de Crecimiento de la Cartera de Microcrédito	Incremento del número de Gestores de Negocios	Plan de Contratación de Gestores de Negocios en Microcrédito
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% de Crecimiento en Operaciones de Crédito	Cobertura	Plan de Expansión de la Cooperativa
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% de Participación de Cartera Micro Minorista	Capacitación a Gestores de Negocios en Micro Minorista	Plan de Capacitación en Micro Minorista
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% decrecimiento Cartera Vencida	Gestión de Creditos Preventivos	Plan de Visitas de Creditos por Vencerse
02: Clientes	Apoyar e incentivar una gestión sustentable de nuestros grupos de interés para generar un cambio positivo en la sociedad.	% de Cumplimiento de Principios de RSE	Cumplimiento de Balance Social	Plan de Acción de Responsabilidad Social Empresarial
02: Clientes	Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	% de Decrecimiento de Cuentas Inactivas	Promoción	Plan de Promoción para cuentas inactivas
02: Clientes	Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	% de Deserción de Socios y Clientes	Excelente Atención al Cliente	Plan de Negocios y Marketing
02: Clientes	Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	% de Satisfacción de Socios y Clientes	Tiempos de Respuesta	Plan de mejoramiento de los Procesos de Atención al Cliente

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

El siguiente paso fué asignar las metas a los indicadores que fueron ingresados en la matriz del tablero de comando, esto permitirá monitorear al término de cada fecha indicada, para el caso desarrollado se medirá en forma trimestral, las metas son consideradas de acuerdo a su comportamiento histórico y lo propuesto en cada objetivo estratégico.

Cuadro 31: Metas Cooperativa San Francisco Ltda.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	En - Ma	Ab - Ju	JI - Sep	Oc - Di
01: Financiera	Maximizar fuentes de fondeo dando prioridad a pasivos de bajo costo.	Incremento de Saldos Promedios en las Cuentas de Ahorro	440.00	480.00	510.00	550.00
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% de Crecimiento de la Cartera de Microcrédito	13.00%	25.00%	38.00%	50.00%
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% de Crecimiento en Operaciones de Crédito	8.00%	15.00%	23.00%	30.00%
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% de Participación de Cartera Micro Minorista	8.00%	15.00%	23.00%	30.00%
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% de decremento Cartera Vencida	2.00%	2.00%	2.00%	2.00%
02: Clientes	Apoyar e incentivar una gestión sustentable de nuestros grupos de interés para generar un cambio positivo en la sociedad.	% de Cumplimiento de Principios de RSE	5.00%	10.00%	15.00%	20.00%
02: Clientes	Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	% de Decrecimiento de Cuentas Inactivas	41.00%	37.00%	34.00%	30.00%
02: Clientes	Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	% de Deserción de Socios y Clientes	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
02: Clientes	Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	% de Satisfacción de Socios y Clientes	55.00%	60.00%	65.00%	70.00%

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Culminando el ingreso de las metas a los indicadores, se trabajó en la hoja de indicadores, en la misma se ingresaron los límites mínimos y aceptable para el cumplimiento del objetivo estratégico, convirtiéndose en el tablero de control, que permitirá evaluar en forma trimestral el avance al cumplimiento, por lo que los valores ingresados como límite inferior sera considerado como peligro y el aceptable como precaución, en cada trimestre en resultado actual se ingresaron los valores obtenidos por cada uno de los indicadores y se procedió a evaluar, por medio de colores se indica si se encuentra en peligro, precaución y si se alcanzó la meta, cada resultado con las fechas de evaluación fueron grabadas en el histórico, esto permitirá ir evaluando en forma trimestral el cumplimiento o no de cada indicador, ayudando a evaluar los resultados para la toma de decisiones con respecto al cumplimiento de lo establecido en el Plan Estratégico.

En el caso de estudio que se desarrolló, los mismos fueron evaluados durante los cuatro trimestres del año 2012, por lo que en la hoja de indicadores se encuentran grabados el comportmaiento de cada indicador.

Cuadro 32: Matriz de Indicadores e Historico San Francisco Ltda.

Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	Peligro	Precaucion	Meta	Resultado Actual	META	LOGRO	FECHA	META	LOGRO	FECHA	META	LOGRO	FECHA	META	LOGRO	FECHA
							En - Ma	En - Ma	En - Ma	Ab - Ju	Ab - Ju	Ab - Ju	Jl - Sep	Jl - Sep	Jl - Sep	Oc - Di	Oc - Di	Oc - Di
01: Financiera	Maximizar fuentes de fondeo dando prioridad a pasivos de bajo costo.	Incremento de Saldos Promedios en las Cuentas de Ahorro	450.00	500.00			440.00	410.00	04/05/12	480.00	470.00	07/06/12	510.00	500.00	10/05/12	550.00	568.00	01/07/13
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% de Crecimiento de la Cartera de Microcrédito	33.00%	46.00%			13.00%	14.00%	04/05/12	25.00%	28.00%	07/06/12	38.00%	40.00%	10/05/12	50.00%	51.00%	01/07/13
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% de Crecimiento en Operaciones de Crédito	20.00%	25.00%			8.00%	6.00%	04/05/12	15.00%	16.00%	07/06/12	23.00%	25.00%	10/05/12	30.00%	29.00%	01/07/13
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% de Participación de Cartera Micro Minorista	20.00%	25.00%			8.00%	8.00%	04/05/12	15.00%	14.00%	07/06/12	23.00%	26.00%	10/05/12	30.00%	28.00%	01/07/13
01: Financiera	Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	% decrecimiento Cartera Vencida	4.00%	3.00%			2.00%	3.00%	04/05/12	2.00%	2.00%	07/06/12	2.00%	2.00%	10/05/12	2.00%	2.00%	01/07/13
02: Clientes	Apoyar e incentivar una gestión sustentable de nuestros grupos de interés para generar un cambio positivo en la sociedad.	% de Cumplimiento de Principios de RSE	13.00%	16.00%			5.00%	1.00%	04/05/12	10.00%	8.00%	07/06/12	15.00%	14.00%	10/05/12	20.00%	18.00%	01/07/13
02: Clientes	Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	% de Decrecimiento de Cuentas Inactivas	40.00%	38.00%			41.00%	43.00%	04/05/12	37.00%	40.00%	07/06/12	34.00%	35.00%	10/05/12	30.00%	39.00%	01/07/13
02: Clientes	Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	% de Deserción de Socios y Clientes	2.00%	1.00%			1.00%	1.00%	04/05/12	1.00%	1.00%	07/06/12	1.00%	1.00%	10/05/12	1.00%	1.00%	01/07/13
02: Clientes	Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	% de Satisfacción de Socios y Clientes	62.00%	65.00%			55.00%	49.00%	04/05/12	60.00%	59.00%	07/06/12	65.00%	66.00%	10/05/12	70.00%	69.00%	01/07/13

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Ingresado las metas a los indicadores, el responsable de los objetivos estratégicos deberá definir la ficha de objetivos, en la misma se describirá el problema, la causa, la consecuencia y el objetivo a medir, así como las variables que medirán el cumplimiento al objetivo y el responsable de su medición, esta ficha deberá ser ingresada por cada Objetivo Estratégico indicado en el Mapa Estratégico, a través de la siguiente plantilla.

Cuadro 33: Ficha de Objetivos Estratégicos

TITULO DEL PROBLEMA ACTUAL:	
Incremento de cuentas inactivas	
DESCRIPCION DEL PROBLEMA:	
Aumento de socios y clientes que no realizan transacciones en la Cooperativa por seis meses, decreciendo los saldos promedio de cuentas.	
CAUSAS DEL PROBLEMA ACTUAL	CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA ACTUAL
Poca satisfacción de los socios y clientes, productos de crédito y captaciones no cubren necesidades de socios y clientes.	Poco crecimiento de depósitos a la vista, incremento de cuentas inactivas, incremento de obligaciones financieras para cubrir colocación.
OBJETIVO (ESTABLECEMOS EL OBJETIVO A MEDIR)	
Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo. <input type="text"/>	
DEFINICION DEL OBJETIVO (ACLARAR EL OBJETIVO BUSCADO)	
Se basa en la fidelización de socios y clientes con la Cooperativa	
CONCEPTUALIZAR LA MEDICION (DEFINIR VARIABLES A CONTROLAR)	
Satisfacción de clientes, decrecimiento de cuentas inactivas, incremento de depósitos a la vista.	
RESPONSABLE(S) DEL OBJETIVO	
Jefe de Negocios	

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Se adjunta la matriz de objetivos ingresados para nuestro caso de estudio, se presenta la Matriz de Definición de Objetivos.

Cuadro 34: Matriz de Definición de Objetivos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	DEFINICION	CONCEPTUALIZACION	RESPONSABLES	PROBLEMA ACTUAL	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Maximizar fuentes de fondeo dando prioridad a pasivos de bajo costo.	Mejorar la rentabilidad al momento de su colocación en los productos de crédito.	Incremento de Depósitos a la Vista; Número de Socios y Clientes de la Cooperativa	Jefe de Negocios	Crecimiento de Obligaciones Financieras	Fondeo a través de líneas externas y captación de pasivos de alto costo que afectan al margen financiero.	Incumplimiento de metas de captación, Incremento en tasas pasivas originadas por el mercado financiero.	Incremento en el costo financiero, Dependier de recursos de líneas externas para la colocación.
Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	Mejorar la participación en el mercado, aplicar la metodología de microcrédito	Incremento en la cartera de microcrédito, deducción de la cartera en riesgo de microcrédito, incremento en operaciones de créditos	Jefe de Negocios	Crecimiento de Cartera de Microcrédito	Poca participación en el mercado de microcrédito, Oficinas y Agencias colocan en segmento de consumo y vivienda	Oficinas y Agencias con colocación de otros segmentos menos rentables; Ingreso de la Banca al sector de microcrédito	Ingresos no puedan cubrir los gastos operativos, pérdida de participación en el mercado, incremento de los indicadores de morosidad.
Maximizar nuestra fuente de ingreso, fortaleciendo nuestro crecimiento en la cartera de microcrédito aplicando estrategia de penetración o participación en el mercado.	Mejorar la participación en el mercado, aplicar la metodología de microcrédito	Incremento en la cartera de microcrédito, deducción de la cartera en riesgo de microcrédito, incremento en operaciones de créditos	Jefe de Negocios	Crecimiento de Cartera de Microcrédito	Poca participación en el mercado de microcrédito, Oficinas y Agencias colocan en segmento de consumo y vivienda	Oficinas y Agencias con colocación de otros segmentos menos rentables; Ingreso de la Banca al sector de microcrédito	Ingresos no puedan cubrir los gastos operativos, pérdida de participación en el mercado, incremento de los indicadores de morosidad.

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	DEFINICION	CONCEPTUALIZACION	RESPONSABLES	PROBLEMA ACTUAL	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Apoyar e incentivar una gestión sustentable de nuestros grupos de interés para generar un cambio positivo en la sociedad.	Ser parte importante en el cambio de mentalidad hacia una responsabilidad social para generar un crecimiento sustentable en el tiempo	Cumplimiento de los principios de RSE e integrar el principio de interés por la comunidad	Jefe de Negocios y Comité de Responsabilidad Social	Principios Cooperativistas	Incumplimiento al principio 7 de Cooperativismo o Interés por la Comunidad y de los principios de responsabilidad social	Desconocimiento de los principios de Responsabilidad Social Empresarial, Afectación a la comunidad por la intermediación financiera	Crecimiento sustentable
Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	Se basa en la fidelización de socios y clientes con la Cooperativa	Satisfacción de clientes, decrecimiento de cuentas inactivas, incremento de depósitos a la vista.	Jefe de Negocios	Incremento de cuentas inactivas	Aumento de socios y clientes que no realizan transacciones en la Cooperativa por seis meses, decreciendo los saldos promedio de cuentas.	Poca satisfacción de los socios y clientes, productos de crédito y captaciones no cubren necesidades de socios y clientes.	Poco crecimiento de depósitos a la vista, incremento de cuentas inactivas, incremento de obligaciones financieras para cubrir colocación.
Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	Se basa en la fidelización de socios y clientes con la Cooperativa	Satisfacción de clientes, decrecimiento de cuentas inactivas, incremento de depósitos a la vista.	Jefe de Negocios	Incremento de cuentas inactivas	Aumento de socios y clientes que no realizan transacciones en la Cooperativa por seis meses, decreciendo los saldos promedio de cuentas.	Poca satisfacción de los socios y clientes, productos de crédito y captaciones no cubren necesidades de socios y clientes.	Poco crecimiento de depósitos a la vista, incremento de cuentas inactivas, incremento de obligaciones financieras para cubrir colocación.

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	DEFINICION	CONCEPTUALIZACION	RESPONSABLES	PROBLEMA ACTUAL	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	CAUSAS	CONSECUENCIAS
Incrementar el nivel de bienestar de socios que permitan su participación activa en el largo plazo.	Se basa en la fidelización de socios y clientes con la Cooperativa	Satisfacción de clientes, decrecimiento de cuentas inactivas, incremento de depósitos a la vista.	Jefe de Negocios	Incremento de cuentas inactivas	Aumento de socios y clientes que no realizan transacciones en la Cooperativa por seis meses, decreciendo los saldos promedio de cuentas.	Poca satisfacción de los socios y clientes, productos de crédito y captaciones no cubren necesidades de socios y clientes.	Poco crecimiento de depósitos a la vista, incremento de cuentas inactivas, incremento de obligaciones financieras para cubrir colocación.

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Una vez concluido el ingreso de la ficha de objetivos, se procedió a definir cada iniciativa que se convierte en el plan de acción para cumplir con la meta establecida en la hoja de indicadores, en la misma se ingresó toda la información respondiendo a las preguntas de porque, dónde, cuándo, quién, cómo y cuánto va a costar, esta información permitirá bajar a planes de acción más detallados de cada uno de los responsables para su ejecución, el ingreso se realizó de acuerdo a la siguiente plantilla.

Cuadro 35: Matriz de Iniciativas

INICIATIVA: ¿QUE SE VA HACER?
Plan de mejoramiento de los Procesos de Atención al Cliente
POR QUE SE VA HACER
Reducción de tiempos muertos en los procesos
DONDE SE VA HACER
En todas las Oficinas y Agencias de la Cooperativa
CUANDO SE VA HACER
Desde el mes de marzo
QUIEN LO VA HACER
Jefe de Negocios, Jefe de Riesgos y Analista de Procesos
COMO SE VA HACER
Fichas de levantamiento de procesos con tiempos de respuesta en las actividades y enfoque a la identificación de tiempos muertos.
CUANTO VA COSTAR
5,000 dólares

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

Se adjunta la matriz de objetivos ingresados para nuestro caso de estudio, se presenta la Matriz de Iniciativas.

Cuadro 36: Matriz de Objetivos ingresados

INICIATIVA	POR QUE SE VA HACER	DONDE SE VA HACER	CUANDO SE VA HACER	QUIEN LO VA HACER	COMO SE VA HACER	CUANTO VA A COSTAR
Plan de publicidad y promoción para cuentas de ahorro	Incentivar el ahorro en la cuenta normal y en plan futuro	En todas las Oficinas Operativas y Agencias de la Cooperativa	En el mes de marzo, septiembre y noviembre	Jefe de Negocios conjuntamente con Gerentes de Oficinas Operativas y Agencias y Asistente de Negocios	Campañas de publicidad orientadas al ahorro mediante comunicados en prensa radial, televisa y escrita, la campaña de promoción ira orientada al incremento en los saldos de ahorros a través de obsequios.	48,000 dólares
Plan de Contratación de Gestores de Negocios en Microcrédito	Incrementar la colocación en microcrédito, controlar el crecimiento evitando el incremento de cartera en riesgo.	En todas las Oficinas Operativas y Agencias de la Cooperativa	Contratación el mes de febrero, inducción los meses de marzo y abril, evaluación en campo el mes de mayo	Jefe de Negocios, Gerentes de Oficinas y Agencias, Jefe de Talento Humano	Concurso interno y comunicados de prensa	10,000 dólares
Plan de Expansión de la Cooperativa	Incremento de participación del mercado y de operaciones de crédito	En la zona sierra y oriental	Los estudios en el mes de abril, presentación a la SEPS en el mes de junio	Gerente General, Jefe de Negocios, Analista de Marketing	A través de analisis en las zonas donde se pretende expandir	10,000 dólares
Plan de Capacitación en Micro Minorista	Incremento en la participación de monto y operaciones de crédito en micro minorista	En todas las Oficinas y Agencias de la Cooperativa	Desde el mes de marzo	Jefe de Negocios	A través del establecimiento de metas de colocación y crecimiento	5,000 dólares
Plan de Visitas de Creditos por Vencerse	Para controlar el crecimiento de la cartera en riesgo	En todas las Oficinas y Agencias de la Cooperativa	Desde enero	Jefe de Negocios	A través de programación de visitas de los socios con crédito	10,000 dólares
Plan de Acción de Responsabilidad Social Empresarial	Para contribuir al bienestar de los socios y su involucramiento con la comunidad	Oficina Matriz	Desde el mes de abril	Jefe de Negocios, Comite de RSE	A través de un diagnostico de la Cooperativa y la realización del Balance Social	10,000 dólares
Plan de Promoción para cuentas inactivas	Disminución de cuentas inactivas	En todas las Oficinas y Agencias de la Cooperativa	Desde el mes de marzo	Jefe de Negocios, Analista de Marketing	A través de incentivos para la activación de cuentas, campañas de activación de cuentas por medio del call center con venta de los productos y servicios y lo referente a las promociones	25,000 dólares
Plan de Negocios y Marketing	Disminución de cierres de cuenta	En todas las Oficinas y Agencias de la Cooperativa	Desde el mes de marzo	Jefe de Negocios, Analista de Marketing	A través del establecimiento de metas de aperturas y mantenimiento de cuentas, creación de niveles de fidelización de socios y clientes.	10,000 dólares
Plan de mejoramiento de los Procesos de Atención al Cliente	Reducción de tiempos muertos en los procesos	En todas las Oficinas y Agencias de la Cooperativa	Desde el mes de marzo	Jefe de Negocios, Jefe de Riesgos y Analista de Procesos	Fichas de levantamiento de procesos con tiempos de respuesta en las actividades y enfoque a la identificación de tiempos muertos.	5,000 dólares

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco
Elaborado por: La investigadora

Definido las iniciativas se procede a ingresar la ficha de indicadores por cada uno de los descritos en la Matriz del Tablero de Comando, aquí se define el responsable del cálculo, la periodicidad, fórmula y la fuente de información que verificará el cálculo ingresado en cada indicador, por medio del gráfico se visualizará el comportamiento del indicador en las fechas de análisis realizada, para visualizar los gráficos se deberá ir escogiendo cada uno de los indicadores, el ingreso se realizará de acuerdo a la siguiente plantilla.

Cuadro 37: Ficha de Indicadores

INDICADOR		
Incremento de Saldos Promedios en las Cuentas de Ahorro		
DEFINICION DEL INDICADOR		
Mide el incremento del promedio de ahorro de los socios activos de la Cooperativa		
RESPONSABLE DE LA MEDICION		
Jefe de Negocios		
FORMULA DE CALCULO		
Total de depósitos a la vista / No. total de socios y clientes activos		
FUENTE DE VERIFICACION		
Balance Análito y Datos Clave Mensual		
FRECUENCIA DE MEDICION		
Trimestral		
ATRIBUTOS DE INDICADOR		
PERTINENCIA:	0.00	SIN IMPORTANCIA
PRECISION:	1.00	MUY PRECISO
OPORTUNIDAD:	1.00	MUY OPORTUNO
ECONOMIA:	1.00	MUY ECONOMICO
CONFIABILIDAD:	1.00	MUY CONFIABLE

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco

Elaborado por: La investigadora

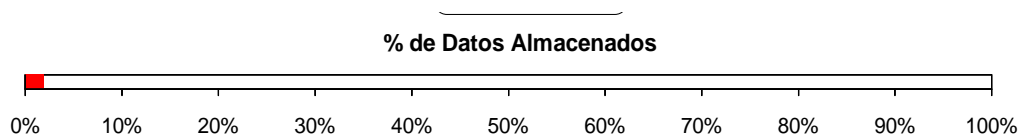
Se adjunta la Matriz de Indicadores elaborada para nuestro caso de estudio de San Francisco Ltda.

Cuadro 38: Matriz de Indicadores

	Definicion	Responsable	Formula de Calculo	Fuente de Verificacion	Frec. de Medicion	Atributos de los Indicadores				
Incremento de Saldos Promedios en las Cuentas de Ahorro	Medio de ahorro de los socios	Jefe de Negocios	Saldo a la vista / No. total de socios	Análito y Datos Clave	Trimestral	0	1	1	1	1
% de Crecimiento de la Cartera de Microcrédito	Incremento de saldos obtenidos desde un periodo	Jefe de Negocios	Saldo de la cartera microcredito actual	Balance Analitico	Trimestral	0	1	1	0	1
% de Crecimiento en Operaciones de Crédito	Incremento de saldos obtenidos desde un periodo	Jefe de Negocios	Operaciones trimestre actual	Datos clave mensual	Trimestral	0	1	1	1	1
% de Participación de Cartera Micro Minorista	Saldo de la cartera micro minorista con respecto al total de la cartera	Jefe de Negocios	Saldo de la cartera micro minorista / Total de la cartera	Datos clave mensual	Trimestral	0	1	1	1	1
% de decrecimiento Cartera Vencida	Disminución de saldos en el indicador de Cartera Vencida	Jefe de Negocios	Saldo de Cartera Vencida trimestre anterior	Datos clave mensual	Trimestral	0	1	1	1	1
% de Cumplimiento de Principios de RSE	Porcentaje de cumplimiento de la meta establecida	Comite de RSE	Saldo de RSE / Total de Principios	Balance Social	Trimestral	0	1	1	1	1
% de Decrecimiento de Cuentas Inactivas	Disminución de saldos de las cuentas inactivas con relación al total de cuentas	Jefe de Negocios	Saldo de cuentas inactivas trimestre anterior	Datos clave mensual	Trimestral	0	1	1	1	1
% de Deserción de Socios y Clientes	Disminución de saldos generados en el periodo	Jefe de Negocios	Saldo de cuentas trimestre anterior	Datos clave mensual	Trimestral	0	1	1	1	1
% de Satisfacción de Socios y Clientes	Porcentaje de satisfacción con los productos y servicios ofrecidos	Jefe de Negocios	Saldo de satisfacción buena / Total de encuestas realizadas	Datos clave mensual	Trimestral	0	1	1	1	1

Fuente: Departamento de Crédito Cooperativa San Francisco
 Elaborado por: La investigadora

Una vez ingresado en la ficha de indicadores, cuando se proceda al periodo de evaluación mediante el ingreso en la hoja de indicadores, se podrá obtener por cada indicador su comportamiento actual e histórico.



ESTE SOFTWARE ALMACENA HASTA 68 PERIODOS, SELECCIONE ENTRE LOS 6 PERIODOS Y LUEGO PULSE SOBRE EL BOTON ACTUALIZAR

PERIODO:

EVOLUCION DEL INDICADOR
Incremento de Saldos Promedios en las Cuentas de Ahorro

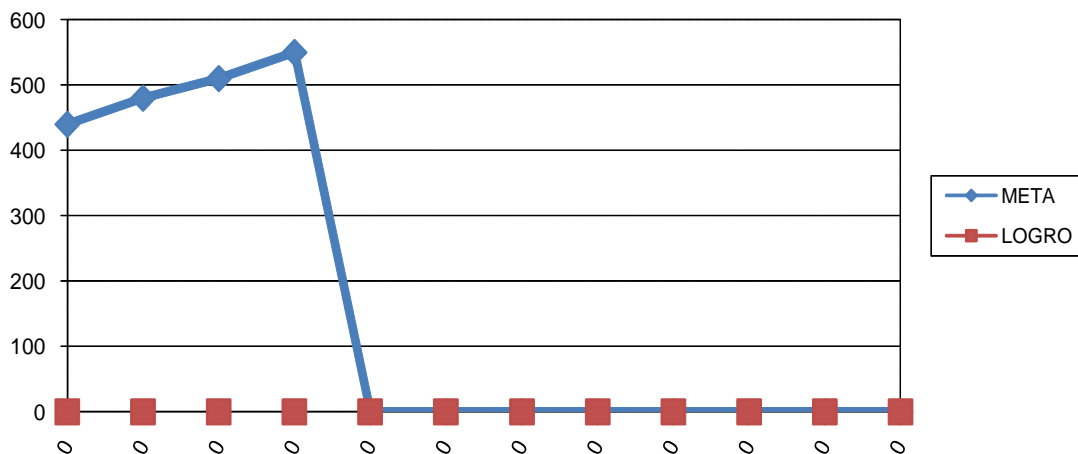


Gráfico 31: Comportamiento del Indicador

Fuente: Balance Scorecard

Para el análisis se podrá observar los gráficos por cada uno de los indicadores y su comportamiento de acuerdo a la meta y lo alcanzado permitiendo analizar en forma más sencilla el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, esto permitirá la toma de decisiones con respecto a cumplir lo establecido en el Mapa Estratégico.

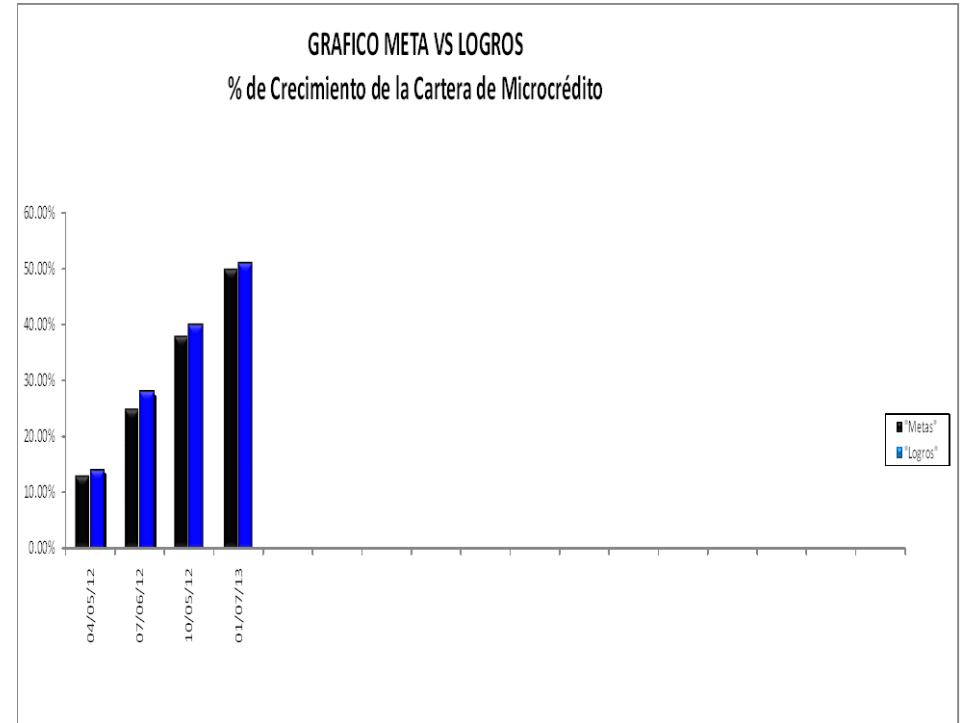
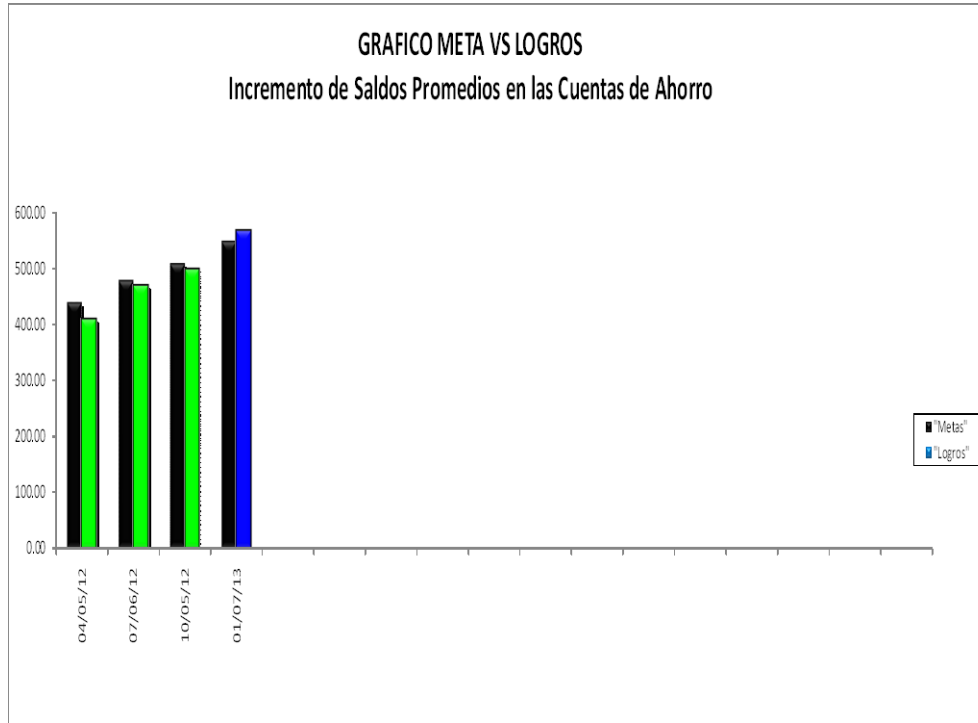


Gráfico 32: Comportamiento de Indicadores Crediticios

Fuente: Balance Scorecard

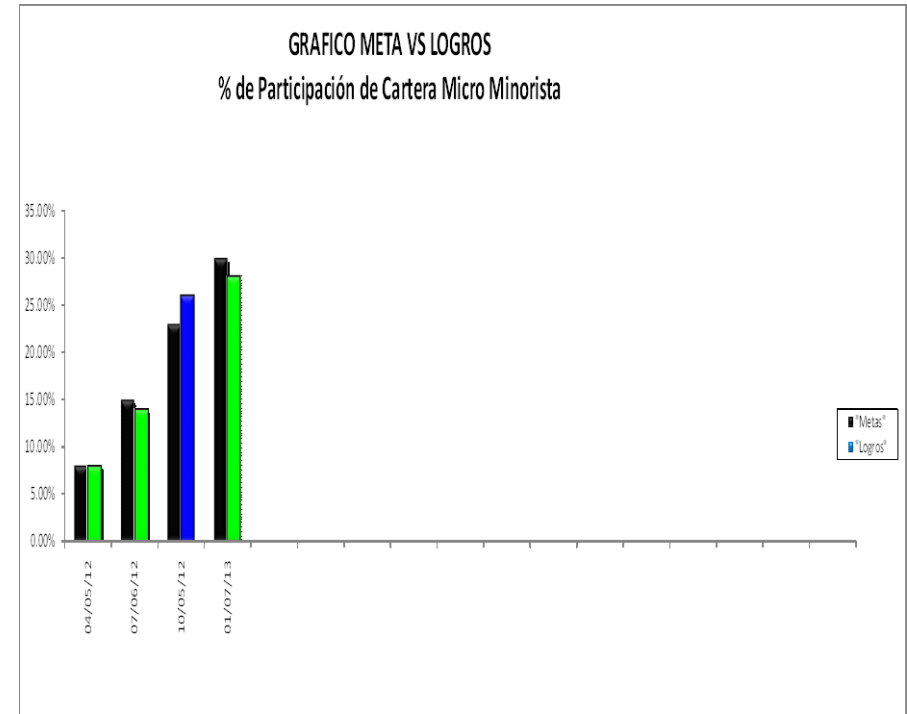
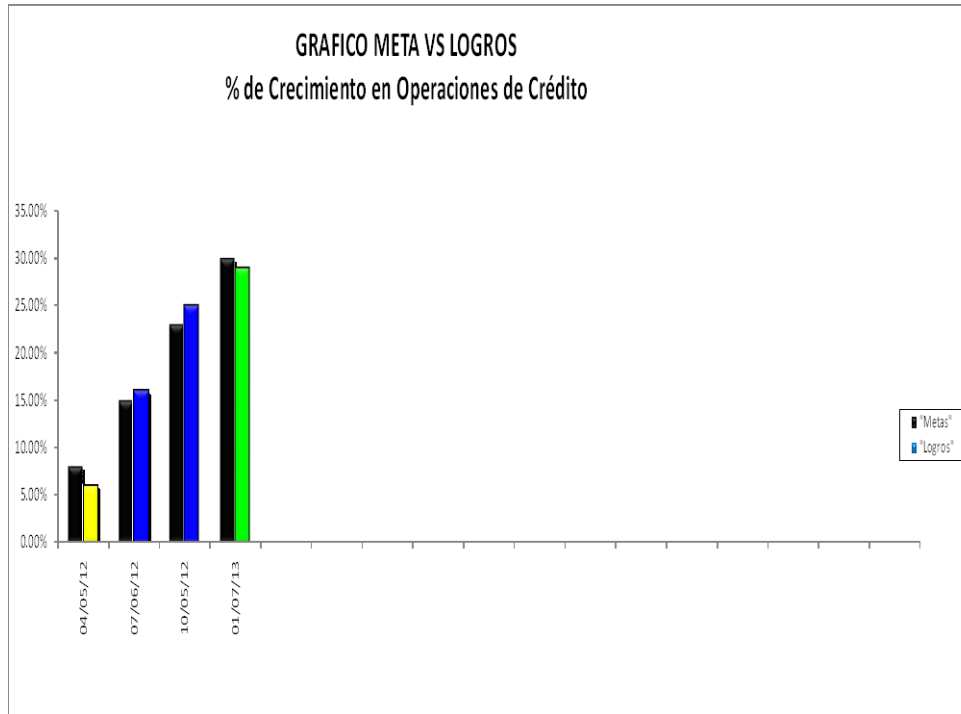


Gráfico 32: Comportamiento de Indicadores Crediticios

Fuente: Balance Scorecard

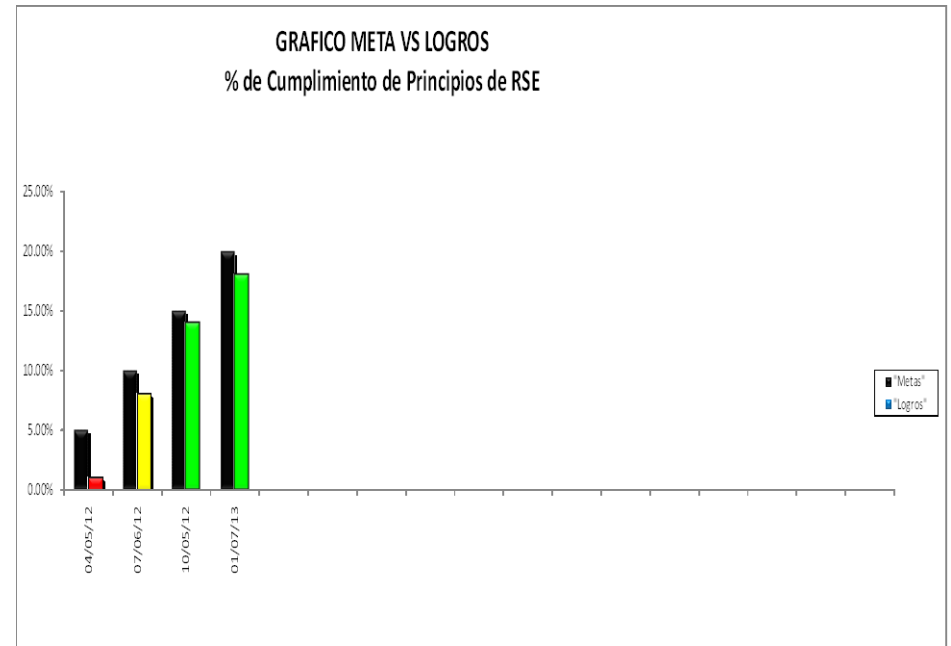
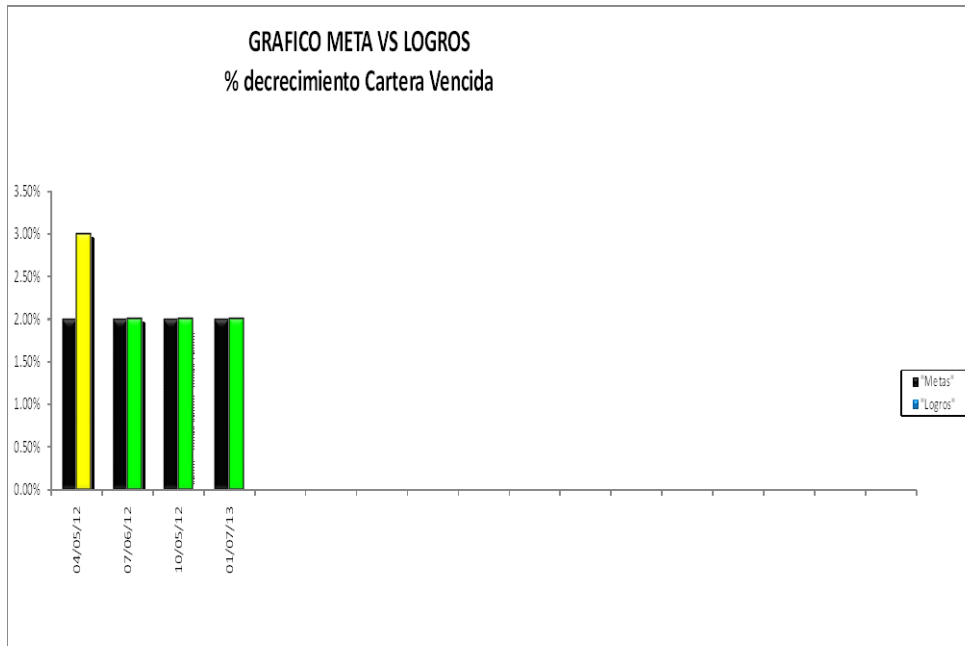


Gráfico 33: Comportamiento de Indicadores de Cartera

Fuente: Balance Scorecard

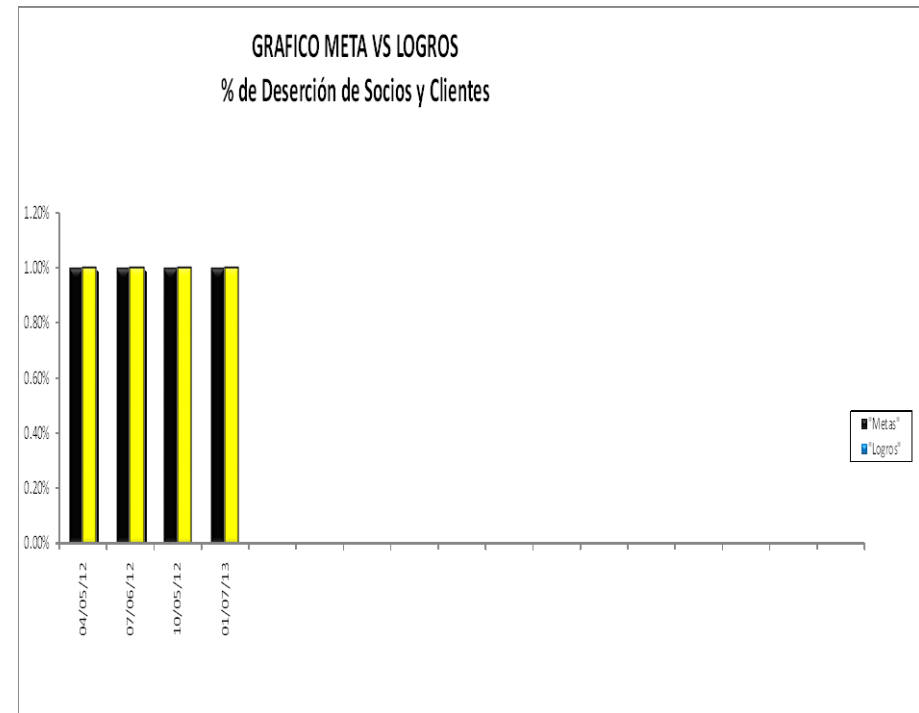
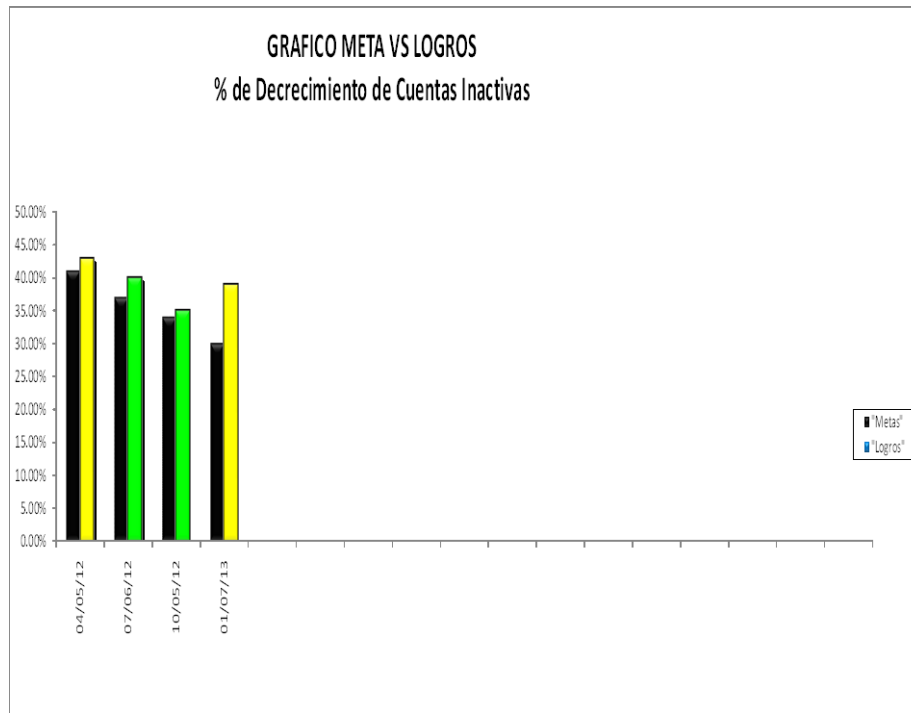


Gráfico 34: Comportamiento de Indicadores de Clientes

Fuente: Balance Scorecard

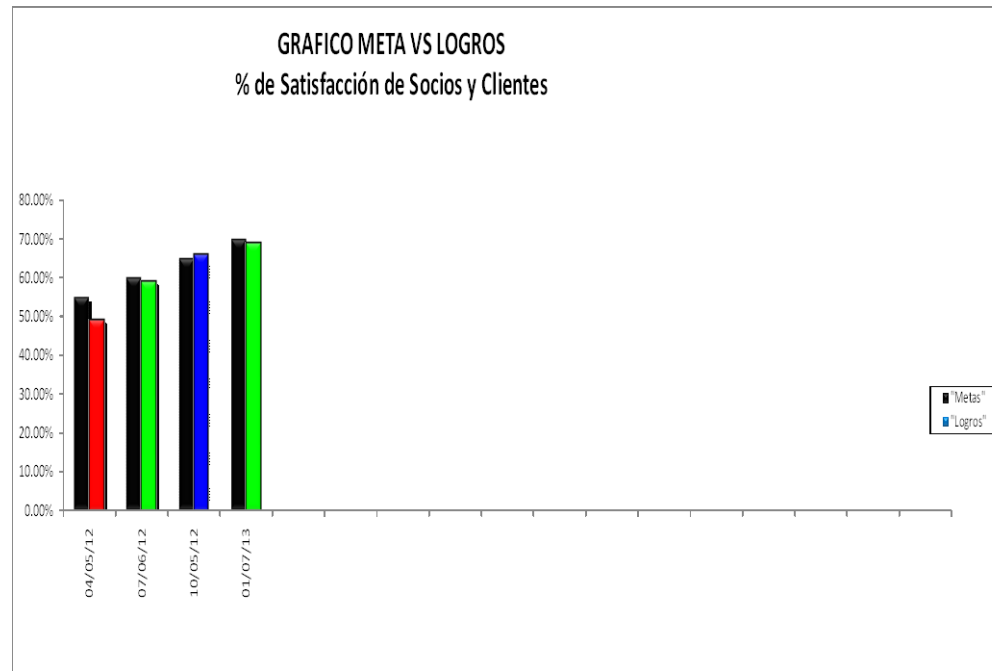


Gráfico 35: Comportamiento de Indicadores de Satisfacción

Fuente: Balance Scorecard

6.8 Costo y Administración

Cuadro 39: Costo de la Propuesta

BALANCED SCORED CARD COOPERATIVA SAN FRANCISCO LTDA. COSTO IMPLEMENTACIÓN			
Descripción	P. Unitario (\$)	Cantidad	P. Total (\$)
Software BSC	8.000,00	1	8.000,00
Capacitación	1.000,00	1	1.000,00
Manuales	20,00	10	200,00
SUBTOTAL			9.200,0
IVA 12%			1.104,00
COSTO TOTAL			10.304,00

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: La investigadora

La administración de la presente propuesta estará a cargo del Jefe del Departamento de Crédito y el personal en general que interviene en cada uno de los procesos. Es necesario un compromiso de cumplimiento de cada uno de los estándares establecidos para el adecuado funcionamiento de los indicadores de gestión

Todos ayudarán con la coordinación del personal para que se continúe ejecutando la propuesta, para el correcto funcionamiento y control dentro de los procesos misionales para satisfacción del cliente y así brindar el mejor servicio.

6.9 Previsión de la evaluación

Cuadro 40: Evaluación de la Propuesta

EVALUAR							
Interesados en evaluar	Porque	Para qué	Qué	Quién	Cuándo	Cómo	Con qué
Comités Institucionales Gerencia Jefes departamentales	Las metas corporativas y el desempeño organizacional no se está cumpliendo eficientemente	Para optimizar el uso de recursos	Gestión del desempeño, satisfacción de los socios	Todos los directivos y empleados de la Cooperativa San Francisco Ltda.	Los 365 días del año, de acuerdo al Plan estratégico institucional	Identificando correctamente los procesos, alineándolos al Plan Estratégico, estableciendo KPI's, líneas base y frecuencias.	Tablero de Mando Integral o Balanced Scored card

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Investigadora

6.10 Bibliografía

- Beltrán, Jaramillo Jesús M. Indicadores de Gestión – Una herramienta para lograr la competitividad
- Domínguez, Gerardo, Indicadores de Gestión, Editorial Dike.
- Goodstein Leonard D., Nolan Timothy M., Pfeiffer J. William, Planificación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill Interamericana S.A., año 1997.
- Harrington H.J. Dr., Mejoramiento de los Procesos de la Empresa, McGraw-Hill Interamericana S.A., año 1994.
- Kaplan Robert & Norton Davis, El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score card), Gestión 2000, España, 2000.
- Kaplan Robert S., Norton David P., Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia., Barcelona, Gestión 2000
- Martínez Francisco, Documento El Cuadro de Mando Integral. Un instrumento de control, Cuba.
- Martínez, Lozano Guillermo Hernán. Control Global de Gestión. Editorial Dike -
- Martínez, R. (2001), Cuadro de Mando Integral: “Nuevo Modelo para el Diseño de indicadores y Control de Gestión en Entidades Públicas”. VII Congreso Nacional de Control Interno en las Entidades del Estado. Santa Fe. Colombia.

- Mesa (2000), “Desarrollo formal de la Estrategia del Departamento de la Calidad de General Motors Venezolana (GMV) utilizando el Cuadro de Mando Integral y su impacto en la estructura organizacional de ese Departamento”, Trabajo presentado para la obtención del grado de Especialista en Operaciones. IESA. Caracas.
- Mintzberg, Henry, Brian Quinn, James. El Proceso Estratégico. Prentice Hall.
- Muñoz, Luis, Como implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Editorial Gestión 2000, 2002.
- Ortega Pérez, Carlos A., toma de decisiones y resolución creativa de conflictos Editorial grupo Alcalá, 2006 ISBN 9788485539680
- Pacheco, Castañeda Caicedo, Indicadores Integrales de Gestión. Mc Graw Hill.
- Rampersad Hubert, Cuadro de mando integral personal y corporativo, Editorial McGraw-Hill, Agt 2005, 2da. Edición.
- Serna, Gómez H, Índices de Gestión 3R, Bogotá, 2003.
- Serna, Gómez H, Gerencia Estratégica 3R, Bogotá, 2003.
- Strickland A. J., Thompson, Arthur, Administration Estratégica, McGraw-Hill Interamericana S.A., año 2001

LINKOGRAFÍA

- www.regionjunin.gob.pe/documents/pdf/Indicadores.pdf
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.1.htm>
- www.mef.gob.pe/DNPP/presentaciones/IndicadoresPliegosGN.pdf
- www.udenar.edu.co/.../CONVENIO%20ALCALDIA_UDENAR/COMPETENCIAS%20LABORALES/Competencia%20U%20de%20Nar.ppt
- www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/7.1.htm
- www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xv.htm
www.12manage.com/methods_performance_prism_es.html
- www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm
www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xvi.htm
- <http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml>
- http://www.degerencia.com/articulo/por_que_medir_y_para_que