

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR,
SEDE ECUADOR**

ÁREA DE GESTIÓN

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

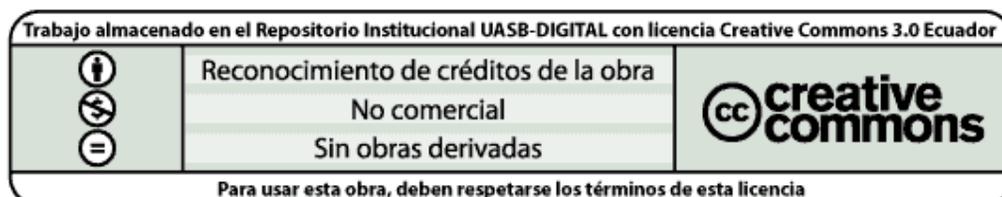
**DISEÑO DE UN MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO
FINANCIERO PARA EL SECTOR DE COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO.**

AUTOR:

FREDDY DAVID PILLAJO INACAZA

AÑO:

2012



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al centro de información o a la biblioteca de la universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

.....
Freddy David Pillajo Inacaza
Quito, 29 de Mayo del 2012

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR,
SEDE ECUADOR**

ÁREA DE GESTIÓN

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO:

**DISEÑO DE UN MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO
FINANCIERO PARA EL SECTOR DE COOPERATIVAS DE
AHORRO Y CRÉDITO.**

AUTOR:

FREDDY DAVID PILLAJO INACAZA

TUTOR:

Ing. JOSÉ MIGUEL FERNÁNDEZ

QUITO- ECUADOR

**AÑO:
2012**

RESUMEN

El presente documento llevará a cabo un diseño de una herramienta de control, basado en el Cuadro de mando integral para las Cooperativas de Ahorro y crédito del Ecuador. El objetivo principal es desarrollar la documentación de los principales indicadores financieros y no financieros, para que contribuya a la gerencia en la toma de decisiones adecuadas de modo que mantenga un buen control de los diferentes procesos que conforman la empresa.

En el primer capítulo se analiza la importancia de los activos intangibles como parte importante de la empresa para crear valor. Y el cuadro de mando integral como herramienta para vincular los activos tangibles como los intangibles, las etapas para el desarrollo e implementación divididos en la planificación y estructura estratégica así como su ejecución y evaluación. En el capítulo segundo se realiza un diagnóstico de la situación financiera de la Cooperativa de ahorro y crédito Cooprogreso y el análisis de sus principales indicadores financieros comparándolos con otras de su mismo tamaño. Además se conceptualizará los indicadores no financieros cabe recalcar que como información fundamental de estos se utilizará los resultados de las encuestas realizadas por la cooperativa en relación a la satisfacción al cliente y de clima organizacional.

En el capítulo tercero se muestra los pasos para el diseño y construcción del modelo de análisis financiero y no financiero para las cooperativas de ahorro y crédito y sus principales estrategias por perspectivas. En el capítulo cuarto se realiza la aplicación del modelo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso. Finalmente se anotan las principales conclusiones y recomendaciones del trabajo.

AGRADECIMIENTO

Al creador, por permitirme cumplir este anhelo profesional.

A la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, área de Gestión.

A cada uno de los profesores que compartieron sus conocimientos, de manera muy especial al Ing. José Fernández asesor de esta investigación.

A mis padres, hermanos, familiares y amigos por darme la fuerza necesaria e inculcar en mí, la lucha y perseverancia para llegar a este feliz término.

Al Ing. Napoleón Quito, Econ. Anabel Erazo, Econ. Julio Cruz y a todos, quiénes de alguna manera intervinieron en la elaboración de este trabajo.

David Pillajo

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia, quienes con su apoyo me motivaron para la culminación de una etapa más en mi vida y en especial a mi hijo Kevin.

David Pillajo

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO.

1.1.- La importancia de los activos intangibles.....	12
1.2.- El cuadro de mando integral (CMI).....	13
1.3.- Etapas de desarrollo e implementación del CMI.....	14
1.3.1.- La planificación estratégica y el CMI.....	15
1.3.2.- Etapas de la planeación estratégica.....	15
1.3.3.- Misión organizacional.....	16
1.3.4.- Ambiente externo.....	18
1.3.5.- Análisis de la industria.....	18
1.3.6.- Ambiente interno.....	19
1.3.7.-Valores corporativos.....	19
1.3.8.- Visión organizacional.....	20
1.4.- Factores críticos de éxito y el CMI.....	21
1.5.- Objetivos de la empresa.....	22
1.6.- El análisis FODA y el CMI.....	25
1.7.- Estructura estratégica.....	26
1.8.- Elaboración del mapa estratégico.....	27
1.9.- Indicadores.....	29
1.10.- Catálogo de objetivos.....	31
1.11.- Catálogos generales.....	32
1.12.- Objetivos relacionados.....	32
1.13.- Definición de metas.....	33

1.14.- Ejecución, seguimiento y realimentación del CMI.....	34
---	----

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL CON BASE EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA

2.1 Fundamentos del diagnóstico.....	36
2.2 Análisis de los principales indicadores financieros.....	38
2.2.1 Indicadores de suficiencia patrimonial.....	38
2.2.2 Indicadores de rentabilidad.....	39
2.2.3 Indicadores de calidad activos.....	41
2.2.4 Indicadores de liquidez.....	42
2.2.5 Eficiencia financiera.....	43
2.2.6 Morosidad.....	45
2.2.7 Rendimiento de la cartera.....	46
2.2.8 Intermediación financiera.....	47
2.2.9 Vulnerabilidad del patrimonio.....	48
2.2.10 Cobertura de la cartera de créditos improductiva.....	49
2.2.11 Otros indicadores financieros.....	50
2.3 Indicadores no financieros.....	51
2.4 Vinculación de los indicadores del cuadro de mando integral.....	54

CAPÍTULO III

DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO

3.1 Antecedentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	56
3.2 Pasos del diseño.....	56
3.2.1 Planeación estratégica.....	56

3.2.2 Análisis FODA.....	57
3.2.3 Definición de estrategias y objetivos.....	58
3.2.4 Construcción del mapa estratégico.....	61
3.3 Principales estrategias por perspectivas, aplicadas a las Cooperativas de ahorro y Crédito.....	64
3.4 El riesgo asociado a las perspectivas.....	66
3.4.1 Evaluación del riesgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	67
3.5 Diseño y construcción del modelo de análisis financiero y no financiero.....	73
3.5.1 La formulación de objetivo del mapa estratégico.....	74
3.5.2 La construcción del indicador clave de rendimiento ICR.....	74
3.5.3 La determinación de la banda de la meta.....	74
3.6 Diferenciación entre las Cooperativas reguladas y no reguladas para evaluar el Cuadro de mando integral.....	76
3.7 Evaluación del impacto de la Ley de Economías Popular y solidaria.....	81

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO.

4.1 Antecedentes.....	84
4.2 Elaboración de la misión.....	84
4.3 Elaboración de la visión.	86
4.4 Análisis FODA Cooprogreso.....	86
4.5 Elaboración de los Temas Estratégicos.....	91
4.6 Elaboración de los Objetivos Específicos.....	93
4.7 Ubicación en perspectivas de los Temas Estratégicos.....	94
4.8 Elaboración del Mapa Estratégico.....	95

4.9 Diseño y construcción del modelo de análisis financiero y no financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso.....	96
4.10 Construcción del cuadro de mando financiero y no financiero.....	121
4.11 Conclusión de la aplicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso.	125
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	126

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1 Etapas de desarrollo e implementación del cuadro de mando integral....	14
Cuadro 1.2 Etapas de la planeación estratégica.....	16
Cuadro 1.3 Elementos de la misión.....	17
Cuadro 1.4 Elementos clave para estructurar la visión.....	21
Cuadro 1.5 Análisis FODA para la consecución de temas estratégicos.....	25
Cuadro 1.6 Etapas de la estructuración estratégica.....	27
Cuadro 1.7 Cuadro de frecuencia de medición y revisión.....	31
Cuadro 1.8 Plan de acción.....	33
Cuadro 1.9 Ejemplo de sistema de medición.....	34
Cuadro 2.1 Ejemplo de indicador de suficiencia patrimonial.....	39
Cuadro 2.2 Ejemplo de indicador de rentabilidad.....	40
Cuadro 2.3 Ejemplo de indicador de calidad de activos.....	42
Cuadro 2.4 Ejemplo de indicador de liquidez.....	43
Cuadro 2.5 Ejemplo de indicador de eficiencia financiera.....	44
Cuadro 2.6 Ejemplo de indicador de morosidad.....	46
Cuadro 2.7 Ejemplo de indicador de rendimiento de cartera.....	47
Cuadro 2.8 Ejemplo de indicador de intermediación financiera.....	48
Cuadro 2.9 Ejemplo de indicador de vulnerabilidad del patrimonio.....	48
Cuadro 2.10 Ejemplo de indicador de cobertura de la cartera de créditos improductiva...	49

Cuadro 3.1 FODA Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	57
Cuadro 3.2 Ejemplo de cruce FO y FA	59
Cuadro 3.2.1 Ejemplo de relación FO y FA.....	60
Cuadro 3.3 Ejemplo de cruce DO y DA.....	61
Cuadro 3.3.1 Ejemplo de relación DO y DA.....	61
Cuadro 3.4 Mapa estratégico de Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	62
Cuadro 3.5 Perspectivas del cuadro de mando integral.....	64
Cuadro 3.6 El riesgo y las perspectivas.....	67
Cuadro 3.7 Diseño y construcción del modelo de análisis financiero y no financiero....	75
Cuadro 3.8 Indicadores Cooperativas no reguladas	79

ANEXOS

Anexos 1. Estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda.

Anexos 2. Tabla de indicadores financieros de la Superintendencia de Bancos

Anexos 3. Encuesta de satisfacción al cliente

Anexos 4. Encuesta de clima laboral

DISEÑO DE UN MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA EL SECTOR DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

CAPÍTULO I

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO.

1.1.- La importancia de los activos intangibles.

La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles e invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y administrar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles son aquellos que crean la diferencia y que los inversionistas están dispuestos a pagar sobre los valores que reflejan sus estados financieros.

Ellos permiten a una empresa alcanzar su visión y su estrategia, representan los valores futuros de una organización más allá de sus activos financieros. Además, los activos intangibles son los que crean la ventaja competitiva y deben estar alineados con la estrategia para que puedan crear valor.

Desde hace mucho tiempo, se viene hablando de la importancia del Recurso Humano como el activo más valioso de toda empresa, y efectivamente así es; sin embargo, no siempre este activo intangible se valora de esa forma. Al Recurso Humano, por ser considerado como activo, no se le debe aplicar conceptos inherentes a los activos físicos y financieros; conceptos tales como: sujeto a depreciación, obsolescencia, deterioro y reemplazo.

El Recurso Humano es uno de los varios activos intangibles con que cuenta toda empresa, al igual que su cartera de clientes, el conocimiento, la cultura organizacional, las bases de datos, etc., sólo tienen sentido en cuanto incrementen el valor de la empresa.

El problema va más allá de tan sólo contar con una medición, lo importante es conocer cómo los activos intangibles impactan en los estados financieros, lo cual hasta hoy, es prácticamente imposible. No hay manera de contabilizar el valor de las habilidades de los empleados, la

capacidad de los programas informáticos y la cultura organizacional, de la misma forma en que muchas compañías miden sus activos tangibles. A diferencia de los activos financieros y físicos, los activos intangibles difícilmente pueden ser imitados por los competidores, y esto, los convierte en una poderosa fuente sostenible de ventaja competitiva.

1.2.- El cuadro de mando integral (CMI)

Además de ser una metodología de gestión que permite comunicar, instrumentar y dar seguimiento a una estrategia, es un modelo que nos permite hacer un análisis de los principales indicadores financieros y no financieros para las Cooperativas de ahorro y Crédito, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo. Kaplan y Norton expresan:

El cuadro de mando integral proporciona un nuevo marco para describir una estrategia al vincular activos tangibles e intangibles en actividades que crean valor. El CMI no intenta valorar los activos intangibles de una empresa. Los mide, pero en unidades que no son dinero. De este modo el CMI puede usar mapas de estrategia y relaciones causa-efecto para describir la forma en que los activos intangibles se movilizan y combinan con otros activos, tanto tangibles como intangibles, para alcanzar proposiciones de valor válidas para el cliente y los resultados financieros deseados.¹

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con los inductores de actuación futura, a la vez que: aclara, traduce y transforma la visión y la estrategia, comunica y vincula los objetivos e indicadores con la estrategia de la empresa. Permite identificar, planificar y establecer las iniciativas estratégicas. Proporciona la estructura necesaria para elaborar un sistema de gestión y medición estratégica.

EL CMI es importante porque permite:

- Tener un consenso sobre la estrategia
- Alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia
- Vincular los objetivos de corto plazo con los de largo plazo y los presupuestos anuales

¹Robert Kaplan y David Norton, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, España, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001, p. 78.

- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener retroalimentación para ilustrarse sobre la estrategia, mejorarla y, a su vez, proveer retroalimentación

El CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas balanceadas:

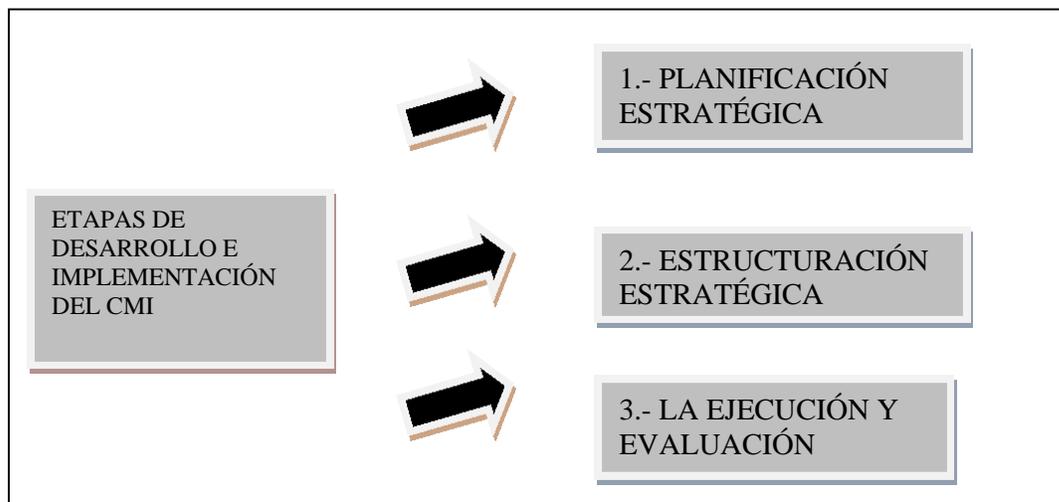
- Los aspectos financieros (punto de vista de los socios)
- Los clientes (punto de vista de los clientes)
- Los procesos internos
- El Aprendizaje y crecimiento (incluyendo el punto de vista de los Recursos Humanos)

Esto no implica que deban ser únicamente estas cuatro perspectivas, aunque con ellas, es suficiente.

1.3.- Etapas de desarrollo e implementación del CMI.

Son elementos necesarios para conseguir una gestión eficiente y, de cuyo complemento, surge el cuadro de mando integral permitiendo que se cierre el círculo de la gestión gerencial al lograr trasladarlos a la práctica; ello se puede apreciar en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1 Etapas de desarrollo e implementación del Cuadro de Mando Integral.



Fuentes: Capital Management Solutions. Seminario Balanced Scorecard
 Elaboración: el autor.

1.3.1.- La planificación estratégica y el CMI

La Planificación estratégica es el puente entre la situación actual de la organización y el futuro deseado; pretende, mediante un análisis de la situación actual de la organización, establecer aquellos objetivos y acciones concretas que contribuirán a alcanzar los resultados esperados. Implica la articulación de objetivos a largo plazo y la adjudicación de los recursos necesarios para lograr tales objetivos.²

El tener las estrategias claramente definidas por lo general conduce a la concentración de recursos y de esfuerzos, evitando la dilatación y la acción por impulso. Es normal que, cuando existe una estrategia, las compañías actúen proactivamente, en cambio, aquellas empresas en las que no existe una dirección estratégica, las acciones tienden a ser desordenadas y defensivas, lo que conduce a asumir actuaciones erráticas en las que predomina el instinto o la suerte.

En el plan estratégico se define: la misión, la visión y los temas estratégicos. Para cada tema estratégico se construye un diagrama de causa efecto en 4 o 5 perspectivas y se define qué es lo que se desea lograr, esto no es otra cosa sino, plantear la hipótesis.

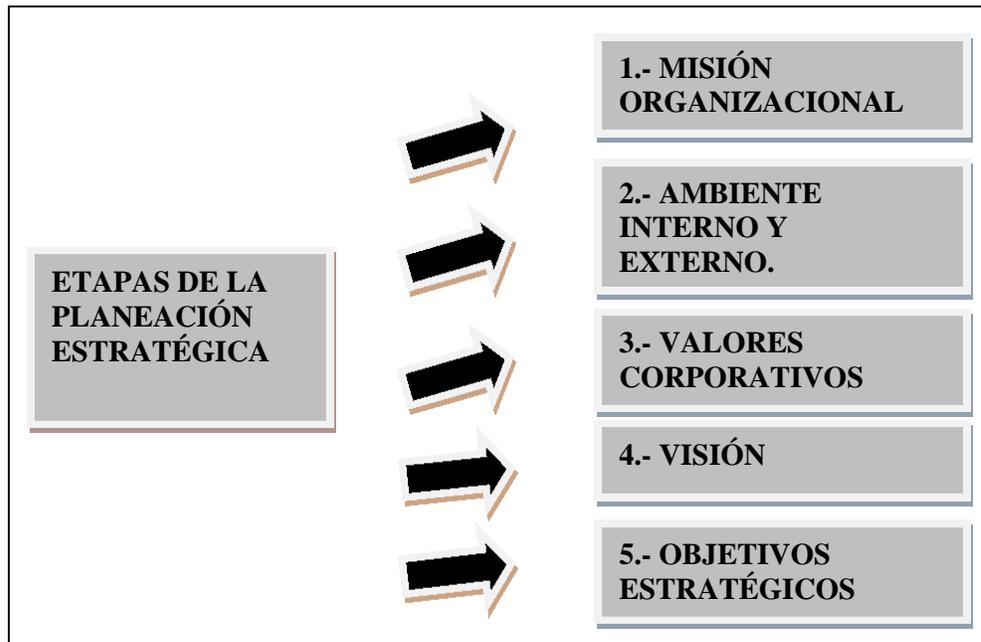
De los temas trazados en las hipótesis, por perspectiva, en la matriz del cuadro de mando se definen los objetivos con sus respectivos indicadores y metas. Para cada meta se define una iniciativa (plan de acción o proyecto) y, para cada iniciativa, se define un presupuesto. La estrategia se torna operativa desarrollando objetivos e indicadores para cada uno de los siguientes niveles de la organización, hasta llegar a los niveles operativos.

1.3.2.- Etapas de la planeación estratégica

Una planeación estratégica se fundamenta en 5 etapas principales, las mismas que se ilustran a continuación, en el Cuadro 1.2.

² Tim Hindle, *Management: las 100 ideas que hicieron historia*, Buenos Aires, Cuatro Media, 2008, p. 207.

Cuadro 1.2 Etapas de la planeación estratégica.



Fuentes: Capital Management Solutions.Seminario Balanced Scorecard
Elaboración: el autor.

1.3.3.- Misión organizacional

Es una definición perdurable del objetivo de una organización. La misión expone el porqué de la existencia de la organización y, el qué debe hacer.³

Es la razón de ser de la Empresa, es decir, su esencia, estrictamente ligada con el propósito de servicio, tanto en el presente como en el futuro. Necesariamente tendrá una estrecha relación con su propia historia, cultura y objetivo; su ámbito de actuación, su espacio geográfico, su compromiso con la comunidad y sus capacidades; estos son aspectos que le diferencian de manera palpable.

La formulación de la Misión es determinante, de ella depende, en gran medida, la organización futura y el éxito de la empresa, constituye una parte muy importante del proceso de planificación estratégica, pues, sus consecuencias se evidenciarán en la estructura de la

³ Charles W.L. Hill y Gareth R. Jones, *Administración Estratégica: Un Enfoque de Integrado*, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 1996, 3ª. Ed., p. 10.

organización, en los criterios de asignación de recursos y en las posibilidades de desarrollo del recurso humano.

La misión en la empresa permite generar y considerar una gama de objetivos y estrategias alternativas factibles, puesto que no limita la creatividad administrativa, pero en cambio, debería considerarse que ciertas determinaciones excesivas restringirían el potencial de crecimiento creativo de la organización.

Elementos de la misión

La conceptualización del término puede variar, y de hecho es así, sobre todo en lo relacionado con su extensión, contenido, formato y especificidad. La mayor parte de quienes se dedican a estudiar el tema de la administración estratégica, piensan que una estrategia efectiva debe contener varios elementos y características.

Dado que, el enunciado de la misión suele ser la parte más evidente y pública del proceso de administración estratégica, es importante que incluya varios elementos considerados esenciales, como, por ejemplo, los que se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro 1.3 Elementos de la misión.

Tipo de organización:	¿Qué clase de organización somos?
Motivo:	¿Para qué nos constituimos?
Productos o servicios:	¿Qué ofrecemos?
Clientes:	¿Para quienes?
Factor diferenciador:	¿Qué nos hará únicos?
Mercados:	¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
Recursos:	¿Con qué medios económicos contamos?
Gestión:	¿Cómo obtendremos nuestros recursos?

Fuentes: Capital Management Solutions. Seminario Balanced Scorecard

Elaboración: el autor.

Entre los resultados y beneficios de una misión bien formulada tendremos: unanimidad de propósitos, distribución efectiva de recursos y el establecimiento de un adecuado clima organizacional; todo esto conducirá a que los individuos se comprometan a cumplir con los alcances y objetivos de la empresa.

1.3.4.- Ambiente externo

Comprende una clara identificación de los factores clave del entorno organizacional que pueden influir de manera decisiva en el desempeño empresarial. Estos factores, una vez que sean analizados y discutidos pueden constituirse tanto en oportunidades como en amenazas, elementos sobre los que difícilmente podemos influir.

El análisis del macro entorno pretende identificar aquellos aspectos globales que dan lugar a la generación de cambios importantes en el ambiente organizacional. Es recomendable que se lo aborde mediante la ejecución de métodos como el PEST (análisis político, económico, social y tecnológico), conjuntamente con el concurso y el análisis de otras variables.

1.3.5.- Análisis de la industria

Consiste en identificar aquellos factores preponderantes que están vinculados específicamente con el sector en el que la organización se desenvuelve. Para esto, se puede recurrir al Análisis de la Industria de Porter, en lo que se consideran amenazas por: la entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, el ingreso de productos sustitutos y, desde luego, la intervención de otras variables.

¿Qué son las oportunidades?

Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran fuera de la organización y que pudieran tener un impacto positivo en el futuro de la misma, siempre y cuando se los aproveche.

¿Que son las amenazas?

Son eventos o circunstancias que externamente se están dando o pueden darse y que serían capaces de generar impactos negativos en el futuro de la organización; deberán ser enfocados en su real dimensión, para que con una cuidadosa planificación puedan ser minimizados.

1.3.6.- Ambiente interno

Busca identificar claramente los factores clave del ambiente interno de la organización que puedan estar favoreciendo o limitando su desarrollo.

Requiere de un análisis concienzudo para determinar cuáles pueden constituir fortalezas y cuáles debilidades. A diferencia de los factores externos, sobre éstos, la organización si puede ejercer una influencia directa.

¿Qué son las fortalezas?

Representan los principales puntos a favor o los aspectos positivos relevantes con que cuenta la organización y son los que le permitirán aprovechar las oportunidades positivas y minimizar las amenazas provenientes de su entorno.

¿Qué son las debilidades?

Son aquellos obstáculos y limitaciones que deben tratar de minimizarse o superarse mediante acciones concretas, de tal forma que no impidan cumplir con el avance previamente planificado de la organización.

1.3.7.-Valores corporativos

Son el conjunto de principios y creencias que forman parte de la cultura organizacional y que garantizan la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y que, de igual manera, garanticen que los objetivos y estrategias se enmarquen en la misión y la visión planteadas.

Los valores corporativos constituyen una de las máximas aspiraciones de toda organización, es el término ideal al que se desea llegar mediante acciones que se asumirán en el mediano y largo plazos, maximizando el uso de recursos. En definitiva, es el norte o la meta hacia donde todos los miembros de la organización intentan llegar a través de instrumentar sus acciones cotidianas. Constituye un examen de prueba sobre los valores tanto de los miembros de la organización como de los de la empresa, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente se utilizan en la entidad, la cultura organizacional y los valores de los grupos que empeñan su interés en el futuro de la organización. Los valores orientan a la empresa hacia una selección de un propósito, una misión y una visión, con el fin de alcanzar algunas metas u objetivos. La búsqueda de éstos, obliga al equipo encargado de la planeación estratégica a analizar y comprender los fundamentos de la organización y la forma en que operarán sus valores personales, sus valores organizacionales, la filosofía de la empresa, la cultura de la misma y, por último, los grupos de interés de la organización.⁴

1.3.8.- Visión organizacional

Esta visión pretende ser la meta hacia donde se proyecta la institución como entidad preocupada por un mejoramiento continuo. Describe el propósito a largo plazo, es lo que persigue ser la empresa en el futuro. En definitiva, consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr.⁵

Una vez que se tiene clara la misión de la empresa, debe hablarse de la visión de la misma, esto significa, la forma cómo nuestra organización nos gustaría que sea percibida desde afuera, es decir, actuando a través de una visión realista del futuro. Para una correcta formulación de este propósito, deben considerarse las cuestiones básicas conforme se las enumera en el cuadro 1.4.

⁴Leonard Goodstein, *Planeación Estratégica Aplicada*, Bogotá-Colombia, Editora Lily Solano Arévalo, 1999, 2ª. ed., p. 18.

⁵(Charles W.L. Hill y Gareth R. Jones, 40).

Cuadro 1.4 Elementos clave para estructurar la visión.

1.- Proyectar sueños y esperanzas, pero, a la vez, ser lo más realista posible.
2.- Enmarcarse en la misión empresarial.
3.- Permitir que se cree sinergia.
4.- Que la visión sea positiva y alentadora
5.- Incorporar valores e intereses comunes.
6.- Procurar que sea integradora.

Fuentes: Capital Management Solutions. Seminario Balanced Scorecard

Elaboración: el autor.

1.4.- Factores críticos de éxito y el CMI

Los factores críticos de éxito son los aspectos sensibles y fundamentales para que la organización alcance el éxito tanto en el desempeño de sus actividades como en la consecución de resultados.⁶ Además, son exigencias que el entorno plantea a la organización, para que ésta pueda subsistir. Los FCE varían de acuerdo con el tipo de organización, el tipo de negocio y el transcurso del tiempo.

Los factores críticos de éxito (FCE) constituyen el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes en los cuales, de obtenerse resultados satisfactorios, se estará asegurando un desempeño exitoso tanto para un individuo, como para un departamento u organización.

Una vez que la organización ha definido aquellos factores críticos o claves del éxito de su gestión (FCE), puede también definir con mayor claridad cuáles van a ser los indicadores que señalen efectivamente que esos factores están siendo controlados; eventualmente, cuando alcanzan un nivel crítico, o sea, el valor final de cada uno de esos indicadores, se pueden asignar responsabilidades e identificar vínculos entre indicadores que permitan establecer causas y efectos, estos factores claves del éxito se pueden convertir, de manera eventual, en la punta de

⁶ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* México, Mc Graw-Hill Interamericana, S.A. 2004, 7ª. Ed., p. 393.

lanza de una estrategia de la organización; es más, todos los FCE de la organización deberían ser parte de sus objetivos estratégicos, pues, una vez que se tenga el control sobre ellos y se consigan niveles satisfactorios, toda la organización en su conjunto habrá alcanzado el éxito esperado.

Ahora bien, esos indicadores podrían ser agrupados según diversas perspectivas o puntos de vista, como: el financiero, el de los clientes, el de los procesos internos, el crecimiento y el aprendizaje; hecho esto, estaríamos frente a un CMI que facilite el control y la posibilidad de dar un diagnóstico de toda la organización.

La identificación de los FCE comienza con el cuestionamiento acerca de, ¿cuál debería ser el negocio de la organización?, con la respuesta correspondiente se definen los productos o servicios que la organización está planeando ofrecer, se identifican proveedores, clientes, competidores, canales de distribución, etc.

Seguidamente, se recomienda considerar a los actores para distribuirlos en grandes grupos según interés, así: accionistas, gerentes, recursos humanos propios de la organización, proveedores, clientes, etc. También es conveniente establecer los procesos de abastecimiento del negocio. El CMI recomienda que, en forma general, toda organización, para su funcionamiento, debería considerarlas siguientes cuatro perspectivas principales:

Financiera: ¿Cómo deben vernos nuestros inversionistas?

Del cliente: ¿Cómo deben percibirnos nuestros clientes?

Del proceso interno: ¿A qué procesos debemos dar una mayor importancia?

Del aprendizaje y el crecimiento: ¿Cómo debemos apoyarnos en nuestras habilidades para mejorar e innovar?

1.5.- Objetivos de la empresa

Son los resultados futuros que se esperan alcanzar.⁷ El hecho de establecer los objetivos con claridad, servirá para que la organización alcance el éxito deseado, pues, de esta manera: crean

⁷ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* México, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 7ª. Ed., p. 143.

un curso eficaz de acciones, ayudan a realizar evaluaciones, producen sinergia, disminuyen la incertidumbre, revelan prioridades, reducen los conflictos, permiten la mejor coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar todo el proceso.

Los objetivos deben ser cualitativos, cuantitativos, realistas, comprensibles, desafiantes, jerarquizados, asequibles y congruentes. Además, cabe indicar que éstos están ligados con el factor tiempo y se los establece en términos como, crecimiento de activos, crecimiento de ventas, rentabilidad, participación en el mercado, servicio al cliente, utilidades por acción y responsabilidad social.

Una organización necesita trazar objetivos a largo plazo y a nivel tanto de empresa, como de departamentos y de funciones; contando desde luego, con los correspondientes incentivos que satisfagan aspiraciones y necesidades. Al mismo tiempo, funcionan como normas para evaluar a personas, grupos, departamentos y, a la empresa misma. Esto contribuye también para que los gerentes y las cabezas de la organización tomen sus decisiones de manera acertada.

La organización que logra un consenso sobre los objetivos durante las actividades para formular la estrategia, verá reducirse al mínimo los conflictos que pudieran suscitarse más adelante, durante el proceso.

Objetivos Estratégicos, son aquellos conocidos como los más importantes o prioritarios cuyo cumplimiento influye directamente en el logro de la estrategia empresarial. Incluyen una mayor participación en el mercado y persiguen: mejorar la imagen ante la competencia, obtener certificaciones ISO, lograr liderazgo tecnológico, lanzar de manera continua productos nuevos o renovados al mercado con anticipación a los de la competencia, etc.⁸

Se ha definido una serie de criterios que deben considerarse a la hora de establecer objetivos:

1.- Conveniente:

Su logro debe apoyar la condición futura (Visión y Misión) de la Empresa.

⁸ David Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Pearson Educación, 2008, 11ª. Ed., p. 169.

2.- Medible a través del Tiempo:

Se debe establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. Esto no implica necesariamente que el concepto de tiempo deba incluirse en la determinación del objetivo.

3.- Factible:

Los objetivos que se establecen deben ser prácticos, reales y posibles, siempre considerando para el efecto, un buen grado de desafío.

4.- Aceptable:

Deben ser aceptables para las personas que son parte de la organización.

5.- Flexible:

Debe existir la posibilidad de modificarlos cuando surjan contingencias inesperadas.

6.- Motivador:

Los objetivos que se establezcan deben significar un reto y un incentivo para los miembros de la organización.

7.- Comprensible:

Deben definirse con palabras sencillas y claras.

8.- Obligación:

Una vez que se haya llegado a un acuerdo, deberá existir una obligación razonable y necesaria para lograr su cumplimiento.

9.- Participación:

Los mejores resultados se logran cuando los responsables del cumplimiento participan en la instauración de los objetivos.

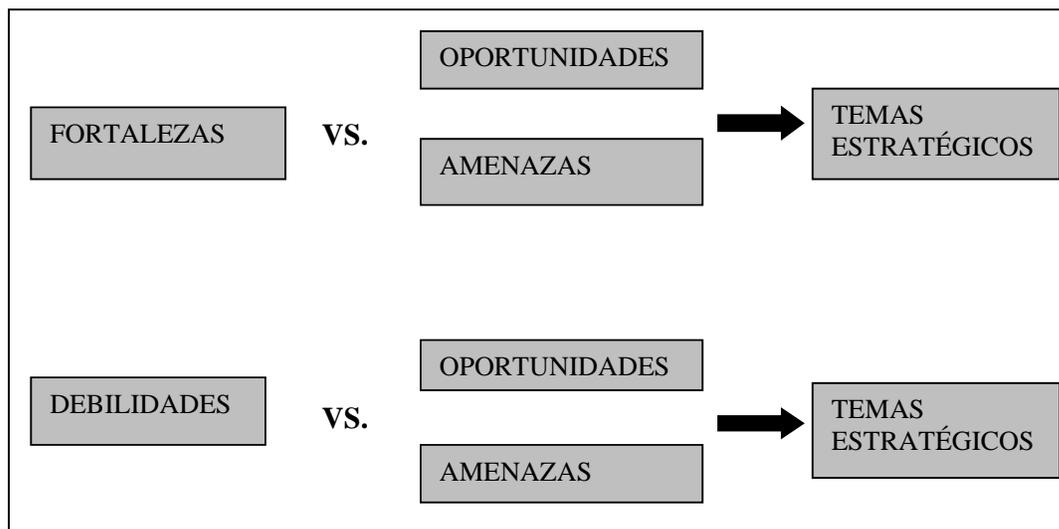
Un objetivo organizacional es un propósito anhelado que la empresa intenta lograr, es formarse una imagen concreta de lo que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la

imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, una vez alcanzado ese objetivo, se buscará otro que virtualmente será mayor.

1.6.- El análisis FODA y el CMI

El análisis FODA permite establecer, mediante la correlación de los factores básicos del ambiente interno y externo de una organización, los objetivos estratégicos preponderantes o temas estratégicos. Se recomienda que su estructura parta de la relación entre fortalezas versus oportunidades y amenazas, y también, debilidades versus oportunidades y amenazas, como podemos apreciar en el cuadro 1.5.

Cuadro 1.5 Análisis FODA para la consecución de temas estratégicos.



Fuentes: Capital Management Solutions. Seminario Balanced Scorecard
Elaboración: el autor.

Para evitar tener una exagerada lista de temas, muchos de ellos de poca importancia, la mayoría de las veces nacidos de una lluvia de ideas, se utiliza un modelo simple que nos permite priorizar las oportunidades y amenazas. La sistemática va orientada a determinar el impacto que cada uno de los temas seleccionados tendrá sobre la visión de forma positiva (brindando una oportunidad a la organización) o, de forma negativa (creando un obstáculo o amenaza). Adicionalmente, consideramos el plazo en el que la amenaza o la oportunidad se estarían dando, según ocurra en el corto, mediano o largo plazos; este último, situado en una fecha posterior al plazo en que se

espera lograr la visión. Aunque muchos autores sugieren que toda visión sea capaz de plantear concretamente la fecha en la cual se espera que se produzca; la mayoría de los gerentes se niega a incluirla en su enunciado.

Evidentemente, para validar si las oportunidades y amenazas contribuyen u obstaculizan la visión, ésta debe estar previamente definida, lo cual no siempre ocurre. Luego, para determinar las fortalezas y debilidades previamente se deben definir los factores críticos de éxito en función de la visión que se piensa desarrollar y, posteriormente, determinar cuáles de éstas son fortalezas (factores críticos con que cuenta la empresa, en un grado superior al promedio de organizaciones similares o competidores) y cuáles son sus debilidades (factores críticos con los cuales no se cuenta o, de haberlo, que tengan un grado inferior a sus competidores o empresas similares).

Una vez priorizados los elementos del FODA, el siguiente paso es hacer una relación entre ellos, con el fin de determinar qué fortalezas permiten lograr oportunidades, protegerse de amenazas, o bien, precisar cuáles debilidades impiden que se capten las oportunidades del mercado y, a la vez, faciliten que se den las amenazas.

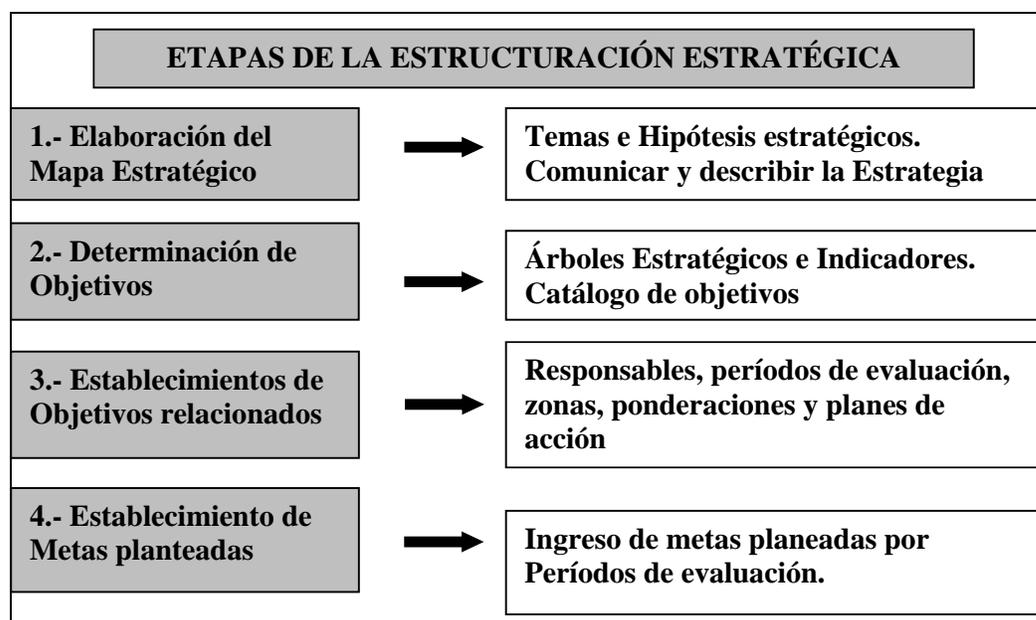
1.7.- Estructura estratégica

Parte de los objetivos relevantes (temas estratégicos) establecida a través de la planeación estratégica, busca enmarcar los objetivos definidos en una estructura lógica y permite que la organización centre sus esfuerzos en aquellos temas realmente importantes.

La Estructuración Estratégica tiene como propósito fundamental, definir la ordenación lógica en que deben organizarse los diferentes temas estratégicos, identificar su interacción, sus inductores, los parámetros de evaluación y la manera cómo los diferentes componentes de la organización deben contribuir para lograrlos; esto se puede apreciar en el cuadro 1.6. Lo aquí mencionado contribuye con el fin de acercarnos a la visión de futuro, garantizando el cumplimiento de la misión organizacional. Debe establecerse un sistema completamente flexible

que cuente con óptimos mecanismos de seguimiento y control, basados en adquirir la información en tiempo real.

Cuadro 1.6 Etapas de la estructuración estratégica.



Fuente: Capital Management Solutions. Seminario Balanced Scorecard

Elaboración: el autor.

1.8.- Elaboración del mapa estratégico

Los temas estratégicos son el conjunto de aspectos en los cuales la empresa debe enfocarse si desea lograr su visión por medio de su estrategia de diferenciación. El primer tema que una empresa debe definir es: cómo logrará la diferenciación, convirtiéndola en la estrategia básica de la empresa, eso es lo que se conoce como la propuesta de valor o estrategia de diferenciación. Para que una estrategia sea una realidad, las empresas deben ofrecer a sus clientes una propuesta de valor con la cual logrará diferenciarse del resto de sus competidores.

Toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que paso a paso contribuyen al logro del efecto deseado. De ahí la importancia de que, previamente a dibujar el mapa, se establezca con claridad la hipótesis en que se sustentará la estrategia.

Los temas estratégicos nos permiten desarrollar la hipótesis en la que se basará la estrategia, para así, poder construir el mapa estratégico respectivo desde cuatro perspectivas. Las hipótesis se construyen de arriba (perspectiva financiera) hacia abajo, hasta la perspectiva de aprendizaje y

crecimiento, pero se interpreta de abajo (perspectiva de aprendizaje y crecimiento) hacia arriba, lo cual demuestra la importancia del recurso humano como elemento clave en el desarrollo de la estrategia.

Su lectura secuencial será: si incrementamos el nivel de habilidades de nuestros empleados, tendremos procesos más eficientes, si tenemos procesos más eficientes, entregaremos los servicios más rápidamente, si entregamos los servicios más rápidamente, aumentaremos el nivel de satisfacción de nuestros clientes, si éstos están satisfechos, incrementarán sus compras y, por consiguiente, habrá una significativa mejoría en el nivel de ingresos.

El mapa estratégico es el corazón del cuadro de mando integral, si una empresa no tiene dicho mapa, es difícil imaginar que pueda contar con una estrategia. Se llama mapa estratégico, diagrama de causa efecto o imagen gráfica, porque muestra la representación de las distintas hipótesis (relación causa efecto) en las que se basa la estrategia.

La construcción del mapa se debe hacer de tal forma, que sea capaz de explicar los resultados que han de lograrse y la forma cómo lo harán. Deberá representar los vínculos entre los distintos temas en cada una de las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas. Entre más estrechos sean esos vínculos, mostrando con claridad la relación causa y efecto, diremos que existe verdaderamente una lógica de “si-entonces”. Esto es que, “si hacemos esto, entonces ocurre lo otro”, de ahí que al mapa se le conozca también como un “diagrama de relaciones causa efecto”.

La relación causa efecto define la cadena lógica por la cual, los activos intangibles se transforman en resultados tangibles.

Es, pues, la representación gráfica de las relaciones causa efecto que muestran las hipótesis en que se sustenta la estrategia. Toda estrategia es una hipótesis, una predicción de los objetivos que, paso a paso, contribuyen al logro del efecto deseado. De ahí la importancia de que, previamente a dibujar el mapa, se establezca con claridad la hipótesis en que se sustentará la estrategia.

1.9.- Indicadores

El indicador muestra cómo se medirá el éxito para lograr definir la estrategia y nace a partir de la definición de las variables críticas para cada objetivo.

Unos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada y otros, describen lo que se hace (desempeño), generalmente son de corto plazo. Pero los indicadores de resultados y los indicadores de desempeño forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior pueden ser los inductores de los del nivel superior. Existen varias denominaciones para los indicadores: de resultados, de desempeño, de proceso, inductores, etc.

Indicadores de resultados:

- Mencionan cómo progresamos
- Reflejan los resultados de decisiones pasadas
- No son claros para el personal de base y,
- Nadie se siente responsable por el resultado.

Indicadores de Desempeño (de proceso o inductores):

- Se refieren a cómo lo hacemos
- Muestran los pasos que se seguirán día a día
- Más accesibles a gente de línea y,
- El personal se siente responsable de las variaciones.

El acrónimo en inglés SMART (Specific, Measurable, Actionable, Relevance, Timely), sirve para definir algunas de las características que deben cumplir los indicadores.

S: Específicas: dirigidas a su área (Al objetivo que se busca)

M: Medibles: precisa y completa (Datos confiables y completos)

A: Acción: indica cómo actuar (Orientada a la acción)

R: Relevantes: resultados significativos (Información sobre lo que es importante)

T: Tiempo: que sean oportunos (En el momento que se los necesita)

Es importante que los indicadores no sean ambiguos y que se los defina de manera uniforme en toda la empresa, por lo que es conveniente que los indicadores utilizados en las diferentes perspectivas estén claramente conectados entre sí; dichos indicadores deben servir para fijar objetivos realistas mediante un proceso fácil, sin complicaciones.

Es necesario buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (proceso-desempeño-inductores). Aunque los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos.

Para facilitar la definición de indicadores planteamos la siguiente secuencia:

- Objetivo
- Aclaración
- Variables
- Indicadores

1. Identificar el objetivo buscado: una vez definidos los objetivos, el siguiente paso es dar una definición apropiada sobre lo que el objetivo significa, esto evitará problemas en el futuro, partiendo de que muchos objetivos pueden tener un significado total para cada persona.

2. Aclaración del objetivo: como un ejemplo, lograr mejores oportunidades de trabajo para los egresados de nuestra facultad, captar el concurso de los mejores estudiantes de la región e incrementar los ingresos de la facultad.

3. Hallar las variables críticas del objetivo buscado: luego de aclarado el objetivo, el siguiente paso es identificar cuáles son las variables que nos den la certeza de que estamos logrando alcanzar el objetivo.

4. Definir los indicadores adecuados para cada variable: cada una de las variables se convierte en un indicador.

En ningún momento conviene partir de un indicador para definir un objetivo, lo correcto es primero aclarar cuál es el objetivo y luego identificar las variables que indican el logro.

Para efectos de evitar problemas en el futuro sobre qué se debería medir y cuáles son los responsables, se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué se medirá?: nombre del Indicador

¿Cómo se medirá?: fórmula de cálculo

¿Quién lo medirá?: personal responsable de llevar la medición

¿Frecuencia de medición?: cada cuánto se tomarán los datos y,

¿Frecuencia de revisión?, cada cuánto se revisaran los resultados.

Es conveniente distinguir la medida de la revisión, generalmente se procede de la manera indicada en el cuadro 1.7.

Cuadro 1.7 Cuadro de frecuencia de medición y revisión.

<i>Frecuencia de Medición</i>	<i>Frecuencia de Revisión</i>
Por horas	Por día
Por día	Por semana
Por semana	Por mes
Por mes	Por trimestre
Por trimestre	Por semestre.

Fuente: el autor

Elaboración: el autor.

Estadísticamente es recomendable tener, al menos, tres datos para mostrar una tendencia.

1.10.- Catálogo de objetivos

Consiste en definir, para cada uno de los grandes temas estratégicos, los objetivos estratégicos inferiores que deben cumplirse para alcanzar el desempeño que de ellos se espera; se lo conoce como árbol estratégico de la organización.

Incluye los siguientes aspectos:

- Código: Identificador
- Indicador: Fórmula/Unidad de medida

- Signo: Parámetro de evaluación
- Cálculo: Forma de acumulación
- Ponderación: Asignación de importancia

1.11.- Catálogos generales

Consiste en asignar, para cada objetivo o tema estratégico las divisiones, las zonas y los responsables.

Divisiones.- Incluyen el detalle de los diferentes departamentos, secciones y sucursales de que está formada la organización y que tendrán la responsabilidad de cumplir con el objetivo a ellos asignado.

Zonas.- Se deben marcar las zonas o sub zonas geográficas en las que la organización se encuentra operando, con el objeto de facilitar la evaluación de determinados objetivos.

Responsables.- Constará una descripción detallada de las actividades a cargo de los funcionarios integrantes de las divisiones o departamentos, son las personas sobre quienes recaerá la responsabilidad del cumplimiento de objetivos.

1.12.- Objetivos relacionados

El siguiente paso, consiste en armar los denominados objetivos relacionados, con el propósito de integrar en una estructura horizontal, a cada uno de los componentes del catálogo de objetivos y de los catálogos generales; considerando elementos adicionales como:

Periodicidad:

Comprende el establecimiento de lapsos en que los objetivos definidos serán evaluados, éstos estarán en función de la naturaleza del objetivo, de la facilidad para obtener la información necesaria y del interés de la organización en lo que se refiere a su seguimiento. (Mensual, trimestral, semestral y anual.)

Plan de Acción:

Son aquellas acciones o iniciativas concretas que deben llevarse a cabo para que se alcancen los objetivos estratégicos, en la medida de lo esperado. El plan describe el curso de acción para alcanzar un objetivo y proporcionar respuestas a las preguntas: qué, cuándo, cómo, dónde y por quién.⁹ Al respecto, en el cuadro 1.8 se ilustra un ejemplo.

Cuadro 1.8 Plan de acción.

CÓDIGO	OBJETIVOS: PERSPECTIVA INTERNA	INDICADOR	SIGNO	CÁLCULO	DIVISIÓN	ZO NA	RESPONSABLE	PERIODO	PLAN DE ACCIÓN
3.	OPTIMIZAR PROCESOS	FACTOR	+	PON					
3.1	CONSTRUIR NEGOCIO	FACTOR	+	PON					
3.1.1	AMPLIAR CAPACIDAD	# Unidades	+	PROM					
					PROD	ECU	Jefe Producción	Trimestral	Cumplir Programa
					GER	ECU	G. General.	Trimestral	Cumplir Programa

Fuente: Capital Management Solutions. Seminario Balanced Scorecard

Elaboración: el autor.

1.13.- Definición de metas

Una de las metas es el nivel de desempeño o tasa de mejoramiento que es necesario alcanzar. Los gerentes emplean el término metas para describir objetivos que son específicos en cuanto a magnitud y tiempo, la conversión de objetivos en metas susceptibles de medición facilita la planeación, la implementación y el control gerenciales.¹⁰

Un requisito importante para la definición de una meta es evaluar la situación actual y tomarla como punto de partida. Las metas deben estar señaladas para cada uno de los años en que se proyecte alcanzar la visión propuesta.

Metas planeadas

La definición de metas planeadas implica fijar un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo relacionado, es decir, serán éstas las cifras con las

⁹ Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* México, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 7ª. Ed., p. 146.

¹⁰ Philip Kotler, *Dirección de marketing*, México, Pearson Educación, 2001, 10a. Ed., p. 79.

que se medirá el desempeño de los objetivos a lo largo del tiempo, tal consideración se muestra en el cuadro 1.9.

Cuadro 1.9 Ejemplo de sistema de medición.

CÓDIGO	OBJETIVO	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
2.	MAXIMIZAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE				
2.1	ENTREGAR REQUISITOS BÁSICOS	3.5	3.5	4	4
2.2	ENTREGAR REQUISITOS DIFERENCIADORES				
2.2.1	CALIDAD	4.5	4.5	4.5	4.5

Fuente: el autor.

Elaboración: el autor.

La fijación de las metas planeadas estará directamente relacionada con las periodicidades.

1.14.- Ejecución, seguimiento y realimentación del CMI

La alta dirección, a intervalos planificados, debe revisar el CMI de la organización para asegurarse de que su conveniencia, adecuación y eficacia sean continuas. La revisión debe incluir tanto la evaluación de las oportunidades de mejora, como la necesidad de efectuar cambios, incluyendo la propuesta de valor y de objetivos.

Una revisión por la dirección busca:

- Evaluar la eficacia del CMI, en pos del logro de la visión y de los objetivos.
- Evaluar los requisitos actuales y futuros tanto del cliente como de la empresa, para asegurarse de que el CMI se mantenga adecuado y eficaz.
- Implica el poner en práctica todo lo anteriormente desarrollado y planificado.
- El compromiso de la organización debe mantenerse en su nivel más alto, por lo que, la comunicación es fundamental.
- Debemos estar conscientes de que lo que estamos llevando a cabo es una hipótesis estratégica, por ello el seguimiento y control a su ejecución son imprescindibles.
- En un mercado tan dinámico sería una grave equivocación el mantener una estrategia estática; es esencial, por tanto, recurrir a la evaluación estratégica.

- Incluye el control, seguimiento, evaluación y análisis periódicos de resultados versus lo previsto, sin olvidarse de la estrategia global.
- Permite que el rumbo de la organización apunte a acercarse a la visión definida.
- Durante esta etapa se revisarán, añadirán o eliminarán, previo un análisis minucioso: objetivos, metas, indicadores y responsabilidades; garantizando que la estrategia se encuadre en el contexto de sus ambientes interno y externo.
- Los comités de gestión, que pueden actuar a diversos niveles, son el mecanismo de seguimiento idóneo para que la gestión sea efectiva.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL CON BASE EN LA INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA

2.1 Fundamentos del diagnóstico

“Un dirigente empresarial que no sienta que la tierra se mueve bajo sus pies, está viviendo en el pasado y no está preparado para el futuro. Actualmente experimentamos diferencias dinámicas en todos los aspectos de la empresa comercial, diferencias que afectan la permanencia de nuestras empresas y nuestras posiciones dentro de ellas, a medida que pasa el tiempo, estas diferencias aumentan en frecuencia e intensidad hasta obtener proporciones casi sísmicas¹¹”.

Justificación

La importancia efectiva del diagnóstico radica en conocer los factores controlables y no controlables que afectan a la empresa en aspectos tales como: la competitividad, la creación de valor, el prestigio institucional y el cumplimiento de la misión; buscando satisfacer los requerimientos de los socios. Es decir, trata de explicar el valor del análisis al interior del medio en que se desarrollan las actividades de la organización, para lo cual, a continuación veremos los factores que deben analizarse para poder determinar un diagnóstico adecuado.

Objetivos

(¿Para qué diagnosticar?) Con el diagnóstico podremos formular un objetivo adecuado que permita utilizar los indicadores para, a la vez, determinar si las organizaciones cumplen o no con los intereses de la dirección y de los inversionistas, en el caso de las Cooperativas, de los socios.

Cobertura

(¿Qué diagnosticar?) La cuestión tiene relación directa con los objetivos que se persiguen, es decir, si el objetivo es de amplio espectro, la cobertura también debe tener esa magnitud; con un criterio basado en el cumplimiento de la visión y de la misión, el asunto se torna complejo, pues, deberán evaluarse los siguientes aspectos: objetivos estratégicos, estrategias competitivas,

¹¹Alberto Ortiz Gómez, *Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico*, Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A., 1994, 2da. Ed., p 94.

oportunidades de negocio, factores de éxito empresarial, prestigio corporativo, capacidades empresariales, creación de valor, recuperación de la inversión y fuerzas ambientales.

Información

(¿Con qué diagnosticar?) Un enfoque moderno del diagnóstico precisa el diseño, el montaje y la continua alimentación de los macro sistemas de información, entorno, decisiones, recursos y resultados. Las fuentes de información son externas e internas, las primeras provienen de la entidad de control como es la Superintendencia de Bancos, de donde se obtienen los balances y los estados de resultados; las internas o, propias de la organización, se refieren a los planes y presupuestos anuales y a la información de variables no financieras, como: el número de empleados, los socios activos, las operaciones de crédito, las de depósitos y otras informaciones afines. Es muy importante contar con esta información, porque de ella se derivan los índices de eficiencia operacional que coadyuvan para la consecución de metas y objetivos.

La observación del mercado, el entorno y la toma de variables específicas también constituyen un tema importante; sin embargo, en estos casos no siempre se requieren mediciones mensuales, es aceptable que dichas variables se obtengan trimestral o semestralmente.

Secuencia

(¿Cómo diagnosticar?) El diagnóstico comienza con un análisis comparativo entre los logros pronosticados contra los realmente alcanzados, para luego, determinar los coeficientes de ejecución. Cuando los resultados obtenidos no son congruentes con los pronosticados, el diagnóstico debe derivar hacia el estudio de las razones que expliquen el incumplimiento de las metas trazadas, abordando aspectos como: la racionalidad de las decisiones, el uso de los recursos y las fuerzas del entorno; estos son aspectos que gravitan directamente sobre la consecución de los objetivos.

Periodicidad

Debe ser anual por normativas, pero con revisiones mensuales, la evaluación de las realizaciones empresariales debe ser permanente, con el fin de conocer de manera oportuna la información sobre el desarrollo de las actividades de la empresa. Si bien es cierto, que las entidades de control hacen una revisión anual, es necesario conocer también los resultados a corto plazo.

2.2 Análisis de los principales indicadores financieros

Los indicadores son instrumentos que permiten definir y analizar la situación referente a un período de operaciones, una fecha de corte o el comportamiento histórico de variables internas y externas. Los indicadores que se revisarán a continuación se refieren principalmente al desempeño financiero de la Cooperativa (estados financieros ver anexo 1), usando su propia información y comparándola con otras de la misma especie, obtenidas de los registros de la Superintendencia de Bancos y Seguros, que constituye el ente supervisor del sistema de cooperativas de ahorro y crédito del Ecuador. También se realizará un análisis tomando como base los indicadores de evaluación del ente de control. (Ver formato anexo 2).

2.2.1 Indicadores de suficiencia patrimonial

Relacionan los recursos propios con los activos inmovilizados y refleja la capacidad del banco para soportar potenciales pérdidas o inesperadas disminuciones en el valor de sus activos, sin que con eso, tengan que sufrirlos estragos sus depositantes y demás acreedores¹². Su cálculo se realiza dividiendo el patrimonio para los activos inmovilizados, es decir, el total de la cartera improductiva (que no devenga intereses). A continuación se analizarán los indicadores propios para una Cooperativa.

¹²Altina Sebastián González, Joaquín López Pascual, *Gestión Bancaria: los nuevos retos en un entorno global*, España, Mac Graw-Hill, 2001, 2da. Ed., pg. 196.

Cuadro 2.1 Ejemplo de indicador de suficiencia patrimonial.

INDICADORES FINANCIEROS
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

31/12/2010 (en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2007	PROGRESO 2008	PROGRESO 2009	PROGRESO 2010	VARIACIÓN 2009-2010
SUFICIENCIA PATRIMONIAL					
PATRIMONIO / ACTIVOS INMOVILIZADOS	397,15%	392,91%	455,72%	486,98%	7%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2010	29 DE OCTUBRE 2010	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA 2010	JARDÍN AZUAYO 2010	COOP. GRANDES PROM. 2010
SUFICIENCIA PATRIMONIAL					
PATRIMONIO / ACTIVOS INMOVILIZADOS	486,98	284,34	333,50	493,47	434,91

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

La relación Patrimonio/Activos inmovilizados, registró un mejor comportamiento hasta diciembre de 2010, ya que reflejó un índice del 486.98% mayor que en el mismo mes del año anterior, que fue de 455.72%, con una variación del 7%. Esta mejora obedeció al incremento proporcional del patrimonio en un 12%; con respecto a los activos inmovilizados presentó una disminución para el año 2010 del 12.50%. En relación con el promedio del segmento de Cooperativas grandes, se aprecia que su índice es favorablemente superior.

2.2.2 Indicadores de rentabilidad

Miden la capacidad de la institución financiera para generar utilidades por las actividades que realiza, a partir de los recursos empleados. Las medidas de rentabilidad, tales como el retorno sobre el patrimonio y el retorno sobre los activos, tienden a sintetizar el rendimiento en todas las áreas de la empresa. Si la calidad de la cartera es deficiente o si la eficiencia es baja, esto se verá reflejado en la rentabilidad. Debido a que son factores agregados entre tantos otros factores, los indicadores de rentabilidad suelen ser difíciles de interpretar.

El retorno sobre patrimonio (RsP) se calcula dividiendo la utilidad neta (descontado el pago de impuestos y excluyendo cualquier donación o subvención), para el patrimonio promedio del

período. El retorno sobre patrimonio indica la rentabilidad de la institución, el RsP es un coeficiente de enorme importancia puesto que cuantifica la tasa de retorno sobre sus inversiones. El retorno sobre activos (RsA) se calcula dividiendo la utilidad neta (después de descontado el pago de impuestos y excluyendo cualquier subvención o donaciones), para los activos promedios del período. El retorno sobre los activos (RsA) es una medida global de rentabilidad, que refleja tanto el margen de utilidad como la eficiencia de la institución. En pocas palabras, mide cuán bien la institución utiliza todos sus activos.

Cuadro 2.2 Ejemplo de indicador de rentabilidad.

INDICADORES FINANCIEROS
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

31/12/2010 (en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2007	PROGRESO 2008	PROGRESO 2009	PROGRESO 2010	VARIACIÓN 2009-2010
RENTABILIDAD					
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	14,66%	9,19	5,60	9,88	76%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	2,09%	1,35	0,77	1,13	46%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2010	29 DE OCTUBRE 2010	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA 2010	JARDÍN AZUAYO 2010	COO GRANDES PROM 2010
RENTABILIDAD					
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO	9,88	13,26	8,48	14,42	10,12
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO	1,13	1,43	0,95	1,78	1,20

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

El índice RsP mide el resultado del ejercicio sobre el Patrimonio Promedio, esto nos indica el nivel de retorno generado por el patrimonio, mientras más alta sea esta relación, mayores beneficios obtendrán los socios de la Cooperativa. Comparando las cifras de cierre en los meses de diciembre de 2009 y 2010, se tiene que el RsP aumentó considerablemente, gracias al aumento de las utilidades reconocidas al final de cada año, así 5.60% para el 2009 y 9.88% para el 2010, registrando una variación del 76%, lo cual resulta positivo para los socios pese a que todavía es inferior (10.12) al del promedio de las Cooperativas grandes del segmento.

Por otro lado, el índice RsA mide la relación del resultado del ejercicio sobre el total activo promedio, con el objeto de medir el nivel de pérdida o utilidad generado por el activo. Al igual que el índice ROE, que para el mes de diciembre de 2009 el RsA fue de 0.77 % y para el 2010 fue de 1.13%, con lo que se registró una variación positiva del 46%. Aunque este porcentaje todavía es inferior al del promedio de Cooperativas grandes, que presentan un 1.20%.

La mejor rentabilidad reflejada en diciembre/10 con relación a diciembre/09, se debió a la mayor tasa de crecimiento de los ingresos 20% y a la disminución de las provisiones en un 15% en el año 2010. En conclusión, hubo una mejoría en la eficiencia en términos generales, se puede decir entonces, que la Cooperativa mejoró sus índices de rentabilidad financiera.

2.2.3 Indicadores de calidad de activos

Como su nombre lo indica, miden la calidad de la cartera de créditos manejada por la institución financiera. Un activo improductivo es uno que no genera ingresos; un exceso de activos improductivos afecta negativamente las ganancias de la cooperativa de ahorro y crédito. El indicador, activos productivos sobre total activos, mide la calidad de las colocaciones o la proporción de activos que generan rendimientos, mientras más alta sea la relación significará una mayor eficiencia. La relación activos productivos sobre pasivos con costo, mide la eficiencia en la colocación de recursos captados, conviene que la relación sea lo más alta posible, lo óptimo sería que supere el 100%¹³

La calidad de la cartera es un campo crucial del análisis, puesto que, la mayor fuente de riesgo para cualquier institución financiera reside en su cartera de créditos. La cartera de créditos es, sin duda alguna, el mayor activo de las entidades financieras. Además, la calidad de este activo y, en consecuencia, el riesgo que representa para la institución, pueden resultar muy difíciles de medir. Para instituciones, cuyos préstamos no están típicamente respaldados por alguna garantía realizable, la calidad de la cartera es de crucial importancia.

¹³ Luis Alberto Chiriboga Rosales, *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*, Ecuador, Publigráficas Jokama, 2005, 4ta. Ed., p.79

Cuadro 2.3 Ejemplo de indicador de calidad de activos.

INDICADORES FINANCIEROS SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

31/12/2010 (en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2007	PROGRESO 2008	PROGRESO 2009	PROGRESO 2010	VARIACIÓN 2009-2010
CALIDAD DE ACTIVOS:					
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	4,75%	4,92	3,77	3,08	-18%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	95,25%	95,08	96,23	96,92	1%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	118,13%	116,90	115,23	113,45	-2%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2010	29 DE OCTUBRE 2010	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA 2010	JARDÍN AZUAYO 2010	COO GRANDES PROM 2010
CALIDAD DE ACTIVOS:					
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	3,08	5,84	4,89	3,73	4,70
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	96,92	94,16	95,11	96,27	95,30
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	113,45	111,01	110,55	115,22	112,80

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

Los activos improductivos para el año 2010 registraron el 3.08% frente al total de activos, alcanzando una disminución del 18% con respecto al año 2009, dato que es inferior al promedio del segmento de 4.70%.

La proporción de activos que generan rendimiento para el banco aumentó levemente en el año 2010, al pasar de 96.23% a 96.92%, esto representa ser un buen indicador dentro de la cartera, sobre todo al situarse por encima del promedio del segmento para Cooperativas grandes (95.30).

En cuanto al tercer índice, existe un decremento de algo más de 2 puntos porcentuales, esto podría deberse a una disminución en la proporción de los recursos captados; sin embargo, este indicador está por encima de promedio de 122.80%.

2.2.4 Indicadores de liquidez

Se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con las obligaciones a corto plazo¹⁴. Fundamentalmente, miden la disponibilidad de dinero que la

¹⁴James c. Van Horne y John M. Wachowicz, Jr., *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Pearson Educación, 2002, 11ma. Ed., p 134.

institución tiene en un momento dado. Dentro de una institución financiera, la liquidez se evalúa por la capacidad para atender tanto los requerimientos de encaje, como los requerimientos de efectivo de sus depositantes en el tiempo en que lo soliciten y la capacidad de atender nuevas solicitudes de crédito.

Cuadro 2.4 Ejemplo de indicador de liquidez.

**INDICADORES FINANCIEROS
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

31/12/2010 (en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2007	PROGRESO 2008	PROGRESO 2009	PROGRESO 2010	VARIACIÓN 2009-2010
LIQUIDEZ					
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	18,99%	39,91	22,58	33,69	49%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2010	29 DE OCTUBRE 2010	JUVENTUD ECUATORIANA A PROGRESISTA 2010	JARDÍN AZUAY 2010	COOPERATIVAS GRANDES PROM 2010
LIQUIDEZ					
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	33,69	25,21	13,88	13,74	20,00

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

La disponibilidad de recursos para responder a las deudas de corto plazo, hasta 90 días, se incrementó en diciembre de 2010 en 49%, es decir, del 22.58% en el año 2009 al 33.69% en el año 2010, esto debido al crecimiento de los fondos disponibles (alrededor 12 millones de dólares, equivalentes a una variación del 100%), con relación a la variación de los depósitos de hasta 90 días (depósitos a la vista y operaciones de reporte), que aumentaron en 37%, para el 2010. Con respecto al promedio del segmento Cooperativas grandes del 20%, podemos decir que se cuenta con una liquidez suficiente para atender los requerimientos de sus socios.

2.2.5 Eficiencia financiera

Los índices de eficiencia tratan de establecer un parámetro general en el desempeño de la organización a partir de los ingresos totales y sus respectivos gastos. Estos índices son básicos para determinar el futuro de la organización y, sobre todo, sus planes de expansión.

Los indicadores de eficiencia o de gestión administrativa miden la eficiencia de la institución financiera para manejar los gastos no financieros u operativos.

El índice, gastos de operación sobre total del activo promedio, representa la carga operacional implícita en el financiamiento de los activos, esta relación, entre más baja mejor. Mientras que la relación, gastos de personal sobre activo promedio, representa el costo de personal involucrado en el manejo de activos, igualmente, la relación entre más baja mejor¹⁵.

Cuadro 2.5 Ejemplo de indicador de eficiencia financiera.

INDICADORES FINANCIEROS
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

31/12/2010 (en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2007	PROGRESO 2008	PROGRESO 2009	PROGRESO 2010	VARIACIÓN 2009-2010
EFICIENCIA MICROECONÓMICA					
GASTOS DE OPERACIÓN / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	7,81%	7,44	7,20	7,09	-2%
GASTOS DE OPERACIÓN / MARGEN FINANCIERO	75,67%	78,89	90,17	85,41	-5%
GASTOS DE PERSONAL / ACTIVO PROMEDIO	3,41%	3,24	3,26	3,35	3%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2010	29 DE OCTUBRE 2010	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA 2010	JARDÍN AZUAYO 2010	COO GRANDES PROM 2010
EFICIENCIA MICROECONÓMICA					
GASTOS DE OPERACIÓN / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	7,09	7,47	5,29	3,66	5,20
GASTOS DE OPERACIÓN / MARGEN FINANCIERO	85,41	96,29	82,14	56,39	79,63
GASTOS DE PERSONAL / ACTIVO PROMEDIO	3,35	3,12	2,47	1,66	2,26

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

El primer índice nos indica el 7.09% para el año 2010, alcanzando una disminución del 2% con respecto al índice de 7.20% del año 2009, esto se debe precisamente a la reducción de sus gastos de operación, lo que significa una mejora en la eficiencia administrativa para alcanzar el índice promedio de la industria, del 5.20%. El segundo índice presenta una variación negativa del 5% para el año 2010 (85.41%), esto se debe a una disminución de los gastos y a un aumento del

¹⁵ Luis Alberto Chiriboga Rosales, *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*, Ecuador, Publigráficas Jokama, 2005, 4ta. Ed., p.78.

margen financiero, debido a la fuerte competencia que impera en los mercados de crédito y consumo. El promedio de la industria representa el 79.63%.

El tercer valor indica un crecimiento en el índice del 3%, finalizando el año 2010 con el 3.35%, esto se debe a que el gasto para el personal ha aumentado, por lo que el costo en el manejo de activos y del personal involucrado en las colocaciones de crédito también aumentó; registrandoun promedio de 2.26%, para el segmento de cooperativas grandes.

2.2.6 Morosidad.

La morosidad es uno de los principales riesgos que históricamente ha amenazado la actividad bancaria. El estrechamiento del margen financiero y la pérdida de rentabilidad que ha venido sufriendo el sector, ocasionan que el tema haya adquirido todavía una mayor relevancia. Esto no significa que la banca no pueda asumir riesgos, que es una de sus funciones, sino que debe preverlos y ajustar la rentabilidad de los préstamos al riesgo implícito al que se expone¹⁶. La morosidad es el indicador más estudiado para conocer si la Cooperativa está teniendo o no un buen desempeño. La morosidad se mide según la norma vigente y, en ausencia de ésta, se consideran como morosas todas las operaciones cuyo pago tenga más de un día de vencimiento. El índice de morosidad de la cartera total está representado por la relación cartera vencida sobre el total de la cartera, y mide la proporción de la cartera que se encuentra en mora, evidentemente, la relación mientras más baja, mejor.¹⁷

¹⁶ Altina Sebastián González, Joaquín López Pascual, *Gestión Bancaria: los nuevos retos en un entorno global*, España, Mac Graw-Hill, 2001, 2da. Ed., pg. 195.

¹⁷ Luis Alberto Chiriboga Rosales, *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*, Ecuador, Publigráficas Jokama, 2005, 4ta. Ed., p.79

Cuadro 2.6 Ejemplo de indicador de morosidad.

INDICADORES FINANCIEROS
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

31/12/2010 (en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2007	PROGRESO 2008	PROGRESO 2009	PROGRESO 2010	VARIACIÓN 2009-2010
ÍNDICES DE MOROSIDAD					
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES	48,08%	20,87	19,44	7,98	-59%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	7,62%	6,93	6,26	3,18	-49%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	1,25%	1,83	2,23	2,12	-5%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	5,18%	3,71	3,27	1,89	-42%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	5,03%	4,19	3,94	2,34	-41%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2010	29 DE OCTUBRE 2010	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA 2010	JARDÍN AZUAY 2010	COOPERATIVAS GRANDES PROM 2010
ÍNDICES DE MOROSIDAD					
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES	7,98	7,60	0,00	0,00	3,06
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	3,18	1,86	1,25	3,56	2,10
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	2,12	0,86	0,00	0,00	0,74
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA	1,89	2,75	3,86	6,04	4,62
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	2,34	1,88	1,97	4,05	2,65

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

La morosidad de la cartera total, se redujo del 3.94% para el año 2009 al 2.34% para el 2010, con una variación del 41%; en comparación con el promedio, se muestra por debajo de su índice del 2.65% para este segmento. En resumen, el índice de morosidad tuvo un comportamiento favorable en relación con el período anterior. Esta reducción se debió al incremento de la cartera de créditos bruta y a la disminución de la cartera improductiva.

2.2.7 Rendimiento de la cartera

El rendimiento de la cartera de créditos se calcula dividiendo el total de los ingresos financieros debidos a colocaciones en efectivo (todos los ingresos generados por la cartera de créditos, excluyendo los intereses devengados), por la cartera bruta promedio del período. El rendimiento de la cartera cuantifica los montos que la institución realmente recibió de sus clientes, por el

pago de intereses en efectivo durante el período. Una comparación entre el rendimiento de la cartera y la tasa efectiva de crédito promedio, indica la eficiencia institucional para cobrar a sus clientes. También brinda una perspectiva general sobre la calidad de la cartera, la mayoría de las instituciones contabilizan por el método de efectivo y el rendimiento de las carteras, sin incluir los ingresos devengados que los préstamos morosos podían haber generado, pero que finalmente, no lo hicieron.

Cuadro 2.7 Ejemplo de indicador de rendimiento de la cartera

INDICADORES FINANCIEROS
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

31/12/2010 (en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRES O 2007	PROGRES O 2008	PROGRES O 2009	PROGRES O 2010	VARIACIÓ N 2009-2010
RENDIMIENTO DE LA CARTERA ⁽³⁾					
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES POR VENCER	12,09%	13,95	12,82	12,14	-5%
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	13,26%	17,17	15,78	15,31	-3%
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	12,21%	12,28	10,89	10,76	-1%
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	14,54%	21,28	21,04	22,80	8%
CARTERA POR VENCER TOTAL	13,93%	18,72	18,14	17,99	-1%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRES O 2010	29 DE OCTUBR E 2010	JUVENTUD ECUATORIAN A PROGRESIST A 2010	JARDÍN AZUAY O 2010	COO GRANDE S PROM 2010
RENDIMIENTO DE LA CARTERA ⁽³⁾					
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES POR VENCER	12,14	11,43	13,04	10,50	11,36
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	15,31	15,20	15,33	13,91	14,87
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	10,76	11,04	10,61	0,00	11,01
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	22,80	22,56	16,05	14,34	17,31
CARTERA POR VENCER TOTAL	17,99	16,21	15,63	14,22	15,47

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

2.2.8 Intermediación financiera.

La intermediación financiera representa la actividad que realizan las instituciones bancarias, captando depósitos e inversiones de unos clientes a un cierto plazo y con un determinado tipo de interés, para prestarlos a otros clientes, a diferentes plazos y a un interés generalmente más alto.

Cuadro 2.8 Ejemplo de indicador de intermediación financiera

INDICADORES FINANCIEROS
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

31/12/2010 (en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2007	PROGRESO 2008	PROGRESO 2009	PROGRESO 2010	VARIACIÓN 2009-2010
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA					
CARTERA BRUTA / (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)		145,33	117,45	108,09	-8%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2010	29 DE OCTUBRE 2010	JUVENTUD ECUATORIANA A PROGRESISTAS 2010	JARDÍN AZUAY 2010	COOPERATIVAS GRANDES PROM 2010
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA					
CARTERA BRUTA / (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	108,09	95,00	85,45	108,77	90,30

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

El comportamiento del índice de intermediación financiera, registra, para el año 2009 el 117.45% y para el año 2010 el 108.09%, con una disminución del 8%, debido al aumento de la cartera bruta, con respecto al promedio del 90.30, setiene un porcentaje superior.

2.2.9 Vulnerabilidad del patrimonio

Es un coeficiente que relaciona la cartera de crédito improductiva (créditos en mora mayor a 90 días y con cobro judicial), con los recursos propios de la entidad. Permite determinar la debilidad en el patrimonio de las instituciones financieras, en razón de los riesgos en el retorno de las colocaciones crediticias que presentan morosidad y cuyo monto, excede las provisiones para contingencias.

Cuadro 2.9 Ejemplo de indicador de vulnerabilidad del patrimonio.

INDICADORES FINANCIEROS
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

31/12/2010 (en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2007	PROGRESO 2008	PROGRESO 2009	PROGRESO 2010	VARIACIÓN 2009-2010
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO					
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	22,16%	19,61	19,18	12,95	-32%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2010	29 DE OCTUBRE 2010	JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA 2010	JARDÍN AZUAYO 2010	COO GRANDES PROM 2010
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO					
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO	12,95	11,07	11,93	25,25	14,95

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

El índice de vulnerabilidad del patrimonio presenta para el año 2009 el 19.18% y para el año 2010 el 12.95%, una reducción favorable del 32%, índice que es inferior con respecto al promedio del segmento de cooperativas grandes. Dicho porcentaje indica un menor comprometimiento de su patrimonio debido a la reducción de su cartera productiva.

2.2.10 Cobertura de la cartera de créditos improductiva

Establece la suficiencia o no de la provisión para contingencias en la cartera morosa de la institución financiera. Generalmente, la cobertura de la cartera improductiva deberá ser igual o mayor al 100% de la misma. La cobertura de cartera está determinada por la relación provisiones de cartera sobre la cartera vencida, que mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa¹⁸

Cuadro 2.10 Ejemplo de indicador de cobertura de la cartera de créditos improductiva.

INDICADORES FINANCIEROS
SISTEMA DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO
31/12/2010 (en porcentajes)

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2007	PROGRESO 2008	PROGRESO 2009	PROGRESO 2010	VARIACIÓN 2009-2010
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA					
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	101,08%	103,79	66,34	86,55	30%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	97,32%	86,52	81,86	101,96	25%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	113,49%	113,03	96,31	89,00	-8%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	138,49%	131,22	137,02	214,55	57%
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	120,85%	110,98	108,34	139,86	29%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

¹⁸ Luis Alberto Chiriboga Rosales, *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*, Ecuador, Publigráficas Jokama, 2005, 4ta. Ed., p.80.

NOMBRE DEL INDICADOR	PROGRESO 2010	29 DE OCTUBRE 2010	JUVENTUD ECUATORIANA A PROGRESISTA 2010	JARDÍN AZUAYO 2010	COOPERATIVAS PROM 2010
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA					
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	86,55	55,45			182,40
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	101,96	121,42	120,86	100,83	156,18
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	89,00	150,58	321,00	0,00	207,57
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	214,55	89,82	152,96	101,70	131,43
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	139,86	111,54	138,76	101,84	147,05

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

Se conoce también como provisiones en relación con la cartera improductiva y refleja un comportamiento de no cumplimiento de la cobertura en los índices para la cartera comercial, del 86.55% y de la cartera de vivienda del 89%, en diciembre de 2010.

2.2.11 Otros indicadores financieros

Participación de cartera

La cartera es el activo más importante en la Cooperativa, puesto que, este índice mide cuántos de los activos están dedicados al otorgamiento de créditos asociados. Se consideran todas las formas de crédito y todas las operaciones que no hayan sido castigadas por problemas de morosidad.

Participación de inversiones

Existen dos formas para medir este índice y ambas son relevantes para la toma de decisiones. La primera se asume en relación con los activos totales, que nos muestra cuál es el grado de desviación de recursos, considerando la finalidad básica que es la intermediación financiera de las Cooperativas; y, la segunda, es medirlo en función del patrimonio total de la organización, ésta reflejará qué cantidad de los recursos de la Cooperativa está asociada con proyectos de su interés.

Participación de activo fijo

Es la relación que existe entre el activo fijo y el activo total de la Cooperativa, entendiéndose que el activo fijo es aquel que la Cooperativa tiene en uso, por tanto, quedan excluidos los bienes recibidos en pago.

Rendimiento financiero

Constituye un indicador clave en el desarrollo de toda empresa y, particularmente, en el desarrollo de una Cooperativa de ahorro y crédito. El rendimiento financiero mide el nivel de ingresos en relación con el activo productivo.

Costo financiero

El costo financiero es el complemento del rendimiento financiero, en el sentido de que representa lo que cuestan los pasivos financieros.

Margen de contribución “spread” financiero

Es el margen de intermediación con el que la organización está operando en el mercado.

2.3 Indicadores no financieros

Entre los indicadores de carácter extracontable, como son los no financieros, están los cuantitativos y los cualitativos. Dentro de los primeros pueden señalarse indicadores como: la cuota de mercado, productividad, préstamos otorgados, reproceso, horas utilizadas, pérdidas, crecimiento de las ventas, fidelidad de los clientes, nuevos clientes, notoriedad de la marca frente a la competencia, eficacia publicitaria, plazo de otorgamientos de crédito, y otros. Entre los segundos se consideran: iniciativa y creatividad, motivación, formación, fidelidad, capacidad de resolución de problemas, aptitud para delegar, cohesión y capacidad de trabajo en equipo del personal, satisfacción de clientes y proveedores, imagen externa de la institución, etc. Cabe señalarse, en el caso de estos últimos que, aunque pueden definirse como indicadores cuantitativos, en muchos casos resulta compleja su cuantificación y sólo reflejan limitadamente esta realidad y, por ello, es habitual mantener sistemas poco formalizados para su medición¹⁹.

Cuota de mercado

¹⁹Joan M. Amat, Control de Gestión: Una perspectiva de dirección, Barcelona, ediciones Gestión 2000,2000, 5ta.Ed., p.105

Refleja la proporción de ventas en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.

Incremento de clientes:

Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa con que la unidad de negocio atrae o capta nuevos clientes o negocios.

Retención de clientes:

Como su nombre lo indica se refiere, en términos relativos o absolutos, a la tasa con la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones ya existentes con sus clientes.

Satisfacción del cliente:

Evalúa el nivel de complacencia de los clientes según ciertos criterios de actuación específicos, dentro de la propuesta de valor añadido; sin embargo, la satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.

Indicadores de actuación

Las propuestas de valor agregado hacia los clientes, representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Atributos de los productos y servicios:

Consideran la funcionabilidad del producto o servicio, su precio y calidad.

Imagen y prestigio:

Reflejan los factores intangibles que atraen a un cliente hacia la empresa. Generan respuestas de lealtad del cliente, más allá de los aspectos tangibles del producto y del servicio. La dimensión de imagen y prestigio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes.

Crecimiento de asociados activos

Es conveniente que la Cooperativa tenga un crecimiento sostenido en cuanto al número de miembros activos, constituye la base a partir de la cual, se generará una serie de operaciones que garantice el desarrollo integral de la misma.

Nivel de publicidad

Una publicidad bien concebida y dirigida se reflejará en el crecimiento y en el éxito de una cooperativa, es la manera de mantener el vínculo con los asociados a través de transmitirles oportunamente la información sobre las diversas actividades de la organización. A la opinión pública en general también le va a interesar enterarse del quehacer de la cooperativa, con los beneficios que eso podría suponer para ella.

La retención del empleado

La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave. Los empleados leales, a largo plazo, representan en sí mismos los valores de la organización, el conocimiento pleno de los procesos de la organización y la sensibilidad necesaria ante las aspiraciones de los clientes.

La satisfacción del empleado

Los empleados satisfechos son una condición previa y necesaria para el aumento de la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente. Entre los elementos indicadores de la satisfacción del empleado, se consideran:

- Participación en las decisiones
- Reconocimientos ante una labor bien realizada
- Fácil acceso a la información que requiera para el desempeño de su trabajo
- Incentivos que reafirmen su iniciativa y creatividad
- Suficiente apoyo por parte de los directivos

Formación del recurso humano

Tiene relación con la proporción de ingresos que se destina al desarrollo del recurso humano, permite observar la importancia del mismo en la estrategia de desarrollo de la Cooperativa.

Análisis de brecha de formación: una alternativa es realizar un estudio que permita establecer cuál es la brecha entre el nivel profesional y de habilidad del personal, y el requerido para la organización (comparación con organizaciones similares), que defina la política de desarrollo del recurso humano.

2.4 Vinculación de los indicadores del cuadro demando integral

El objetivo de cualquier sistema de medición debe orientarse a motivar a todos los directivos y trabajadores para que pongan en práctica y con éxito la estrategia determinada para la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden aplicar su estrategia a los sistemas de mediciones, son más capaces de comunicar y alcanzar sus objetivos y metas.

Esta comunicación hace que los directivos y trabajadores se concentren en los inductores críticos, permitiéndoles alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos.

Un cuadro de mando integral exitoso es aquel, que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, y es importante debido a que: el cuadro de mando proyecta la visión de futuro de la organización a toda ella, creando además un estado de entendimiento compartido. El cuadro de mando implanta un modelo holístico de la estrategia, permitiendo que todos los empleados contribuyan al éxito de la organización. Sin esta vinculación, los individuos y los departamentos pueden mejorar al máximo su actuación, pero no pueden contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos. El CMI está vinculado estratégicamente a la organización a través de tres principios²⁰:

1.- Las relaciones causa-efecto.- Una estrategia es el conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo “si/entonces”.

²⁰Robert Kaplan y David Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, España, Editorial Gestión 2000, S.A., 2002, 2da. Ed., p.162.

Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento constitutivo en la cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia la unidad de negocio de la organización.

2.- **Los resultados y los inductores de actuación.**- Todos los CMI utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de algunas estrategias. Los inductores de la actuación y los indicadores de previsión, son aquellos que buscan ser específicos para una unidad de negocio en particular; reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio. Un buen cuadro de mando integral debería poseer una combinación adecuada de indicadores del resultado (*indicadores efecto*) y de inductores de la actuación (*indicadores causa*) que se hayan adaptado a los indicadores de la estrategia de la unidad de negocio. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana sobre si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.

3.- **La vinculación con las finanzas.**- Con la proliferación de programas de cambio, existe la preocupación por alcanzar metas, como: la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder a los empleados. Aunque estas metas pueden ocasionar que tengamos una mejor actuación de la unidad de negocio, es posible que esto no se cumpla, sobre todo si se toman como un fin en sí mismas. Un cuadro de mando integral ha de poner mayor énfasis en los resultados, especialmente en los financieros, así como en los rendimientos sobre el capital empleado o sobre el valor económico añadido. En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando, deben estar vinculados con los objetivos financieros²¹.

²¹Robert Kaplan y David Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, España, Editorial Gestión 2000, S.A., 2002, 2da. Ed., p.164.

CAPÍTULO III

DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO

3.1 Antecedentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Se denominan Cooperativas de Ahorro y Crédito, las Cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo, brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios.

Las Cooperativas de crédito son sociedades constituidas con apego a la Ley, cuyo objeto social es servir a las necesidades financieras de sus socios y de terceros, mediante el ejercicio de las actividades propias de las entidades de crédito.

3.2 Pasos del diseño

- Elaboración de la planeación estratégica
- Elaboración del FODA
- Definición de estrategias y objetivos
- Construcción del mapa estratégico
- Definición de las perspectivas aplicadas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Desarrollo de estrategias y planes operativos por perspectiva (construcción de indicadores financieros y no financieros, metas)
- Elaboración del cuadro de mando financiero y no financiero
- Elaboración de planes de acción

3.2.1 Planeación estratégica.

Visión:

Creceremos sostenidamente consolidando nuestra solvencia y mejorando la calidad de vida de nuestros socios mediante servicios eficientes y oportunos, contando además, con un talento humano altamente motivado y comprometido.

Misión

Somos una entidad financiera ecuatoriana creada para satisfacer las necesidades de los socios, buscando, al mismo tiempo, rentabilidad para la Cooperativa a través de la intermediación financiera dirigida hacia el sector de las comunidades, mediante una atención ágil y oportuna sólidamente apoyada en: tecnologías de punta, procesos definidos y recursos humanos competentes.

3.2.2 Análisis FODA

El modelo, elaborado a partir de la definición de la visión, considera el planteamiento de los objetivos estratégicos que son identificados con base en un análisis FODA, establecido dentro del marco de la situación actual de la institución, como ejemplo, podemos citar el análisis FODA de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país.

Cuadro 3.1 FODA Cooperativas de Ahorro y Crédito

Oportunidades
O1 Alianzas estratégicas con instituciones financieras
O2 Acceso a líneas de crédito externas
O3 Demanda de créditos
O4 Apoyo del gobierno para el desarrollo del sector Cooperativas
O5 El fomento de microempresas en el país, buscando siempre socios estratégicos en las entidades financieras, para su desarrollo.
O6 La intermediación financiera para la repatriación de las divisas, como producto de la emigración.
O7 El componente tecnológico que brinda el mercado para agilizar tanto los procesos como la comunicación y, de esta manera, prestar mejores servicios.
O8 Fuentes de financiamiento internas
O9 Incremento en la tasa de desempleo y crecimiento de la población económicamente activa
O10 Confianza de las cooperativas en el mercado

Elaborado por: el autor

Amenazas
A1 Disminución de la capacidad de ahorro de los socios
A2 Apertura de nuevas IFIS, en especial por el incremento de cooperativas no reguladas y ONG.
A3 Tendencia a la baja de tasas de interés activas
A4 Dependencia tecnológica
A5 Deficiente seguridad jurídica. Alto nivel de inestabilidad política y económica del Ecuador.
A6 Incertidumbre por la vigencia de nuevas leyes para el sector financiero
A7 Riesgo de sobreendeudamiento del mercado

Elaborado por: el autor

Fortalezas
F1 Amplia gama de servicios que ofrece la COAC para sus asociados y público en general.
F2 Tasas competitivas más bajas en relación con el sistema bancario
F3 Contar con seguros de vida y disponer del concurso de profesionales médicos propios para la atención de sus socios; evitando la contratación de pólizas de otras empresas aseguradoras.
F4 Comunicación directa indispensable entre todos los miembros de la organización.
F5 Participación en el mercado de la microempresa
F6 Enfoque hacia el mejoramiento continuo por parte del personal
F7 Agilidad y oportunidad en el servicio
F8 Productos dirigidos al segmento no atendido por la banca tradicional

Elaborado por: el autor

Debilidades
D1 Captaciones insuficientes para satisfacer la demanda de créditos
D2 Falta de publicidad y mercadeo
D3 Niveles altos de rotación de personal
D4 Metodologías de crédito deficitarias
D5 Falta de planes de recuperación y fidelización de clientes
D6 Bajos niveles de productividad
D7 Gestión de RRHH por consolidar
D8 Débil administración de riesgos
F9 Escasa calidad de atención al cliente
D10 Falta de difusión del plan estratégico de la COAC.
D11 Deficiente utilización del sistema informático que posee la cooperativa.

Elaborado por: el autor

3.2.3 Definición de estrategias y objetivos

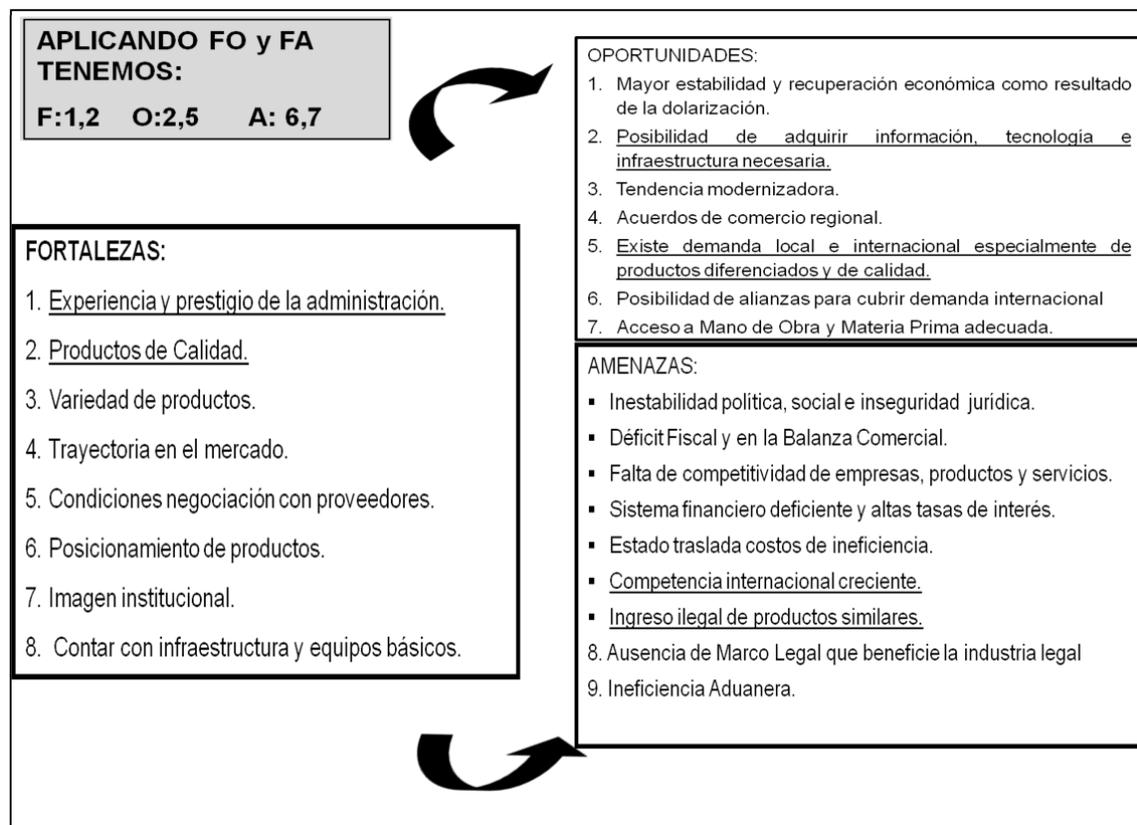
La metodología para definir estrategias y objetivos sugiere una confrontación entre:

- Oportunidades y Amenazas vs. Fortalezas
- Oportunidades y Amenazas vs. Debilidades.

Donde, FO sugiere aprovechar las Oportunidades del entorno en función de las Fortalezas de la Cooperativa. DO sugiere superar las Debilidades transformándolas en Fortalezas para poder aprovechar las Oportunidades. FA busca utilizar las Fortalezas para contrarrestar las Amenazas. DA trata de reducir las Debilidades o transformarlas en Fortalezas, de tal manera que, el impacto de las Amenazas sea mínimo.

Como ejemplo presentamos el siguiente cruce en el cuadro 3.2 y los temas estratégicos en el cuadro 3.2.1, donde tenemos como fortaleza la experiencia y prestigio de la administración y los productos de calidad. Como oportunidad está la posibilidad de adquirir información, tecnología e infraestructura y la existente demanda local e internacional. Como amenaza tenemos la competencia internacional y el ingreso ilegal de productos similares, dando, como tema estratégico importante, la necesidad de gestionar una mejora en la calidad de los productos.

Cuadro 3.2 Ejemplo de cruce FO y FA



Elaborado por: el auto

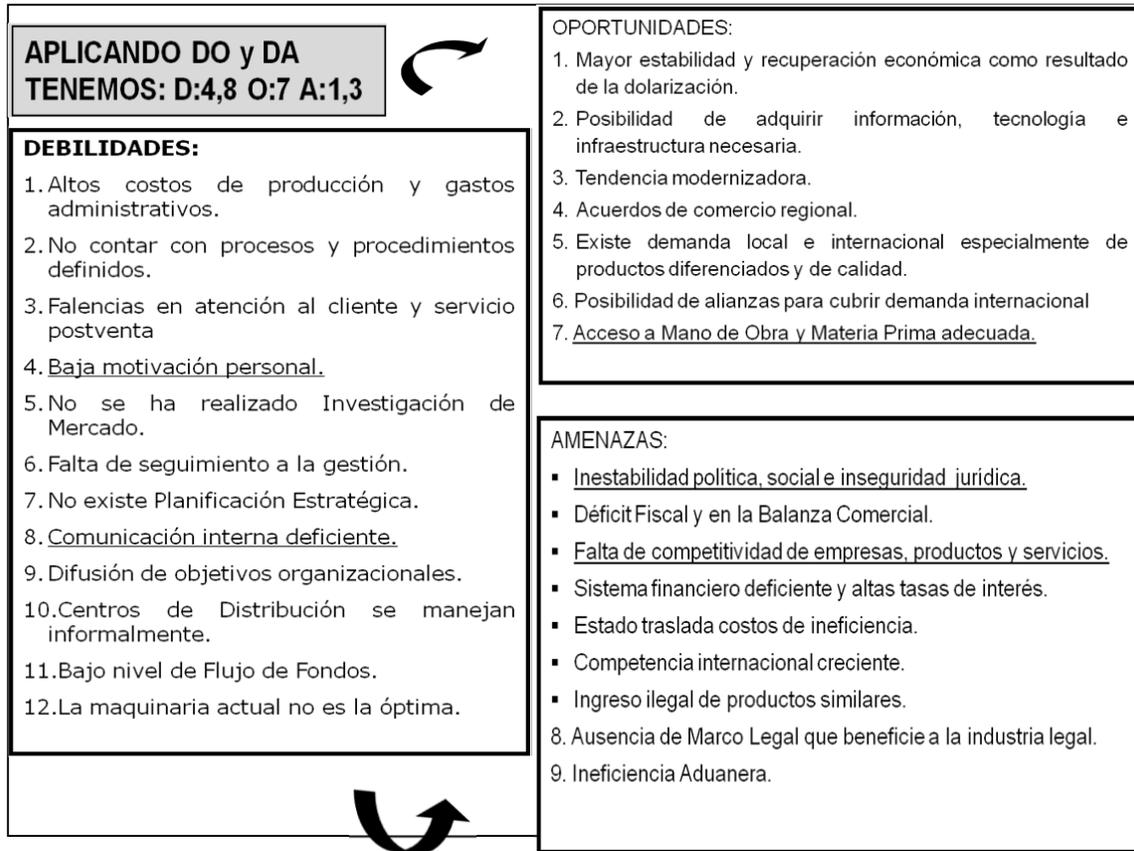
Cuadro 3.2.1 Ejemplo de relación FO y FA.

No.	RELACIÓN	TEMAS ESTRATÉGICOS
1.	F:1,2 ; O:2,5; A: 6,7	Gestionar calidad de productos
2.	F:3 ; O:4,5;	Mantener variedad y diferenciación de productos
3.	F:1,4,5,7 ; O:2,7	Gestionar la calidad de proveedores
4.	F:1,6,7 ; O:4,5,6	Fortalecer el posicionamiento organizacional
5.	F:1,2,3,4,6 ; O:1,4,5,6	Incrementar ventas
6.	F:1,4,6,7 ; O:4,6	Realizar alianzas para la comercialización
7.	F:1,4,7; A:8	Fomentar un marco legal favorable

Elaborado por: el autor

Como ejemplo del cruce DO y DA presentamos el Cuadro 3.3, y los temas estratégicos en el cuadro 3.2.1. Donde tenemos, como debilidad, la baja motivación del personal y una comunicación interna deficiente y, como oportunidad, el acceso a mano de obra y materia prima, adecuadas. Como amenaza se identifican: la inestabilidad política y social, la inseguridad jurídica y la falta de competitividad de empresas, productos y servicios. Por consiguiente, el tema estratégico por tratarse en estos puntos será el de mejorar la gestión de recursos humanos.

Cuadro 3.3 Ejemplo de cruce DO y DA



Elaborado por: el autor

Cuadro 3.3.1 Ejemplo de relación DO y DA.

No.	RELACIÓN	TEMAS ESTRATÉGICOS
8.	D:1,10 ; O:1,5,7; A:3,7	Incrementar la productividad
9.	D:2,8,10 ; O:4,5; A:6,3	Desarrollar e implementar sistema de gestión de procesos
10.	D:3 ; O:4,5 ; A:6,7	Optimizar calidad en el servicio al cliente
11.	D:4 ; O:7 ; A: 1	Mejorar la gestión del RR.HH.
12.	D:5 ; O:2,4,5 ; A:6,7	Realizar investigación de mercado
13.	D:14; O:2,4,5 ; A: 3,6	Mantener tecnología actualizada
14.	D:1,8,10 ; O:4,6; A:3,6	Fortalecer la interacción con centros de distribución

Elaborado por: el autor

3.2.4 Construcción del mapa estratégico

El siguiente paso para nuestro modelo es la ubicación de los objetivos dentro de las perspectivas sugeridas por el CMI de Kaplan y Norton, graficado en el Cuadro 3.4. Dentro de la perspectiva financiera se encuentran todos los rubros monetarios y la meta hacia donde se quiere dirigir la

institución con respecto a los beneficios económicos que desea conseguir. Dentro de la perspectiva del socio/cliente se ubican los objetivos respecto de la percepción de los servicios de la institución y los beneficios que puede obtener el cliente. Dentro de los procesos internos, los objetivos se encuentran relacionados con la estructura funcional y con los recursos tangibles e intangibles de la organización. Finalmente, en la perspectiva del talento humano se consideran los objetivos que tienen que ver con el crecimiento de los colaboradores, así como con el hecho de conseguir de ellos, el compromiso de desempeñar trabajos de calidad para con la institución.

Cuadro 3.4 Mapa estratégico de Cooperativas de Ahorro y Crédito.

En el mapa estratégico esto se manifiesta como una pirámide ascendente; metodológicamente esta etapa de la planificación se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa-efecto, soportadas en las 5 perspectivas estratégicas siguientes:

- Financiera
- Cliente
- Procesos
- Riesgos
- Crecimiento y aprendizaje

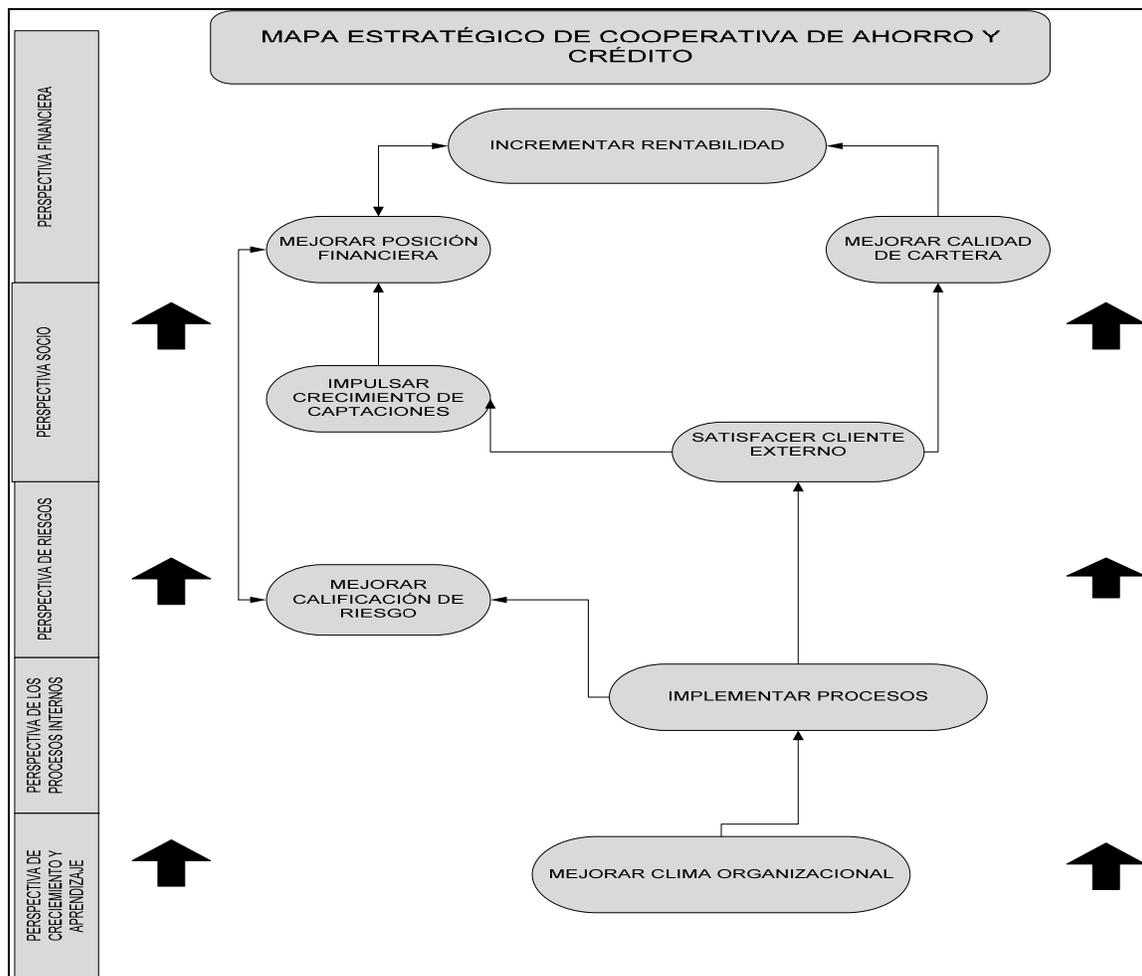
Lo importante en este caso, es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, puesto que hemos procurado relacionarlas con base en la coherente formulación de los objetivos.

Así entonces, se han definido los objetivos financieros, buscando ser precisos en cuanto a alcanzar la visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los socios y, a su vez, tener la certeza de que el logro de estos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos. Por último, el mapa estratégico plantea que el logro unificado de todos estos objetivos dependerá, por supuesto, de la calidad del talento humano (perspectiva de crecimiento y aprendizaje), con el que cuenta la Cooperativa.

Esta metodología de planificación pretende ser una herramienta de gestión muy útil para la dirección de la cooperativa en el corto y mediano plazo. En primer lugar, porque el combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía, con una franca participación de la dirección de la cooperativa.

En el marco estratégico se incluye una de tipo transversal basada en Gestión de Riesgos, lo cual significa que tendrá un efecto causal directo en la operativización del conjunto de estrategias de los objetivos del mapa.

Los resultados que derivan de la metodología señalada, se muestran a continuación:

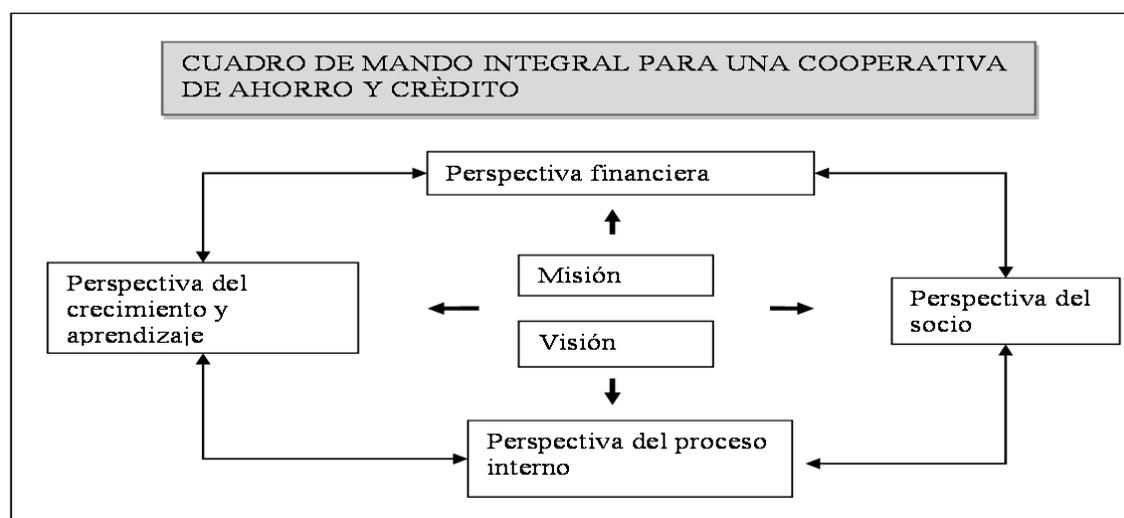


Elaborado por: el autor

3.3 Principales estrategias por perspectivas, aplicadas a las Cooperativas de ahorro y Crédito.

Desde el punto de vista empresarial, también para las Cooperativas de Ahorro y Crédito CAC, tienen vigencia las 4 perspectivas que componen el Cuadro de Mando Integral CMI (Cuadro No 3.5); sin embargo, es extremadamente necesario que los factores que forman parte de cada una de las perspectivas, recojan los elementos que son determinantes para la operación de las CAC, pues, se corre el riesgo de considerar generalidades que no terminan de tener una verdadera aplicación práctica, de allí la importancia de dicho cuadro de mando, que, de lo contrario, se volvería inútil.

Cuadro 3.5 Perspectivas del cuadro de mando integral



Elaborado por: el autor

El cuadro 3.5 representa la estructura básica de un CMI, en donde, la Misión y Visión de la organización aparecen rodeadas por las 4 perspectivas, destacando la conexión que entre ellas existe y que es fundamental para entender las relaciones causa-efecto que surgen en el proceso de planeación. Es importante señalar, para el caso de las CAC, que la modalidad del Cuadro de Mando Integral CMI les permite alcanzar un mayor nivel de objetividad en la formulación de sus

objetivos estratégicos, lo que, a su vez, le da una mayor consistencia a la planeación estratégica de las CAC; planeación que muchas veces termina siendo una declaración de motivaciones que poco o nada aportan a las necesidades operativas de la institución. La objetividad radica en que los componentes de cada una de las perspectivas exigen la determinación de un indicador y de una meta que, de por sí, deben ser susceptibles de cuantificar, con el fin de poder contar con un sistema de indicadores que constituya un elemento de apoyo en el proceso de la toma de decisiones.

Esta herramienta, metodología-filosofía, se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa-efecto; lo importante es considerar que ninguna perspectiva puede funcionar de forma independiente, sino que podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos en alcanzar la visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos. Por último, el CMI plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa, lógicamente, por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo éste, uno de los pilares básicos de esta metodología.

Debido a la configuración de los nuevos escenarios que, de manera acelerada, están llegando a las CAC, se ha venido observando que la sola utilización de los indicadores financieros no permite medir totalmente el verdadero valor que genera la organización, de ahí que, en la economía actual, donde “los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor, que estos activos hacen posible”²².

²² KAPLAN Robert, NORTON David, *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona 2001, pg. 8

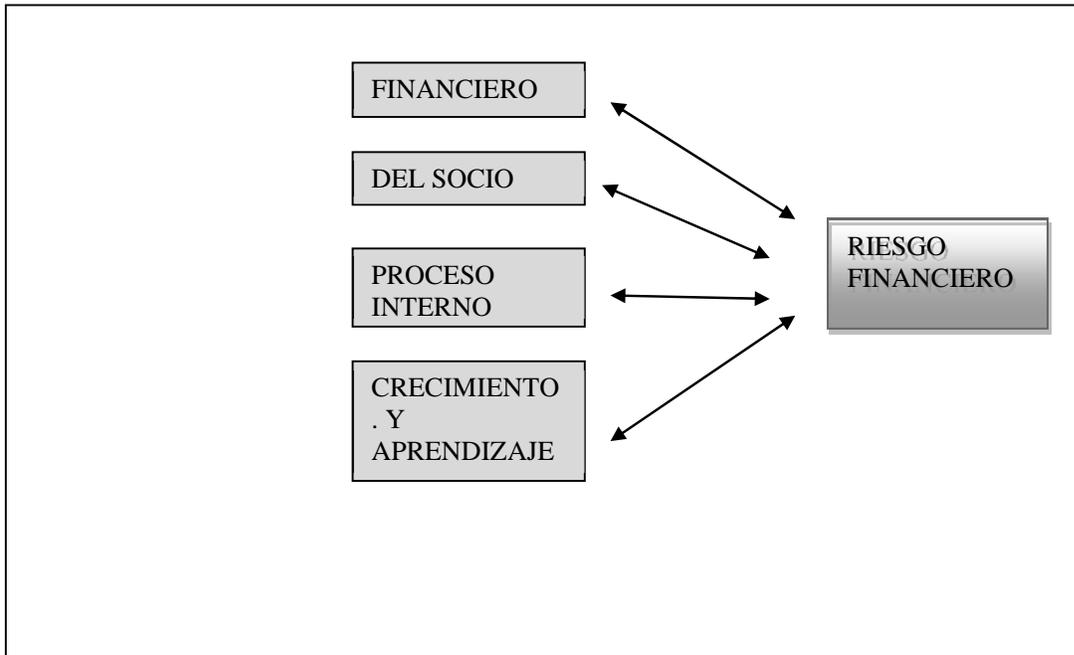
El cuadro de mando integral puede constituir una herramienta muy útil para los directivos de una empresa Cooperativa en el corto y en el mediano plazos; en primer lugar, porque el combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva y, en segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías como un apoyo para la dirección de la empresa.

La utilización de datos de la CAC incluye entender las relaciones causa-efecto entre los procesos (vínculos horizontales) y los resultados del negocio o las mediciones del resultado de un nivel superior (vínculos verticales). Esta información vital es necesaria para relacionar al socio-cliente con los datos del mercado, con las mejoras en la calidad de los productos y servicios y con las mejoras en el funcionamiento operativo; todo esto establece una alineación clave que es esencial para la superación del rendimiento financiero y de mercado. Los cambios radicales en el funcionamiento, requieren también de un cambio importante en las mediciones del rendimiento y en los sistemas de gestión, para sustituir iniciativas de mejora divididas y sin vínculos claros con la estrategia del negocio y con los resultados financieros específicos.

3.4 El riesgo asociado a las perspectivas

Para el caso particular de las CAC, es muy importante que la elaboración del CMI contemple un enfoque de los riesgos inherentes a la actividad de intermediación financiera que realizan las cooperativas, como se puede ver en el cuadro 3.6. Por lo tanto, es necesario que en cada perspectiva, se aborde el riesgo correspondiente bajo un formato de tema estratégico que a su vez pueda, eventualmente, dar lugar a la creación de una estrategia, ya que, debido a la complejidad del tema de riesgos, se debe tener el cuidado de plantearlos como objetivos, pues, su cuantificación en términos de meta e indicador, requiere de un tipo de mediciones a través de modelos específicos desarrollados para el tratamiento de riesgos.

Cuadro 3.6 El riesgo y las perspectivas



Elaborado por: el autor

3.4.1 Evaluación del riesgo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las actividades de las Cooperativas están expuestas a una variedad de riesgos financieros que son administrados a través de procesos formales, que permiten la identificación, medición, control y monitoreo de los riesgos. El objetivo de las Cooperativas es lograr un balance apropiado entre el riesgo y el retorno, minimizando los efectos adversos potenciales sobre la condición financiera de la Cooperativa.

La administración del riesgo es realizada por la Unidad de Riesgo de la Cooperativas bajo las políticas aprobadas por el Consejo de Administración.

Las políticas de administración de riesgos de la Cooperativas son diseñadas para identificar y analizar los mencionados riesgos, con el propósito de establecer límites y controles apropiados, así como para monitorear los riesgos y verificar el cumplimiento de los límites por medio de sistemas de información fiables y actualizados. Con el propósito de recoger los cambios en el mercado, los productos y las mejores prácticas, regularmente se revisan las políticas y sistemas

de administración de riesgos para asegurar que éstos estén debidamente actualizados y cumpliendo su función.

La Unidad de Riesgo efectúa las siguientes funciones:

- 1.- Establecer las políticas de riesgo de la Cooperativa, de acuerdo a las directrices establecidas por el Consejo de Administración.
- 2.- Supervisa que se cumpla los niveles de riesgo asumibles.
- 3.- Revisa sistemáticamente las exposiciones con los principales clientes, sectores económicos, áreas geográficas y tipos de riesgo, entre otras variables.
- 4.- Conoce, valora y sigue las observaciones de autoridades supervisoras.

Riesgo crediticio

El riesgo de crédito, se origina en la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conllevan el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Los activos financieros que potencialmente presentan riesgo crediticio para las Cooperativas, consisten primordialmente en depósitos en la Cooperativas que devengan intereses, portafolio de inversiones y cartera de créditos. Los depósitos en las Cooperativas están colocados principalmente en instituciones financieras del país, con reconocida solvencia y calificación adecuada para los niveles de inversión.

Las Cooperativas estructuran los niveles de riesgo crediticio aceptables a través del establecimiento de políticas que propicien una adecuada administración de los portafolios en función de las necesidades y productos que ofrece. Las políticas incluyen la determinación de límites tanto para las inversiones, así como también para el valor de riesgo aceptado en relación a un solo prestatario, grupo de prestatarios, y segmento geográfico, a fin de mantener un portafolio equilibrado y diversificado, evitando permanentemente la concentración por sector económico, grupo o región.

Las Cooperativas han definido algunas estrategias:

- 1.- Determinar la calidad de cartera de crédito-
- 2.- Determinar las posibles pérdidas que se derivan de la actividad crediticia
- 3.- Establecer las respectivas provisiones de acuerdo a los niveles de riesgo de los créditos en función de la mora.
- 4.- Analizar y hacer frente ante una variedad de escenarios crediticios diferentes, facilitando la gestión de riesgo de crédito.
- 5.- Saber cómo supervisar controlar y tomar medidas necesarias con respecto al riesgo para así lograr los objetivos de la Cooperativa.
- 6.- Minimizar las pérdidas por riesgo crediticio, de acuerdo al mercado en el que participa.
- 7.- Determinar claramente funciones y responsabilidades en la administración de riesgo crediticio.

Riesgo de mercado

Es la contingencia de que las Cooperativas incurran en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance. Los riesgos de mercado surgen por posiciones abiertas en las tasas de interés, moneda y acciones, todos los cuales están expuestos a movimientos de mercados generales y específicos y a cambios en el nivel de volatilidad de las tasas o precios de mercado, tales como las tasas de interés, margen de crédito, las tasas de cambio de moneda extranjera y los precios de las acciones.

Riesgo de tasas de intereses

Es la posibilidad de que las instituciones del sistema financiero asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes. A fin de mitigar este riesgo, las Cooperativas

realizan un monitoreo constante de sus activos y pasivos utilizando para ello las siguientes herramientas:

1.- **Medición de brechas de sensibilidad.**- Los activos y pasivos sensibles a tasa de interés se distribuyen en bandas de tiempo predefinidas, para las que se calculan brechas de sensibilidad esperadas.

2.- **Sensibilidad de margen financiero.**- La variación en la sensibilidad del margen financiero se estima en base a la diferencia de duraciones del activo y del pasivo considerando únicamente aquellas operaciones sensibles a la tasa que vencen o se deprecian dentro de un año.

3.- **Sensibilidad del margen patrimonial.**- Mide el impacto de un cambio paralelo en la tasa de interés \pm 1% sobre el valor presente del patrimonio. El reporte se basa en la diferencia de duraciones modificadas del activo y pasivo sensibles a tasa, ponderada por valores presentes respectivos. Este indicador se expresa en valores absolutos y como porcentaje del patrimonio técnico.

4.- **Valor en riesgo (VAR).**- Es la metodología utilizada para agregar el riesgo del portafolio de inversiones. Definida como la máxima pérdida esperada a un nivel de confianza específico dentro de un período de tiempo determinado.

Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez está asociado a la capacidad de las Cooperativas para financiar los compromisos adquiridos a precios de mercado razonables. Entre los tipos de dificultad que puede enfrentar una institución se incluyen entre otros, un retiro inesperado de fondos aportados por acreedores o clientes, el deterioro de la calidad de la cartera de préstamos, la reducción en el valor de las inversiones, la excesiva concentración de pasivos en una fuente en particular, el descalce entre activos y pasivos, la falta de liquidez de los activos, o el financiamiento de activos a largo plazo con pasivos a corto plazo.

Para la correcta administración de su liquidez, las Cooperativas consideran tres niveles fundamentales: estructural, táctico y de manejo de solvencia. Estos niveles le permiten cumplir con todas sus obligaciones; para lo cual desarrolla diversos escenarios que permiten visualizar diferentes evoluciones del activo y del pasivo y, ajustar su estructura de fondeo y liquidez. Se preparan planes de contingencia para minimizar los impactos negativos sobre la Cooperativa, al momento de eventuales deficiencias de activos líquidos como parte de una estrategia de continuidad del negocio en el corto, mediano y largo plazo.

Para el análisis del riesgo de liquidez se consideran los siguientes escenarios:

Escenario contractual

En este escenario, los productos de vencimiento cierto deben ser tratados según lo contractualmente pactado; mientras que los productos con vencimiento incierto deben ser tratadas sobre la base de supuestos sustentados en modelos de comportamiento, con soporte estadístico con un “nivel de confianza mínimo del 90%” y una serie de tiempo de al menos 12 meses.

Escenario esperado

Este escenario parte de un escenario contractual donde los productos con vencimiento cierto también son sometidos a ajustes sobre la base de supuestos sustentados en modelos de comportamiento que incorporen soporte estadístico con un “nivel de confianza mínimo del 90%” y una serie de tiempo de la menos 12 meses. Tanto en el escenario contractual como en el esperado para los instrumentos financieros que aplique (cartera de crédito, inversiones y depósitos) se deberá incluir como parte del flujo a los intereses por percibir y aquellos por cancelar

Escenario dinámico

Este escenario parte de un escenario esperado y además se incorporan de planeación financiera de la entidad.

Liquidez estructural

La medición de liquidez estructural se orienta a determinar el nivel de estabilidad de las principales fuentes de fondeo de una institución financiera, para así establecer el requerimiento de liquidez mínimo que esta debería poseer, para ello se calcula, el nivel de volatilidad de las fuentes de fondeo considerando 2 y 2,5 desviaciones estándar, para luego establecer la liquidez para primera y segunda línea.

Conceptos utilizados en la medición de riesgo de liquidez

a) Cálculo de volatilidad para cuentas de vencimiento incierto escenario contractual y esperado

Dentro de las posibles metodologías de análisis de comportamiento de series de tiempo, para los productos de vencimiento incierto se encuentra el análisis de volatilidad, el cual se emplea para determinar la porción estable e inestable por bandas de temporalidad.

b) Bandas de temporalidad

Se definen como bandas de temporalidad a períodos de tiempo en los cuales se analiza el riesgo de liquidez que puede tener la entidad financiera, estos períodos de tiempo se los utiliza para los tres análisis de brechas. Las bandas de temporalidad se encuentran definidas de acuerdo a la Resolución JB-2002-431 Sección III, Artículo 2, y son:

Primera banda: Primera semana (del 1 al 7);

Segunda Banda: Segunda semana (del 8 al 15); y,

Tercera banda: Tercera y cuarta semanas (del 16 al 30).

Cuarta banda: Segundo mes;

Quinta banda: Tercer mes;

Sexta banda: Trimestre siguiente (mes 4 al 6);

Séptima Banda: Semestre siguiente (mes 7 al 12); y,

Octava banda: Más de 12 meses.

Las primeras dos bandas constan de siete días cada una, determinando una posibilidad de riesgo de “nivel muy alto” informando a la entidad que su reaccionar debe ser inmediato; la tercera banda esta compuesta por los quince días siguientes, señalando una posibilidad de riesgo de “nivel alto”; la cuarta y quinta banda constan de 30 días cada posibilidad de riesgo de “nivel medio” permitiendo a la entidad reaccionar a mediano plazo; la sexta y séptima banda se consideran como un riesgo de “nivel bajo” teniendo un plazo más largo de reacción sobre la posibilidad del riesgo; y finalmente la octava banda permite tener una visión a largo plazo de la posibilidad de riesgo de “nivel muy bajo”.

Riesgo operativo

Se define en las Cooperativas como el riesgo de pérdida resultante de deficiencias o fallos de los procesos internos, recursos humanos o sistemas, o derivado de circunstancias externas. El objetivo de las Cooperativa en materia de control y gestión del riesgo operativo se centra en la identificación, valoración, mitigación y seguimiento de dicho riesgo. Algunas Cooperativas cuentan con herramientas tecnológicas para el registro de este tipo de riesgos , se levantan matrices de riesgo que son un apoyo para responder adecuada y ágilmente a los eventos de mayor frecuencia e impacto, de igual forma se modela la información para obtener planes de acción por riesgo operativo.

3.5Diseño y construcción del modelo de análisis financiero y no financiero.

El diseño y la construcción del modeloparten de tres temas importantes:

1. La formulación del objetivo del mapa estratégico
2. La construcción del indicador clave de rendimiento
3. La determinación de banda de la meta

3.5.1 La formulación de objetivo del mapa estratégico

La formulación persigue los atributos del objetivo de primer nivel, estos son la Perspectiva estratégica a la que pertenece y que pueden ser la financiera, del cliente, interna, de talento humano etc. La finalidad que responde a la pregunta (¿Qué se va a hacer?) que es el objetivo que se persigue para alcanzar la perspectiva estratégica. El propósito que responde a la pregunta ¿para qué se va a hacer?. La iniciativa estratégica que responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer? que son en sí, el conjunto de acciones que se van realizar para alcanzar los objetivos planteados. Y, finalmente, el coordinador del objetivo que es la o las personas responsables de llevar a cabo las iniciativas estratégicas.

3.5.2 La construcción del indicador clave de rendimiento ICR

Para realizar un monitoreo del cumplimiento de los objetivos, el siguiente paso es el establecimiento de indicadores, es decir, las mediciones del desempeño.

El ICR presenta los siguientes atributos para su construcción: la denominación que es el nombre del indicador, la descripción que es el detalle de lo que realiza, la forma de cálculo que es la fórmula, periodicidad de medición que es la frecuencia de la medición y puede ser mensual, trimestral, semestral, anual etc., la unidad de medida expresada en porcentaje, puntaje, unidades etc., fuente de recolección de datos que es de donde se obtendrá la información para la elaboración del indicador, tendencia de mejoramiento que expresa el comportamiento favorable para la consecución del objetivo y finalmente, otras observaciones del indicador que son las características especiales que podría tener el indicador.

3.5.3 La determinación de la banda de la meta.

Los atributos de la meta están dados por el Estándar de la industria, es decir, los datos promedios con los que se maneja la industria en este indicador.

Límite inferior que es el punto de referencia inferior de la industria, línea base que es donde nos encontramos hoy, límite superior que es el punto de referencia superior de la industria. Para un mayor entendimiento, el cuadro 3.7 presenta la herramienta descrita.

Cuadro 3.7 Diseño y construcción del modelo de análisis financiero y no financiero.

FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Objetivo
	Finalidad	(¿Qué se va a hacer?)
	Propósito	(¿Para qué se va a hacer?)
	Iniciativa Estratégica	(¿Cómo se va a hacer?)
	Coordinador del Objetivo	(¿Quién lo va a hacer?)
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Nombre del indicador
	Descripción	Detalle de lo que realiza
	Forma de Cálculo	Formula
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Frecuencia de la medición
	Unidad de Medida	Porcentaje, puntaje, etc.
	Fuente de Recolección de Datos	De dónde se obtendrá la información
	Tendencia de Mejoramiento	La meta
Otras Observaciones del Indicador	Características	
DETERMINACION DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	Promedio de la industria
	Límite Inferior	Punto de referencia inferior de la industria
	Línea Base	Donde estamos hoy
	Limite Superior	Punto de referencia superior de la industria

3.6 Diferenciación entre las Cooperativas reguladas y no reguladas para evaluar el cuadro de mando integral.

Cooperativas reguladas.

La oferta de servicios financieros en el Ecuador está compuesta por un conjunto de productos generados por entidades reguladas y supervisadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS); otros ofrecidos por una amplia masa de entidades que no están sujetas a la regulación ni supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros, entre los que se incluyen básicamente cooperativas de ahorro y crédito, organizaciones no gubernamentales (ONGs), cajas de ahorro y otras organizaciones especializadas en microcrédito.

En primer lugar analizaremos la información provista por la SBS que se refiere a las entidades que regula y supervisa. La información de las entidades que no están reguladas ni supervisadas por la SBS no se encuentra centralizada en ninguna institución, más aún no existe ni siquiera un censo de dichas instituciones, a pesar de su enorme importancia como entidades que han impulsado la profundización financiera en la última década, en particular del microcrédito, a regiones normalmente aisladas de las redes de financiamiento reguladas por la SBS.

Las Cooperativas Financieras reguladas, están sujetas a las normas contables establecidas en el Catálogo de Cuentas emitido por la Superintendencia. Con el propósito de que los socios y el público en general conozcan la situación económica y financiera de las cooperativas, estas pondrán la información a su disposición conforme las normas emitidas por la Superintendencia y adicionalmente se sujetarán a las normas sobre transparencia. Las Cooperativas Financieras remitirán en forma mensual a la Superintendencia los estados de situación, pérdidas y ganancias, estado de cambios en la posición financiera y la posición de patrimonio técnico. Los formatos, el alcance y la periodicidad de la información que deban proporcionar serán determinados por la Superintendencia.

Las Cooperativas Financieras colocarán en su página web y publicarán para circulación nacional, los estados de situación, pérdidas y ganancias, posición de patrimonio técnico e indicadores de liquidez, solvencia, eficiencia y rentabilidad, que muestren su situación de conformidad con las normas establecidas por la Superintendencia, al cierre de cada ejercicio al 31 de diciembre, y en las fechas que determine la Superintendencia. La publicación correspondiente a los estados financieros al 31 de diciembre de cada año, deberá contener adicionalmente la opinión de los auditores externos y todas las notas explicativas que complementen la información comprendida en su dictamen.

Las Cooperativas Financieras por iniciativa propia y responsabilidad con sus asociados, adoptarán políticas internas de control para administrar prudencialmente sus riesgos, también lo harán en función de las normas que la Superintendencia emita para el efecto. Estas políticas serán formuladas por el Auditor Interno y el Gerente General y serán aprobadas y evaluadas periódicamente por los consejos de Administración y de Vigilancia.

Los auditores interno y externo deberán estar previamente calificados por la Superintendencia, desarrollarán su actividad profesional cumpliendo estrictamente la Ley, el Catálogo de Cuentas, las disposiciones impartidas por la Superintendencia, el presente Reglamento y el estatuto social

Sistema financiero no regulado

Además del sistema financiero regulado por la Superintendencia de Bancos y Seguros, existe un amplio conjunto de instituciones financieras no reguladas, formado por Cooperativas de Ahorro y Crédito no reguladas (COAC NR), Organizaciones no gubernamentales (ONGs), Bancos Comunes, Empresas de Servicios Auxiliares y Cajas de Ahorro y Crédito, sobre las cuales no existe información sistematizada, excepto la recolectada por la Red Financiera Rural (RFR), que registra información de sus instituciones miembros, la mayoría de las cuales están especializadas en microfinanzas y de las que realizan servicios complementarios a sus programas de apoyo a la microempresa y a sectores vulnerables de la población en general. Es necesario indicar que

existen entidades muy importantes a nivel local, regional e incluso a nivel nacional que no forman parte de la Red Financiera Rural, existiendo incluso otras redes nacionales pero que no han logrado aún sistematizar la información de sus entidades miembros. Este conjunto de entidades financieras no reguladas ha tenido un desarrollo y crecimiento, según muchos expertos, incluso más importante y dinámico que el del sistema financiero regulado, luego de la crisis financiera de 1999, en parte como reacción a la misma, por la desconfianza que generó en la población, el manejo fraudulento de los ahorros de los depositantes realizado por la banca privada que quebró en la crisis de 1999.

La información provista por la RFR sobre el sistema no regulado, es en consecuencia parcial, sin embargo permite apreciar la importancia del sistema financiero no regulado. Además de información de la RFR, existen reportes bastante desactualizados de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social, que dan cuenta de alguna información de las Cooperativas de Ahorro y Crédito noreguladas, la mayoría de las cuales se encuentran registradas en esa dependencia gubernamental.

Las entidades no reguladas, tienen en términos generales como organismo de control, al Ministerio de Inclusión Económica y Social, MIES, pues allí se registran y eventualmente presentan informes, que en general no son sistematizados. El MIES no cuenta con información sistematizada sobre las operaciones financieras de estas entidades no reguladas, ni realiza ningún proceso de supervisión o control.

Las cooperativas de ahorro y crédito, COACS, no están sujetas en consecuencia a un solo organismo de control, ni a una sola legislación, sino que existen COACS reguladas por la SBS que surgen por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero; y, COACS no reguladas, sujetas a la Dirección Nacional de Cooperativas del MIES, DINACOOOP, que prácticamente no realiza ningún proceso de supervisión ni control.

No existe ni siquiera un registro del número de cooperativas de ahorro y crédito realmente existentes. Sin embargo, la Dirección Nacional de Cooperativas del MIES estimó la existencia de 1.217 no reguladas en un reporte emitido a marzo 2008, distribuidas en todo el territorio nacional. Si comparamos esa cifra, con el número de cooperativas reguladas sobre las cuales la SBS cuenta con información financiera (36 reguladas) y con el número de COACs sobre las cuales cuenta con información la Red Financiera Rural (20 no reguladas), consideradas sin embargo las más importantes¹⁴, en el cuadro 3.8 tenemos el ejemplo de la información de algunas cooperativas no reguladas.

Cuadro 3.8 Indicadores Cooperativas no reguladas.

INDICADORES	COAC NO REGULADAS			
	MAQUITA CUSHUNCHIC	AMBATO	KULLKIWASI	MINGA
	dic-11	dic-11	dic-11	dic-11
ALCANCE				
Número de Clientes Activos de Crédito	7,013	10,207	8,655	2,582
Número de Clientes Activos de Ahorro	15,019	47,612	38,500	10,000
Puntos de Servicio	8	7	8	7
Saldo Promedio por Prestatario	2,485	2,512	2,337	1,863
Saldo Promedio por Ahorrista	455	117	131	154
LIQUIDEZ				
Fondos Disponibles/ Obligaciones con el Público	10.48%	15.00%	15.62%	9.30%
Caja Bancos/Total Activos	N/A	N/A	N/A	N/A
CARTERA				
Cartera en Riesgo > 30 días	2.13%	5.34%	5.76%	5.53%
Tasa de Cartera Castigada	1.13%	0.43%	0.49%	0.00%
Cobertura de Cartera en Riesgo >30 días	96.02%	100.09%	63.19%	63.19%
Total Cartera Bruta	17,428,563	25,640,662	20,223,187	4,772,373
RENTABILIDAD/ SOSTENIBILIDAD				
Sostenibilidad Operacional	107.38%	120.93%	101.30%	105.06%
Sostenibilidad Financiera	101.72%	116.87%	99.52%	101.14%
Retorno Sobre Activo Operacional	1.22%	3.17%	0.24%	0.79%
Retorno sobre Patrimonio Operacional	6.18%	20.25%	2.59%	4.48%
Utilidad del Ejercicio/Total Activos (ROA)	1.22%	3.21%	0.30%	0.79%
Utilidad del Ejercicio/Total Patrimonio (ROE)	6.20%	20.50%	3.21%	4.48%
EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD				
Tasa de Eficiencia Operativa	11.63%	9.05%	12.18%	12.72%
Cartera Bruta por Personal	425,087	301,655	288,903	198,849
Clientes de Crédito por Personal	171	120	124	107
Cartera Bruta por Oficial de Crédito	917,293	884,161	842,633	596,547
Clientes de Crédito por Oficial de Crédito	369	352	361	320
Oficiales de Crédito como % del Personal Total	46.34%	34.12%	34.29%	33.33%
Ahorros a la vista por personal Total	166,603	65,468	72,043	64,029
Ahorristas por Personal Total	366	560	550	417
Gastos Operacionales como % del Total Activos	10.20%	7.95%	10.73%	10.78%
Gastos Personal como % del Total Activos	5.22%	4.27%	5.35%	4.88%
GESTION DE ACTIVOS/PASIVOS				
Rendimiento Sobre la Cartera	17.33%	18.60%	18.28%	16.68%
Costo de Fondo	5.70%	7.20%	8.40%	4.90%
Apalancamiento (Pasivos/Patrimonio)	4.05%	5.25%	10.29%	5.02%
INFORMACIÓN GENERAL				
Activos	19,275,997	29,382,882	23,806,313	5,479,823
Pasivos	15,461,813	24,684,169	21,698,170	4,570,117
Patrimonio	3,814,184	4,698,713	2,108,143	909,706

Fuente: Red Financiera Rural. Boletín microfinanciero anual N.-33

Elaboración: el autor

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito no reguladas cuentan con un importante crecimiento en cuanto número de socios, volumen de cartera y activos, estas organizaciones persiguen sostenibilidad en el tiempo y rentabilidad para sus socios, buscan el trabajo con eficiencia, la productividad y el control de la gestión financiera de sus activos y pasivos. Para lo cual la herramienta del Cuadro de mando integral puede ayudar en el control de sus metas sobre todo si sus objetivos son:

- Estructurar tecnologías financieras apropiadas con el propósito de mantener y ampliar su nicho de mercado.
- Alcanzar mayores volúmenes de captación, esto implica lograr movilizar mayor cantidad de ahorro de sus socios.
- Mejorar sus procesos internos en busca de establecer mejores sistemas de control y lograr mayor agilidad en los servicios que prestan a sus asociados.
- Ampliar la base de sus productos de captación y de crédito, así como nuevos servicios financieros, estableciendo productos orientados a las necesidades de sus clientes.
- Optimizar su administración financiera a través de un manejo técnico de sus recursos.
- Modernizar sus sistemas de información internos generando bases de datos históricos que permitan una fuente de análisis.
- Replantear sus esquemas y visión de negocios para brindar servicios competitivos a sus socios y clientes en el contexto de un mercado globalizado.
- Gestionar integralmente los riesgos de liquidez, de mercado y operativo.
- Mejorar el crecimiento y aprendizaje de la Cooperativa.

3.7 Evaluación del impacto de la Ley de Economías Popular y solidaria.

La Ley, que se publicó en el Registro Oficial el 10 de mayo del 2012 , puso a las cooperativas de ahorro y crédito, reguladas y no reguladas bajo el control de un nuevo ente regulador la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Los puntos más importantes van hacia la operativización de todo lo que dice la Ley, es decir, la constitución, la organización, el funcionamiento, los esquemas de control interno que van a tener todas estas organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS), las organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativas, cada una en sus diferentes niveles, dadas las particularidades que tienen.

En cuanto a las cooperativas de ahorro y crédito, se abre todo un marco del sector financiero popular y solidario donde su diversidad permite desarrollar la segmentación de las cooperativas de ahorro y crédito en la que se utilizan varios criterios de segmentación, que pasan por el número de oficinas, la ubicación geográfica, el monto de los activos, el número de socios, su patrimonio, ahorro, entre otras variables. La ley busca que tanto la regulación como el control estén en función de las particularidades de estas organizaciones. Es decir, un control o regulación para una pequeña cooperativa del sector rural difiere significativamente con respecto al sector urbano o de centros poblados, sobre esta lógica está estructurada esta segmentación.

Una de las cosas importantes que se clarifica y se precisa son las estructuras internas de estas organizaciones, cómo va a estar constituido su órgano de gobierno, sus órganos de dirección, de control y de administración interna. Además, cómo va a estar conformado el régimen económico de estas organizaciones, es decir, cómo va a estar constituido el capital social, el fondo irrepartible de reservas, la emisión de obligaciones, el manejo de las utilidades y los excedentes. También el proceso para la disolución y liquidación de estas instituciones que puede ser por voluntad de los propios socios o porque han inobservado procedimientos señalados en la ley, en el reglamento o en los estatutos.

Para todas estas instituciones es importantísimo, a excepción de las cooperativas que tenían su propia ley y reglamento, las otras organizaciones no contaban (con el reglamento) y hoy ya lo tienen. Esto garantiza que tanto la gestión de la organización como su funcionamiento sean lo más objetivo, eficiente y eficaz. El tema de control interno nunca se había topado. Al interior de todas estas organizaciones habrá un control previo, control recurrente y control posterior, que la misma organización lo va a realizar. Y si a esto se suma el rol que va a tener el Consejo de Vigilancia, así como la auditoría interna y externa que las propias organizaciones contratarían, aseguraría un control mucho más oportuno, más confiable y que permita el desarrollo y funcionamiento de estas instituciones.

Según los artículos 85 y 92 de la ley, 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. Las regulaciones deberán establecer normas en cuanto a solvencia patrimonial, prudencia financiera, índices de gestión financiera y administrativa, mínimos de liquidez, desempeño social y transparencia. Además las cooperativas de ahorro y crédito deberán contratar calificadoras de riesgo y realizar la administración integral de riesgos de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo dispuesto por el órgano regulador.

En resumen, la ley de economía popular y solidaria ayudará a normalizar en especial a las más de 1200 cooperativas no reguladas por la SBS, sobre todo en el aspecto de presentación de información que nunca se mostraba y transparentaba en lo referente a lo financiero y administrativo, por tal motivo las cooperativas tendrán que sujetarse al ente controlador. Las cooperativas que busquen únicamente un enfoque financiero pasaran a ser bancos como ya lo hicieron la Cooperativa de Ahorro y Crédito Nacional y la fundación De Miro. Las que sigan el

camino del cooperativismo y la ayuda social, de ser el caso, tendrán que unirse para fortalecerse. Cada cooperativa deberá presentar informes con indicadores de sus gestiones, obviamente ajustado de acuerdo a la respectiva segmentación de las mismas. Todo esto llevará al bienestar y mejora de las organizaciones y la herramienta del cuadro de mando integral contribuirá en el apoyo del control de los objetivos y metas que persiguen las cooperativas, sobre todo si quiere una permanencia en el sector a largo plazo.

Para las Cooperativas de ahorro y crédito a más de su evaluación de la gestión integral de riesgos se realizará una evaluación integral de desempeño institucional, que está constituida por dos componentes, uno cuantitativo que comprende la gestión financiera más el umbral mínimo de gestión y el otro cualitativo que corresponde la evaluación de la gestión administrativa y del desempeño social persiguiendo principalmente la focalización sobre los pobres, productos y servicios adecuados a la demanda de la economía popular y solidaria, mejora del capital social y político de los clientes y la responsabilidad social de las Cooperativas.

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DEL MODELO DE ANÁLISIS FINANCIERO Y NO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO.

4.1 Antecedentes.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda., nació en la parroquia de Atahualpa, provincia de pichincha en Agosto de 1969 con 32 socios y un capital de 4.200 sucres, al 31 de diciembre de 2010, el patrimonio es de \$ 18'090.000 de dólares, su afán fue el de contribuir al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas, tanto en créditos por sus tasas bajas, como por sus inversiones debidas a su elevada rentabilidad, por lo que resultó imperiosa la necesidad de abrir la oficina en Pomasqui, que en poco tiempo se convirtió en la oficina matriz, posteriormente, en la parroquia de Calderón, en 1989 se abrió una nueva sucursal que, desde esa fecha, se encuentra prestando sus servicios a Calderón, Carapungo y Guayllabamba.

En diciembre de 1994 se dio un nuevo proyecto con la apertura de la sucursal en La Villaflora, con la respuesta y la confianza demostrada por los socios se logró un crecimiento firme y constante, actualmente se cuenta con oficinas en la “Y”, Centro Histórico, Los Bancos, Tumbaco, Mariscal Sucre, Sangolquí, Cayambe, y cinco ventanillas de extensión en Nanegalito, Puéllaro, Perucho, San José de Minas y Pacto.

Para el año 2009 Cooprogreso extiende sus servicios hacia la Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

4.2 Elaboración de la misión.

Actual:

Servir a nuestros socios clientes de una manera competitiva y equitativa, facilitando la entrega de productos y servicios financieros, retribuyendo con beneficio a los aportes de los socios, asegurando el mejoramiento de su calidad de vida y buscando el progreso de la comunidad y del

país, para lo cual, se ha utilizado la tecnología disponible y el respaldo comprometido de su talento humano, logrando así fortalecer la confianza, la solidez y el crecimiento de la institución.

Elaboración de la Misión:

Preguntas claves

1. Tipo de organización: ¿Qué clase de organización somos?, somos una cooperativa de ahorro y crédito.
2. Motivo: ¿Para qué nos constituimos?, para contribuir al desarrollo económico del sector con soluciones financieras y cooperativas con bajas tasa de interés en créditos y altas tasas de rentabilidad en inversiones.
3. Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?, cuentas de ahorro, inversiones, microcréditos y créditos de consumo.
4. Clientes: ¿Para quién?, la comunidad y el país.
5. Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?, servicio de calidad a los socios.
6. Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?, mercado ecuatoriano.
7. Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?, con recursos humanos calificados y tecnología disponible, que apoye los procesos internos.
8. Gestión: ¿Cómo gestionaremos nuestros recursos?, con políticas claras y acciones orientadas a alcanzar eficiencia y eficacia.

Propuesta de Misión:

Somos una Cooperativa de ahorro y crédito que asegura el mejoramiento de la calidad de vida de sus socios y que contribuye al desarrollo económico del país, entregando productos y servicios financieros con recursos humanos calificados, utilizando alta tecnología y apoyados siempre en un sistema de gestión de calidad.

4.3 Elaboración de la visión.

Actual:

Ser líderes en la innovación del sistema cooperativo y, a la vez, competitivos en el sistema financiero nacional, para, de esta manera, satisfacer las necesidades de nuestros socios clientes contribuyendo a su bienestar y al de la comunidad.

Aspectos básicos:

- ✓ Debe proyectar sueños y esperanzas, pero, sin dejar de ser realista
- ✓ Debe ser integradora
- ✓ Debe ser positiva y alentadora
- ✓ Debe incorporar valores e intereses comunes
- ✓ Debe usar un lenguaje cordial y enaltecedor
- ✓ Debe propender a crear sinergia
- ✓ Debe enmarcarse en la misión empresarial

Propuesta de la Visión

Para, en el año 2016, llegar a ser los líderes en la innovación del sistema cooperativo y convertirse en la entidad referente del Ecuador, satisfaciendo las expectativas de los clientes tanto internos como externos y contribuyendo eficazmente al bienestar del país.

4.4 Análisis FODA Cooprogreso

Para el análisis interno y externo, se revisó la situación financiera de la institución, así como los resultados de encuestas realizadas por la entidad en cuanto a conocer el grado de satisfacción del cliente (ver anexo 3) y las condiciones del clima laboral (ver anexo 4). Para el análisis externo se consideró el informe correspondiente al mes de marzo del año 2011 por *Pacific Credit Rating*.

Durante el año 2009, el sistema de cooperativas ecuatoriano experimentó una reducción en sus captaciones lo que conllevó a frenar el crecimiento en las colocaciones de cartera, como consecuencia de la incidencia de factores coyunturales como la crisis financiera internacional, que generó un evidente clima de incertidumbre. Los hechos mencionados determinaron un

moderado crecimiento del sistema de cooperativas en el año 2009; sin embargo, para el año 2010 se nota una recuperación demostrada en el hecho de que los activos totales del sistema pasaron de US\$ 1,970.68 millones en el 2009 a US\$ 2,509.01 millones en el 2010, que representa un importante crecimiento del 27.32%, reflejando obviamente una recuperación de los niveles de crecimiento en los activos del sistema.

Durante el año 2009, se evidenció una reducción de los depósitos en el sistema de cooperativas que no sólo provino del sector correspondiente al de las personas naturales, sino también desde el Gobierno cuando dispuso que las instituciones públicas que forman parte del sector público no financiero, solamente podrán invertir sus recursos en instituciones financieras públicas. Adicionalmente, se puede mencionar que durante el año 2009 se presentaron cambios normativos, entre los que se estableció la reducción o eliminación de las tarifas de algunos servicios que prestaban las entidades financieras a los usuarios, la disminución del encaje bancario y la consecuente creación de la cuenta Fondo de Liquidez, considerada ésta, para el cálculo de activos rentables y activos productivos. Todas las regulaciones mencionadas afectaron directa o indirectamente los estados financieros de las entidades respectivas al reducir sus niveles de ingresos, motivo por el cual las instituciones, para compensar estos rubros, se vieron obligadas a instrumentar nuevas líneas de negocio y diversificar sus productos.

Además, durante el año 2010 se continuó con la regulación de tasas de interés, cuyos límites se fijaron mediante decretos. Finalmente, el Banco Central del Ecuador (BCE) estableció que las instituciones financieras sujetas a la regulación de la Superintendencia de Bancos y Seguros, debían mantener Reservas Mínimas de Liquidez conforme lo señalara el propio Banco Central y, adicionalmente, la constitución del coeficiente de liquidez doméstico que consiste en mantener, en por lo menos, el 45% la relación de liquidez local sobre su liquidez total.

La coyuntura económica suscitada en el año 2009 tuvo repercusiones en el sistema cooperativo, ya que los depósitos arrastraron la tendencia decreciente que se presentó desde finales del año

2008; ante este comportamiento, la mayoría de las cooperativas reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros de Ecuador, adoptaron una política conservadora que privilegió mantener sus posiciones de liquidez, a través de la desaceleración de las colocaciones y de una mayor eficiencia en la recuperación de los créditos. Dicho comportamiento se mantuvo principalmente durante el primer semestre del año, ya que, con la recuperación de la liquidez de la economía ocurrida en el segundo semestre, se dinamizaron nuevamente las operaciones. Para el año 2010, prevaleció el comportamiento de finales del año 2009 y se acentuó la reactivación de las operaciones; en consecuencia, se produjo la recuperación en cuanto a resultados, de los integrantes del sistema de cooperativas en general.

En el primer trimestre del año 2011 los activos del sistema cooperativo del Ecuador llegaron a US\$ 2.655,76 millones y, la cartera de créditos, como su principal componente, tuvo una participación del 69.52%; podemos observar que existe un cambio importante en la composición de la cartera de las cooperativas de ahorro y crédito, puesto que se ha incrementado la participación de la cartera de Consumo ubicándose incluso sobre la cartera de Microempresa; este es un segmento al que la mayoría de las instituciones financieras del país están fehacientemente incursionando, atraídas por las facilidades crediticias a él otorgadas.

Fortalezas

- Prestigio, que permite la identificación inmediata de la empresa en el medio y con un buen nivel de agresividad para enfrentar a la competencia
- Procedimientos, políticas, metodologías y herramientas exclusivas, para cada tipo de crédito. Propiedad de tecnología crediticia
- La mayor parte de sus productos ofrece beneficio a los clientes, en cuanto a seguros de vida y desgravamen
- Capacidad financiera como: endeudamiento, liquidez, solvencia, retorno de la inversión, estabilidad de costos y habilidades para mantener e incrementar la demanda

- Varias líneas de productos destinadas a las microfinanzas.
- Atención personalizada con acceso directo al cliente
- El nivel económico que la empresa ha alcanzado, así como su historial de crédito, le facilita la consecución de recursos para financiar nuevas inversiones, comprar bienes de capital y otras necesidades financieras
- Costos financieros bajos

Oportunidades

- Necesidades insatisfechas del mercado
- Aumento de las necesidades de crédito debido a la crisis económica mundial
- Desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías
- Apertura de nuevos mercados o segmentos
- Aumento del desempleo

Debilidades

- Pérdida de participación en el mercado por el ingreso de nuevos competidores, con un posicionamiento en el mercado aproximadamente del 2,12%
- Poca promoción con clientes (Publicidad)
- No se utilizan estudios de mercado, no se conocen y analizan las inquietudes de los consumidores con respecto a la calidad del producto, su aceptación, prestación y otros factores que determinan con mayor exactitud cuál es la demanda de sus productos
- No existe participación del personal de base involucrado, pues, las decisiones ya la tiene tomadas la gerencia por lo que prevalece el criterio de gerente
- Falta de habilidad para incursionar en la innovación de nuevos productos
- Débil red de distribución a nivel nacional.
- Falta de calidad en el servicio al cliente
- Problema de rotación de personal y estabilidad laboral

- Sistema de incentivos bajo, desmotivación del personal
- Debilidad en cuanto a tecnología, no cuenta con un sistema propio (Cobis) lo cual no le permite presentar reportes de manera oportuna

Amenazas

- Alto nivel de competencia
- Inseguridad política por parte del gobierno
- Recesión interna del país, puede ocasionar un aumento de la morosidad
- Poca disponibilidad de líneas de crédito externas
- Entrada de nuevos competidores con estructura de costos más baja por poseer fondos propios para financiar sus operaciones, entidades del estado (CFN y BNF)
- Cambios adversos en los tipos de interés
- Políticas comerciales de gobiernos extranjeros, rupturas diplomáticas y tratados comerciales
- Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial
- Cambio en las necesidades y en el gusto de los compradores

4.5 Elaboración de los temas estratégicos

N.	Fortalezas	N.	Oportunidades	N.	Amenazas	Tema Estratégico
F1	Prestigio que permite la identificación inmediata de la empresa en el medio, y un buen nivel de agresividad para enfrentar la competencia.	O1	Necesidades insatisfechas del mercado	A1	Alto nivel de competencia.	Satisfacer las necesidades de los grupos primarios de interés, de productos y servicios financieros de nuestros socios.
F2	Procedimientos, políticas, metodologías y herramientas exclusivas para cada tipo de crédito. Propiedad de tecnología crediticia	O2	Aumento de las necesidades de crédito debido a la crisis económica mundial.	A2	Inseguridad política por parte del gobierno	Satisfacer las necesidades de los grupos primarios de interés, de productos y servicios financieros de nuestros socios.
				A4	Poca disponibilidad de líneas de crédito externas.	Satisfacer las necesidades de los grupos primarios de interés, de productos y servicios financieros de nuestros socios.
F3	La mayor parte de sus productos tienen el beneficio para los clientes en cuanto a seguros de vida y desgravamen.	O3	Desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías	A3	Recesión interna del país puede aumentar morosidad.	Satisfacer las necesidades de los grupos primarios de interés, de productos y servicios financieros de nuestros socios.
F4	La capacidad financiera como: la de endeudamiento, liquidez, solvencia, retorno de la inversión, estabilidad de costos y habilidades para mantener la demanda..	O4	Apertura de nuevos mercados o segmentos	A5	Entrada de nuevos competidores con estructura de costos mas baja ya que poseen fondos propios para financiar sus operaciones, entidades del estado (CFN y BNF)	Alcanzar una estructura financiera que permita el fortalecimiento del negocio en el largo plazo.
F5	Varias líneas de productos destinados a las microfinanzas.	O5	Aumento del desempleo, genera nuevas microempresas	A2	Inseguridad política por parte del gobierno	Generar ventaja competitiva a través de la administración por procesos, con soporte tecnológico, que permitan incrementar la productividad y garantizar la entrega oportuna de productos y servicios.
				A9	Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.	
F6	Atención personalizada acceso directo al cliente.	O1	Necesidades insatisfechas del mercado	A6	Cambios adversos en los tipos de interes.	Generar ventaja competitiva a través de la administración por procesos, con soporte tecnológico, que permitan incrementar la productividad y garantizar la entrega oportuna de productos y servicios.
F7	El nivel económico que la empresa ha alcanzado y su historial de crédito, le facilita la consecución de recursos para financiar nuevas inversiones, comprar bienes de capital y otras necesidades financieras.	O4	Apertura de nuevos mercados o segmentos	A7	Políticas comerciales de Gobiernos extranjeros, rupturas diplomáticas y tratados comerciales.	Generar ventaja competitiva a través de la administración por procesos, con soporte tecnológico, que permitan incrementar la productividad y garantizar la entrega oportuna de productos y servicios.
F8	Costos financieros bajos.			A8	Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.	

N.	Debilidades	N.	Oportunidades	N.	Amenazas	Tema Estratégico
D1	Perdida de participación en el mercado por el ingreso de nuevos competidores. Posicionamiento en el mercado aproximadamente del 2.12%	O1	Necesidades insatisfechas del mercado	A1	Alto nivel de competencia.	Fortalecer la cultura organizacional basada en el compromiso y la maximización del potencial del talento humano.
D2	Poca promoción con clientes. (Publicidad).	O2	Aumento de las necesidades de crédito debido a la crisis económica mundial.	A2	Inseguridad política por parte del gobierno	
D3	No se utilizan estudios de mercado, no se conocen inquietudes de los consumidores respecto de la calidad del producto, su aceptación, prestación y otros factores que determinan con mayor exactitud cual es la demanda de sus productos.	O3	Desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías	A3	Recesión interna del país puede aumentar morosidad.	Implementar la administración de riesgo en todo nivel.
D4	No existe participación del personal de base involucrado, pues la toma de decisiones ya la tiene tomada la gerencia por lo que prevalece el criterio de gerente.	O4	Apertura de nuevos mercados o segmentos	A4	Poca disponibilidad de líneas de crédito externas.	Implementar un proceso de responsabilidad social.
D5	Falta de habilidades para la innovación de nuevos productos.	O5	Aumento del desempleo	A5	Entrada de nuevos competidores con estructura de costos mas baja ya que poseen fondos propios para financiar sus operaciones, entidades del estado (CFN y BNF)	Fortalecer la cultura organizacional basada en el compromiso y la maximización del potencial del talento humano.
D6	Débil red de distribución a nivel nacional.	O1	Necesidades insatisfechas del mercado	A1	Alto nivel de competencia.	
D7	Falta de calidad en el servicio al cliente	O6	Facilidades para conseguir becas de estudio por parte del Estado	A6	Cambios adversos en los tipos de intereses.	
D8	Problema de rotación de personal y estabilidad laboral.			A7	Políticas comerciales de Gobiernos extranjeros, rupturas diplomáticas y tratados comerciales.	
D9	Sistema de incentivos bajo, desmotivación de personal.			A8	Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.	
D10	Debilidad en cuanto a tecnología, no cuenta con un sistema propio (Cobis) lo cual no le permite sacar reportes a tiempo.	O7	Fácil acceso y bajos precios de nuevas tecnologías (open source)	A9	Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.	

Resumen de temas estratégicos.

TEMAS ESTRATÉGICOS	
1	Alcanzar una estructura financiera que permita la sustentabilidad del negocio en el largo plazo.
2	Satisfacer las necesidades de los grupos primarios de interés y de productos y servicios financieros de nuestros socios.
3	Generar ventaja competitiva mediante la excelencia operativa y tecnológica, que permitan incrementar la productividad y garantizar la entrega oportuna de productos y servicios.
4	Fortalecer la cultura organizacional basada en el compromiso y la maximización del potencial del talento humano.
5	Implementar la administración de riesgos en todo nivel.
6	Implementar un proceso de responsabilidad social.

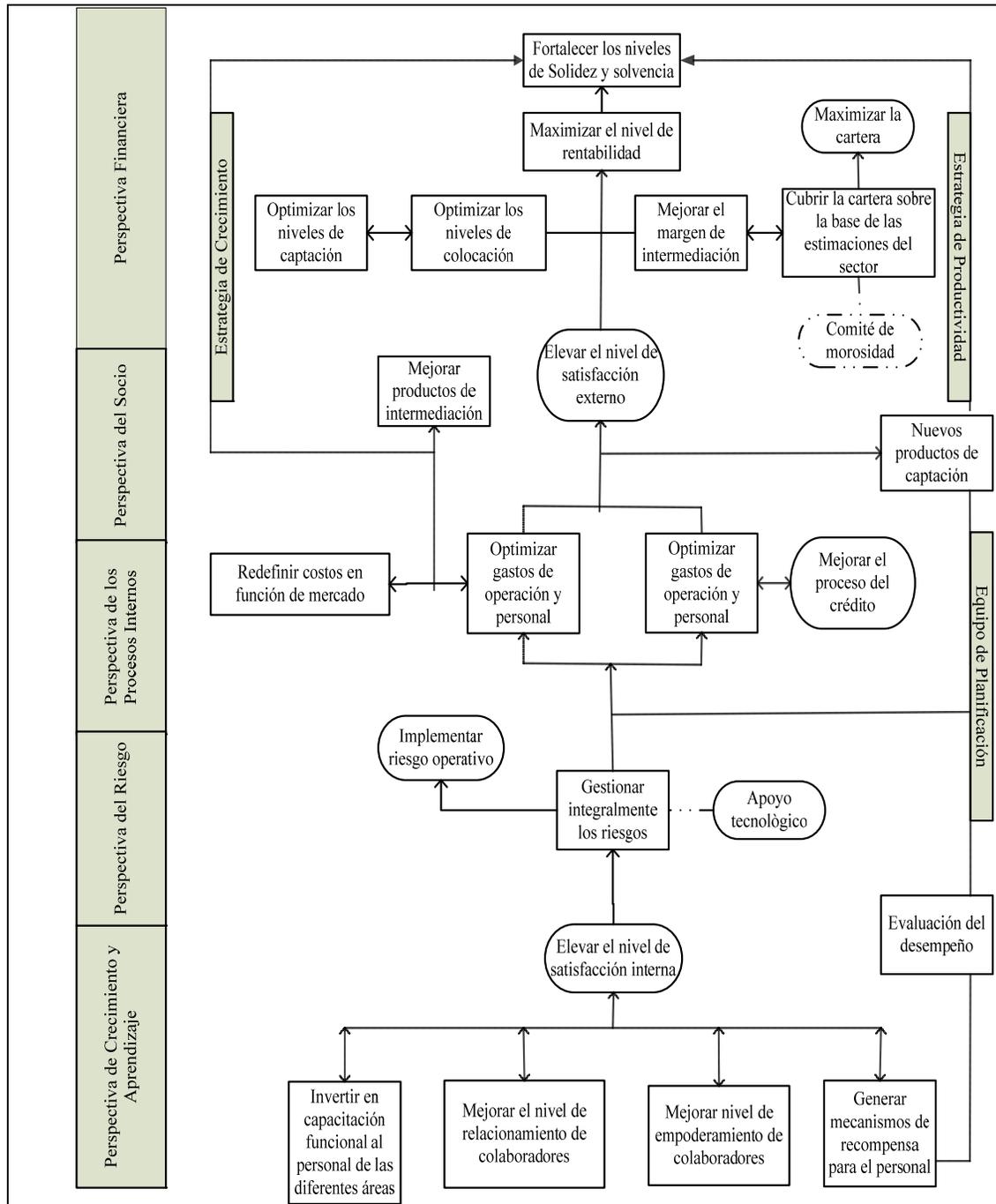
4.6 Elaboración de los objetivos específicos

TEMAS ESTRATÉGICOS		OBJETIVOS ESPECÍFICOS
1	ALCANZAR UNA ESTRUCTURA FINANCIERA QUE PERMITA LA SUSTENTABILIDAD DEL NEGOCIO EN EL LARGO PLAZO	Mantener estructura financiera óptima de activos productivos
		Estructura de fondeo bien elaborada y óptima
		Eficiente proceso de cobranzas extrajudicial y judicial
		Óptima estructura de costos y gastos
2	SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS GRUPOS PRIMARIOS DE INTERÉS Y DE PRODUCTOS Y SERVICIOS FINANCIEROS DE NUESTROS SOCIOS	Satisfacer las necesidades financieras y de cumplimiento de los grupos primarios de interés, en términos de mercado
		Mejorar la calidad de servicio prestado .(VENTA Y POSTVENTA)
		Mejorar el posicionamiento y participación en el mercado mediante el enfoque Estratégico de productos, servicios, canales y segmentación
3	GENERAR VENTAJA COMPETITIVA MEDIANTE LA EXCELENCIA OPERATIVA Y TECNOLÓGICA, QUE PERMITAN INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD Y GARANTIZAR LA ENTREGA OPORTUNA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	Eficiente y eficaz administración de procesos y proyectos
		Tecnología que soporte procesos críticos de la organización
		Implementar un sistema de calidad
		Gestión continua del control interno.
4	FORTALECER LA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL COMPROMISO Y LA MAXIMIZACIÓN DEL POTENCIAL DEL TALENTO HUMANO	Fortalecimiento del clima laboral y del compromiso organizacional
		Fortalecer los procesos de comunicación interna (enseñanza) .
5	INSTRUMENTAR LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS EN TODO NIVEL	Administración de riesgo en todo nivel.
6	INSTRUMENTAR UN PROCESO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	Mejora y consolidación del proceso de responsabilidad social

4.7 Ubicación en perspectivas de los temas estratégicos

TEMAS ESTRATÉGICOS	Ubicación en perspectivas			
	Financiera	Cliente	Procesos	Crecimiento y tecnología
Mantener estructura financiera óptima de activos productivos	X			
Estructura de fondeo bien estructurada y óptima	X			
Eficiente proceso de cobranzas extrajudicial y judicial	X			
Óptima estructura de costos y gastos	X			
Satisfacer las necesidades financieras y de cumplimiento de los grupos primarios de interés, en términos de mercado		X		
Mejorar la calidad de servicio prestado (VENTA Y POSTVENTA)		X		
Mejorar el posicionamiento y participación en el mercado mediante el enfoque Estratégico de productos, servicios, canales y segmentación		X		
Eficiente y eficaz administración de procesos y proyectos			X	
Tecnología que soporte procesos críticos de la organización			X	
Implementar un sistema de calidad			X	
Gestión continua del control interno.			X	
Fortalecimiento del clima laboral y del compromiso organizacional				X
Fortalecer los procesos de comunicación interna (enseñanza)				X
Administración de riesgo en todo nivel.			X	
Mejora y consolidación del proceso de responsabilidad social				X

4.8 Elaboración del mapa estratégico



4.9 Diseño y construcción del modelo de análisis financiero y no financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso.

Perspectiva financiera

1.1	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Fortalecer los niveles de solidez y solvencia
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para que nuestros socios tengan la seguridad de pertenecer a una institución fuerte, competitiva y confiable
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Fortaleciendo el liderazgo local, siendo, ágiles, eficientes y oportunos en la prestación de servicios.
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Vulnerabilidad del patrimonio
	Descripción	Mide la relación de la cartera improductiva bruta con respecto a la sumatoria del patrimonio y resultados
	Forma de Cálculo	Cartera improductiva bruta con fideicomiso/(Patrimonio + Resultados)
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Estados Financieros
	Tendencia de Mejoramiento	A la baja 
	Otras Observaciones del Indicador	Para este indicador nos estamos comparando con el total de cooperativas de microcrédito y tomamos dentro del grupo de medianas resultados referenciales.
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	10,99
	Límite Inferior	24,8
	Línea Base	5,16
	Limite Superior	5,16

El indicador de vulnerabilidad de patrimonio nos indica que estamos al 5.16% si tenemos como referencia el estándar de la industria de 10.99%, tenemos que este indicador cumple lo esperado con lo cual se debe continuar con las estrategias adoptadas.

1.2	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Mantener el nivel de rentabilidad
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para ofrecer mejores y mayores servicios a los socios
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Minimizando los límites de morosidad fijados en el reglamento y potencializando el posicionamiento de la Cooperativa dentro de la región
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	ROA (Retorno sobre los activos)
	Descripción	Mide el nivel de rentabilidad que se obtiene con respecto al activo promedio
	Forma de Cálculo	Rentabilidad del ejercicio estimados/Activo promedio
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Estados Financieros
	Tendencia de Mejoramiento	Mantener 
	Otras Observaciones del Indicador	Para este indicador nos estamos comparando con el total de cooperativas de microcrédito y tomamos dentro del grupo de medianas resultados referenciales.
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	1,63
	Límite Inferior	0,94
	Línea Base	1,13
	Limite Superior	2,69

El indicador del retorno sobre los activos nos indica que estamos al 1.13% si tenemos como referencia el estándar de la industria de 1.63%, tenemos una alerta para tratar de mejorarlo y llegar por lo menos al promedio. Con lo cual podemos por ejemplo revisar primero nuestro reglamento general de crédito y los límites de morosidad en particular.

1.3		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera	
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Optimizar los niveles de captación	
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para contar con un nivel de apalancamiento apropiado que a su vez permita mantener y mejorar el nivel de rentabilidad	
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Impulsando una campaña de activación de cuentas, publicidad y promociones	
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación	
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Captaciones	
	Descripción	Mide el incremento de las captaciones a la vista y a plazo requeridas para fondar las colocaciones	
	Forma de Cálculo	(Dep vista 2011+ Dep plazo 2011)-(Dep vista 2010+ Dep plazo 2010)	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual	
	Unidad de Medida	Unidades monetarias	
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del sistema y seguimiento del presupuesto	
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 	
	Otras Observaciones del Indicador	Este indicador puede sufrir modificaciones en función de los requerimientos del presupuesto anual	
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META			
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	18.426.114	
	Límite Inferior	14.320.303	
	Línea Base	25.222.974	
	Limite Superior	25.222.974	

El indicador de Captaciones nos indica que en el año 2010 por concepto de pasivos se obtuvo 25 millones si tenemos como referencia el estándar de la industria de 18 millones, tenemos que esta sobre lo esperado. Con lo cual podemos continuar con nuestra estrategia de promoción de productos.

1.4	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Optimizar los niveles de colocación
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para impulsar el crecimiento sobre la base de una cartera sana y debidamente cubierta
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Difundiendo los productos de colocación y penetrando de mejor manera nuestro mercado actual
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Colocaciones
	Descripción	Mide el incremento de las colocaciones
	Forma de Cálculo	Colocaciones 2011-Colocaciones 2010
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Unidades monetarias
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del sistema y seguimiento del presupuesto
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 
	Otras Observaciones del Indicador	Este indicador puede sufrir modificaciones en función de los requerimientos del presupuesto anual
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	17.770,78
	Límite Inferior	4.130,2
	Línea Base	21.688,85
	Limite Superior	24.316,35

El indicador de colocaciones nos indica que en el año 2010 se otorgó 21 millones si tenemos como referencia el estándar de la industria de 17 millones, tenemos que está sobre lo esperado. Con lo cual podemos continuar con nuestra estrategia de colocación de productos.

1.5	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Maximizar el margen de intermediación
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para sostener la estructura financiera de la cooperativa, impulsar el crecimiento y maximizar la rentabilidad
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Impulsando una colocación con bajos niveles de morosidad y una captación que apalanque apropiadamente la institución
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Margen de intermediación
	Descripción	Mide la relación del margen de intermediación con respecto al activo promedio
	Forma de Cálculo	Margen de intermediación estimado/Activo promedio
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Estados financieros
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 
	Otras Observaciones del Indicador	
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	1,08
	Límite Inferior	1
	Línea Base	1,06
	Limite Superior	3,78

El indicador del margen de intermediación nos indica que estamos al 1.06% si tenemos como referencia el estándar de la industria de 1.08%, tenemos una alerta para tratar de mejorarlo y llegar por lo menos al promedio. Con lo cual podemos por ejemplo impulsar una colocación con bajos niveles de morosidad y una captación que apalanque apropiadamente la institución.

1.6	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva Financiera
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Cubrir cartera sobre la base de las estimaciones del sector
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para mantener una buena posición respecto al mercado y contar con un nivel rentabilidad más real
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Manteniendo niveles de morosidad mínimos de acuerdo a la reglamentación interna
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Cobertura de cartera
	Descripción	Mide la porción de cartera que se cubre sobre la base del vencimiento
	Forma de Cálculo	Estimación de provisiones/Cartera vencida
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Estados financieros
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 
	Otras Observaciones del Indicador	Para el establecimiento de límites se han tomado un promedio de la cobertura de todas las carteras, pero se recomienda seguir en particular la de microcrédito así como lo recomendado en la calificación de riesgo.
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	1,99
	Límite Inferior	1
	Línea Base	16,34
	Límite Superior	65

El indicador de cobertura de cartera nos indica que estamos al 16.34% si tenemos como referencia el estándar de la industria de 1.99%, tenemos que este indicador cumple lo esperado con lo cual se debe continuar con las estrategias adoptadas.

Perspectiva del socio

2.1		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva del Socio	
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Elevar el nivel de satisfacción del Cliente Externo	
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para que los usuarios se sientan parte de la cooperativa y busquen obtener los servicios y productos que se ofrece	
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Redefiniendo tiempos de procesos para respuesta a requerimientos	
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación	
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Puntaje de satisfacción	
	Descripción	Mide el puntaje que se alcanza levantando una encuesta de satisfacción al cliente externo	
	Forma de Cálculo	Ponderación en las señales de alerta de la encuesta de satisfacción	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Cuatrimestral	
	Unidad de Medida	Puntos	
	Fuente de Recolección de Datos	Encuesta de satisfacción al cliente	
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 	
	Otras Observaciones del Indicador	Se recomienda hacer las mediciones de seguimiento sobre la base de la misma encuesta.	
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META			
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND	
	Límite Inferior		11
	Línea Base		22
	Límite Superior		33

El indicador de satisfacción al cliente indica que estamos con un puntaje de 22 frente al límite superior de 33 con lo cual nos indica que debemos mejorar nuestros procesos para servir a nuestros socios. Se debe continuar con las encuestas a clientes externos midiendo el grado de satisfacción y establecer plan de mejoras en función de los resultados de las encuestas.

Perspectiva de los procesos internos

3.1	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de los Procesos Internos
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Optimizar gastos de operación
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para mejorar el nivel de rentabilidad
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Analizando el destino del gasto y haciendo eficientes los procesos operativos
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Gastos de operación
	Descripción	Mide la relación de los gastos de operación estimados con respecto al activo promedio
	Forma de Cálculo	Gastos de operación estimados/Activo promedio
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del sistema
	Tendencia de Mejoramiento	 A la baja
	Otras Observaciones del Indicador	
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	6,32
	Límite Inferior	8
	Línea Base	7,09
	Límite Superior	4,67

El indicador de gasto de operación nos indica que estamos al 7.09% si tenemos como referencia el estándar de la industria de 6.32%, tenemos una alerta para tratar de mejorarlo y llegar por lo menos al promedio. Con lo cual podemos por ejemplo analizar el destino del gasto y ser más eficientes en los procesos operativos.

3.2		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de los Procesos Internos	
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Optimizar gastos de personal	
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para mejorar el nivel de rentabilidad y prestar una mejor atención al socio	
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	ajustando incrementos salariales en función de resultados obtenidos, objetivos cumplidos y aplicando recomendaciones de organismos de control	
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación	
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Gastos de personal	
	Descripción	Mide la relación de los gastos de personal estimados con respecto al activo promedio	
	Forma de Cálculo	Gastos de personal estimados/Activo promedio	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual	
	Unidad de Medida	Porcentaje	
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del sistema	
	Tendencia de Mejoramiento		
	Otras Observaciones del Indicador	IMPORTANTE: La esencia de este objetivo no es reducir personal ni bajar sueldos, la estrategia global se basa en buscar productividad y crecimiento a través de los cuales el gasto de personal aún con incrementos, tendrá una menor participación.	
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META			
Atributos de la meta	Estándar de la Industria		3,17
	Límite Inferior		4
	Línea Base		3,35
	Límite Superior		2,17

El indicador de gasto de personal nos indica que estamos al 3.35% si tenemos como referencia el estándar de la industria de 3.17%, tenemos una alerta para tratar de mejorarlo y llegar por lo menos al promedio. Con lo cual podemos por ejemplo analizar los incrementos salariales en función de resultados obtenidos y objetivos cumplidos.

3.3	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de los Procesos Internos
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Mejorar el proceso del crédito
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Incrementar el nivel de satisfacción de usuarios
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Logrando mayor eficiencia y oportunidad en la entrega de recursos
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Tiempo de desembolso
	Descripción	Mide el tiempo que transcurre entre el desembolso y el ingreso de la solicitud de crédito
	Forma de Cálculo	fecha de desembolso- Fecha de ingreso de la solicitud de crédito
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Semanal
	Unidad de Medida	Días
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte del sistema
	Tendencia de Mejoramiento	↓ A la baja
	Otras Observaciones del Indicador	Para efecto de la fijación de metas se ha tomado como referencia el tiempo de desembolso de entidades bancarias que lideran el mercado de operaciones de microcrédito.
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	3
	Límite Inferior	4
	Línea Base	3
	Límite Superior	2

El indicador de tiempo de desembolso indica que estamos en 3 días, tenemos como referencia el estándar de la industria de 3 días y como límite superior 2 días, tenemos una alerta para tratar de mejorarlo. Con lo cual podemos por ejemplo lograr mayor eficiencia y oportunidad en la entrega de recursos. Establecer un seguimiento por parte de la unidad de control de crédito.

3.4		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de los Procesos Internos	
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Redefinir costos en función de parámetros de mercado	
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para generar una base de ingresos adicionales que permitan cubrir costos operativos y mejorar la rentabilidad	
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	analizando los requerimientos de la planificación financiera y validando dichos requerimientos con los costos vigentes en el mercado.	
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación	
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Ingresos por comisiones y servicios	
	Descripción	Mide la cobertura de los ingresos por comisiones e ingresos por servicios con respecto al gasto de operación	
	Forma de Cálculo	$(\text{Ingresos por comisiones} + \text{ingresos por servicios}) / \text{Gastos de operación}$	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual	
	Unidad de Medida	Porcentaje	
	Fuente de Recolección de Datos	Estados financieros	
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 	
	Otras Observaciones del Indicador		
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META			
Atributos de la meta	Estándar de la Industria		3,87
	Límite Inferior		0,4
	Línea Base		11,27
	Límite Superior		11,27

El indicador de ingresos por comisiones indica que estamos al 11.27% si tenemos como referencia el estándar de la industria de 3.87%, tenemos que este indicador cumple lo esperado con lo cual se debe continuar con las estrategias adoptadas.

Perspectiva del riesgo

4.1		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgos de Liquidez
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Gestión activa del riesgo de liquidez
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Gestionar la liquidez de forma que la cooperativa siempre pueda atender sus compromisos puntualmente y nunca vea limitada su actividad inversora por falta de fondos prestables
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Seguimiento continuado de las estructuras del balance, por plazos de vencimiento, para detectar de forma anticipada la eventualidad de estructuras inadecuadas de liquidez a corto y medio plazo para adoptar una estrategia que dé estabilidad a las fuentes de financiación
	Coordinador del Objetivo	Gerencia de Riesgos
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Índice de Liquidez Estructural
	Descripción	Muestra la posición de liquidez a una fecha de corte específica.
	Forma de Cálculo	Activos y Pasivos Líquidos / Saldos Contables
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Semanal
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Balances de la cooperativa
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 
	Otras Observaciones del Indicador	El límite inferior es el requerimiento mínimo que establece la Superintendencia de Bancos y Seguros.
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	12%
	Línea Base	48.44%
	Límite Superior	100.00%

El índice de liquidez estructural presenta un resultado de 48.44% si tenemos como referencia el límite inferior de alrededor el 12%, tenemos que este indicador cumple lo esperado con lo cual se debe continuar con las estrategias adoptadas.

4.2		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO			
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgos de Liquidez			
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Gestión activa del riesgo de liquidez			
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Gestionar la liquidez de forma que la cooperativa siempre pueda atender sus compromisos puntualmente y nunca vea limitada su actividad inversora por falta de fondos prestables.			
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Seguimiento continuado de las estructuras del balance, por plazos de vencimiento, para detectar de forma anticipada la eventualidad de estructuras inadecuadas de liquidez a corto y medio plazo, para adoptar una estrategia que dé estabilidad a las fuentes de financiación.			
	Coordinador del Objetivo	Gerencia de Riesgos			
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)					
Atributos del ICR	Denominación	Análisis de Brechas de Liquidez			
	Descripción	Análisis de GAP o Brechas de Liquidez (bandas de tiempo): Este análisis parte de una fecha determinada y clasifica los flujos de capital e intereses de acuerdo a su vencimiento. El análisis se subdivide en tres escenarios: vencimientos contractuales, vencimientos esperados y análisis dinámico. En cada escenario se da un tratamiento especial a las cuentas con vencimiento cierto y a las cuentas con vencimiento incierto.			
	Forma de Cálculo	Flujos de capital e intereses de activos y pasivos en bandas de tiempo			
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual			
	Unidad de Medida	Bandas de tiempo			
	Fuente de Recolección de Datos	Balances de la cooperativa			
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 			
Otras Observaciones del Indicador	El límite inferior es el requerimiento mínimo que establece la Superintendencia de Bancos y Seguros para adoptar medidas de contingencia. Los datos se encuentran en la sexta banda				
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META					
Atributos de la meta	Estándar de la Industria			ND	
	Límite Inferior			Primera y segunda banda	
	Línea base	Contractual	42,650,000		Sexta banda
		Esperado	18,290,000		Sexta banda
		Dinámico	17,870,000		Sexta banda
		Activos Líquidos netos	47,310,000		
	Límite Superior			Octava banda	

4.3		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO		
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgos de Mercado		
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Gestión de Riesgos de mercado		
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Gestionar en forma oportuna para que la cooperativa incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance.		
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Realizar el monitoreo constante de los activos y pasivos utilizando las herramientas: sensibilidad del margen financiero y sensibilidad del valor patrimonial y medición de brechas de sensibilidad.		
	Coordinador del Objetivo	Gerencia de Riesgos		
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)				
Atributos del ICR	Denominación	Riesgo de Tasa de Interés		
	Descripción	El análisis de sensibilidad permite identificar y medir las brechas sensibles a variaciones de tasa de interés por el reprecio de las operaciones y su efecto sobre el margen financiero y el valor patrimonial de la Cooperativa.		
	Forma de Cálculo	Brecha entre activos y pasivos sensibles a la tasa de interés		
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual		
	Unidad de Medida	Porcentaje		
	Fuente de Recolección de Datos	Balances		
	Tendencia de Mejoramiento	A la baja 		
	Otras Observaciones del Indicador	El indicador mientras más alto sea, se evaluará los planes de contingencia. Para el cuadro de mando se tomara como referencia el valor más negativo.		
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META				
Atributos de la meta	Estándar de la Industria		ND	
	Límite Inferior		10%	
	Línea base	Del margen financiero (corto plazo)		2.48%
		Del valor patrimonial (largo plazo)		2.04%
		Indicador de duración activos		0.40%
		Indicador de duración pasivos		0.19%
Límite Superior		0%		

4.4		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgo Operativo	
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Implementar riesgo operativo	
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Minimizar fallas y errores en procesos que afecten los resultados de la gestión	
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Identificación, valoración, mitigación y seguimiento de deficiencias o fallos de los procesos internos, recursos humanos y sistemas.	
	Coordinador del Objetivo	Gerencia de Riesgos	
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Riesgo Inherente	
	Descripción	Mide el puntaje obtenido en la identificación de eventos de riesgo operativo sin tener en cuenta el efecto de los controles.	
	Forma de Cálculo	$(\text{Impacto} \times \text{Probabilidad de Ocurrencia}) / (\text{Máximo Valor de Impacto} \times \text{Probabilidad de Ocurrencia})$	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual	
	Unidad de Medida	Eventos	
	Fuente de Recolección de Datos	Matriz de riesgos Inherente	
	Tendencia de Mejoramiento	A la baja 	
	Otras Observaciones del Indicador	El resultado final es el número de eventos en el cuadrante rojo o crítico.	
	DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND	
	Límite Inferior	3	
	Línea Base	3	
	Límite Superior	0	

4.5	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgo Operativo
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Implementar riesgo operativo
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Minimizar fallas y errores en procesos que afecten los resultados de la gestión
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Identificación, valoración, mitigación y seguimiento de deficiencias o fallos de los procesos internos, recursos humanos y sistemas.
	Coordinador del Objetivo	Gerencia de Riesgos
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Riesgo Neto Residual
	Descripción	Mide el nivel resultante del riesgo después de aplicar los controles.
	Forma de Cálculo	Relación entre el Riesgo Inherente y el Promedio de Controles de la Institución
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual
	Unidad de Medida	Puntos
	Fuente de Recolección de Datos	Mapa de riesgos
	Tendencia de Mejoramiento	A la baja 
	Otras Observaciones del Indicador	El resultado final es el número de eventos en el cuadrante rojo o crítico. El límite superior sería lo ideal.
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	1
	Línea Base	1
	Límite Superior	0

4.6	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgo Operativo
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Gestionar integralmente los riesgos
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Para minimizar el nivel de riesgo existente en las diferentes áreas de la entidad
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Revisión de Procesos de cada uno de los riesgos implementados sobre la base de la identificación del mapa de riesgos.
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Score del mapa de riesgos
	Descripción	Mide el puntaje obtenido en la identificación de riesgos en base al mapa de los mismos
	Forma de Cálculo	Cuantificación de las señales de alerta
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Bimestral
	Unidad de Medida	Puntos
	Fuente de Recolección de Datos	Mapa de riesgos
	Tendencia de Mejoramiento	 A la baja
	Otras Observaciones del Indicador	Se recomienda hacer el seguimiento sobre los mismos eventos de riesgos identificados en el primer mapa
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	45
	Línea Base	25
	Límite Superior	19

El score del mapa de riesgos indica que un puntaje de 25 puntos frente al límite superior de 19 con lo cual nos indica que debemos realizar una revisión de procesos de cada uno de los riesgos.

4.7		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgo Operativo	
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Implementar riesgo operativo	
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Minimizar fallas y errores en procesos que afecten los resultados de la gestión	
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Elaboración de Procesos y Flujo gramas	
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación	
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Score de riesgo operativo	
	Descripción	Mide el puntaje obtenido en la identificación de eventos de riesgo operativo del mapa de riesgos	
	Forma de Cálculo	Cuantificación de las señales de alerta	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Bimestral	
	Unidad de Medida	Puntos	
	Fuente de Recolección de Datos	Mapa de riesgos	
	Tendencia de Mejoramiento	A la baja 	
	Otras Observaciones del Indicador	Este indicador puede ser perfeccionado en base a los avances del plan de implementación de riesgo operativo normado por la SBS	
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META			
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND	
	Límite Inferior		30
	Línea Base		17
	Límite Superior		11

El score del riesgo operativo indica que un puntaje de 17 puntos frente al límite superior de 11 puntos con lo cual nos indica que debemos mejorar implementando el riesgo operativo en base a la realización de los manuales de procesos, flujogramas y siguiendo al cronograma para la implementación de riesgo operativo.

4.8	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgos de Crédito
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Administrar el riesgo de crédito
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Incrementar cartera sana
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Control de procedimientos y políticas de cada producto de crédito
	Coordinador del Objetivo	Gerencia de Riesgos
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Crecimiento de Cartera
	Descripción	Mide el porcentaje de crecimiento de la cartera con respecto al último periodo.
	Forma de Cálculo	$(\text{Cartera actual} - \text{Cartera anterior}) / \text{Cartera anterior}$
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual, semestral, anual.
	Unidad de Medida	Porcentaje
	Fuente de Recolección de Datos	Estados financieros
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 
	Otras Observaciones del Indicador	Para este indicador se ha tomado el total de la cartera bruta de la Cooperativas del segmento denominado grandes.
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	38%
	Límite Inferior	22%
	Línea Base	28%
	Límite Superior	56%

El indicador de crecimiento de la cartera nos indica que estamos al 28% si tenemos como referencia el estándar de la industria de 38%, tenemos una alerta para tratar de mejorarlo y llegar por lo menos al promedio.

4.9		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgo de Crédito	
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Controlar la cartera vencida	
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Determinar la calidad de la cartera de crédito	
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Desarrollo de metodologías de evaluación específicas para el segmento de empresas y el de personas.	
	Coordinador del Objetivo	Gerencia de Riesgos	
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Morosidad de la cartera	
	Descripción	Mide el porcentaje de la cartera que se encuentra en mora por el no pago	
	Forma de Cálculo	Cartera vencida en días de mora / total de la cartera	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual	
	Unidad de Medida	Porcentaje	
	Fuente de Recolección de Datos	Estados financieros	
	Tendencia de Mejoramiento	A la baja 	
	Otras Observaciones del Indicador	Para este indicador se ha tomado el porcentaje de la cartera vencida total y se lo compara con respecto al de las Cooperativas del segmento grandes.	
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META			
Atributos de la meta	Estándar de la Industria		2.65
	Límite Inferior		4.05
	Línea Base		2.34
	Límite Superior		1.88

El indicador de morosidad de la cartera indica que estamos al 2.34% si tenemos como referencia el estándar de la industria de 2.65%, vemos que estamos sobre ella pero este indicado mientras mas bajo sea es mejor. Con lo cual podemos por ejemplo revisar primero nuestro reglamento general de crédito y los límites de morosidad en particular.

4.10		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Riesgo de Crédito	
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Controlar el riesgo de crédito	
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Minimizar eventuales perdidas por la cartera vencida.	
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Gestionar de acuerdo a la calificación de cada crédito.	
	Coordinador del Objetivo	Gerencia de Riesgos	
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Calificación de la cartera critica	
	Descripción	Indica la calificación de la cartera (C+D+E) por niveles de riesgos establecida por el ente regulador.	
	Forma de Cálculo	Calificación C, D y E en relación al total de la cartera	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Mensual	
	Unidad de Medida	Porcentaje	
	Fuente de Recolección de Datos	Estados financieros	
	Tendencia de Mejoramiento	 A la baja	
	Otras Observaciones del Indicador	Para este indicador se toma en cuenta la cartera de créditos con calificación deficiente, dudoso recaudo y pérdida.	
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META			
Atributos de la meta	Estándar de la Industria		2.38
	Límite Inferior		2.54
	Línea Base		1.69
	Límite Superior		1.26

El indicador de calificación de la cartera crítica indica que estamos al 1.69% si tenemos como referencia el estándar de la industria de 2.38%, tenemos un resultado saludable para la institución, sin embargo, mientras más baja sea esta será mejor.

Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

5.1	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Elevar el nivel de satisfacción del cliente interno
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Obtener resultados eficientes en cada una de las áreas
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Revisión del manual de funciones. Adecuación de áreas de trabajo
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Índice de clima organizacional
	Descripción	Mide el resultado del estudio de clima organizacional aplicado al personal de la cooperativa
	Forma de Cálculo	Ponderación de las señales de alerta
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Cuatrimestral
	Unidad de Medida	Puntos
	Fuente de Recolección de Datos	Encuesta de clima organizacional
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 
	Otras Observaciones del Indicador	Se recomienda utilizar los mismos criterios empleados en la primera encuesta de clima organizacional.
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	44
	Línea Base	79
	Límite Superior	132

El indicador de clima organizacional revela que tenemos 79 puntos, frente al límite superior de 132 puntos, se detecta una alerta para tratar de mejorarlo como por ejemplo revisando el manual de funciones y la adecuación de áreas de trabajo.

5.2	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Invertir en capacitación funcional al personal de diferentes áreas
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Actualizar conocimientos, mejorar resultados de las áreas e involucrar al personal en la comprensión del tema de gestión de riesgos.
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Generar plan de capacitación con enfoque de riesgos, basado en necesidades de áreas de trabajo
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Inversión en capacitación
	Descripción	Mide el volumen de recursos que se destinan a la capacitación funcional del personal
	Forma de Cálculo	Inversión en capacitación funcional 2011- Inversión en capacitación funcional 2010
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Cuatrimstral
	Unidad de Medida	Unidades Monetarias
	Fuente de Recolección de Datos	Reporte de Recursos Humanos
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 
	Otras Observaciones del Indicador	El incremento de este indicador debe necesariamente servir para apoyar el rendimiento de los indicadores de eficiencia de la perspectiva de procesos
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	4000
	Línea Base	8000
	Límite Superior	12000

El indicador de inversión en capacitación revela que la Cooperativa a invertido 8 mil dólares frente al límite superior de 12 mil dólares, detectamos una alerta para tratar de mejorarlo como por ejemplo revisando el plan de capacitación anual.

5.3	FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Mejorar el nivel de relacionamiento de los colaboradores
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Mejorar el entorno laboral, procurando armonización entre los colaboradores de las diferentes áreas.
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Reuniones laborales de áreas, a fin de dar a conocer inconvenientes suscitados y buscar soluciones oportunas
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)		
Atributos del ICR	Denominación	Índice de relacionamiento
	Descripción	Mide el nivel de relacionamiento entre los colaboradores de la cooperativa
	Forma de Cálculo	Ponderación de las señales de alerta
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Cuatrimestral
	Unidad de Medida	Puntos
	Fuente de Recolección de Datos	Encuesta de clima organizacional
	Tendencia de Mejoramiento	A la alza 
	Otras observaciones del Indicador	Se recomienda utilizar parámetros similares a los de la primera encuesta.
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META		
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND
	Límite Inferior	5
	Línea Base	10
	Límite Superior	15

El indicador de relacionamiento de colaboradores revela que la Cooperativa tiene 10 puntos frente al límite superior de 15 puntos, tenemos una alerta para tratar de mejorarlo como por ejemplo manteniendo reuniones laborales por áreas.

5.4		FORMULACIÓN DE OBJETIVO DEL MAPA ESTRATÉGICO	
Atributos del objetivo de 1er Nivel	Perspectiva Estratégica	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	
	Finalidad (¿Qué se va a hacer?)	Mejorar el nivel de empoderamiento de los colaboradores	
	Propósito (¿Para qué se va a hacer?)	Elevar el auto estima del personal, contribuyendo a la obtención de mejores resultados.	
	Iniciativa Estratégica (¿Cómo se va a hacer?)	Capacitación interna y posterior valoración de funciones	
	Coordinador del Objetivo	Equipo de planificación	
CONSTRUCCIÓN DEL ICR (INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO)			
Atributos del ICR	Denominación	Índice de empoderamiento	
	Descripción	Mide el nivel de empoderamiento de los colaboradores respecto a su sentido de pertenencia a la cooperativa.	
	Forma de Cálculo	Ponderación de las señales de alerta	
	Periodicidad de Medición y Seguimiento	Cuatrimestral	
	Unidad de Medida	Puntos	
	Fuente de Recolección de Datos	Encuesta de clima organizacional	
	Tendencia de Mejoramiento		
	Otras Observaciones del Indicador	Se recomienda para las posteriores mediciones de clima organizacional utilizar los criterios de la encuesta original.	
DETERMINACIÓN DE BANDA DE LA META			
Atributos de la meta	Estándar de la Industria	ND	
	Límite Inferior	6	
	Línea Base	10	
	Límite Superior	18	

El indicador de empoderamiento de colaboradores revela que la Cooperativa tiene 10 puntos frente al límite superior 18 puntos, tenemos una alerta para tratar de mejorarlo como por ejemplo con capacitación interna y posterior valoración de funciones.

4.10 Construcción del cuadro de mando financiero y no financiero

CUADRO DE MANDO INTEGRAL												
Nº	Perspectiva Estratégica	OBJETIVOS			Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de)	Forma de Cálculo de los ICRs	Tendencia de Mejoramiento	Unidad de Medida	METAS		
		Finalidad	Propósito	Iniciativa Estratégica						Limite Interior	Linea Base	Limite superior
1.1	Perspectiva Financiera	Fortalecer niveles de solidez y solvencia	Que nuestros socios tengan la seguridad de pertenecer a una institución fuerte, competitiva y confiable.	Fortalecer nuestro liderazgo local, siendo, ágiles, eficientes y oportunos en la prestación de nuestros servicios	Equipo de Planificación	Vulnerabilidad del patrimonio	Cartera improductiva bruta /(Patrimonio + Resultados)	↓	%	24.8	5.16	5.16
1.2	Perspectiva Financiera	Mantener nivel de rentabilidad	Ofrecer mejores y mayores servicios a nuestros socios y clientes	Minimizar límites de morosidad fijados en el reglamento y potencializando el posicionamiento de la Cooperativa dentro de la región	Equipo de Planificación	ROA	Rentabilidad del ejerciera estimados/Activo promedio	⇒	%	0.94	1.13	2.69
1.3	Perspectiva Financiera	Optimizar niveles de captación	Contar con un nivel de apalancamiento apropiado que permita mantener y mejorar el nivel de rentabilidad	Impulsar campaña de activación de cuentas, publicidad y promociones	Equipo de Planificación	Captaciones	(Dep vista 07 + Dep plazo 07)-(Dep vista 06+Dep plazo 07)	↑	Unidades Monetarias	14,320,303	25,222,974	25,222,974
1.4	Perspectiva Financiera	Optimizar niveles de colocación	Impulsar el crecimiento sobre la base de una cartera sana y debidamente cubierta	Difundir productos de colocación y penetrar de mejor manera nuestro mercado actual.	Equipo de Planificación	Colocaciones	Colocaciones 07- Colocaciones 06	↑	Unidades Monetarias	4,130,200	21,688,850	24,316,350
1.5	Perspectiva Financiera	Maximizar margen de intermediación	Sostener la estructura financiera de la cooperativa, impulsar el crecimiento y maximizar rentabilidad	Impulsar colocación con bajos niveles de morosidad y captación que apalanque apropiadamente la institución.	Equipo de Planificación	Margen de intermediación	Margen de intermediación estimado / Activo promedio	↑	%	1	1.06	3.78
1.6	Perspectiva Financiera	Cubrir cartera sobre la base de las estimaciones del sector	Mantener una buena posición respecto al mercado y contar con un nivel de rentabilidad mas real	Mantener niveles de morosidad mínimos de acuerdo a reglamentación interna	Equipo de Planificación	Cobertura de cartera	Estimación de Provisiones/Cartera Vencida	↑	%	1	16.34	65

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Nº	Perspectiva Estratégica	OBJETIVOS			Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de)	Forma de Cálculo de los ICRs)	Tendencia de Mejoramiento	Unidad de Medida	METAS		
		Finalidad	Propósito	Iniciativa Estratégica						Limite Interior	Linea Base	Limite superior
2.1	Perspectiva del Cliente	Elevar nivel de satisfacción del Cliente Externo	Que nuestros usuarios se sientan parte de la cooperativa y busquen obtener los servicios y productos que ofrecemos	Redefinir tiempos de procesos y respuesta a requerimientos	Equipo de Planificación	Puntaje de satisfacción	Ponderación de señales de alerta de encuesta de satisfacción	↑	Puntos	11	22	33
3.1	Perspectiva de los Procesos Internos	Optimizar gastos de operación	Mejorar el nivel de rentabilidad	Analizar el destino del gasto y eficientando procesos operativos	Equipo de Planificación	Gastos de Operación	Gastos de operación estimados/Activo promedio	↓	%	8	7.09	4.67
3.2	Perspectiva de los Procesos Internos	Optimizar gastos de personal	Mejorar los niveles de rentabilidad y prestar una mejor atención al socio	Ajustando incrementos salariales en función de resultados obtenidos, objetivos cumplidos y aplicando recomendaciones de organismos de control	Equipo de Planificación	Gastos de personal	Gastos de personal estimados/Activo promedio	⇒	%	4	3.35	2.17
3.3	Perspectiva de los Procesos Internos	Mejorar el proceso de crédito	Incrementar el nivel de satisfacción de usuarios	Logrando mayor eficiencia y oportunidad en la entrega de recursos	Equipo de Planificación	Tiempo de desembolso	Fecha de desembolso - Fecha de ingreso de solicitud de crédito	↓	días	4	3	2
3.4	Perspectiva de los Procesos Internos	Redefinir costos en función de parámetros de mercado	Generar una base de ingresos adicionales que permitan cubrir costos operativos y mejorar la rentabilidad	Analizar requerimientos de planificación financiera, validando dichos requerimientos con los costos vigentes en el mercado.	Equipo de Planificación	Ingresos por comisiones y servicios	(Ingresos por comisiones+ ingresos por servicios)/Gastos de operación	↑	%	0.4	11.27	11.27

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Nº	Perspectiva Estratégica	OBJETIVOS			Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de)	Forma de Cálculo de los ICRs)	Tendencia de Mejoramiento	Unidad de Medida	METAS		
		Finalidad	Propósito	Iniciativa Estratégica						Limite Interior	Linea Base	Limite superior
4.1	Perspectiva de Riesgos	Gestión activa del riesgo de liquidez	Gestionar la liquidez de forma que la cooperativa siempre pueda atender sus compromisos puntualmente y nunca vea limitada su actividad inversora por falta de fondos prestables	Seguimiento continuado de las estructuras del balance, por plazos de vencimiento, para detectar de forma anticipada la eventualidad de estructuras inadecuadas de liquidez a corto y medio plazo.	Gerencia de Riesgos	Índice de Liquidez Estructural	Activos y Pasivos Líquidos / Saldos Contables	↑	%	12%	48.44%	100%
4.2	Perspectiva de Riesgos	Gestión activa del riesgo de liquidez	Gestionar la liquidez de forma que la cooperativa siempre pueda atender sus compromisos puntualmente y nunca vea limitada su actividad inversora por falta de fondos prestables.	Seguimiento continuado de las estructuras del balance, por plazos de vencimiento, para detectar de forma anticipada la eventualidad de estructuras inadecuadas de liquidez a corto y medio plazo.	Gerencia de Riesgos	Análisis de Brechas de Liquidez	Flujos de capital e intereses de activos y pasivos en bandas de tiempo	↑	# de Bandas de tiempo	1era	6ta	8va
4.3	Perspectiva de Riesgos	Gestión de Riesgos de mercado	Gestionar en forma oportuna para que la cooperativa incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera del balance.	Realizar el monitoreo constante de los activos y pasivos utilizando las herramientas: sencibilidad del margen financiero y sensibilidad del valor patrimonial y medición de brechas de sensibilidad.	Gerencia de Riesgos	Riesgo de Tasa de Interés	Brecha entre activos y pasivos sensibles a la tasa de interés	↓	%	10%	2.48%	0%
4.4	Perspectiva de Riesgos	Implementar riesgo operativo	Minimizar fallas y errores en procesos que afecten los resultados de la gestión	Identificación, valoración, mitigación y seguimiento de deficiencias o fallos de los procesos internos, recursos humanos y sistemas .	Gerencia de Riesgos	Riesgo Inherente	(Impacto x Probabilidad de Ocurrencia) / (Máximo Valor de Impacto x Probabilidad de Ocurrencia)	↓	# de eventos	3	3	0
4.5	Perspectiva de Riesgos	Implementar riesgo operativo	Minimizar fallas y errores en procesos que afecten los resultados de la gestión	Identificación, valoración, mitigación y seguimiento de deficiencias o fallos de los procesos internos, recursos humanos y sistemas .	Gerencia de Riesgos	Riesgo Neto Residual	Relación entre el Riesgo Inherente y el Promedio de Controles de la Institución	↓	# de eventos	1	1	0
4.6	Perspectiva de Riesgos	Gestionar integralmente los riesgos	Minimizar el nivel de riesgo existente en las diferentes áreas de la entidad	Revisar los Procesos de cada uno de los riesgos implementados sobre la base de la identificación del mapa de riesgos.	Gerencia de Riesgos	Score del mapa de riesgos	Cuantificación de las señales de alerta	↓	Puntos	45	25	19
4.7	Perspectiva de Riesgos	Implementar nesgo operativo	Minimizar fallas y errores en procesos que afecten los resultados de la gestión	Elaboración de Procesos y Flujoigramas	Gerencia de Riesgos	Score de riesgo operativo	Cuantificación de las señales de alerta	↓	Puntos	30	17	11
4.8	Perspectiva de Riesgos	Administrar el riesgo de crédito	Incrementar cartera sana	Control de procedimientos y políticas de cada producto de crédito	Gerencia de Riesgos	Crecimiento de Cartera	(Cartera actual - Cartera anterior) / Cartera anterior	↑	%	22%	28%	56%
4.9	Perspectiva de Riesgos	Controlar la cartera vencida	Determinar la calidad de la cartera de crédito	Desarrollo de metodologías de evaluación específicas para el segmento de empresas y el de personas.	Gerencia de Riesgos	Morosidad de la cartera	Cartera vencida en días de mora / total de la cartera	↓	%	4.05%	2.34%	1.88%
4.10	Perspectiva de Riesgos	Controlar el riesgo de crédito	Minimizar eventuales pérdidas por la cartera vencida.	Gestionar de acuerdo a la calificación de cada crédito.	Gerencia de Riesgos	Calificación de la cartera critica	Calificación C, D y E en relación al total de la cartera	↓	%	2.54%	1.69%	1.26%

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Nº	Perspectiva Estratégica	OBJETIVOS			Coordinador del Objetivo	ICRs (Indicadores Claves de)	Forma de Cálculo de los ICRs)	Tendencia de Mejoramiento	Unidad de Medida	METAS		
		Finalidad	Propósito	Iniciativa Estratégica						Limite Interior	Linea Base	Limite superior
5.1	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Elevar nivel de satisfacción del cliente interno	Obtener resultados eficientes en cada una de las áreas	Revisión de Manual de funciones Adecuación de áreas de trabajo	Equipo de Planificación	Índice de clima organizacional	Ponderación de las señales de alerta	↑	Puntos	44	79	132
5.2	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Invertir en capacitación funcional al personal de diferentes áreas	Actualizar conocimientos, mejorar resultados de las áreas e involucrar el personal en la comprensión del tema de gestión de riesgos	Generar Plan de Capacitación con enfoque de riesgos, basado en necesidades de áreas de trabajo	Equipo de Planificación	Inversión	Inversión en capacitación funcional 07-Inversión en capacitación funcional 06	↑	Unidades Monetarias	4000	8000	12000
5.3	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Mejorar nivel de relacionamiento de colaboradores	Mejorar el entorno laboral, procurando armonizar entre colaboradores de las diferentes áreas	Reuniones laborales de áreas, a fin de dar a conocer inconvenientes suscitados y buscar soluciones oportunas	Equipo de Planificación	Índice de relacionamiento	Ponderación de la señales de alerta	↑	Puntos	5	10	15
5.4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Mejorar el nivel de empoderamiento de los colaboradores	Elevar el auto estima del personal, contribuyendo a la obtención de mejores resultados.	Capacitación interna y posterior valoración de funciones	Equipo de Planificación	Índice de empoderamiento	Ponderación de la señales de alerta	↑	Puntos	6	10	18

Finalmente del cuadro de mando se lo construye aplicando un formato horizontal para una mejor visualización y comprensión siguiendo la misma metodología del modelo de análisis financiero y no financiero expuesto en el presente trabajo.

4.11 Conclusión de la aplicación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso.

Según el resultado del estudio la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso presenta indicadores bastante favorables para el año 2010 pero para alcanzar sus objetivos de corto y largo plazos según su planificación estratégica hasta el año 2015, deberá entonces profundizar, mejorar y establecer planes de acción principalmente en la perspectiva financiera en los indicadores del retorno sobre los activos, en el indicador de colocación y en su margen de intermediación. En la perspectiva del socio. Dentro de la perspectiva de los procesos internos en el mejoramiento del desembolso del crédito. En la perspectiva del riesgo en su gestión integral y en el implemento de riesgo operativo. En la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se debe mejorar en la satisfacción del cliente interno, la capacitación, el nivel de relacionamiento y empoderamiento de los colaboradores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

- El modelo para las Cooperativas de Ahorro y Crédito, que permita organizar, planificar tomar buenas decisiones por parte de dirigentes o ejecutivos en lo financiero y no financiero es una herramienta de medición del desempeño de la organización, inicia con la elaboración de la planeación estratégica que constituye un instrumento clave para el desarrollo del modelo de análisis financiero, ya que define técnicamente cuál es el direccionamiento, los objetivos y planes de acción para cada una de las áreas de la cooperativa; luego se procede con la construcción del FODA y la definición de estrategias y objetivos, la construcción del Mapa Estratégico de acuerdo con las perspectivas aplicadas a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, y el desarrollo de estrategias y planes operativos por perspectiva (construcción de indicadores financieros y no financieros, metas); se concluye con la elaboración del cuadro de mando financiero y no financiero con sus respectivos planes de acción.
- El modelo de análisis financiero y no financiero, constituye una herramienta de trabajo que pondera, de forma eficaz, el razonamiento que permite canalizarse a través de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, riesgos y del talento humano; previamente a la toma de decisiones gerenciales de todos los niveles organizacionales.
- Las variables importantes que permiten el buen funcionamiento de la empresa, se fundamentan en el hecho de contar con un personal motivado, comprometido y competente, ello generará un valor agregado y una excelencia operativa para

satisfacción de los socios y para alcanzar el objetivo principal que es el de propender al incremento del valor de la cooperativa.

- Una parte importante de los indicadores y su interpretación ha sido escogida y tomada de las normas reguladoras que se aplican para las Cooperativas de Ahorro y crédito, así como también, de la experiencia acumulada por el movimiento cooperativo en la materia.
- El modelo es una herramienta que ayudará a dirigir la organización en el corto, mediano y largo plazos; primero, porque es una herramienta de análisis que elimina la interpretación antojadiza de los resultados; segundo, porque combina indicadores financieros y no financieros que permiten conocer lo necesario acerca de las tendencias y realizar planes de contingencia proactivos, frente a situaciones de precaución y peligrosidad; y, tercero, porque analiza los principales indicadores planificando su evolución de manera progresiva.
- El modelo de análisis financiero y no financiero para Cooperativas de Ahorro y Crédito esta construida basado en el cuadro de mando integral que tiene como pilar fundamental la planeación estratégica de la empresa. Focalizándose en los objetivos clave de la organización generando un efecto cascada y alineando los indicadores hacia los niveles más operativos, de igual manera para la construcción de indicadores financieros y no financieros la metodología del cuadro de mando integral nos ayuda a construir un balance adecuado de indicadores y asegurar la inclusión de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Finalmente el modelo se integra en un cuadro de mando que identifica que esta haciendo bien la Cooperativa y donde tenemos que mejorar dando un aporte en la toma de decisiones óptima y oportuna para los administradores para alcanzar los objetivos planteados.

RECOMENDACIONES:

- El modelo expuesto en la presente investigación es un esquema a nivel corporativo pero se recomienda se inicie con la implementación por unidades de negocio siguiendo los mismos pasos, con la finalidad de contar con una adecuada alineación de objetivos en todos los niveles de la institución.
- Para la construcción del modelo en las perspectivas del socio se recomienda contar con estudios de mercado y de encuestas especializadas que nos permita obtener información real para conocer la situación de la empresa y establecer objetivos que contribuyan al cumplimiento de la visión y misión de la misma.
- Para la correcta aplicación de este modelo se necesita de la comprensión del beneficio que brinda la herramienta a la empresa por lo tanto debe ser de conocimiento de todo el personal de la Cooperativa.
- El modelo no sustituye el proceso de planificación estratégica, es parte importante de ella que nos permite evaluar la estrategia en base a señales de alerta, para determinar cuál es el desempeño organizacional y poder tomar acciones oportunas.
- La propuesta del análisis del modelo presentado en esta tesis, se elaboró para la aplicación de las COACs como un diseño general para la utilización de éstas, en función de sus objetivos a corto y largo plazo.

- Se puede profundizar la correcta aplicación del modelo con el análisis de la planificación estratégica por ser parte del proceso en la medición y evaluación del desempeño de la empresa por lo tanto se recomienda su estudio.
- Finalmente el desarrollo de este modelo de gestión financiera es importante porque abarca contenidos que pueden servir como complemento de temas de estudio con la administración estratégica, recursos humanos, tecnología de la información y gestión de la calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan Robert y Norton David, *Mapas Estratégicos*, Barcelona, Harvard Business School Publishing Corporation, 2004.
- Kaplan Robert y Norton David, *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*, España, Harvard Business School Publishing Corporation, 2001.
- Hindle Tim, *Management: las 100 ideas que hicieron historia*, Buenos Aires, Cuatro Media, 2008.
- Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 5ª. Ed. 1997.
- Hill, Charles W.L., y Gareth R. Jones, *Administración Estratégica: Un Enfoque de Integrado*, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 3ª. Ed., 1996.
- Goodstein Leonard, *Planeación Estratégica Aplicada*, Bogotá-Colombia, Editora Lily Solano Arévalo, 2ª. ed., 1999.
- Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración* México, McGraw-Hill Interamericana, S.A. 7ª. Ed., 2004.
- Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Pearson Educación, 11ª. Ed., 2008.
- Kotler Philip, *Dirección de marketing*, México, Pearson Educación, 10a. Ed., 2001.
- Paredes, Gabriela, " *Balanced Scorecard* ", Seminario dictado por Capital Management Solutions, Quito, Banco Solidario 10-20.02.04.
- Ortiz Gómez Alberto, *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*, Colombia, McGraw-Hill Interamericana S.A., 2da. Ed., 1994.
- Van Horne James C y Wachowicz John M. Jr., *Fundamentos de Administración Financiera*, México, Pearson Educación, 11ma. Ed., 2002.

- Sebastián González Altina y López Pascual Joaquín, *Gestión Bancaria: los nuevos retos en un entorno global*, España, MacGraw-Hill, 2da. Ed., 2001
- Kaplan Robert y Norton David, *El Cuadro de Mando Integral*, España, Editorial Gestión 2000, S.A., 2da. Ed., 2002.
- Chiriboga Rosales Luis Alberto, *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*, Ecuador, Publigráficas Jokama, 4ta. Ed., 2005.
- Amat Joan M., *Control de Gestión: Una perspectiva de dirección*, Barcelona, ediciones Gestión 2000, 5ta.Ed., 2000
- http://www.superban.gov.ec/practg/p_index.

ANEXOS

ANEXO 1: ESTADOS FINANCIEROS

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA.

Estado de Situación Consolidado y Condensado (en miles)

2010-12-31

CODIGO	CUENTA	PROGRESO 2009	PROGRESO 2010	VARIACION 2009-2010
	ACTIVO		-	
11	FONDOS DISPONIBLES	12.530	25.013	100%
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	-	
13	INVERSIONES	18.923	17.404	-8%
	INVERSIONES DEL SECTOR PRIVADO	16.258	17.404	7%
	INVERSIONES DEL SECTOR PUBLICO	2.665	-	-100%
1307	INVERSIONES DE DISPONIB. RESTRINGIDA	-	-	
1399	(PROVISIÓN PARA INVERSIONES)	-	-	
14	CARTERA DE CREDITOS	75.016	96.705	29%
	CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	123	77	-37%
0	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	21.675	30.583	41%
0	CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	13.340	24.372	83%
0	CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	43.225	44.949	4%
1499	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	(3.347)	(3.277)	-2%
149905	(CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL)	(16)	(5)	-66%
149910	(CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO)	(1.110)	(991)	-11%
149915	(CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA)	(287)	(459)	60%
149920	(CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA)	(1.092)	(941)	-14%
149925	(CARTERA DE CREDITOS REESTRUCTURADA)	-	-	
149930	(PROVISION GENERAL PARA CARTERA DE CREDITOS)	(843)	(880)	4%
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES	-	-	
16	CUENTAS POR COBRAR	1.296	1.557	20%
17	BIENES REALIZABLES, ADJUD POR PAGO, DE ARREN MERC Y NO UTILIZADOS POR LA INSTIT.	7	30	325%
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	1.792	2.002	12%
19	OTROS ACTIVOS	1.153	1.355	18%
	TOTAL ACTIVO	110.716	144.065	30%
4	GASTOS	14.592	16.894	16%
	TOTAL ACTIVO Y GASTOS	125.307	160.959	28%
21	PASIVO	-	-	

2101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	67.666	92.889	37%
2102	DEPOSITOS A LA VISTA	30.220	41.363	37%
2103	OPERACIONES DE REPORTO	-	-	
2104	DEPOSITOS A PLAZO	36.503	51.138	40%
2105	DEPOSITOS DE GARANTIA	-	-	
22	DEPOSITOS RESTRINGIDOS	943	388	-59%
23	OPERACIONES INTERBANCARIAS	-	-	
24	OBLIGACIONES INMEDIATAS	-	-	
25	ACEPTACIONES EN CIRCULACION	-	-	
26	CUENTAS POR PAGAR	1.818	2.637	45%
2602	OBLIGACIONES FINANCIERAS	25.109	30.437	21%
2603	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL PAIS	1.104	1.019	-8%
2606	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS DEL EXTERIOR	11.750	10.800	-8%
2607	OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS DEL SECTOR PUBLICO	12.255	18.618	52%
27	OBLIGACIONES CON ORGANISMOS MULTILATERALES	-	-	
28	VALORES EN CIRCULACION	-	-	
29	OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES Y APORTES PARA FUTURA CAPITALIZACION	-	-	
	OTROS PASIVOS	14	13	-8%
	TOTAL PASIVO	94.606	125.975	33%
31	PATRIMONIO	-	-	
32	CAPITAL SOCIAL	9.371	10.232	9%
33	PRIMA O DESCUENTO EN COLOCACION DE ACCIONES	-	-	
34	RESERVAS	4.709	5.056	7%
35	OTROS APORTES PATRIMONIALES	0	0	0%
36	SUPERAVIT POR VALUACIONES	826	826	0%
3601	RESULTADOS	1.204	1.975	64%
3602	UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS	349	349	0%
3603	(PERDIDAS ACUMULADAS)	-	-	
3604	UTILIDAD DEL EJERCICIO	854	1.626	90%
0	(PERDIDA DEL EJERCICIO)	-	-	
	TOTAL PATRIMONIO	16.110	18.090	12%
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	110.716	144.065	30%
5	INGRESOS	15.446	18.520	20%
	TOTAL PASIVO, PATRIMONIO E INGRESOS	126.162	162.585	29%
6	CUENTAS CONTINGENTES	-	2	
7	CUENTAS DE ORDEN	347.683	381.269	10%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO COOPROGRESO LTDA.

Estado de Pérdidas y Ganancias

2010-12-31

CODIGO	CUENTA	PROGRESO 2009	PROGRESO 2010	VARIACION 2009-2010
	TOTAL INGRESOS	15 445,95	18 519,86	20%
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	13 901,43	16 262,28	17%
5101	DEPOSITOS	227,77	249,69	10%
5102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00	
5103	INTERESES Y DESCUENTOS DE INVERSIONES EN TITULOS VALORES	790,41	1 057,46	34%
5104	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	12 883,25	14 955,13	16%
5190	OTROS INTERESES Y DESCUENTOS	0,00	0,00	
41	INTERESES CAUSADOS	5 200,31	5 692,14	9%
4101	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	3 149,08	3 804,27	21%
4102	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00	
4103	OBLIGACIONES FINANCIERAS	2 051,23	1 887,86	-8%
4104	VALORES EN CIRCULACION Y OBLIGACIONES CONVERTIBLES EN ACCIONES	0,00	0,00	
4105	OTROS INTERESES	0,00	0,00	
	MARGEN NETO INTERESES	8 701,12	10 570,14	21%
52	COMISIONES GANADAS	24,74	3,68	-85%
5201	CARTERA DE CREDITOS	7,03	3,59	-49%
5290	OTRAS	0,00	0,00	
54	INGRESOS POR SERVICIOS	685,90	1 005,54	47%
5403	AFILIACIONES Y RENOVACIONES		0,00	
5404	MANEJO Y COBRANZAS		0,00	
5406	POR ASESORAMIENTO FINANCIERO		0,00	
5490	OTROS SERVICIOS	685,90	1 005,54	47%
549005	TARIFADOS CON COSTO MAXIMO		221,12	
549010	TARIFADOS DIFERENCIADOS		784,41	
549090	OTROS PARA USO DE CORPORACIONES DE TIT.HIP Y ALMAC GEN. DEPOSITO		0,00	
42	COMISIONES CAUSADAS	24,50	6,67	-73%
4201	OBLIGACIONES FINANCIERAS	10,00	0,00	-100%
4202	OPERACIONES CONTINGENTES		0,00	
4203	COBRANZAS		0,00	
4204	POR OPERACIONES DE PERMUTA FINANCIERA		0,00	
4205	SERVICIOS FIDUCIARIOS		0,00	
4290	VARIAS	14,50	6,67	-54%
53	UTILIDADES FINANCIERAS	114,08	53,75	-53%
5301	GANANCIA EN CAMBIO		0,00	
5302	EN VALUACION DE INVERSIONES	15,74	45,03	186%
5303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS		8,72	
5304	RENDIMIENTOS POR FIDEICOMISO MERCANTIL	98,33	0,00	-100%
5305	ARRENDAMIENTO FINANCIERO		0,00	
43	PERDIDAS FINANCIERAS	57,64	34,07	-41%

4301	PERDIDA EN CAMBIO		0,00	
4302	EN VALUACION DE INVERSIONES	55,68	20,24	-64%
4303	EN VENTA DE ACTIVOS PRODUCTIVOS	1,96	6,38	226%
4304	PERDIDAS POR FIDEICOMISO MERCANTIL		7,45	
	MARGEN BRUTO FINANCIERO	9 443,71	11 592,37	23%
44	PROVISIONES	1 307,86	1 107,56	-15%
4401	INVERSIONES	0,00	0,00	
4402	CARTERA DE CREDITOS	1 072,10	845,44	-21%
4403	CUENTAS POR COBRAR	219,16	94,51	-57%
4404	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO Y DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL	0,00	0,00	
4405	OTROS ACTIVOS	13,34	167,59	1156%
4406	OPERACIONES CONTINGENTES	3,26	0,02	-99%
	MARGEN NETO FINANCIERO	8 135,84	10 484,81	29%
45	GASTOS DE OPERACION	7 335,71	8 955,43	22%
4501	GASTOS DE PERSONAL	3 325,01	4 229,17	27%
4502	HONORARIOS	408,77	543,89	33%
4503	SERVICIOS VARIOS	1 504,16	1 804,74	20%
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	920,45	969,21	5%
4505	DEPRECIACIONES	274,34	216,86	-21%
4506	AMORTIZACIONES	143,92	150,99	5%
4507	OTROS GASTOS	759,08	1 040,57	37%
	MARGEN DE INTERMEDIACION	800,13	1 529,37	91%
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	33,64	27,48	-18%
5590	OTROS	3,16	0,90	-71%
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	32,08	13,87	-57%
4690	OTRAS	0,00	0,00	
	MARGEN OPERACIONAL	801,69	1 542,98	92%
56	OTROS INGRESOS	686,16	1 167,13	70%
5604	RECUPERACIONES DE ACTIVOS FINANCIEROS	539,83	868,26	61%
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	80,24	101,95	27%
4703	INTERESES Y COMISIONES DEVENGADOS EN EJERCICIOS ANTERIORES	80,24	101,95	27%
4790	OTROS	0,00	0,00	
	GANANCIA O (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	1 407,61	2 608,17	85%
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS	553,18	982,13	78%
	GANANCIA O (PERDIDA) DEL EJERCICIO	854,42	1 626,04	90%

Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: el autor

ANEXO 2: INDICADORES FINANCIEROS

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	INTERPRETACION
----------------------	--------------------	----------------

ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:

Los indicadores de este grupo reflejan la eficiencia en la conformación de los activos y pasivos, la posición del riesgo crediticio y la posibilidad de cobertura para créditos irrecuperables.

Activos productivos / total activos	$(1103 + 12 + 13 + (1401 - 140190) + 1403 + 1406 + 1408 + 15 + 1902) / 1$	Mide la calidad de las colocaciones o la proporción de activos que generan rendimientos.. La relación mientras más alta es mejor.
Activos productivos / pasivos con costo	$(1103 + 12 + 13 + (1401 - 140190) + 1403 + 1406 + 1408 + 15 + 1902) / (21 + 22 + 2308 + 2311 + 2350 + 2360 + 2370 + 24 + 25 + 27 + 2801 + 2803 + 2804 + 2807 + 2990)$	Mide la eficiencia en la colocación de recursos captados. La relación mientras más alta es mejor.
Pasivos con costo / total pasivos	$(21 + 22 + 2308 + 2311 + 2350 + 2360 + 2370 + 24 + 25 + 27 + 2801 + 2803 + 2804 + 2807 + 2990) / 2$	Mide la proporción de pasivos que causan costo. La relación, mientras más baja es mejor.
Morosidad de cartera: Cartera vencida / total cartera	$((1402 - 140230) + 1404 + 1405 + 1407) / (14 - 140190 - 140230 - 1499)$	Mide la proporción de la cartera que se encuentra en mora. La relación mientras más baja es mejor.
Morosidad global: Cartera en riesgo / total cartera y contingentes	$(140190 + 1402 + 1404 + 1405 + 1407 + 1604) / ((14 - 1499) + 15 + 6201)$	Mide la proporción de la cartera y contingentes que se encuentran en mora. La relación mientras más baja es mejor.
Cobertura de cartera: Provisiones de cartera / cartera vencida	$(149905 + 149915) / ((1402 - 140230) + 1404 + 1405 + 1407)$	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor.
Cobertura total: Provisiones de cartera y contingentes / total cartera y contingentes	$1499 / ((14 - 1499) + 15 + 6201)$	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de cartera y contingentes morosos. La relación mientras más alta es mejor.
Cobertura total de riesgos: Provisiones / activos de riesgo	$(1399 + 1499 + 1699 + 170399 + 170599 + 190299 + 1999) / (12 + (13 - 1399) + (14 - 1499) + 15 + (16 - 1699) + (17 - 170399 - 170599) + (19 - 190299 - 1906 - 199035 - 199055 - 1999) + 6201 + 6203)$	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de pérdida o incobrabilidad de sus activos y contingentes. La relación mientras más alta es mejor.
Cartera en riesgo – provisiones / patrimonio	$((140190 + 1402 + 1404 + 1405 + 1407 + 1604) - 1499) / ((3 - 34) + (5 - 4))$	Mide el efecto sobre el patrimonio de la cartera vencida, sin cobertura de provisiones. La relación mientras más baja es mejor.

ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:

Los indicadores de este grupo reflejan la suficiencia de capital con que las entidades realizan la intermediación financiera. A través de estos indicadores, se puede observar la suficiencia patrimonial de cada una de las instituciones.

Total pasivo / patrimonio	$2 / ((3 - 34) + (5 - 4))$. Número de veces	Mide el nivel de endeudamiento asumido por la entidad en relación al patrimonio. La relación mientras más baja es mejor.
Activos improductivos / patrimonio	$((11 - 1103) + 140190 + 1402 + 1404 + 1405 + 1407 + 1499 + 16 + 17 + 18 + (19 - 1902)) / ((3 - 34) + (5 - 4))$	Mide el nivel de contribución de los recursos patrimoniales para la adquisición de activos improductivos. Una relación mayor al 100 % implica el uso de recursos de terceros. La relación mientras más baja es mejor.
Activos inmovilizados / patrimonio	$(17 + 18 + 1901) / ((3 - 34) + (5 - 4))$	Mide el nivel de contribución de los recursos patrimoniales destinados a la adquisición de activos fijos y de bienes recibidos en dación. La relación mayor al 100 % implica el uso de recursos de terceros. La relación mientras más baja es mejor.

Total pasivo / total activo	2 / 1	Mide el nivel en que los activos han sido financiados por recursos de terceros. La relación mientras más baja es mejor.
-----------------------------	-------	---

INDICADORES DE LIQUIDEZ:

Permite relacionar las captaciones con las colocaciones. Se incluye el índice de liquidez establecido en el título VII, subtítulo VI, capítulo II de la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Junta Bancaria

Fondos disponibles / depósitos hasta 90 días	$(11 + 12) / (21 + 22 + 2301 + 2302 + 2311 + 2405)$	Mide el nivel de disponibilidad que tiene la entidad para atender el pago de pasivos de mayor exigibilidad. La relación mientras más alta es mejor.
Liquidez ampliada: Cálculo dispuesto en el título VII, subtítulo VI, capítulo II de la codificación de resoluciones de la Superintendencia de Bancos y Junta Bancaria.	$(11 + (12 - 22) + 130105 + 130112 + 130115 + 130130 + 130150 + 130151 + 130210 + (1350 - 2350) + 139010) / (21 + (23 - 2350) + 24 + 25 + 27 + 2801 + 2803)$	Mide el nivel de recursos líquidos que tiene la entidad para atender el pago de pasivos exigibles. La relación mientras más alta es mejor.

INDICADORES DE RENTABILIDAD:

Estas relaciones establecen el grado de retorno de la inversión de los accionistas y los resultados obtenidos por la gestión operativa del negocio de intermediación.

Resultado de ejercicio / patrimonio promedio	$(5 - 4) / (3 - 34)$ promedio	Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio. La relación entre más alta es mejor.
Resultado operativo del ejercicio / patrimonio promedio	$((5 - 56) - (4 - 46)) / (3 - 34)$ promedio	Mide el nivel de utilidad o pérdida que generó la gestión operativa de la entidad en relación al patrimonio. La relación entre más alta es mejor.
Resultado del ejercicio / total activo promedio	$(5 - 4) / 1$ promedio	Mide el nivel de retorno generado por el activo. La relación entre más alta es mejor.
Resultado operativo del ejercicio / total activo promedio	$((5 - 56) - (4 - 46)) / 1$ promedio	Mide el nivel de utilidad o pérdida que generó la gestión operativa de la entidad en relación al activo. La relación entre más alta es mejor.
Ingresos extraordinarios netos / resultado operativo	$(58 - 48) / ((5 - 56) - (4 - 46))$	Mide el nivel de utilidad o pérdida generada por actividades que no son propias del giro del negocio. La relación entre más baja es mejor.
Resultados operativos / margen bruto financiero	$((5 - 56) - (4 - 46)) / ((51 + 52 + 53 + 55) - (41 + 42 + 47))$	Mide el nivel de utilidad o pérdida generada por actividades de intermediación. La relación entre más alta es mejor.

INDICADORES DE EFICIENCIA FINANCIERA:

Estos indicadores permiten determinar la utilización de los recursos de intermediación y su productividad financiera

Margen bruto financiero / ingresos de la gestión de intermediación	$((51 + 52 + 53 + 55) - (41 + 42 + 47)) / (51 + 52 + 53 + 55 + 57)$	Representa la rentabilidad de la gestión de intermediación en relación a los ingresos generados por dicha actividad. La relación entre más alta es mejor.
Margen bruto financiero + ingresos ordinarios / Activos productivos promedio	$((51 + 52 + 53 + 55) - (41 + 42 + 47) + 57) / (1103 + 12 + 13 + (1401 - 140190) + 1403 + 1406 + 1408 + 15 + 1902)$ promedio	Representa la rentabilidad de la gestión operativa en relación con los activos generadores de ingresos. La relación entre más alta es mejor.
Egresos operacionales / margen bruto financiero + ingresos ordinarios	$(43 + 44 + 4502 + 4503) / ((51 + 52 + 53 + 55) - (41 + 42 + 47) + 57)$	Establece el nivel de absorción de los egresos operacionales en los ingresos provenientes de la gestión operativa. La relación entre más baja es mejor.
Ingresos financieros / activos productivos promedio	$(51 + 52 + 53 + 55) / (1103 + 12 + 13 + (1401 - 140190) + 1403 + 1406 + 1408 + 15 + 1902)$ promedio	Representa la tasa de rendimiento de los activos productivos. La relación entre más alta es mejor.
Egresos financieros / activos productivos promedio	$(41 + 42 + 47) / (1103 + 12 + 13 + (1401 - 140190) + 1403 + 1406 + 1408 + 15 + 1902)$ promedio	Representa el nivel de costo implícito en el financiamiento de los activos productivos. La relación entre más baja es mejor.
Egresos financieros / pasivos con costo promedio	$(41 + 42 + 47) / (21 + 22 + 2308 + 2311 + 2350 + 2360 + 2370 + 24 + 25)$	Representa la tasa de costo de los pasivos generadores de costo. La

	+ 27 + 2801 + 2803 + 2804 + 2807 + 2990) promedio	relación entre más baja es mejor.
Diferencial financiero: Ingresos financieros / activos productivos promedio menos egresos financieros / pasivos con costo promedio	$((51 + 52 + 53 + 55) / ((1103 + 12 + 13 + (1401 - 140190) + 1403 + 1406 + 1408 + 15 + 1902) \text{ promedio}) - ((41 + 42 + 47) / ((21 + 22 + 2308 + 2311 + 2350 + 2360 + 2370 + 24 + 25 + 27 + 2801 + 2803 + 2804 + 2807 + 2990) \text{ promedio}))$	Representa la diferencia entre la tasa activa de colocaciones y la tasa pasiva de captaciones. La relación entre más alta es mejor.

INDICADORES DE EFICIENCIA ADMINISTRATIVA:

Estos indicadores reflejan la proporción de los componentes operativos del costo, en relación a los recursos de intermediación y a los activos.

Egresos operacionales / total activo promedio	$(43 + 44 + 4502 + 4503) / 1$ promedio	Representa la carga operacional implícita en el financiamiento de los activos. La relación entre más baja es mejor.
Egresos operacionales / total de recursos captados promedio	$(43 + 44 + 4502 + 4503) / (21 + 22 + 2308 + 2311 + 2350 + 2360 + 2370 + 24 + 25 + 27 + 2801 + 2803 + 2804 + 2807 + 2990)$ promedio	Representa la carga operacional implícita de las captaciones. La relación entre más baja es mejor.
Gastos de personal / total activo promedio	43 / 1 promedio	Representa el costo de personal implícito en el manejo de activos. La relación entre más baja es mejor.
Gastos de personal / total de recursos captados promedio	$43 / (21 + 22 + 2308 + 2311 + 2350 + 2360 + 2370 + 24 + 25 + 27 + 2801 + 2803 + 2804 + 2807 + 2990)$ promedio	Representa el costo de personal implícito en las captaciones

COSTOS Y RENDIMIENTOS PROMEDIO:

Estos indicadores permiten evaluar la incidencia de los márgenes de la intermediación en la gestión financiera.

Ingresos y comisiones ganados de cartera y aceptaciones bancarias / total cartera + aceptaciones bancarias en circulación, promedio	$(5104 + 5105 + 5201 + 5202 + 5205 + 5303 + 5304) / ((14 - 1499) + 15)$ promedio	Representa el rendimiento de la cartera y aceptaciones bancarias. La relación entre más alta es mejor
Intereses ganados inversiones / total inversiones promedio	$(5102 + 5103 + 5110) / (12 + (13 - 1399))$ promedio	Representa el rendimiento de las inversiones en valores mobiliarios. La relación entre más alta es mejor.

Comisiones ganadas contingentes / avales, fianzas, cartas de crédito y anticipos promedio	$(5116 + 5203) / 6201$ promedio	Representa el rendimiento de las operaciones contingentes. La relación entre más alta es mejor
Intereses y comisiones pagados depósitos / total depósitos + fondos interbancarios comprados promedio	$(4101 + 4102 + 4108 + 4110) / (21 + 22 + 2311 + 2350 + 2360 + 2370 + 24 + 2807)$ promedio	Representa el costo de las captaciones. La relación entre más baja es mejor.
Intereses pagados créditos instituciones financieras / créditos instituciones financieras promedio	$(4103 + 4104 + 4116 + 4201 + 4202 + 4205) / (27 + 620130)$ promedio	Representa el costo de los préstamos recibidos por parte de otras instituciones financieras. La relación entre más baja es mejor.
Intereses pagados valores en circulación / valores en circulación promedio	4105 / 2801 promedio	Representa el costo de los valores en circulación recibidos por parte de otras instituciones financieras. La relación entre más baja es mejor.

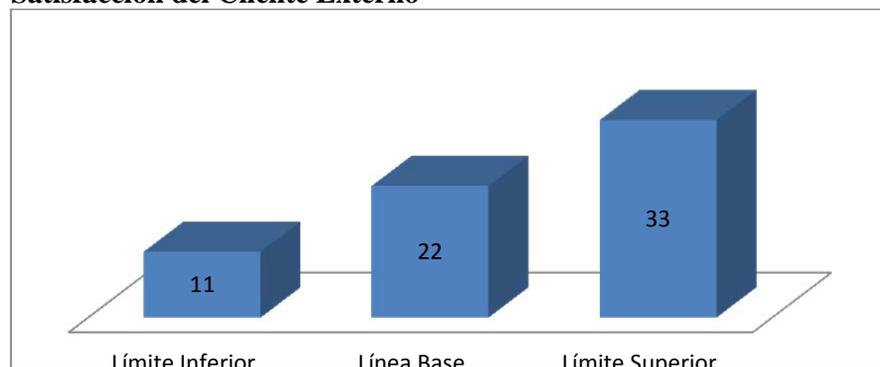
Fuente: Superintendencia de Bancos

Elaboración: El autor

ANEXO 3: ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE				
Estimada socio/a, nos encontramos trabajando para mejorar la calidad y los servicios que le ofrece la cooperativa, y para ello le solicitamos comedidamente nos facilite MINUTO Y MEDIO de su tiempo llenando esta encuesta cuyas respuestas nos darán información valiosa para cumplir con nuestro objetivo de servirle mas y mejor.				
CUESTIONARIO (El encuestador debe señalar con una X en los espacios en gris)				
DATOS GENERALES	1. Señale por favor el género al que pertenece el cliente encuestado:	Masculino 200	Femenino 100	No de encuestas 300
	2. Señale por favor el rango de edad al que pertenece el cliente encuestado:	>18<25	>25<30	>30<35
		80	120	40
>35<40		>40<45	>45	
ORGANIZACIÓN	3. Durante cuánto tiempo ha sido socio de la cooperativa?	30	20	10
		>2<5 (años)	>5<10 (años)	>10 (años)
		120	90	90
INFORMACION	4. Qué tan organizada ve usted a la cooperativa?	Muy bien organizada	Relativamente organizada	Sin ninguna organización
		100	150	50
		Rápidos	Relativamente rápidos	Demasiada Burocracia
SATISFACCION	5. Qué opina de los trámites que ud. realiza en la cooperativa?	80	160	60
		Si se puede	Así está bien	No se puede
		230	40	30
INFORMACION	6. Cree que la cooperativa puede ser mas ágil y organizada?	Si	A veces	No
		160	100	40
		Si	A veces	No
SATISFACCION	7. La cooperativa le ofrece buena información respecto a los servicios y productos?	130	60	110
		Si	A veces	No
		150	100	50
SATISFACCION	8. Ha recibido buena información respecto a los requisitos para obtener un crédito?	Muy satisfecho	Poco satisfecho	Nada satisfecho
		120	100	80
		Muy buena	Regular	Mala
SATISFACCION	9. Los empleados de la cooperativa se preocupan por proporcionarle buena información?	180	90	30
		Muy buena	Regular	Mala
		110	100	90
SATISFACCION	10. Se siente ud satisfecho de la atención que recibe en la cooperativa?	Si	A veces	No
		80	120	100
		100	100	100
SATISFACCION	11. Cómo considera la atención que le brindan los empleados?	Si	A veces	No
		80	120	100
		100	100	100
SATISFACCION	12. Cómo considera la atención que recibe en las cajas?	Si	A veces	No
		80	120	100
		100	100	100
SATISFACCION	13. Alguna vez ha pensado en desafiarse de la cooperativa?	Si	A veces	No
		80	120	100
		100	100	100
SATISFACCION	14. Ha recomendado la cooperativa a otras personas?	Si	A veces	No
		80	120	100
		100	100	100

Satisfacción del Cliente Externo



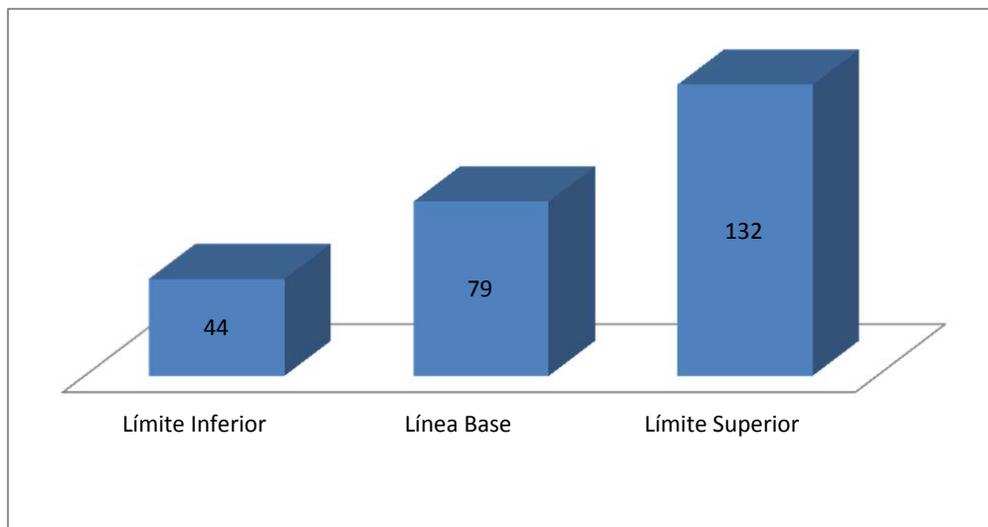
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN = 67/100

ANEXO 4: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL				
Estimada amiga/o: De la manera mas comedida le solicitamos dedicar 5 minutos de su tiempo para llenar la presente encuesta de ambiente laboral a través de la cual obtendremos valiosa información para la toma de decisiones estratégicas. Su sinceridad es clave para el éxito de este proceso y puede tener la completa certeza de que éste es un trabajo altamente profesional por lo cual garantizamos absoluta reserva y confidencialidad de sus respuestas.				
CUESTIONARIO (señalar con una X en los espacios en griz)				
	Masculino	Femenino	No de encuestas	
DATOS GENERALES	1. Señale por favor el género al que pertenece:	24	52	76
	2. Señale por favor el rango de edad al que pertenece:	>18<25	>26<30	>31<35
		23	30	11
ESTRUCTURA	3. Señale por favor el rango de su tiempo de trabajo en la cooperativa:	>36<40	>41<45	>46
		8	2	2
	4. Cómo considera a la cooperativa en términos de organización?	>2<5 (años)	>6<10 (años)	>11 (años)
48		21	7	
RESPONSABILIDAD (EMPOWERMENT)	5. Cuál es su opinión respecto a las políticas internas que maneja la cooperativa?	Muy bien organizada	Relativamente organizada	Sin ninguna organización
	6. Que opina respecto a los trámites operativos al interior de la cooperativa?	9	64	3
	7. Cuál es su nivel de autonomía para la toma de decisiones en su puesto de trabajo?	Adecuadas	Relativamente adecuadas	No existen
		16	58	2
	8. Cree que los niveles directivos intervienen en actividades que no les corresponden?	Rápidos	Relativamente rápidos	Demasiada Burocracia
		8	33	35
	9. Cree que los socios piden mas de lo que la cooperativa puede darles?	Alta	Media	Baja
		15	43	18
	10. Cómo estima el nivel de supervisión que recibe por parte de sus jefes?	Siempre	De vez en cuando	Nunca
		15	54	7
11. Cómo considera el nivel de liderazgo ejercido por la gerencia general?	29	38	9	
	Muy buena	Buena	Regular	
RECOMPENSA	12. Cree que sus jefes confían en ud, su responsabilidad y sus decisiones?	29	36	11
	13. Se manejan en la cooperativa políticas de estímulo y recompensa?	16	42	18
	14. Se siente ud, justamente recompensado por los resultados en su puesto de trabajo?	Si	A veces	No
	15. Se ha visto inclinado a buscar otra oportunidad de trabajo?	46	27	3
DESAFIO	16. En la cooperativa hay la tendencia a favorecer o preferir a ciertos colaboradores?	17	41	18
	17. Su puesto de trabajo entraña desafíos profesionales?	9	42	25
	18. Qué nivel de riesgo implica la ejecución de sus puesto de trabajo?	22	30	24
		35	31	10
	19. Interviene ud, en la fijación de objetivos para su puesto de trabajo?	Siempre	De vez en cuando	Nunca
RELACIONES	20. En su puesto de trabajo se mide el cumplimiento de objetivos?	40	25	11
	21. Cómo considera el ambiente de trabajo en la cooperativa?	Alto	Medio	Bajo
		60	12	4
	22. Cómo considera la relación entre compañeros de trabajo?	Si	A veces	No
		32	28	16
23. Cómo considera la relación con sus jefes inmediatos?	47	15	14	
24. Cómo considera la relación con los socios de la cooperativa?	Muy agradable	Relativamente agradable	Desagradable	
25. Cómo considera su relación con los niveles directivos?	24	38	14	
	Amistosa	Cambiante	Indiferente	
	45	22	9	
	Muy buena	Buena	Regular	
	31	39	6	
	42	30	4	
	8	46	22	

	Si	A veces	No	
COOPERACION	26. Cree que la cooperativa tiene mas personal del que necesita?	9	12	55
	27. Cree que existe en sus jefes inmediatos interés por ayudarlo y apoyarlo?	20	37	19
	28. Cree que existe en los niveles directivos interés por ayudarlo y apoyarlo?	8	36	32
ESTANDARES	29. Qué opina respecto a las politicas de calidad que se manejan en la cooperativa?	Adecuadas 13	Relativamente adecuadas 57	No existen 6
	30. Se aplican normas de rendimiento para evaluar al personal de la cooperativa?	Siempre 10	De vez en cuando 53	Nunca 13
	31. Cree que sus compañeros pueden ser mas eficientes en el trabajo que hacen?	Si 62	A veces 10	No 4
CONFLICTOS	32. Se considera apropiadamente evaluado en su puesto de trabajo?	Si 23	A veces 35	No 18
	33. Sus compañeros de trabajo aceptan sus discrepancias y le ayudan a buscar soluciones?	40	34	2
	34. Sus jefes inmediatos aceptan sus discrepancias y le ayudan a buscar a soluciones?	37	33	6
	35. Los niveles directivos aceptan sus discrepancias y le ayudan a buscar a soluciones?	6	45	25
	36. Sus compañeros de trabajo tienden a ser conflictivos con usted?	1	18	57
	37. Sus Jefes inmediatos tienden a ser conflictivos con usted?	25	22	29
	38. Los Directivos de la cooperativa tienden a ser conflictivos con usted?	30	15	31
IDENTIDAD	39. Considera que hace falta reestructurar las funciones del personal?	49	20	7
	40. Cómo califica su sentimiento de pertenencia a la cooperativa?	Alto 54	Medio 19	Bajo 3
	41. Cómo estima su nivel de motivación trabajando para esta cooperativa?	26	41	9
	42. Sus objetivos personales son compatibles con los objetivos de la cooperativa?	Siempre 27	De vez en cuando 47	Nunca 2
	43. Se cumplen sus expectativas profesionales y personales en la cooperativa?	Si 20	A veces 45	No 11
44. Cree que tiene oportunidades de desarrollo profesional y personal en la cooperativa?	28	34	14	

Nivel de Clima Organizacional



ÍNDICE DE AMBIENTE LABORAL = 60/100