PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

"MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y COBRANZA" CASO: COOPERATIVA JUAN DE SALINAS

ALEXANDRA CAROLINA GUAYASAMÍN AYALA

DIRECTOR: MGTR. VICENTE TORRES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN

QUITO, JULIO 2017

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Mgtr. Vicente Torres

INFORMANTES:

Mba. Edmundo Ocaña
Mba. Pablo López

DEDICATORIA

A mis padres Germán y Margarita, porque siempre me han apoyado y me sacaron adelante dándome ejemplos dignos de superación y entrega porque gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y el orgullo que sienten por mí, fue lo que me motivo a poder llegar hasta el final. Gracias por su amor y apoyo incondicional en todo lo que me propongo.

A mis hermanas Fer y Gaby gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y anhelo de triunfo en la vida.

Mi familia gracias por estar apoyarme y estar conmigo siempre los quiero mucho

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la sabiduría e inteligencia que me dio al nacer y por darme lo más valioso que tengo mi familia.

A mis padres German y Margarita por su ejemplo, por su apoyo, por enseñarme que con dedicación y constancia se pueden lograr los objetivos y metas que me proponga.

A mis hermanas Fer y Gaby que con su apoyo y ejemplo han sabido guiarme cuando lo necesito, a mi sobrina Danna un angelito que ha venido alegrar mis días.

A mi mejor amiga Viviana quien ha estado junto a mí durante muchos años apoyándome y brindándome su amistad y cariño cuando más lo he necesitado.

A mi tutor Vicente Torres quien me supo brindar sus conocimientos y apoyo para poder culminar con éxito este gran objetivo en mi vida.

CONTENIDO

CAPÍTULO I ANTECEDENTES 1

1.1 Problema de la investigación 1

1.2 Aspectos teóricos importantes 1

1.3 Historia de la cooperativa 3

1.4 Filosofía institucional 5

1.5 FODA institucional 8

1.6 Estructura organizacional 10

1.6.1 Organigrama organizacional 10

1.7 Balances 13

1.7.1 Balance General 13

1.7.2 Balance de resultados 14

1.7.3 Aspectos financieros 15

2 CAPÍTULO II 18

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS. 18

2.1 Políticas Generales 18

2.2 Políticas Específicas 19

2.2.1 Segmentos 20

2.2.2 Requisitos 22

2.3 Determinación sujetos de crédito 24

2.4 Análisis y evaluación de un crédito 26

2.4.1 Análisis de la capacidad de pago 27

2.4.2 Niveles de aprobación 30

2.4.3 Desembolso 30

2.5 Análisis proceso de cobranzas 31

2.5.1 Gestión descripción preventiva 33

2.5.2 Gestión de cobranza externa 36

3 CÁPITULO III 38

ANÁLISIS INTERNO DEL DESARROLLO PROFESIONAL Y PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE CRÉDITO 38

3.1 Estructura Orgánico Funcional el Área de Crédito. 38
3.2 Evaluación al Desempeño del Área de Crédito 39
3.3 Objetivos del departamento de crédito y su cumplimiento 46
3.3.1 Cumplir con las metas de colocación y recuperación de acuerdo al presupuesto anual. . 46
3.3.2 Contar con personal capacitado que coadyuve al cumplimiento del presupuesto anual. . 48
3.4 Suministros de trabajo 49
4 CAPITULO 4 50
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA AL ÁREA DE CRÉDITO 50
4.1 Encuestas 50
4.2 Factores administrativos de la cooperativa Juan de Salinas 51
4.3 Presentación y análisis de los resultados 53
4.3.1 Presentación de la Encuesta 53
4.3.2 Resultados de la encuesta 55
4.4 Resultados por factores 78
4.4.1 Estructura Organizacional 78
4.4.2 Dirección 79
4.4.3 Planeación 79
4.4.4 Control 81
4.4.5 Clima Organizacional 82
5 CAPÍTULO V 83
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO 83
5.1 Análisis de valor 83
5.2 Propuesta de Mejora 84
5.2.1 Estructura Organizacional- 84
5.2.2 Dirección 86
5.2.3 Planeación 87
5.2.4 Control 89
5.2.5 Clima Organizacional 91

6 CAPÍTULO VI 93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 93
6.1 Conclusiones 93
6.2 Recomendaciones 94
BIBLIOGRAFÍA 97

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Problema de la investigación

La cooperativa de ahorro y crédito Juan de Salinas con la finalidad de mantener una adecuada gestión administrativa, debe tener en cuenta procedimientos y políticas para la colocación de los recursos económicos disponibles, cumpliendo con las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, y de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Las consecuencias de la gestión administrativa actual en el departamento de crédito se ven reflejadas en la satisfacción del socio de la cooperativa. Lo que conlleva a que el personal que conforma el área de crédito este lo suficientemente capacitado, así también para brindar un buen servicio las instalaciones y recursos de trabajo deben ser los adecuados.

El clima laboral es uno de los pilares de la sostenibilidad de la cooperativa, el servicio viene de las personas que lo producen, ya sea directo o indirecto, por eso, es importante generar un ambiente agradable.

1.2 Aspectos teóricos importantes

El ahorro es una actividad fundamental en un sistema financiero que es inclusivo ya que contribuyen al flujo financiero tanto desde el punto de vista del socio como también de la institución financiera, las cuentas de ahorro

aumentan las bases financieras dentro de un sector de micro-finanzas que es competitivo, eficiente y sólido

“El ahorro es una alternativa importante para las personas porque los beneficios que suponen tienen más valor que los que pueda generarles un microcrédito (Robinson, 2001)

Ahorrando, las familias pueden ir acumulando un patrimonio para utilizarlo en el futuro como colateral, para afrontar mejor su consumo estacional, gestionar mejor sus gastos periódicos, auto asegurarse contra los imprevistos y autofinanciar sus inversiones. Todo ello con la tranquilidad que conlleva, reduciendo los riesgos generados por la volatilidad de sus ingresos”. (Glosario básico microfinanzas, 2010)

El microcrédito corresponde a un activo de la cooperativa generado por la colocación de recursos, siendo responsabilidad de la entidad velar por la recuperación de los mismos.

“Los microcréditos son una herramienta para reducir las diferencias en el acceso a los recursos financieros. Nacen como respuesta a la falta de acceso al crédito por parte de millones de personas excluidas de los sistemas financieros formales de sus países en todo el mundo. Para que las personas sin ninguna posibilidad de acceder al crédito puedan obtener financiación y aprovechar las oportunidades económicas que se les presentan”. (Glosario básico microfinanzas, 2010)

1.3 Historia de la cooperativa

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas fue fundada el 27 de diciembre

1968, tiene 48 años de vida institucional. Se inició con la necesidad de cubrir sueldos retrasados por parte del magisterio, iniciativa de un grupo de profesores del Colegio Juan de Salinas, con el tiempo amplió su campo de acción a otros profesores de la localidad.

Desde hace 2 años cambió su estrategia orientándola a un grupo asociativo abierto, no solo para profesores; esta estrategia ha permitido duplicar sus activos; ha utilizado como estrategia de gestión las fusiones, hasta la fecha se ha realizado una Cooperativa de Ahorro y Crédito Militares en Servicio Pasivo.

El señor Juan de Salinas fue un prócer de la independencia del Ecuador que tenía su hacienda en el llamado Valle de los Chillos muy cercano a Quito, punto estratégico para la batalla. Alojó a otros militares en su hacienda previo a la batalla por tanto fue un centro militar de la independencia.

El Valle de los Chillos es conocido por ser el mayor productor de chillos, en la época colonial se conocía con el granero de Quito, chillo es maíz mismo que es uno de los productos tradicionales de variados usos ya que con él se puede hacer cualquier tipo de alimentos y platos desde entradas (pan de maíz, tortilla de maíz, crema de maíz, colada choclo etc.).

Plato fuerte (choclo cocinado, mote, choclo mote, etc.). Bebidas (chicha dulce o fermentada, licores etc.); y, postres (humitas, quimbolitos). Este tipo de alimentos se acompaña bien con carne porcina que se prepara en ancestrales hornos de leña y grandes pailas de bronce preparadas a leña.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas es una Institución controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que orienta su gestión crediticia a satisfacer las necesidades de sus asociados, fortaleciendo las actividades productivas, de comercio, servicio y consumo del mercado objetivo, bajo normas de gestión integral de riesgos.

Uno de los desafiantes retos a los que se enfrenta la Institución es el de demostrar sostenibilidad en el corto plazo toda vez que la vigencia del Código Monetario obliga a las cooperativas a replantear sus estructuras financieras y por ende las estructuras de gestión para cumplir con los exigentes condicionamientos de este nuevo cuerpo legal.

1.4 Filosofía institucional

MISIÓN

Somos una institución financiera popular y solidaria que ofrece a la comunidad servicios financieros, alineados a valores y principios cooperativos que trascienden en su desarrollo.

VISIÓN

Pertenecer en el 2017 al siguiente segmento de las cooperativas de ahorro y crédito, a través de servicios con atención de calidad, dirigidos al sector productivo, con un elevado nivel de satisfacción de nuestros asociados.

VALORES INSTITUCIONALES

IGUALDAD: La cooperativa promulga los mismos derechos y obligaciones para todos.

RESPONSABLIDAD: Genera valor agregado a todos los relacionados con la cooperativa.

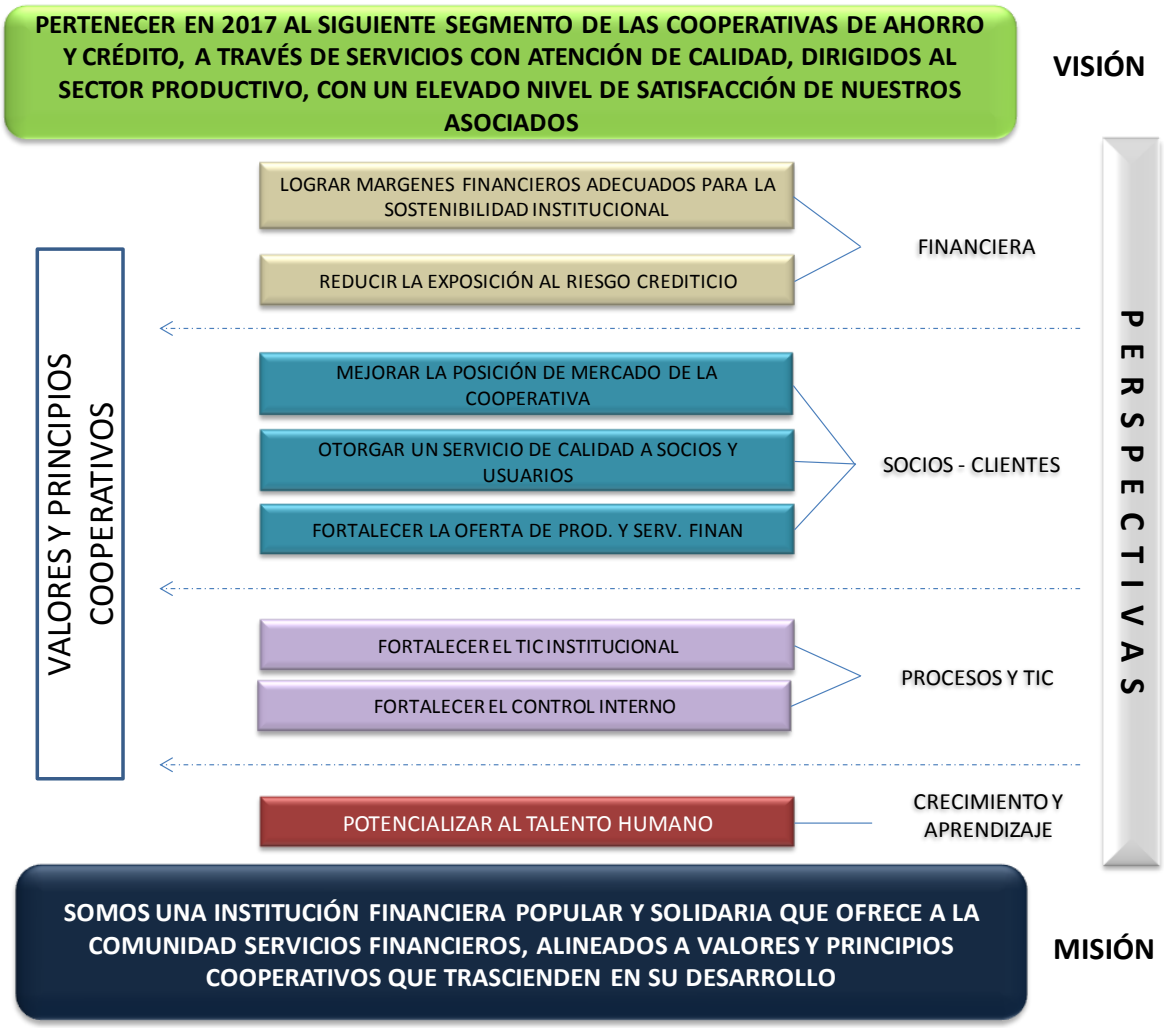
AYUDA MUTUA: Compromiso de la cooperativa de ejercer sus actos con visión global.

DEMOCRACIA: Participación en el nivel del gobierno con derechos y obligaciones.

EQUIDAD: El accionar basado en el equilibrio en la aplicación en las normas.

APERTURA: Aceptar nuevas ideas, proyectos y enfoques que permitan a la cooperativa crecer y mejorar.

MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Plan estratégico de la cooperativa Juan de Salinas

1.5 FODA institucional

La matriz del FODA de la Cooperativa reúne las principales fortalezas y debilidades detectadas, así como las oportunidades y amenazas más relevantes que sirvieron para la formulación de los objetivos estratégicos, las estrategias y las actividades relacionadas para su operación:

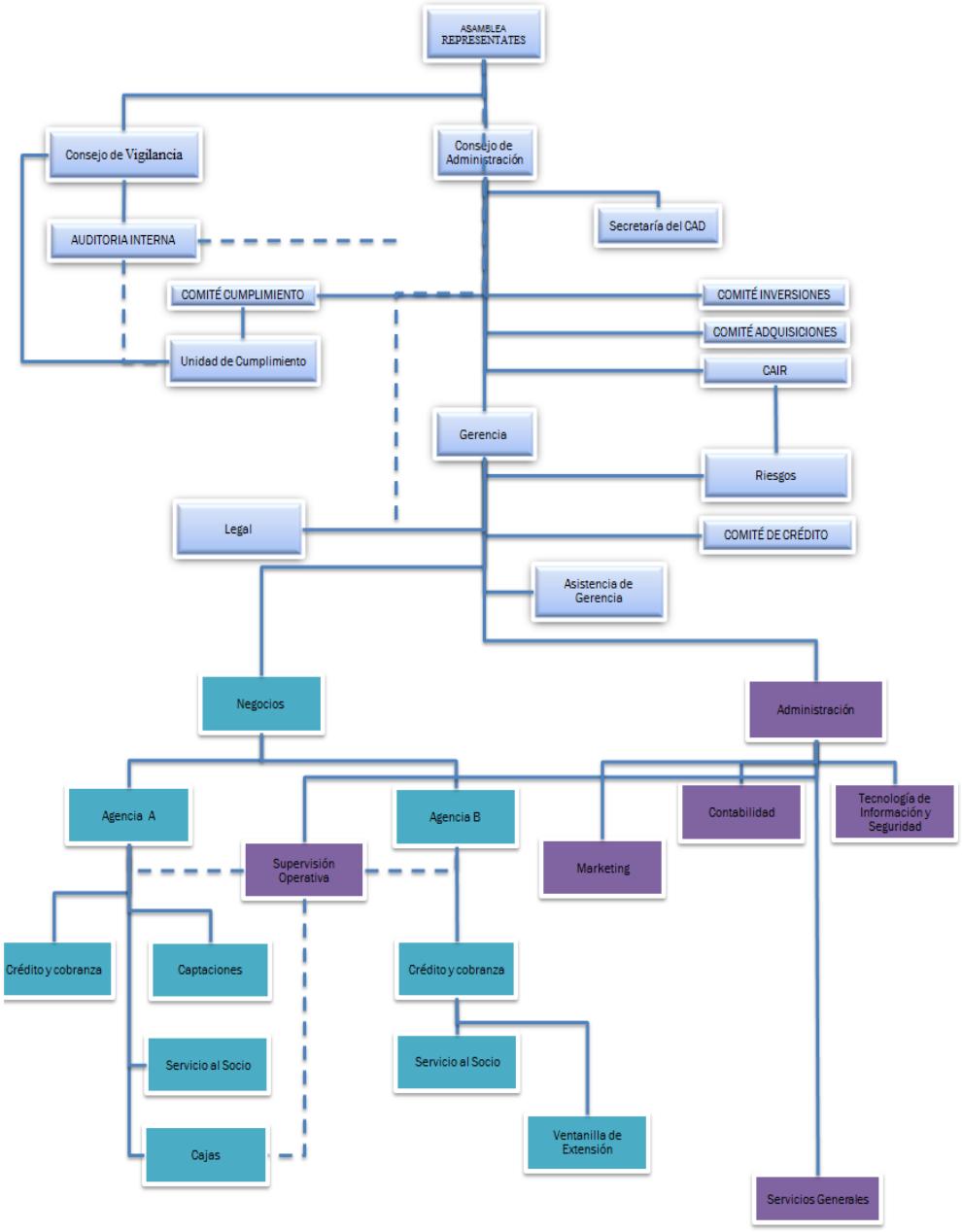
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Clientes institucionales 2. Fidelidad por estabilidad de depósitos 3. Ubicación geográfica 4. Personal comprometido 5. Bajo nivel de gastos operativos 6. Domicilio en el exterior 7. Corto tiempo aprobación en crédito menor a $ 5 mil 8. Edificio propio	1. Índice de morosidad elevado 2. Bajo nivel de provisiones para cartera en riesgo 3. Control interno inadecuado 4. Sistema Tecnológico deficiente 5. Sin back ups externos de la base de datos 6. Deficiente Cobro Judicial 7. Baja liquidez para conceder créditos 8. No hay capacidad competitiva 9. Socios y empleados no cumplen con procesos de crédito 10. No somos conocidos en el Cantón en el grado que esperamos 11. Demasiada improvisación 12. Falta de capacitación a todo nivel 13. Débil estructura organizacional 14. Falta de marketing 15. Falta de cordialidad en el trato con el socio 16. Personal con baja remuneración

	17. Falta de comunicación 18. No hay procesos en general 19. Se contrata a personal sin proceso de selección 20. Bajo nivel académico del personal
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
1. Fuentes de financiamiento externas 2. Existencia de variados nichos de mercado 3. Servicios Complementarios 4. Predisposición de las autoridades distritales (Mejía – Rumiñahui) de educación para ampliar nuestros servicios 5. Control de las autoridades de la SEPS las COAC 6. Innovación Tecnológica 7. Explorar el mercado migrante 8. Absorción de otras	1. Competencia agresiva y abundante 2. Sobreendeudamiento del mercado objetivo 3. Fraude informático 4. Estar ubicado en la parada de buses, inseguridad 5. Falta de confianza en la institución 6. No se pueda cumplir con las exigencias del Código Monetario que obligue a ser absorbidos 7. Dependencia proveedor TI 8. Normativa gubernamental incierta 9. Registro de datos públicos

Fuente: (Salinas P. e., 2016)

1.6 Estructura organizacional

1.6.1 Organigrama organizacional



Fuente: (Salinas C. d., Organigrama Organizacional, 2016)

Áreas Ocupacionales

Son conjuntos más usuales de actividades afines, constituyen las relaciones laborales, siendo las siguientes para la Cooperativa Juan de Salinas:

- Asamblea General
- Consejos
- Gerencia
- Asesoría
- crédito y cobranza
- Apoyo
- Control

Grupos Ocupacionales

Son ocupaciones de naturaleza similar, de acuerdo al tipo de funciones, responsabilidades y requerimientos básicos para el cumplimiento de su ocupación, siendo los siguientes para la Cooperativa Juan de Salinas:

- Asamblea General de Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Auditoría Interna
- Comité de Inversiones
- Comité de Adquisiciones
- Comité de Administración Integral de Riesgos (CAIR)
- Comité de Cumplimiento
- Comité de Crédito

- Gerencia General
- Legal
- Unidad de Cumplimiento / Riesgos (Debido al tamaño de la Institución)
- crédito y cobranza
- Administración
- Contabilidad
- Tecnología de la Información y Seguridad
- Marketing
- Secretaría de Consejo de Administración
- Asistencia de Gerencia
- Agencia A
- Agencia B
- Supervisión Operativa
- Ventanilla de Extensión
- Captaciones
- Servicio al Socio
- Cajas
- Servicios Generales

1.7 Balances

1.7.1 Balance General

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JUAN DE SALINAS"
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
(En USD Dólares)

ACTIVO		
No CTA.	**CUENTA**	**VALOR**
1	Activos	6,404,507.12
1.1	Fondos Disponibles	293,337.05
1.1.01	Caja	40,526.41
1.1.03	Bancos y Otras Instituciones Financieras	252,810.64
1.3	Inversiones	229,381.02
1.3.04	Disponible para la Venta del Estado o de Entidades del Sector	44,311.39
1.3.05	Mantenidas Hasta su Vencimiento Sector Privado y Sector Fir	54,069.63
1.3.07	De Disponibilidad Restringida	131,000.00
1.4	Cartera de Créditos	3,174,806.75
1.4.01	Cartera de Créditos Comercial Prioritario por Vencer	6,400.00
1.4.02	Cartera de Créditos De Consumo Prioritario por Vencer	937,272.45
1.4.03	Cartera de Crédito Inmobiliario por Vencer	185,763.86
1.4.04	Cartera de Microcrédito por Vencer	1,785,100.00
1.4.26	Cartera de Créditos de Consumo Prioritario Que no Devenga I	53,692.79
1.4.27	Cartera de Créditos Inmobiliario Que no Devenga Intereses	22,707.10
1.4.28	Cartera de Microcrédito Que no Devenga Intereses	9,954.41
1.4.50	Cartera de Créditos de Consumo Prioritario Vencida	140,825.00
1.4.51	Cartera de Crédito Inmobiliario Vencida	4,806.05
1.4.52	Cartera de Microcrédito Vencida	85,016.07
1.4.99	(Provisiones Para Creditos Incobrables)	-56,730.98
1.6	Cuentas Por Cobrar	1,038,370.24
1.6.02	Intereses Por Cobrar De Inversiones	4,984.97
1.6.03	Interes Por Cobrar De Cartera de Creditos	37,118.21
1.6.04	Otros Intereses Por Cobrar	1,097.85
1.6.14	Pagos Por Cuentas de Socios	21,617.99
1.6.90	Cuentas Por Cobrar Varias	987,832.82
1.6.99	(Provisión Para Cuentas Por Cobrar)	-14,281.60
1.7	Bienes Realizables, Adjudicados por Pago, De Arrendamiento	632,409.73
1.7.02	Bienes Adjudicados por Pago	78,426.55
1.7.06	Bienes No Utilizados por la Institucion	553,983.18
1.8	Propiedades y Equipo	606,593.24
1.8.01	Terrenos	238,102.14
1.8.02	Edificios	297,414.17
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipos De Oficina	86,158.02
1.8.06	Equipos De Computacion	47,917.54
1.8.90	Otros	3,222.99
1.8.99	(Depreciación Acumulada)	-66,221.62
1.9	Otros Activos	429,609.09
1.9.01	Inversiones en Acciones y Participaciones	7,835.77
1.9.04	Gastos y Pagos Anticipados	101,156.71
1.9.05	Gastos Diferidos	197,473.17
1.9.06	Materiales, Mercaderias e Insumos	20,380.84
1.9.90	Otros	102,762.60
	TOTAL:	**6,404,507.12**

CUENTAS DE ORDEN		
No CTA.	**CUENTA**	**VALOR**
7.1	Cuentas De Orden Deudoras	906,441.14
7.1.03	Activos Castigados	5,318.31
7.1.09	Intereses, Comisiones E Ingresos en Suspenso	175,425.47
7.1.90	Otras Cuentas De Orden Deudora	725,697.36
7.2	Deudoras Por el Contrario	-906,441.14
7.2.03	Activos Castigados	-5,318.31
7.2.09	Intereses En Suspenso	-175,425.47
7.2.90	Otras Cuentas De Orden Deudora	-725,697.36
7.3	Acreedoras Por el Contrario	17,625,195.36
7.3.01	Valores Y Bienes Recibidos De terceros	17,625,195.36
7.4	Cuentas De Orden Acreedoras	-17,625,195.36
7.4.01	Valores Y Bienes Recibidos De terceros	-17,625,195.36

PASIVO		
No CTA.	**CUENTA**	**VALOR**
2	Pasivos	-5,504,407.30
2.1	Obligaciones Con El Público	-5,044,491.23
2.1.01	Depósitos a la Vista	-1,468,883.39
2.1.03	Depósitos a Plazo	-3,573,328.27
2.1.05	Depósitos Restringidos	-2,279.57
2.5	Cuentas Por Pagar	-37,961.01
2.5.01	Intereses por Pagar	-1,802.76
2.5.03	Obligaciones Patronales	-5,205.68
2.5.04	Retenciones	-4,271.74
2.5.05	Contribuciones, Impuestos Y Multas	-4,461.14
2.5.06	Proveedores	-12,643.11
2.5.90	Cuentas por Pagar Varias	-9,576.58
2.6	Obligaciones Financieras	-421,955.06
2.6.02	Obligaciones Con Instituciones Financieras del Pais y Sector F	-421,955.06
TOTAL:		**-5,504,407.30**

PATRIMONIO		
No CTA.	**CUENTA**	**VALOR**
3	Patrimonio	-900,099.82
3.1	Capital Social	-476,275.14
3.1.03	Aporte de Socios	-476,275.14
3.3	Reservas	-117,310.24
3.3.01	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	-86,404.12
3.3.05	Revalorización del Patrimonio	-30,906.12
3.5	Superávit por Valuaciones	-305,137.82
3.5.01	Superávit por Valuación de Propiedades, Equipo y Otros	-305,137.82
3.6	Resultados	-1,376.62
3.6.03	Utilidad o Excedente del Ejercicio	-1,376.62
TOTAL :		**-900,099.82**

RESULTADO PERIODO =>:	0.00
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO :	-6,404,507.12
TOTAL TOTAL PASIVO + PATRIMONIO + RESULTADO :	-6,404,507.12
TOTAL ACTIVO:	6,404,507.12

Sangolquí, 13 de Enero de 2017

ING. CEVALLOS CRIOLLO PEDRO N.
GERENTE GENERAL

DRA. BASTIDAS FLORES MARIA C.
AUDITOR INTERNO

SR. CAIZA SIMBA EDISON W.
CONTADOR GENERAL

Fuente: (Salinas C. d., Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas, 2016)

1.7.2 Balance de resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "JUAN DE SALINAS"
ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
(En USD Dólares)

INGRESOS		
No CTA.	**CUENTA**	**VALOR**
5	Ingresos	-885,389.80
5.1	Intereses y Descuentos Ganados	-551,468.58
5.1.01	Depositos	-835.24
5.1.03	Intereses y Descuentos de Inversiones en	-17,240.37
5.1.04	Intereses y descuentos de cartera de créditos	-533,392.97
5.2	Comisiones Ganadas	-2.00
5.2.01	Cartera de créditos	-2.00
5.4	Ingresos por Servicios	-39,485.51
5.4.90	Otros Servicios	-39,485.51
5.6	Otros Ingresos	-294,433.71
5.6.04	Recuperaciones de Activos Financieros	-84,592.12
5.6.90	Otros	-209,841.59
	TOTAL INGRESOS:	**-885,389.80**

GASTOS		
No CTA.	**CUENTA**	**VALOR**
4	Gastos	884,013.18
4.1	Intereses Causados	379,644.44
4.1.01	Obligaciones con el Publico	357,734.12
4.1.03	Obligaciones Financieras	21,910.32
4.2	Comisiones Causadas	1,790.13
4.2.03	Cobranzas	1,790.13
4.4	Provisiones	37,752.10
4.4.02	Cartera de Créditos	24,612.99
4.4.03	Cuentas por Cobrar	13,139.11
4.5	Gastos de Operación	459,567.27
4.5.01	Gastos de Personal	232,593.51
4.5.02	Honorarios	74,752.34
4.5.03	Servicios Varios	90,289.09
4.5.04	Impuestos,Contribuciones y Multas	39,994.80
4.5.07	Otros Gastos	21,937.53
4.8	Impuesto y Participación Empleados	5,259.24
4.8.10	Participación Empleados	995.38
4.8.15	Impuesto a la Renta	4,207.46
4.8.90	Otros	56.40
	TOTAL GASTOS:	**884,013.18**

TOTAL INGRESOS :	-885,389.80
TOTAL EGRESOS :	884,013.18
RESULTADO DEL EJERCICIO :	-1,376.62

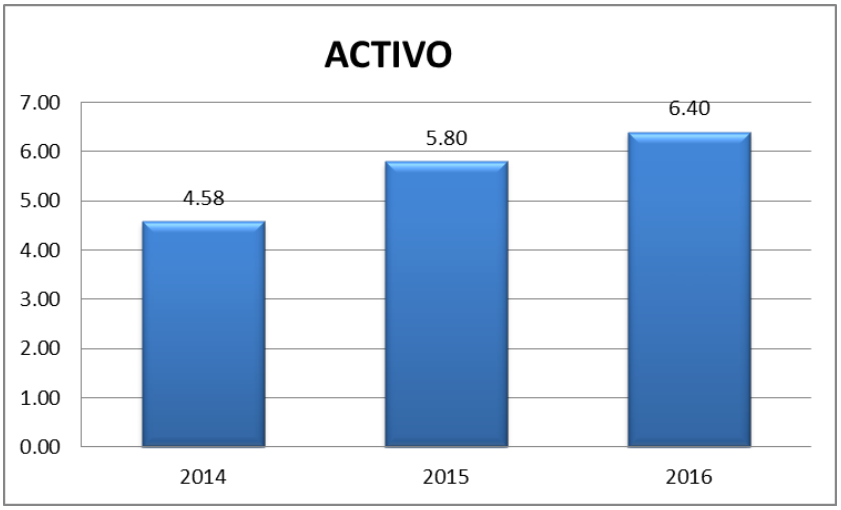
Fuente: (Salinas C. d., Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas, 2016)

1.7.3 Aspectos financieros

A continuación, se presenta el desarrollo y comportamiento de las principales cifras desde el ejercicio 2014 hasta diciembre de 2016, los indicadores financieros corresponden únicamente los meses de septiembre, octubre y noviembre 2016. Los datos obtenidos provienen de propia fuente de la Institución.

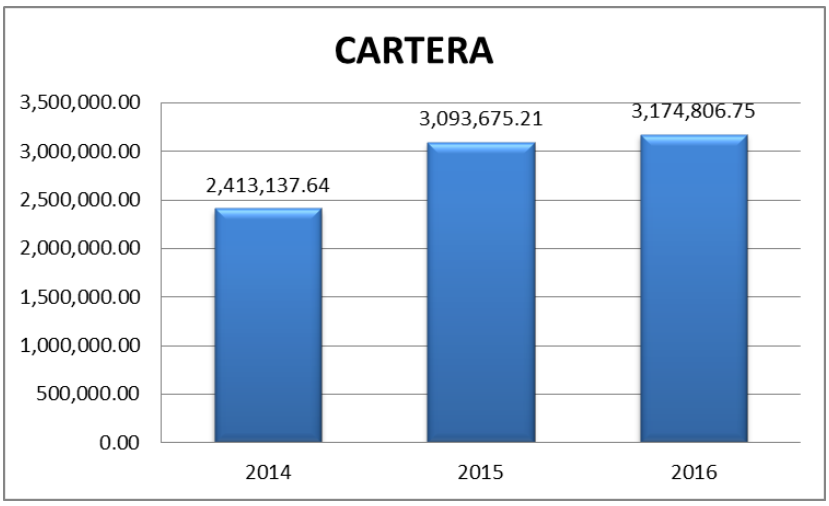
Comportamiento de las cifras del Balance General (en miles):

El crecimiento de los activos tiene un comportamiento basado mayormente en la captación de recursos del público los cuales en su totalidad apalancan la cartera de crédito y en el mes de noviembre 2016 un incremento en los activos fijos, mitigando con ello el riesgo de concentración de recursos tanto en el pasivo con costo como en el activo productivo.



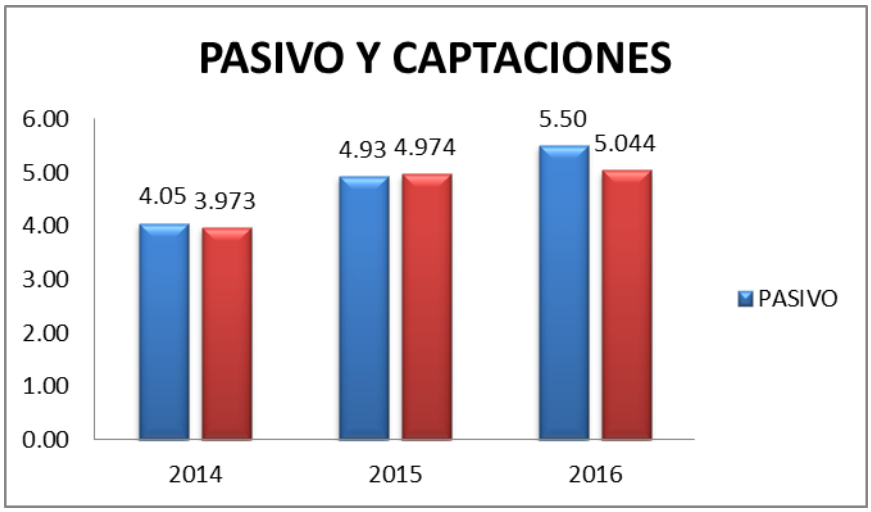
Fuente: (Guayasamín, 2017)

A su vez la cartera de crédito, presenta un crecimiento de aproximadamente un 58%, esto significa un incremento de alrededor del 1 M de dólares durante el periodo analizado.



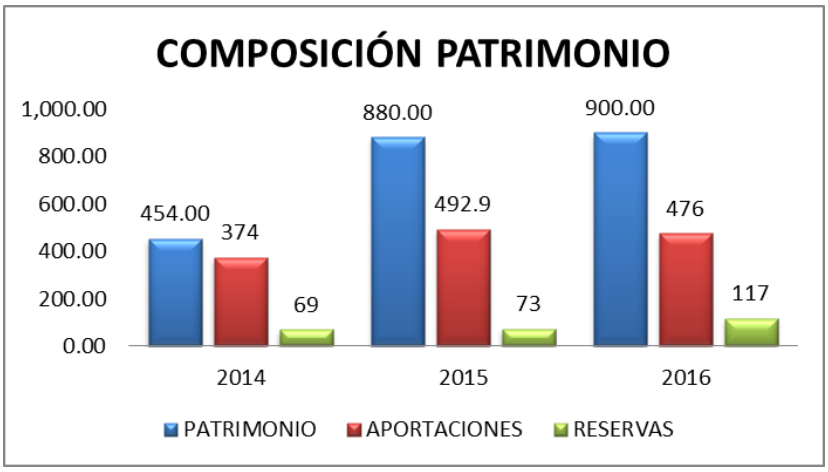
Fuente: (Guayasamín, 2017)

Un elemento altamente diferenciador en el crecimiento de la Cooperativa es la relación existente en el comportamiento de pasivo y de las captaciones del público, pues el primero basa su crecimiento en los recursos de ahorro y plazo fijo. Esto significa que la institución genera un nivel específico de confianza entre sus asociados de sus zonas de influencia y a la vez es el factor determinante que sostiene su crecimiento. La Cooperativa no ha recurrido a tomar recursos externos para financiar su cartera de crédito lo que en el futuro se recomienda que ocurra como una fuente secundaria de financiamiento del activo productivo.



Fuente: (Guayasamín, 2017)

El crecimiento del Patrimonio está fundamentado por el nivel de certificados de aportación que exige la Institución. Se debe alertar que el hecho de mantener elevada concentración en Capital Social, en un momento determinado podría impactar negativamente en la solvencia institucional por la aplicación de las NIIFS o Basilea III en todo su contexto. De ahí la importancia de que la Cooperativa, toda vez que su proceso de recuperación se consolide, oriente sus resultados al fortalecimiento del Patrimonio, vía la aplicación del 100% de los resultados a Reservas Institucionales.



Fuente: (Guayasamín, 2017)

CAPÍTULO II

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

2.1 Políticas Generales

A continuación, se detalla el contenido del manual de políticas y procedimientos y el análisis del funcionamiento del mismo que se lleva a cabo para que la cooperativa pueda conceder un crédito. (salinas, 2016)

a) Los créditos se otorgarán a personas naturales y jurídicas para actividades lícitas dentro de los segmentos establecidos por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera.

b) La colocación de crédito deberá evitar la concentración en pocos socios, en sectores o actividades susceptibles al riesgo de incumplimiento.

c) La gestión de cobranza deberá realizarse antes de las fechas de vencimiento y en forma permanente, al menos mediante medios telefónicos o electrónicos, evidenciado la gestión realizada.

d) Las tasas de los créditos que conceda la Cooperativa no podrán superar los máximos establecidos para cada segmento por el ente de control correspondiente.

e) Los créditos concedidos deberán basarse en un análisis adecuado de la capacidad de pago del socio, que garantice el cumplimiento oportuno de la obligación adquirida.

f) El Subgerente de crédito y cobranza evaluará de forma periódica la calidad de la cartera y propondrá los correctivos del caso.

g) Todas las operaciones deberán estar legalmente garantizadas.

h) El Manual de Políticas y Procedimientos de Gestión de Crédito deberá estar disponible para el conocimiento de todo el personal de la Cooperativa.

i) El presente manual deberá observar estrictamente los límites fijados por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, y las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.2 Políticas Específicas

La concentración y estructura de la cartera por segmento será definida por la Cooperativa en base a sus objetivos, nivel de riesgo y estrategias de planificación y gestión de crédito y cobranza, considerando siempre la normativa establecida por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2.2.1 Segmentos

a) Crédito de Consumo Ordinario: Es el otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustible fósil.

b) Crédito de Consumo Prioritario: Es el otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas.

c) Crédito Inmobiliario: Es el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios; para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y, para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia no categorizada en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público.

d) Microcrédito: Es el otorgado a una persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100.000, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades de producción y/o comercialización en pequeña escala, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de las ventas o ingresos generados por dichas actividades, verificados adecuadamente por la entidad del Sistema Financiero Nacional.

Para el Microcrédito se establecen los siguientes sub-segmentos de crédito:

- **Microcrédito Minorista. -** Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero, sea menor o igual a USD 1.000, incluyendo el monto de la operación solicitada.

- **Microcrédito de Acumulación Simple. -** Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD 1.000 y hasta USD 10.000, incluyendo el monto de la operación solicitada.

- **Microcrédito de Acumulación Ampliada. -** Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD 10.000, incluyendo el monto de la operación solicitada.

e) Crédito Comercial Prioritario: Es el otorgado a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100.000 destinado a la adquisición de bienes y servicios para actividades productivas y comerciales, que no estén categorizados en el segmento comercial ordinario.

2.2.2 Requisitos

Segmento consumo ordinario

a) Solicitud de crédito debidamente llena y firmada por el deudor, garantes y cónyuges (en caso de que aplique garantía personal).

b) Copia a color de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada; en caso de no contar con este documento, se receptará el certificado de no presentación.

c) Original o copia actualizada de la planilla de pago de uno de los servicios básicos (agua, luz o teléfono), máximo del mes anterior, para identificar el domicilio.

d) Copia de matrícula de vehículo o contratos de compra venta legalizados, adjuntando el pago de trasferencia de dominio en el SRI (En caso de tenerlo).

e) Copia del último pago del impuesto predial del deudor y/o garante, o escrituras de compraventa o certificados del Registro de la Propiedad.

f) Para el caso de que el crédito sea solicitado únicamente por uno de los cónyuges, sin el aval del otro, se requerirá la sentencia de Disolución de la Sociedad Conyugal emitida por el juez competente, debidamente inscrita y marginada en el Registro Civil. En caso de no presentar este documento, se le concederá un crédito únicamente de hasta $3.000.

g) Croquis del domicilio y/o negocio.

h) Justificación de ingresos.

Segmento Inmobiliario

a) Solicitud de crédito debidamente llena y firmada por el deudor, garantes y cónyuges (en caso de que aplique garantía personal).

b) Copia a color de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada; en caso de no contar con este documento, se receptará el certificado de no presentación.

c) Original o copia actualizada de la planilla de pago de uno de los servicios básicos (agua, luz o teléfono), máximo del mes anterior, para identificar el domicilio.

d) Copia de matrícula de vehículo o contratos de compra venta legalizados, adjuntando el pago de trasferencia de dominio en el SRI (En caso de tenerlo).
e) Copia del último pago del impuesto predial del deudor y/o garante, o escrituras de compraventa o certificados del Registro de la Propiedad.

f) Para el caso de que el crédito sea solicitado únicamente por uno de los cónyuges, sin el aval del otro, se requerirá la sentencia de Disolución de la Sociedad Conyugal emitida por el juez competente, debidamente inscrita y marginada en el Registro Civil. En caso de no presentar este documento, se le concederá un crédito únicamente de hasta $3.000.

g) Croquis del domicilio y/o negocio.

h) Hipoteca Abierta a favor de la Cooperativa

i) Justificación de ingresos de acuerdo a la actividad económica

2.3 Determinación sujetos de crédito

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas orienta sus productos crediticios, preferentemente a la actividad productiva de comercio y servicios, atendiendo principalmente al segmento de mercado de los microempresarios formales e informales y en menor proporción atiende la demanda crediticia de los trabajadores dependientes o asalariados ya sean de instituciones públicas o privadas, que requieren recursos para para atender necesidades de créditos de consumo.

La Gerencia propondrá al Consejo de Administración la determinación del mercado objetivo previo el informe y análisis de Riesgos, periódicamente se revisarán los segmentos de atención de crédito basándose en la normativa legal e información proveniente de fuentes internas y externas.
Mercado objetivo actual: personas naturales mayores de 18 años y jurídicas, ubicadas en la provincia de Pichincha, cantones: Quito, Mejía y Rumiñahui, reconocidos como lugar de residencia tanto de solicitantes como garantes. Otro sí, fuera de estas jurisdicciones si se trata de una fusión para atender a su mercado objetivo.

Por el contrario NO se considerarán sujetos de crédito a:

a) Personas menores de edad (menos de 18 años).
b) Las personas naturales y jurídicas que consten en el buró de crédito como inhabilitado para el manejo de cuentas corrientes. Casos excepcionales los revisará el Comité de Crédito.

c) Auditor Interno, Perito Evaluador y sus cónyuges.

d) Las personas naturales o jurídicas que mantuvieren créditos castigados en el Sistema Financiero, bien sea como deudor principal o codeudor.

e) Cuando se reporte como Garante en mora dentro de la institución, sin embargo podrá acceder a un crédito previo análisis.

f) Las personas naturales que tuvieren antecedentes delictivos relacionados con actividades ilícitas, actividades que atenten al medio ambiente y/o posiblemente vinculadas al lavado de activos.

g) Los préstamos dirigidos a una misma persona natural o jurídica cuyo monto individual o grupal exceda el establecido por el Código Monetario o en normas conexas.

h) Personas naturales o jurídicas que reporten en el buró de crédito más de 5 operaciones crediticias directas y como codeudores, salvo que justifique contar con capacidad de pago y patrimonial suficientes, lo cual acreditará el Comité de Crédito.

i) Quienes comercialicen o produzcan equipos o materiales bélicos sin permisos

j) Deportistas, Políticos, Pastores Religiosos, en caso de que su único ingreso dependa de ésta actividad

k) Mantengan litigio o hayan litigado con la Cooperativa.

2.4 Análisis y evaluación de un crédito

Los niveles de aprobación deberán evaluar como mínimo los siguientes aspectos:

a) Estabilidad del socio y de la actividad que constituye la fuente de pago.

b) Patrimonio del garante, si lo tuviere, y la actividad económica que realiza.

c) Naturaleza del negocio.

d) Referencias bancarias, personales o comerciales.

e) En el caso de personas jurídicas, los estados financieros y análisis de los mismos, considerando como principales indicadores la liquidez, solvencia y rentabilidad; y, flujo de efectivo, donde se incluya todas las obligaciones que tiene el solicitante de crédito y se determine la capacidad de pago.

f) Historial crediticio en la cooperativa y en el sistema financiero.

g) Condiciones financieras:

- Monto. - El monto a concederse debe encontrarse relacionado a la capacidad de pago, a la viabilidad de la actividad a financiar y a las garantías.
- Plazo. - Los plazos deberán ser coherentes con el destino de crédito, con el monto y tipo de crédito, los cuales no podrán superar los máximos establecidos en el presente Manual.

- Otros aspectos que determinen los niveles de aprobación o el Consejo de Administración.

2.4.1 Análisis de la capacidad de pago

Para el análisis de capacidad de pago, se considerará la metodología y esquema desarrollado por la Cooperativa.

Ingresos

Sueldos, salarios o pensiones jubilares: Para el análisis de capacidad de pago de personas naturales dependientes, el sueldo o salario será su principal fuente de ingresos, la misma debe cumplir con la condición de estable (mínimo un año) y permanente (ingresos periódicos) y debe ser comprobable de manera documental, en caso de cambio de trabajo el socio deberá presentar una estabilidad de por lo menos 3 meses en el trabajo actual y mínimo un año en el anterior.

Para el análisis crediticio, se tomará en cuenta el ingreso neto del sujeto de crédito, es decir su ingreso nominal menos los descuentos comprobables en los respectivos roles de pago, excepto los siguientes descuentos que no serán considerados:

- ✓ Comisariato
- ✓ Farmacia
- ✓ Gastos médicos
- ✓ Consumos de comida en general

Ingresos por actividades profesionales: Se considerarán el promedio las declaraciones del IVA de los tres últimos meses.

Remesas: Para considerar como ingresos las remesas que percibe el sujeto de crédito, deberá presentar evidencia documentada de las mismas de los últimos

seis meses siempre y cuando el parentesco sea de cónyuges, hijos, padres y hermanos, junto con la documentación del producto de crédito solicitado, y no deberán superar el 50% de su ingreso total, el otro 50% deberá corresponder a una actividad económica comprobable en el país.

Comisiones u horas extras: En el caso de justificar cobro de comisiones u horas extras, estas deberán representar un ingreso permanente al menos en los últimos tres meses, evidenciados en el correspondiente rol de pagos y se considerará el 80% del valor promedio.

Ingresos adicionales: En el caso de que el sujeto de crédito posea ingresos adicionales a su fuente principal de ingresos, y estos se generen por crédito y cobranza o servicios profesionales fuera de la relación de dependencia, el socio deberá justificarlos de acuerdo a los requisitos de microcrédito y el levantamiento respectivo del análisis de microcrédito.

Si el ingreso por rentas, corresponde a la principal o única fuente de ingresos, estas deben respaldarse obligatoriamente por contratos de arriendo legalizados.

Gastos

Se consideran cargas familiares al cónyuge si no percibe ingresos y a los hijos dependientes. En caso de que el sujeto de crédito tenga más de 4 cargas, se le considerará para el análisis máximo 4 cargas.

En caso de existir disolución conyugal, no se considerará como carga a l(a) cónyuge y si tiene retenciones judiciales por pensiones por sus cargas no se le consideraran en el análisis como carga sino como otros gastos.

Gastos financieros. - Egresos realizados por el sujeto de crédito por concepto de cuotas de créditos realizados en el sistema financiero en general (incluye tarjetas de crédito), serán considerados como gastos independientes del gasto mínimo o real. Para su estimación se tomará la cuota estimada mensual registrada en el buró de crédito.

En caso de que el socio argumente cancelar un valor menor al que reporta el buró, se podrá solicitar los estados de cuenta de las tarjetas y las tablas de amortización de sus obligaciones para determinar el valor de gasto por endeudamiento

Si en descuentos varios del rol de pagos existen valores por préstamos, comisariatos y otros, que se encuentren cancelados o que se cancelan en el mes en curso, se sumarán dichos valores a favor del socio, para el cálculo final de la capacidad de pago.

2.4.2 Niveles de aprobación

Los montos de aprobación determinados por el Consejo de Administración son los siguientes:

NIVELES DE APROBACIÓN	MONTOS	OBSERVACIONES
Consejo de Administración	Créditos vinculados independientes del monto.	En caso de vinculados, todos los créditos independientemente del monto. Refinanciamientos. Restructuraciones
Comité de Crédito	Desde $3.001 hasta monto máximo de concesión que consta en la Matriz de Productos, incluidos los créditos de empleados NO Vinculados, los cónyuges o convivientes, y parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad indistintamente del monto solicitado.	
Subgerente de Negocios	Créditos hasta $3.000 y los Créditos con garantía auto liquidable, excepto los de vinculados y empleados.	

Fuente: Manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza

2.4.3 Desembolso

El proceso de desembolso es parte del proceso de crédito, y consiste en la entrega del dinero a la cuenta del socio, después de pasar por el análisis y la aprobación del mismo. Para efectuar el desembolso se deberá:

a) Realizarlo a través del Supervisor Operativo o quien haga sus veces, previa la aprobación del crédito por el nivel respectivo.

b) Verificar coincidencia de firmas con las cédulas de identidad.

c) Verificar coincidencia en números y letras en el pagaré o en el contrato de mutuo.

d) Verificar la coincidencia de información del pagaré o contrato de mutuo con información proporcionada en la solicitud de crédito.

e) Verificar firmas en la tabla de amortización.

f) Verificar consistencia de condiciones del crédito, entre la tabla de amortización y el contrato de crédito.

g) Verificar las autorizaciones de débito, si aplica.

2.5 Análisis proceso de cobranzas

El Ejecutivo de crédito y cobranza es 100% responsable de la gestión de recuperación de la cartera que haya colocado o se le haya heredado. Para la gestión de campo el personal usará el Anexo 08. Hoja de Ruta de Cobranzas para reportar la gestión realizada.

La gerencia podrá establecer rangos de gestión de recuperación de la cartera tanto en días como en nivel de responsabilidad, para soporte a la gestión de cobranzas que realice el Ejecutivo de crédito y cobranza, de acuerdo a la estrategia de recuperación que establezca la Gerencia, basada en el comportamiento de la cartera improductiva.

Todas las gestiones de recuperación y sus hojas de reporte de notificaciones serán adjuntadas en cada carpeta de crédito del socio.

Los compromisos de pago se realizarán en el formato establecido por la Cooperativa.

Los Niveles de gestión de recuperación establecidos por la Cooperativa son:

I. Gestión preventiva:

II. Gestión extrajudicial

III. Gestión Judicial

IV. Gestión de cobranza externa.

a) La responsabilidad de la gestión de cobranza estará en este orden: Ejecutivo de crédito y cobranza, Subgerencia de crédito y cobranza, Gerente General.

b) El Ejecutivo de crédito y cobranza será responsable de efectuar el análisis de la situación económica actual del sujeto de crédito y de su evolución durante el plazo de la operación, a fin de precautelar el riesgo de crédito por deterioro de su capacidad de pago.

c) Cuando la exposición de riesgo del sujeto de crédito o del núcleo familiar sea igual o superior a USD. 20.000, el Gerente General dispondrá, en cualquier momento posterior al desembolso, se efectúe la verificación de la fuente de ingresos del socio para confirmar su capacidad de pago.

d) Cuando la operación de crédito entre en morosidad, el Ejecutivo de crédito y cobranza realizará todas las gestiones inherentes a la recuperación de la cuota vencida hasta por 30 días posterior al vencimiento. A partir de entonces, el área de cobranzas ejecutará las acciones de gestión y seguimiento hasta los 90 días de mora. Luego de lo cual en los subsiguientes días el abogado externo ejecutará las

acciones extrajudiciales. De no haber respuesta del deudor, se procederá a la recuperación del crédito por la vía judicial.

e) Se procederá con la recuperación del crédito moroso de la siguiente manera: 15 días de vencida la cuota se enviará la primera notificación, al no recuperar la cuota vencida, luego de 15 días se enviará la segunda notificación. Transcurridos 45 días desde que venció la cuota se enviará la tercera y última notificación en la que se señalará que el crédito será ejecutado por la vía judicial.

f) Independientemente de los días establecidos para la gestión de cobranza, el Comité de Crédito podrá autorizar que se incoen las acciones extrajudiciales y Judiciales en caso de riesgo de incobrabilidad

2.5.1 Gestión descripción preventiva

Hasta tres días antes del vencimiento a ser realizada por Ejecutivos de crédito y cobranza.

Extrajudicial

GESTIÓN	DESCRIPCIÓN
PREVENTIVA	Hasta tres días antes del vencimiento a ser realizada por Ejecutivos de Negocios.
EXTRAJUDICIAL	- De 1 a 30 días de mora a ser realizada por el Ejecutivo de negocios - De 31 a 90 días de mora a ser realizada por el Asistente de Cobranzas
JUDICIAL	Mayor a 90 días de mora, a ser realizada por el abogado externo, de ser el caso iniciará el proceso judicial, para montos mayores a $1000. Extrajudicial con abogado de la Cooperativa en montos menores a $1000.

Fuente: Manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza

Gestión preventiva: El Ejecutivo de crédito y cobranza está en la obligación de realizar llamadas telefónicas de recordatorio al deudor/codeudor para el pago de la cuota que le corresponde, de acuerdo al comportamiento de pago del deudor.

En base a la estrategia de cobranzas que se defina, la Cooperativa podrá disponer que se realice la gestión a través de llamadas telefónicas, envío de mensajes masivos para soporte, dada la criticidad de la cartera.

Para respaldo de la gestión, contarán con el documento de soporte de gestión en base a registro de llamadas telefónicas realizadas.

Gestión extrajudicial: para la recuperación de la cartera improductiva, la Cooperativa agotará todos los esfuerzos con el deudor, codeudor y garantes de ser el caso, para la recuperación de la cuota (s) vencida (s). Para soporte de gestión de cobranzas realizada por el ejecutivo de crédito y cobranza, se contará con gestión de recuperación de Cobranzas, Jefe de crédito y cobranza, Gerencia General, abogados externos/internos, en base a la criticidad de la cartera improductiva

El Documento de soporte de gestión se basará en el registro de llamadas telefónicas, compromisos de pago, notificaciones entregadas y firmadas por el deudor o familiares. En el caso de no existir personas en el hogar, se dejará la notificación firmada bajo la puerta.

La cobranza extrajudicial hará uso de todos los medios necesarios para la gestión de cobranza entre ellos: vía telefónica, notificaciones domiciliarias o negocio, entrevista personal, mensajes a celular y notificaciones a direcciones electrónicas.

Si no es localizado el deudor principal, se comunicará al cónyuge, garantes y referencias, informándoles la obligación de cumplir con los pagos adeudados.

En cada paso se debe generar “compromisos de pago”. (Archivar en carpetas de crédito). Todas las actividades de cobranzas y recuperación deberán estar sustentadas en la Hoja de Ruta y estarán sujetas a verificación.

Gestión Judicial: Agotadas todas las acciones extrajudiciales realizadas por los Niveles de gestión de recuperación de la cartera y dado el plazo establecido en el pagaré para dar por vencido la totalidad del crédito y en consideración a la normativa legal, la Cooperativa a través de Gerencia procederán a realizar las respectivas acciones judiciales para la recuperación de dichos créditos. En el sistema informático el secretario del Comité de Crédito procederá a cambiar de estado la cartera según el informe general y documentación de respaldo enviado por el ejecutivo de crédito y cobranza o responsable de oficina.

Todo crédito en el cual se ha iniciado una acción judicial mediante la presentación de la demanda respectiva, debidamente calificada no podrá ser cambiado de estado judicial a crédito vencido. El proceso legal se mantendrá hasta la cancelación total de la operación.

Se podrán realizar convenios de pago entre las partes. En caso de incumplimiento se continuará con el trámite legal. Para respaldo el responsable deberá documentar toda la gestión realizada.

Se enviará a trámite judicial los créditos cuyos saldos de capital sean mayores a $1000.

2.5.2 Gestión de cobranza externa

a) De ser el caso, se contratará abogados externos para la recuperación de cartera por vía extrajudicial y/o judicial.

b) De ser el caso, la Subgerencia de crédito y cobranza entregará a los abogados externos la cartera vencida según el rango establecido a través de un acta entrega recepción de los documentos para gestión de cobranza extrajudicial.

c) El profesional contratado, recibirá previo inventario la documentación original y copias que correspondan a los socios y garantes en mora, para iniciar las correspondientes demandas, luego de que el Departamento de crédito y cobranza agote todas las gestiones de cobranza.

d) Los abogados externos realizaran gestiones extrajudiciales en los 30 días posteriores de haber recibido la documentación, luego de lo cual si no reciben respuesta positiva de pago, deberán iniciar el proceso de recuperación judicial.

e) Los Abogados Externos informarán mensualmente -con copia a Gerencia General- acerca de los resultados de su gestión de recuperación de la cartera.

f) El Área de crédito y cobranzas a través de su responsable incluirá en su informe mensual un detalle de la cartera entregada para demanda judicial, el estado y la recuperación de cartera.

g) De acuerdo a la madurez de la cartera improductiva la Cooperativa podrá contratar a una o varias empresas especializadas en la cobranza para la recuperación masiva de créditos o podrá optar por la contratación de abogados externos para gestionar la recuperación.

h) El documento de soporte de gestión se basará en los informes periódicos que entregue la empresa de cobranzas

Consideraciones adicionales:

a) Cuando un socio presente dificultad en el pago de su obligación por causa de haber perdido el empleo, el Gerente General podrá autorizar la novación de la operación con ampliación de plazo o la sustitución de las garantías.

b) Para determinar la exposición al riesgo de un socio, se lo considerará en base a la totalidad de las operaciones, nivel de endeudamiento, capacidad de pago y respaldo patrimonial de la unidad familiar.

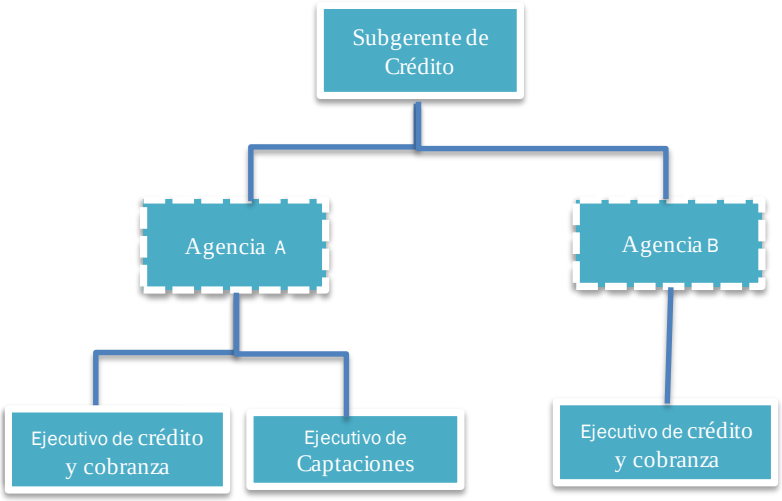
c) Mientras dure el estado de morosidad, ningún socio será sujeto de crédito.

CÁPITULO III

ANÁLISIS INTERNO DEL DESARROLLO PROFESIONAL Y PRODUCTIVIDAD DEL ÁREA DE CRÉDITO

3.1 Estructura Orgánico Funcional el Área de Crédito.

El área de crédito está distribuida de acuerdo a la siguiente estructura organizacional.



Fuente: (Salinas C. d., Organigrama Organizacional, 2016)

NOMBRE FUNCIONARIO	CARGO	AGENCIA
Ayala Rubio Franklin	SUBGERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZA	AGENNCIA A
Caiza Ayala Verónica Soraya	EJECUTIVO DE CRÉDITO Y COBRANZA	AGENNCIA A
Chumaña Mosquera Byron	EJECUTIVO DE CRÉDITO	AGENNCIA A
Montalvo Méndez Evelyn	EJECUTIVA DE CAPTACIONES	AGENNCIA A
Vásquez Paz Darío Xavier	EJECUTIVO DE CRÉDITO Y COBRANZA	AGENCIA B

3.2 Evaluación al Desempeño del Área de Crédito

Definición. - La evaluación al desempeño es un Subsistema de Talento Humano que estima el cumplimiento de las obligaciones laborales de los empleados de la Cooperativa. Su importancia radica en documentar cuán productivo es el talento humano y en qué competencias podría mejorar.

Objetivos. –

Sus objetivos principales son:

a) Determinar las necesidades de capacitación y prever el desarrollo profesional del Empleado
b) Medir la calidad del trabajo para establecer elementos de mejora
c) Determinar su permanencia en el puesto y promoción en la Institución
d) Constituye la base para la aplicación de incentivos por resultados logrados, coadyuva con la rendición de cuentas y contribuye directamente a brindar y ejecutar servicios de calidad para los Socios.

Marco Conceptual Aplicado en la Normativa Interna de la Cooperativa. –

Los Empleados en período de prueba, serán evaluados ocho (8) días antes de cumplir los noventa días establecidos en el contrato, y para aquellos que continúan hasta completar un año, la evaluación se realizará treinta (30) días antes de que termine el plazo. Las evaluaciones se reportarán a Gerencia para la toma de decisiones.

El puntaje mínimo de la evaluación para los empleados en período de prueba es de al menos el 70%; para aquellos que se encuentren al final del primer año será de al menos el 80%. De no obtener este porcentaje, el responsable de Talento Humano notifica a Gerencia para la toma de decisiones.

Para los Empleados con permanencia mayor a un año, se aplica una evaluación al desempeño por lo menos una vez al año. El puntaje mínimo que debe obtener el personal es del 80%. De alcanzar un puntaje menor, el empleado entra en un proceso de observación por noventa (90) días luego de lo cual recibirá una segunda evaluación, de persistir un puntaje inferior al mínimo, el empleado no recibe el incremento salarial que haya determinado la administración.

En caso que el empleado por segundo período consecutivo no alcance el puntaje mínimo, el Gerente toma las decisiones que mejor convengan a la Institución.

Contenido de la Evaluación al Desempeño. -

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas aplica la metodología de evaluación de 360 grados, donde cada empleado es valuado por su jefatura, un compañero del mismo nivel, y su subalterno, en caso que no se cuente con un asistente, lo evalúa un compañero de nivel jerárquico inferior.

Evalúan diez (10) puntos, cada uno con una calificación de uno (1) a cinco (5), siendo cinco (5) la más alta calificación y uno (1) la más deficiente, de acuerdo al siguiente detalle:

COMUNICACIÓN (VALOR: TRANSPARENCIA)	
5	Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.
4	Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.
3	Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.
2	Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.
1	Comunicación practicamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.
PROMOCIÓN LIDERAZGO (VALOR: ETICA)	
5	Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tienen gran seguridad.
4	Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a donde va, y como hacerlo. Tiene seguridad.
3	Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.
2	Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.
1	Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.
MOTIVACION	
5	Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.
4	Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.
3	Hay motivacion, aunque no es en todos y no siempre.
2	Poca gente esta motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.
1	Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	
5	Sobresaliente apego a normas y procedimientos de SOL. Lleva record sin accidentes.
4	Limpieza y orden en su area de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.
3	La inconsistencia en SOL han povocado de vez en cuando problemas y accidentes, aunque muy leves.
2	Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad, lo que ha llevado a que se den accidentes serios.
1	La falta de trabajo en SOL da muy mala imagen de su area de trabajo. Ha habido constantes y serios accidentes.
CAPACITACION Y DESARROLLO	
5	Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipandose inclusive a necesidades futuras.
4	Buen nivel de capacitación y adistramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.
3	Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.
2	Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.
1	Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.

ACTITUD Y COLABORACION (VALOR: COMPROMISO) (PRINCIPIO: AYUDA MUTUA)	
5	En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcionaly permanente de colaboración y de servicio.
4	Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.
3	Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.
2	En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.
1	Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.
SOLUCION DE PROBLEMAS (VALOR: CALIDAD)	
5	Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.
4	Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.
3	Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.
2	Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.
1	La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.
AMBIENTE DE TRABAJO (VALOR: ETICA) (PRINCIPIO: SOLIDARIDAD)	
5	En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.
4	Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.
3	La gente trabaja agusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.
2	Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.
1	El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.
CAPACIDAD PERSONAL (VALOR: CALIDAD)	
5	Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.
4	Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.
3	En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.
2	Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.
1	Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.
COSTOS Y PRODUCTIVIDAD (VALOR: EFICIENCIA)	
5	El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducc. de costos y productiv.
4	Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos importantes que así lo demuestran.
3	Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejrar la productividad y reducir costos.
2	deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su area, generando costos y baja productividad.
1	Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productiv.

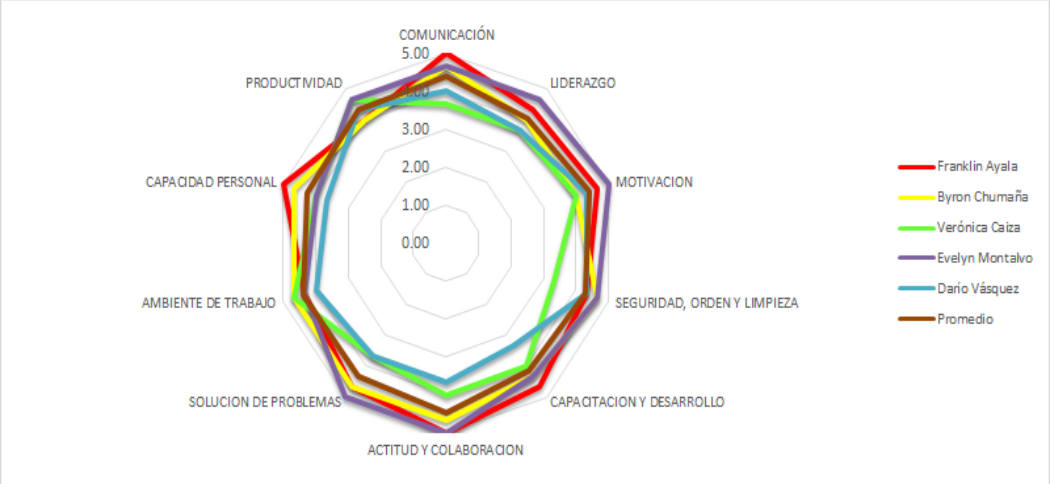
Fuente:(Salinas C. d., 2017)

Aplicación de la Evaluación al Desempeño. -

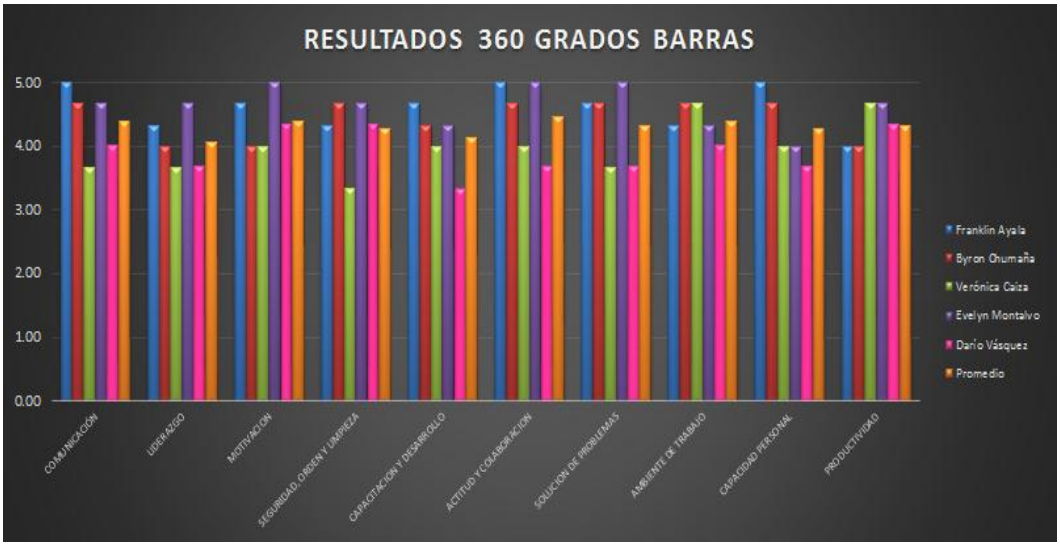
De la evaluación aplicada a los cinco (5) empleados que laboran en el área de crédito se obtuvieron los siguientes resultados:

VARIABLES A EVALUAR	Franklin Ayala	Byron Chumaña	Verónica Caiza	Evelyn Montalvo	Darío Vásquez	Promedio
COMUNICACIÓN	5.00	4.67	3.67	4.67	4.00	4.40
LIDERAZGO	4.33	4.00	3.67	4.67	3.67	4.07
MOTIVACION	4.67	4.00	4.00	5.00	4.33	4.40
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	4.33	4.67	3.33	4.67	4.33	4.27
CAPACITACION Y DESARROLLO	4.67	4.33	4.00	4.33	3.33	4.13
ACTITUD Y COLABORACION	5.00	4.67	4.00	5.00	3.67	4.47
SOLUCION DE PROBLEMAS	4.67	4.67	3.67	5.00	3.67	4.33
AMBIENTE DE TRABAJO	4.33	4.67	4.67	4.33	4.00	4.40
CAPACIDAD PERSONAL	5.00	4.67	4.00	4.00	3.67	4.27
PRODUCTIVIDAD	4.00	4.00	4.67	4.67	4.33	4.33
TOTALES	**4.60**	**4.43**	**3.97**	**4.63**	**3.90**	**4.31**
% DE CUMPLIMIENTO	**92.00%**	**88.67%**	**79.33%**	**92.67%**	**78.00%**	**86.13%**

Fuente: (Salinas C. d., 2017)



Fuente: (Salinas C. d., 2017)



Fuente: (Salinas C. d., 2017)

Análisis de la evaluación de desempeño

De acuerdo a los resultados obtenidos, el promedio general del área de crédito fue del 4.31 que corresponde al 86.13% de rendimiento general, sin embargo existen dos casos en que los resultados están por debajo de la calificación mínima que podían obtener, esto es el 80%, razón por la cual los dos empleados deberían entrar a un plan de fortalecimiento para potenciar sus competencias con miras a mejorar su productividad, pues como se evidencia en el cuadro de resultados, tanto la Sra. Verónica Caiza como el Sr. Darío Vásquez, tienen deficiencia en:

a) Verónica Caiza: comunicación; liderazgo; seguridad, orden y limpieza; y solución de problemas.
b) Darío Vásquez: Liderazgo; capacitación y desarrollo; actitud y colaboración; solución de problemas; capacidad personal.

Si bien el resto del equipo obtuvo un resultado por encima del 80%, queda latente que se debe trabajar para mejorar en el liderazgo que muestran tanto la jefatura como sus subalternos, así como la capacitación y desarrollo; y capacidad

personal, pues son los promedios más bajos, cuando estos ítems son importantes para la asunción de un puesto de mando medio, que debería ser el objetivo de cada empleado como parte de su desarrollo profesional.

De la revisión efectuada, así como de conversatorios efectuados con la jefatura de Talento Humano, una de las debilidades más grandes que tiene la entidad es que más del 50% del total de empleados, no cuentan con títulos de tercer nivel, pues si bien en algún momento iniciaron sus carreras profesionales, por diversas circunstancias dejaron de lado la culminación de sus estudios universitarios.

Así también se nos indicó que debido a temas presupuestarios, no se ha podido dar cumplimiento fehaciente al plan anual de capacitación cuyo objetivo fundamental es el fortalecimiento de los conocimientos y competencias del personal que labora en la entidad, pues han dado prioridad a capacitaciones generales para que todos los empleados que participan en ellas puedan tener un conocimiento general de los temas dictados, cuando lo que se requeriría es enfocarse en temas puntuales de acuerdo al plan carrera de cada empleado y más aún cuando se tiene los resultados de estas evaluaciones que tácitamente dejan entrever la necesidad de contar con capacitaciones que permitan fortalecer las competencias y conocimientos del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas.

Un punto de análisis es también la productividad del personal de crédito de la entidad, pues según lo indicado por la Jefatura de Talento Humano la colocación de recursos incide directamente en la obtención de ingresos importantes para la Cooperativa, por lo que es fundamental que este personal incremente continuamente su producción para coadyuvar a que el margen financiero sea creciente. Sin embargo, no lograron cumplir con las metas presupuestarias, de ahí la necesidad que Talento Humano con la aplicación de estas evaluaciones determine la causa de la improductividad de los trabajadores para que, con la aplicación de diversas estrategias, puedan cumplir los objetivos presupuestarios.

3.3 Objetivos del departamento de crédito y su cumplimiento

3.3.1 Cumplir con las metas de colocación y recuperación de acuerdo al presupuesto anual.

De acuerdo a los resultados obtenidos a diciembre de 2016, el comparativo versus el presupuesto anual fue el siguiente:

No CTA	CUENTA	dic-16		VARIACION		PRESUPUESTO		VARIACION	
		Valor	Estructura	Absoluta	Relativa	Valor	Estructura	Absoluta	Relativa
1	Activos	6,404,507.12	100.00%	594,033.10	10.22%	7,958,555.22	100.00%	1,554,048.10	80.47%
1.1	Fondos Disponibles	293,337.05	4.58%	129,039.66	78.54%	10,022.40	0.13%	-283,314.65	2926.82%
1.3	Inversiones	229,381.02	3.58%	10,516.63	4.81%	12,249.59	0.15%	-217,131.43	1872.56%
1.4	Cartera de Creditos	3,174,806.75	49.57%	81,131.54	2.62%	5,446,643.46	68.44%	2,271,836.71	58.29%
1.6	Cuentas Por Cobrar	1,038,370.24	16.21%	17,326.81	1.70%	1,206,442.36	15.16%	168,072.12	86.07%
1.7	Bienes Realizables, Adjudicado	632,409.73	9.87%	624,909.73	0.00%	7,500.00	0.09%	-624,909.73	8432.13%
1.8	Propiedades y Equipo	606,593.24	9.47%	-328,410.04	-35.12%	953,488.08	11.98%	346,894.84	63.62%
1.9	Otros Activos	429,609.09	6.71%	59,518.77	16.08%	322,209.32	4.05%	-107,399.77	133.33%

Fuente: (Salinas C. d., Informe anual de la Subgerencia Administrativa , 2016)

De acuerdo a los resultados obtenidos en el cuadro anterior, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas obtuvo un cumplimiento general frente al presupuesto del 80.47%, no obstante, uno de los rubros más bajos fue el de la cartera con el 58.29%.

Del análisis efectuado en el Informe Anual de Crédito presentado por el Subgerente de crédito y cobranzas, se atribuye la falta de cumplimiento a factores exógenos como la inestabilidad política, que afectó directamente a los micro empresarios quienes no honraron las deudas adquiridas en la entidad en el plazo

pactado, o a su vez no tuvieron apetencia a adquirir nuevas deudas con miras a incrementar o fortalecer sus crédito y cobranzas.

Adicionalmente el sector financiero en general se vio afectado por diferentes corridas de fondos debido, especialmente, a cierres de aproximadamente quince (15) cooperativas durante el período 2016, lo que implicó que personas que mantenían sus inversiones en este sector retiren sus fondos.

Además, debido a las diferentes políticas macro económicas emitidas por el gobierno de turno, incidieron en que la ciudadanía en general prefiera mantener sus fondos custodiados en sus hogares, antes que depositarlos en alguna entidad sea bancaria o cooperativista, especialmente por miedo a un segundo feriado bancario.

De acuerdo a lo citado por la Subgerente Administrativa & Talento Humano, quien tiene a su cargo la elaboración y seguimiento al presupuesto anual, en sus informes mensuales, señala que en la elaboración del presupuesto se contempló un producto crediticio denominado microfactoring el cual tenía una rotación no más allá de dos meses a una tasa promedio del 23% anual, lo cual incidían tanto en el crecimiento de la cartera, captación de recursos e incremento de los ingresos.

Sin embargo por no pudieron implementarlo de acuerdo a los objetivos presupuestarios pues por la situación del país empezó a tener una morosidad elevada, cuando por ser un nuevo producto, debía por lo menos un año mantener un indicador no más allá del 0.01%, razón por la cual se vieron obligados a dejar de ofertar este producto, teniendo un efecto inmediato en el déficit presupuestario.

3.3.2 Contar con personal capacitado que coadyuve al cumplimiento del presupuesto anual.

El talento humano es indispensable para lograr el éxito de toda organización pues es el capital principal que con sus conocimientos, habilidades y características le dan vida y movimiento a toda entidad, por lo que contar con un talento humano bien capacitado asegura el logro de objetivos y el cumplimiento de metas institucionales.

Debemos partir que el mundo en que se desarrollan las cooperativas de ahorro y crédito es cambiante y deben adaptarse no solo a las continuas innovaciones tecnológicas, sino al sin número de requerimientos y necesidades que presentan los clientes, socios y potenciales socios que buscan donde invertir u obtener recursos para diferentes fines, de ahí la necesidad que su principal capital coadyuve a la satisfacción de las necesidades expuestas, frente a un sin número de competidores que tienen el mismo objetivo.

Contratar, capacitar y desarrollar al talento humano que hará frente de manera efectiva y eficiente, a los requerimientos de los asociados y clientes es un trabajo arduo que toma mucho tiempo, en ciertos casos hasta años, por lo que la fuga de capitales debe ir reduciendo en toda entidad que busque cumplir sus objetivos y metas institucionales por lo que la administración de éste talento humano debe ser una de las actividades principales a las cuales darles mayor atención.

Más aún cuando no cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, un plan de capacitación debe tener como prioridad formar al talento humano para que se alinee a la cultura organización y tenga como prioridad cumplir con la misión y visión impartidas por la alta gerencia.

3.4 Suministros de trabajo

El área de crédito debe contar con los suministros de oficina necesarios para llevar a cabo un buen trabajo diario y poder garantizar al cliente un servicio de primera calidad.

De manera mensual se realiza el requerimiento al jefe de talento humano de los suministros que el empleado necesita, la cooperativa mantiene un convenio con el proveedor Tía Tula ubicada en la ciudad de Sangolquí.

A continuación, se detalla los suministros que la cooperativa proporciona de acuerdo a la necesidad de cada empleado que conforma el área de crédito y cobranza:

- Estación de trabajo
- Suministros de oficina
- Lugar de archivo
- Computador
- Impresora
- Calculadora
- Plan Celular
- Accesos al sistema informática

CAPITULO 4

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA AL ÁREA DE CRÉDITO

La investigación se realizó en la cooperativa de ahorro y crédito Juan de Salinas, al personal que conforma el área de crédito, debido que es nuestra población objetivo, para conocer con mayor precisión los resultados de la investigación los cinco empleados que conforman el área fueron quienes realizaron las encuestas, puesto que las preguntas van en función al mejoramiento administrativo del área de crédito y cobranza.

4.1 Encuestas

Para la recolección de información se solicitó a los cinco empleados que conforman el área de crédito de la cooperativa realicen la encuesta por lo que las preguntas planteadas van directamente al mejoramiento administrativo del área de crédito y cobranza.

El objetivo principal de la encuesta realizada es reconocer las fortalezas y debilidades así también el cumplimiento de los distintos factores para la mejora administrativa.

4.2 Factores administrativos de la cooperativa Juan de Salinas

Para la evaluación del área de crédito y cobranzas de la cooperativa Juan de Salinas se realizó un cuestionario de 32 preguntas, por lo que fueron elaboradas mediante el sistema de la escala de Likert las cuales se describen en un intervalo de frecuencias, con puntuaciones del 1 al 5, correspondientes a la respuesta que más se acerca a la opinión de la pregunta presentada.

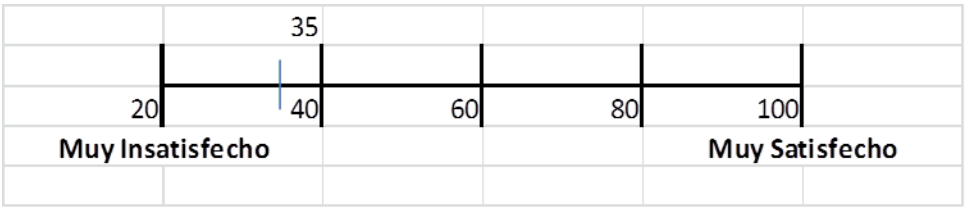
Dentro de la encuesta se ha considerado tomar como respuestas los ítems propuestos por la escala Likert, la cual nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que se le proponga, además que las categorías de respuesta servirán para captar la intensidad de la respuesta del encuestado hacia las afirmaciones, en este caso las preguntas planteadas en el cuestionario.

El encuestado tendrá cinco opciones a elegir de acuerdo a la escala de valoración: Totalmente satisfecho y Totalmente insatisfecho las cuales se consideran como extremas, Satisfecho e Insatisfecho las cuales estarían en un nivel medio e Indiferente el cual sería una opción neutra.

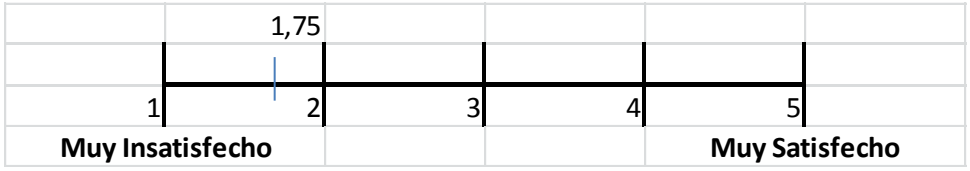
De acuerdo a la escala de Likert, las valoraciones tendrán un puntaje que van de 1 a 5 puntos, y las puntuaciones se obtendrán sumando los valores correspondientes a cada pregunta. Una puntuación puede considerarse alta o baja dependiendo el número de afirmaciones.

Por ejemplo en este caso pondremos una puntuación mínima de 20 y máxima de 100, ya que nuestro cuestionario cuenta con cuarenta y cuatro afirmaciones y se pueden tomar valores del 1 al 5.

Fuente: (Roberto Hernandez Sampieri y otros, 2010)



En las escalas de Likert se califica el promedio obtenido en la escala mediante la fórmula PT/NT, donde PT es la puntuación total en la escala y NT es el número de afirmaciones, por lo que una puntuación se analiza en el continuo de 1 a 5; si alguien obtiene una puntuación de 35 puntos se aplica la formula (35/20) y obtenemos un valor de 1.75 el cual será ubicado en la escala de 1-5. Según la escala Likert es, en estricto sentido, una medición ordinal, sin embargo, es común que se le trabaje como si fuera de intervalo. (Roberto Hernandez Sampieri y otros, 2010)



Fuente: (Roberto Hernández Sampieri y otros, 2010, pág. 251)

4.3 Presentación y análisis de los resultados

4.3.1 Presentación de la Encuesta

La encuesta fue realizado a 5 empleados de la cooperativa de ahorro y crédito Juan de Salinas. Los resultados de las encuestas se adjuntan en el Anexo 1.

ITEMS	TOTALMENTE INSATISFECHO	INSATISFECHO	INDIFERENTE	SATISFECHO	TOTALMENTE SATISFECHO
	1	2	3	4	5
FACTOR 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
1. Grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización					
2. Grado de comunicación de los objetivos					
3. Se realizan revisiones periódicas de los objetivos					
4. Son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa					
5. Existe un organigrama general					
6. La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización					
7. Se han aplicado en la cooperativa programas de desarrollo organizacional y de calidad total					
FACTOR 2. DIRECCIÓN					
8. La toma de decisiones es agil y oportuna					
9.- Existe un proceso de delegación en la cooperativa					
10.- Grado de eficacia de la comunicación organizacional					
11.- La Gerencia utiliza un estilo participativo					
12.- Existen y se utilizan los índices de gestión					

FACTOR 3. PLANEACIÓN					
13. Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica					
14.- Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones					
15.- Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos					
16.- Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores					
17.- Se utilizan presupuestos					
18. Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año					
19. Ha formalizado la cooperativa un plan de desarrollo a mediano plazo					
20. Se presenta este plan para su dirección, aprobación o modificación en el consejo de administración					
21. Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos					
FACTOR 4. CONTROL					
22. Estan definidos los objetivos del control					
23. Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional					
24. Los sistemas de control de la cooperativa son exactos, completos y efectivos					
25. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño					
26. El control se adecua a la realidad de la cooperativa					
27. Los sistemas de control son flexibles					
FACTOR 5. CLIMA ORGANIZACIONAL					
28. Estan satisfechos los funcionarios con la organización actual					
29. Existen divergencias entre los asociados					
30. Existen dentro de la cooperativa grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la diración					
31. Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones					
32. La cooperativa brinda solución oportuna a las inquietudes de los asociados					

4.3.2 Resultados de la encuesta

4.3.2.1 Estructura Organizacional

1. Grado de alineación entre la estructura, la misión y las metas de la organización

	PREGUNTAS					
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	indiferente	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2				1		
3			1			
4				1		
5				1		
SUMA	0	0	1	4	0	5
%	0%	0%	20%	80%	0%	100%

Como se puede observar en los resultados que el 20% de los encuestados no está de acuerdo ni desacuerdo, se podría denotar desconocimiento de la estructura visión o metas o que estos elementos no han sido debidamente comunicados, mientras que el 80% está de acuerdo.

2. Grado de comunicación de los objetivos

	PREGUNTAS					
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2				1		
3			1			
4				1		
5				1		
SUMA	0	0	1	4	0	5
%	0%	0%	20%	80%	0%	100%

Como se puede apreciar el 80% de los encuestados está de acuerdo con la comunicación de los objetivos de la cooperativa, mientras que el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo es decir que desconocen de los objetivos que mantiene la cooperativa.

3. Se realizan revisiones periódicas de los objetivos

	PREGUNTAS					
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2			1			
3			1			
4			1			
5				1		
SUMA	0	0	3	2	0	5
%	0%	0%	60%	40%	0%	100%

Como se puede observar el 60% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo, es decir que desconocen de los objetivos que mantiene la cooperativa y de la revisión del cumplimiento que se realiza, mientras que el 40% está de acuerdo.

4. Son cuantificables los objetivos generales y específicos de la empresa

	PREGUNTAS					
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2				1		
3				1		
4				1		
5			1			
SUMA	0	0	1	4	0	5
%	0%	0%	20%	80%	0%	100%

Como se puede observar el 80% de los encuestados está de acuerdo que los objetivos generales y específicos de la cooperativa son cuantificables, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo es decir que tienen desconocimiento de los objetivos y su cumplimiento.

5. Existe un organigrama general

	PREGUNTAS					
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2					1	
3				1		
4					1	
5				1		
SUMA	0	0	0	3	2	5
%	0%	0%	0%	60%	40%	100%

Como se puede observar el 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo que existe un organigrama general de la cooperativa, mientras que el 60% está de acuerdo, es decir que no tienen una visión clara de cómo está estructurada la cooperativa.

6. La descripción y distribución de funciones está acorde con la estructura y organización

	PREGUNTAS					
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2					1	
3				1		
4					1	
5				1		
SUMA	0	0	0	3	2	5
%	0%	0%	0%	60%	40%	100%

Como se puede observar el 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo, el 60% está de acuerdo, esto indica que no se tiene un conocimiento claro la descripción y distribución de funciones de acuerdo a la estructura de la cooperativa

7. Se han aplicado en la cooperativa programas de desarrollo organizacional y de calidad total

	PREGUNTAS					
	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2			1			
3			1			
4			1			
5		1				
SUMA	0	1	3	1	0	5
%	0%	20%	60%	20%	0%	100%

Como se puede observar el 20% de los encuestados está de acuerdo, el 60% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 20% está en descuerdo es decir que desconocen que en la cooperativa existan programas de desarrollo organizacional y de calidad total.

4.3.2.2 Dirección

8. La toma de decisiones es ágil y oportuna

	PREGUNTAS					
	DIRECCIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1					1	
2				1		
3				1		
4				1		
5			1			
SUMA	0	0	1	3	1	5
%	0%	0%	20%	60%	20%	100%

Como se puede observar el 20% de los encuestados están totalmente de acuerdo que la toma de decisiones de la cooperativa es ágil y oportuna, el 60% están de acuerdo, mientras que el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, esto denota que desconocen la manera en que se toma las decisiones.

9.- Existe un proceso de delegación en la cooperativa

	PREGUNTAS					
	DIRECCIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1					1	
2					1	
3				1		
4				1		
5				1		
SUMA	0	0	0	3	2	5
%	0%	0%	0%	60%	40%	100%

Como se puede observar el 40% de los encuestados están totalmente de acuerdo que en la Cooperativa exista un proceso de delegación, mientras que el 60% está de acuerdo.

10.- Grado de eficacia de la comunicación organizacional

	PREGUNTAS					
	DIRECCIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2					1	
3				1		
4				1		
5				1		
SUMA	0	0	0	4	1	5
%	0%	0%	0%	80%	20%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% está totalmente de acuerdo con el grado de eficacia de la comunicación organizacional que existe actualmente en la cooperativa, mientras que el 80% está de acuerdo.

11.- La Gerencia utiliza un estilo participativo

	PREGUNTAS					
	DIRECCIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2				1		
3				1		
4					1	
5				1		
SUMA	0	0	0	4	1	5
%	0%	0%	0%	80%	20%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% de los encuestados está totalmente de acuerdo con el estilo participativo que utiliza la gerencia con todo el personal dentro de la cooperativa, mientras que el 80% está de acuerdo.

12.- Existen y se utilizan los índices de gestión

	PREGUNTAS					
	DIRECCIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2				1		
3				1		
4	1					
5			1			
SUMA	1	0	1	3	0	5
%	20%	0%	20%	60%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 60% está de acuerdo con los índices de gestión que actualmente es utilizado por la cooperativa, el 20% está de acuerdo, mientras que el 20% está en total desacuerdo, esto denota que desconocen si existe índices de gestión.

4.3.2.3 Planeación

13. Se emplean técnicas actuales como la planeación estratégica

	PREGUNTAS					
	PLANEACIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2				1		
3				1		
4					1	
5				1		
SUMA	0	0	0	4	1	5
%	0%	0%	0%	80%	20%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% está totalmente de acuerdo con las técnicas utilizadas mediante la planeación estratégica de la cooperativa, al igual que el 80% está de acuerdo con la planeación estratégica actual.

14.- Son los planes lo suficientemente flexibles para permitir modificaciones

	PREGUNTAS					
	PLANEACIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2	1					
3				1		
4			1			
5				1		
SUMA	1	0	1	3	0	5
%	20%	0%	20%	60%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 60% está de acuerdo que los planes que están establecidos en la cooperativa son flexibles para que se puedan realizar modificaciones, mientras que el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% está totalmente en desacuerdo, esto denota que no tienen claro los planes actuales.

15.- Participan en la elaboración de los planes quienes habrán de realizarlos

	PREGUNTAS					
	PLANEACIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1			1			
2	1					
3			1			
4				1		
5			1			
SUMA	1	0	3	1	0	5
%	20%	0%	60%	20%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% de los encuestados está de acuerdo, el 60% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 20% está en total desacuerdo que el personal que se encarga de realizar los planes de la cooperativa, son los encargados de su ejecución.

16.- Se elaboran los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores

	PREGUNTAS					
	PLANEACIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1			1			
2	1					
3			1			
4				1		
5			1			
SUMA	1	0	3	1	0	5
%	20%	0%	60%	20%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% está de acuerdo que los planes que realiza la cooperativa están basados con el estudio de la competencia en el mercado, el 60% no está conforme con los planes actuales que tiene la cooperativa, mientras que el 20% está en total desacuerdo.

17.- Se utilizan presupuestos

	PREGUNTAS					
	PLANEACIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2			1			
3				1		
4					1	
5				1		
SUMA	0	0	1	3	1	5
%	0%	0%	20%	60%	20%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% está totalmente de acuerdo que la cooperativa da a conocer a cada área que cuenta con un presupuesto anual. El 60% está de acuerdo con el presupuesto que se asigna al área y el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

18. Cada área conoce su presupuesto asignado para el presente año

	PREGUNTAS					
	PLANEACIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1					1	
2			1			
3			1			
4					1	
5			1			
SUMA	0	0	3	0	2	5
%	0%	0%	60%	0%	40%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 40%, el 60% no está de acuerdo ni en desacuerdo es decir que desconocen que cada área que conforma la cooperativa tenga un presupuesto asignado

19. Ha formalizado la cooperativa un plan de desarrollo a mediano plazo

	PREGUNTAS					
	PLANEACIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2			1			
3			1			
4					1	
5			1			
SUMA	0	0	3	1	1	5
%	0%	0%	60%	20%	20%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% está totalmente de acuerdo, el 20% está de acuerdo y el 60% no está de acuerdo ni en desacuerdo se denota que existe un desconocimiento que la cooperativa tenga un plan de desarrollo para crecer en el mercado a mediano plazo.

20. Se presenta este plan para su dirección, aprobación o modificación en el consejo de administración

	PREGUNTAS					
	PLANEACIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2					1	
3					1	
4					1	
5			1			
SUMA	0	0	1	1	3	5
%	0%	0%	20%	20%	60%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 60% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 20% está de acuerdo, mientras que el otro 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo que el plan estratégico de la cooperativa para su dirección, aprobación o modificación debe ser revisado y aprobado por en el consejo de administración.

21. Se hacen seguimientos a los planes, políticas y procedimientos

	PREGUNTAS					
	PLANEACIÓN					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1					1	
2				1		
3			1			
4					1	
5				1		
SUMA	0	0	1	2	2	5
%	0%	0%	20%	40%	40%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 40% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 40% está de acuerdo y el 20% no está de acuerdo ni en

desacuerdo, desconocen que en la cooperativa realice seguimientos a las políticas y procedimientos que están establecidos.

4.3.2.4 Control

22. Están definidos los objetivos del control

	PREGUNTAS					
	CONTROL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1					1	
2			1			
3			1			
4				1		
5			1			
SUMA	0	0	3	1	1	5
%	0%	0%	60%	20%	20%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% de los encuestados está totalmente de acuerdo, el 20% está de acuerdo, mientras que el 60% no está de acuerdo ni en desacuerdo, desconocen de los objetivos de control que se encuentran definidos en la cooperativa.

23. Uso de indicadores de gestión como apoyo al mejoramiento organizacional

	PREGUNTAS					
	CONTROL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2			1			
3			1			
4	1					
5			1			
SUMA	1	0	3	1	0	5
%	20%	0%	60%	20%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% de los encuestados está de acuerdo, el 60% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 20% está totalmente en desacuerdo, desconocen que la cooperativa usa indicadores de gestión para mejorar el crecimiento organizacional

24. Los sistemas de control de la cooperativa son exactos, completos y efectivos

	PREGUNTAS					
	CONTROL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2			1			
3			1			
4		1				
5			1			
SUMA	0	1	3	1	0	5
%	0%	20%	60%	20%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% de los encuestados están de acuerdo, el 60% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 20% está en desacuerdo, esto denota que desconocen de los sistemas de control que mantiene la cooperativa

25. Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño

	PREGUNTAS					
	CONTROL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1					1	
2				1		
3				1		
4					1	
5				1		
SUMA	0	0	0	3	2	5
%	0%	0%	0%	60%	40%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 40% está totalmente de acuerdo, el 60% está de acuerdo que la cooperativa tiene establecidos normas y métodos para medir el desempeño del personal

26. El control se adecua a la realidad de la cooperativa

	PREGUNTAS					
	CONTROL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2				1		
3				1		
4			1			
5				1		
SUMA	0	0	1	4	0	5
%	0%	0%	20%	80%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 80% está de acuerdo que los controles que mantiene la cooperativa se adecuan a la realidad actual del negocio, mientras que el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, esto denota que se desconoce de dichos controles.

27. Los sistemas de control son flexibles

	PREGUNTAS					
	CONTROL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2				1		
3				1		
4			1			
5				1		
SUMA	0	0	1	4	0	5
%	0%	0%	20%	80%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 80% está de acuerdo que los sistemas de control son flexibles, mientras que el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, esto denota que desconocen acerca de los sistemas de control.

4.3.2.5 Clima Organizacional

28. Están satisfechos los funcionarios con la organización actual

	PREGUNTAS					
	CLIMA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1					1	
2	1					
3			1			
4				1		
5				1		
SUMA	1	0	1	2	1	5
%	20%	0%	20%	40%	20%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% está totalmente de acuerdo, el 40% están de acuerdo, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 20% está totalmente en desacuerdo que los funcionarios estén satisfechos con la organización actual de la cooperativa

29. Existen divergencias entre los asociados

	PREGUNTAS					
	CLIMA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2			1			
3			1			
4			1			
5				1		
SUMA	0	0	3	2	0	5
%	0%	0%	60%	40%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 40% de los encuestados está de acuerdo, mientras que el 60% no está de acuerdo ni en desacuerdo, es decir que desconocen que en la cooperativa existan divergencias entre los asociados

30. Existen dentro de la cooperativa grupos (mandos o técnicos) que buscan imponer su punto de vista u oponerse a la dirección

	PREGUNTAS					
	CLIMA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1			1			
2			1			
3			1			
4	1					
5			1			
SUMA	1	0	4	0	0	5
%	20%	0%	80%	0%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 80% no están de acuerdo ni en desacuerdo es decir que desconocen que en la cooperativa existen divergencias entre los asociados, mientras que el 20% está en total desacuerdo.

31. Se tiene una estrategia ante este tipo de presiones

	PREGUNTAS					
	CLIMA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2			1			
3			1			
4		1				
5			1			
SUMA	0	1	3	1	0	5
%	0%	20%	60%	20%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 20% de los encuestados está de acuerdo, el 60% no está de acuerdo ni en desacuerdo es decir que desconocen las

estrategias que existen para controlar dichas presiones, mientras que el 20% está en desacuerdo.

32. La cooperativa brinda solución oportuna a las inquietudes de los asociados

	PREGUNTAS					
	CLIMA ORGANIZACIONAL					
Encuestados	Totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni de acuerdo ni en desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo.	
1				1		
2				1		
3				1		
4				1		
5				1		
SUMA	0	0	0	5	0	5
%	0%	0%	0%	100%	0%	100%

Como se puede apreciar en los resultados el 100% de los encuestados está de acuerdo con las soluciones oportunas que la cooperativa brinda a las inquietudes de los asociados.

4.4 Resultados por factores

4.4.1 Estructura Organizacional

El 20% de los encuestados denotan desconocimiento de la estructura visión o metas o que estos elementos no han sido debidamente difundidos por la Alta Gerencia.

El 20% de los encuestados desconocen los objetivos generales y específicos que mantiene la cooperativa por lo tanto desconocen si son o no cuantificables.

El 60% de los encuestados desconocen si se realizan revisiones periódicas de los objetivos que mantiene la cooperativa.

El 60% de los encuestados no tienen una visión clara de cómo está estructurada la cooperativa.

El 60% de los encuestados no tienen un conocimiento claro de la descripción y distribución de funciones de acuerdo a la estructura de la cooperativa

El 80% desconocen que en la cooperativa existan programas de desarrollo organizacional y de calidad total.

4.4.2 Dirección

El 20% de los encuestados desconocen la manera en que la dirección de la cooperativa toma las decisiones y si el método es ágil y oportuno.

El 60% de los encuestados está de acuerdo que en la cooperativa exista un proceso de delegación de funciones.

El 80% de los encuestados está de acuerdo con el grado de eficacia de la comunicación organizacional que existe actualmente en la cooperativa

El 80% de los encuestados está de acuerdo con el estilo participativo que utiliza la gerencia con todo el personal dentro de la cooperativa.

El 20% de los encuestados desconocen la existencia y utilización de índices de gestión en la cooperativa.

4.4.3 Planeación

El 80% de los encuestados está totalmente de acuerdo con las técnicas utilizadas mediante la planeación estratégica de la cooperativa.

Como se puede observar en los resultados el 20% de los encuestados no tiene una visión clara de la flexibilidad y adaptación al cambio que tienen los planes que están establecidos en la cooperativa para su cumplimento, otro 20% tiene un desconocimiento total.

El 60% de los encuestados no tiene una visión clara si el personal que se encarga de realizar los planes de la cooperativa, son los encargados de su ejecución.

El 60% de los encuestados desconoce si la cooperativa elabora los planes considerando lo que pueden o no hacer los competidores dentro del mercado actual, mientras que el 20% está en total desacuerdo.

El 20% de los encuestados desconoce que la cooperativa para sus diferentes funciones y actividades utiliza un presupuesto determinado.

El 60% de los encuestados denota que desconocen que se tenga un presupuesto asignado para el área que le corresponde.

El 60% de los encuestados desconoce que la cooperativa tenga un plan de desarrollo para crecer en el mercado a mediano plazo.

El 20% de los encuestados desconoce que los planes de la cooperativa para su dirección, aprobación o modificación deben ser revisados y aprobados por en el consejo de administración.

El 20% de los encuestados desconoce que en la cooperativa hagan seguimientos a los planes, políticas y procedimientos.

4.4.4 Control

El 60% de los encuestados desconocen de los objetivos de control que se encuentran definidos en la cooperativa.

El 60% de los encuestados no tiene una visión clara que la cooperativa utiliza indicadores de gestión para mejorar el crecimiento organizacional, el 20% tiene un desconocimiento total.

El 60% de los encuestados desconocen si los sistemas de control que mantiene la cooperativa son exactos, completos y efectivos, el 20% están insatisfechos.

El 60% de los encuestados está de acuerdo que la cooperativa tiene establecidos normas y métodos para medir el desempeño del personal.

El 20% de los encuestados no tiene una visión clara de los controles que utiliza la cooperativa y si los mismos se adecúan o no a la realidad de la cooperativa.

El 20% de los encuestados desconocen si los sistemas de control actuales de la cooperativa son flexibles y se pueden adaptar al cambio.

4.4.5 Clima Organizacional

El 20% de los encuestados desconocen si los funcionarios de la cooperativa están conformes con la organización actual de la cooperativa, el 20% desconoce totalmente acerca del tema.

El 60% de los encuestados desconocen si existen divergencias o conflictos entre los asociados de la cooperativa. |

El 80% de los encuestados desconocen que en la cooperativa existan grupos (mandos o técnicos) que busquen imponer su punto de vista y oponerse a la dirección.

El 60% de los asociados desconocen las estrategias que existen para controlar las presiones o conflictos que se presentan en la cooperativa, mientras que el 20% está desacuerdo en que sí existen estrategias.

Como se puede apreciar en los resultados el 100% de los encuestados está de acuerdo con las soluciones oportunas que la cooperativa brinda a las inquietudes de los asociados.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

5.1 Análisis de valor

Para poder realizar mejoras aplicadas a las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas, se debe pensar principalmente en la importancia de generar un mejor conocimiento de la manera en que funciona la cooperativa, para que sea determinante y contribuya a fomentar un sentido de compromiso y pertenencia para toda aquella actividad que requiere de la participación de los miembros de la organización.

Por ello teniendo en cuenta los análisis realizados previamente al desarrollo de este capítulo, buscaremos las estrategias de mejoramiento para la estructura organizacional, planeación, dirección, control y clima organizacional de la cooperativa.

5.2 Propuesta de Mejora

5.2.1 Estructura Organizacional-

De la revisión a los resultados obtenidos en la encuesta; para fortalecer el conocimiento del personal sobre los puntos planteados en el Factor 1.- Estructura Organizacional, la Administración de la entidad debe realizar talleres de difusión de forma por lo menos semestral, donde con la asistencia de todo el personal que conforma la Cooperativa se expongan claramente los siguientes temas:

a. Estructura Organizacional que se encuentra vigente,
b. Funciones asignadas a cada cargo donde conste el indicador de medición establecido para cada uno,
c. Plan Carrera,
d. Plan Estratégico,
e. Plan Operativo,
f. Presupuesto Anual.

En cada exposición se debe enfatizar quienes fueron los encargados de la elaboración, revisión y aprobación de los documentos base para la exposición.

Una vez que la planificación estratégica sea actualizada y aprobada por el órgano directivo correspondiente, la administración de la entidad debe realizar en el menor tiempo posible, un taller donde se dé a conocer todos los componentes que conforman este documento estratégico,

especialmente la visión, misión, objetivos, metas y planes operativos y repetirla por lo menos una vez más en el año. Sin dejar de lado el seguimiento que debe ser efectuado para determinar el grado de cumplimiento, cuyo resultado es uno de los indicadores base para la administración para medir el grado de entendimiento del personal referente al planteamiento estratégico Institucional.

Cada expositor debe estar empoderado del tema a ser difundido, establecer una metodología que permita que cada asistente comprenda los puntos tratados, así como aplicar una evaluación de conocimientos que sirva para medir el grado de aprendizaje de los temas expuestos que permitan definir los refuerzos a ser aplicados en un próximo seminario.

Adicionalmente, la información como: visión, misión objetivos estratégicos, metas, presupuesto, estructura organizacional, funciones y plan carrera; deben ser establecidas en un documento que sea utilizado en el proceso de vinculación de cada nuevo empleado que ingrese a laborar en la Cooperativa, de tal manera que cada funcionario conozca claramente el camino a seguir para que la entidad cumpla sus objetivos.

Respecto al programa de calidad total es de suma importancia que el personal de la Cooperativa encargado del levantamiento de procesos culmine con esta actividad durante el plazo establecido para el nuevo plan estratégico institucional, de tal manera que se establezcan políticas de calidad que conlleven al mejoramiento continuo.

5.2.2 Dirección

Para mejorar las actividades establecidas en el Factor 2.- Dirección, donde se observa que el personal de crédito y cobranza no conoce en su totalidad la efectividad en la toma de decisiones de la alta gerencia, el grado de eficacia de los canales de comunicación utilizados para la difusión, así como los indicadores de gestión que les aplican, se sugiere lo siguiente:

La Gerencia debe elaborar un Manual de Flujo de Información que establezca las políticas y procedimientos a seguir para la difusión y entrega de información tanto a nivel interno como externo, de tal manera que tanto los socios / clientes, así como el personal interno conozcan los caminos a seguir para conocer las disposiciones que son impartidas por la Alta Gerencia.

Este documento debe ser difundido a todo el personal por quien lo haya elaborado, siendo importante que al final del taller se evalúe el grado de aprendizaje de los asistentes.

Para que los socios de la Cooperativa sepan el camino a seguir para la obtención de información, se debe publicar en la página web institucional el procedimiento que deben aplicar los involucrados, así como los formularios que deban ser llenados. Es de suma importancia que la Gerencia utilice mecanismos internos para difundir las principales políticas o noticias que deban ser conocidas por los socios y público en general, los mismos que podrían ser: página web, Facebook institucional, monitores

internos, pancartas, habladores, pizarras informativas u otros medios que disponga la Cooperativa.

Adicionalmente, tomando en consideración que la Gerencia por sus múltiples actividades debe ausentarse de su oficina, es importante que exista la respectiva delegación a su Subrogante, así como el comunicado respectivo a todo el personal citando el encargo de su puesto durante su ausencia, de tal forma que ante la toma de decisiones se cuente con el respaldo de a quien le corresponde por jerarquía, teniendo su incidencia directa en que el giro del negocio no se detenga por la ausencia temporal del Gerente.

Para medir la eficacia de la comunicación interna, se debe realizar encuestas internas por lo menos de forma semestral, para obtener los insumos de mejora que coadyuven a que todo el personal tenga entera satisfacción en los medios utilizados por la Gerencia, y se deje de lado el desconocimiento ante los incumplimientos.

Como se mencionó en el punto anterior para poder establecer indicadores de gestión, Gerencia debe requerir al personal encargado del levantamiento de procesos culmine esta actividad de tal manera que con la conclusión del nuevo plan estratégico se cuenten con indicadores de gestión que permitan medir el cumplimiento de los procesos institucionales.

5.2.3 Planeación

En función de los resultados obtenidos se observa que en el Factor 3.- Planeación; el personal de crédito y cobranza no conoce a plenitud que la Cooperativa cuenta con un Plan Estratégico y su necesidad para establecer el direccionamiento a todo el personal; los caminos a seguir para actualizarlo en función de los cambios externos, la posibilidad que puedan aportar para la definición de las estrategias institucionales, su medición a través del presupuesto anual y menos aún lo indispensable que cada uno conozca las metas a cumplir, qué órgano es el responsable de su aprobación y la manera de realizar el seguimiento para determinar su nivel de cumplimiento.

Para mejorar las actividades establecidas para este punto se sugiere que la Alta Gerencia establezca focus group con el personal para la actualización del plan estratégico institucional, de tal manera que se cuenten con insumos propuestos por parte de los ejecutores del día a día de las estrategias de la entidad, lo que incidirá en un empoderamiento notable de los actores y ejecutores, tomando en consideración que el FODA establecido será definido por todos quienes conforman la entidad.

En función de las estrategias institucionales, la elaboración del Plan Operativo Anual es fundamental para conseguir los objetivos planteados, es de suma importancia que cada responsable de las estrategias difunda las mismas con su equipo de trabajo y se realice una medición permanente del cumplimiento de las mismas, de tal manera que se establezcan de forma oportuna correcciones que sean necesarias para que la entidad se adapte a los cambios que puedan presentarse por factores externos siempre en miras al cumplimiento de los objetivos.

Para determinar el cumplimiento al plan estratégico, la Gerencia debe definir un responsable del seguimiento del POA Institucional, quien debe realizar una medición por lo menos mensual para determinar de manera oportuna desviaciones que pueden ser corregidas en la marcha. La obtención de los resultados debe ser difundida a todos los actores para que con el conocimiento de los mismos se establezcan actividades a corregir que permitan el cumplimiento del plan en los tiempos asignados.

Si no todos los empleados pueden participar en la elaboración del presupuesto anual, es de suma importancia que los mandos medios que correspondan participen activamente en la definición del mismo, tomando en consideración las cifras estadísticas de la entidad por lo menos de tres años atrás, que permitan una proyección más certera en la definición de cifras que reflejen la gestión económica en la que se encuentra inmersa la Cooperativa. Siempre será necesario contar con una herramienta que facilite la elaboración del presupuesto, así como con una evaluación presupuestaria por lo menos mensual, sino es semanal para que los resultados sean difundidos de manera temprana a los ejecutores siempre con la finalidad de tomar medidas correctivas oportunas.

La difusión tanto del plan estratégico, plan operativo y presupuesto deben ser efectuadas una vez que hayan sido aprobados por el ente que corresponda.

5.2.4 Control

En los resultados de la encuesta aplicada al personal de crédito y cobranza de la Cooperativa Juan de Salinas se observa que desconocen el sistema de control interno del que dispone la entidad, su efectividad, si están de acuerdo al tamaño de la Institución y si pueden ser modificados en función de los requerimientos internos y externos.

Para superar estas deficiencias, la Gerencia debe disponer la elaboración del Manual de Control Interno, de tal forma que establezcan políticas que deben ser conocidas y aplicadas por todo el personal que labora en la entidad, por lo que su difusión debe ser de manera temprana, una vez concluido este documento; siendo de vital importancia la evaluación permanente por parte de los entes de control interno de la cooperativa, especialmente de Auditoría Interna.

Si bien la Unidad de Auditoría Interna aplica los exámenes especiales para determinar la razonabilidad de los procedimientos internos que se ven reflejados en las cuentas del balance, es de mayor importancia que los hallazgos determinados en cada revisión sean puestos en conocimiento de todo el personal que fue auditado de tal manera que se subsanen las desviaciones expuestas y sean corregidas de manera permanente.

Para determinar el nivel de desempeño de los empleados de la Cooperativa, la Administración debe aplicar la evaluación al desempeño por lo menos de manera semestral con el objetivo de medir la calidad de trabajo de cada uno, su aporte a la entidad y los planes de acciones a seguir para que los bajos resultados sean nivelados. Los resultados obtenidos deben ser difundidos a cada empleado de tal forma que conozcan sus fortalezas y debilidades. Con los resultados obtenidos el área de Talento Humano debe establecer las capacitaciones y actividades a realizar con miras a que el personal de la Cooperativa, especialmente del área de crédito y cobranza

tenga las competencias necesarias para el buen desarrollo de sus actividades.

5.2.5 Clima Organizacional

De los resultados obtenidos en el Factor 5.- Clima Organizacional, se observa que el personal de crédito y cobranzas no tiene en un 100% satisfacción con la organización actual, si existen divergencias entre los asociados y cliente interno, las acciones a tomar en caso que estas situaciones se presentaran y si la Cooperativa brinda solución oportuna a las inquietudes de los asociados.

Para subsanar este desconocimiento del personal de crédito y cobranzas se recomienda realizar talleres donde la Administración ponga en conocimiento las actividades desarrolladas en un determinado período por la Gerencia, siempre en miras del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Una actividad puede ser desayunos ejecutivos donde se interactúe con todo el cliente interno, aprovechando que todo el personal de la Cooperativa asiendo a aproximadamente 20 personas, lo que facilita la exposición de los diferentes puntos de vista, así como una lluvia de ideas que permita la mejora continua.

Para poder ayudar a los asociados de la Cooperativa y conocerlos con el objetivo de que formen parte de los órganos directivos de la entidad, la Administración debe implementar un programa de Educación Financiera, que podría estar ligada a la obtención de un crédito donde uno de los

requisitos sea la participación en estos talleres. Se podría realizar inclusive convenios con otras organizaciones de economía popular y solidaria que tengan la necesidad de conocer tips para una mejor administración financiera, de tal forma que se aprovechen estos tiempos para poner en conocimiento las noticias institucionales de interés, y los resultados que va teniendo la Cooperativa gracias a trabajo continuo de quienes la conforman, donde los socios y directivos juegan un papel preponderante.

Para que todo el cliente interno de la Cooperativa Juan de Salinas conozca la manera oportuna de atender una queja o reclamo de un socio con el objetivo de solucionarla para que se sienta satisfecho quien la ha emitido, la Gerencia debe establecer políticas y procedimientos claros referente a la solución de quejas y reclamos planteadas por los usuarios de los producto y servicios que oferta la Institución, los mismos que deben ser difundidos y su aplicación evaluada permanentemente para determinar su óptima aplicación.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

• La Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas si bien cuenta con un manual de políticas y procedimientos de gestión de crédito y cobranzas, el personal del área no aplica de manera correcta la normativa citada.

.

• El Área de Crédito y cobranzas emite informes mensuales sobre el cumplimiento de las políticas y procedimientos de gestión de crédito y cobranzas, así como de la evaluación frente al presupuesto anual, sin embargo estos resultados no han sido difundidos con el equipo de crédito y cobranzas, de tal manera que se puedan tomar medidas correctivas oportunas.

• Si bien la Cooperativa cuenta con un organigrama orgánico funcional y una manual de funciones, se evidenció que el personal de Crédito y Cobranzas no tiene claridad en las funciones que le concierne a cada cargo lo que se refleja en los resultados frente al presupuesto.

• Con la aplicación de la encuesta se midieron cinco (5) factores: la estructura organizacional, dirección, planeación, control y clima organizacional, de cuyos resultados se observó una falta de conocimiento por parte del personal de crédito y cobranzas en la normativa interna, especialmente en la planificación estratégica, así como en el sistema de control interno que se aplica en la entidad.

6.2 Recomendaciones

- El Manual de Políticas y Procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas debe ser debidamente difundido por el dueño del Proceso, quien debe establecer una metodología que permita que su equipo de trabajo tengo claridad plena de su contenido, siendo fundamental la evaluación periódica de los conocimientos adquiridos por parte de los Ejecutivos de crédito y cobranza.

- Los informes de cumplimiento de las políticas y procedimientos de gestión de crédito y cobranzas deben ser difundidos a los Ejecutivos de Crédito y Cobranza por parte del Subgerente de Crédito y Cobranza de manera periódica, siendo indispensable capacitar a los involucrados de forma por lo menos semestral, y más aún si existen cambios en la normativa interna.

- Se debe coordinar con Talento Humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas un taller por lo menos semestral, donde se exponga la estructura orgánico funcional, así como las funciones asignadas a cada empleado, enfatizando en la importancia que cada persona cumpla a cabalidad las tareas encomendadas.

- Los informes de cumplimiento de metas deben ser mensuales, siendo su difusión con el equipo de Crédito y Cobranza de suma importancia, haciendo énfasis en las estrategias a seguir cuando existan desviaciones presupuestarias.

- El Subgerente de Crédito y Cobranza debe realizar un seguimiento semanal del cumplimiento de las metas asignadas de tal manera que se puedan establecer correctivos tempranos.

- En función de las encuestas aplicadas al personal de Crédito y Cobranza, la Gerencia debe realizar las siguientes actividades:

FACTOR 1.- Estructura Organizacional, la Administración debe realizar talleres semestral donde se difunda la normativa interna tales como las funciones de cada empleado, la estructura orgánico funcional, plan estratégico, plan operativo y presupuesto anual.

En caso que la planificación estratégica sea actualizada debe ser difundida inmediatamente, debiendo gestionarse una capacitación adicional a todo el personal.
En caso de nuevas vinculaciones, se debe realizar un esquema de capacitación donde se dé a conocer al nuevo empleado la normativa interna para que se alinee a los objetivos estratégicos.

FACTOR 2.- Dirección: La Gerencia debe elaborar un Manual de Flujo de Información que establezca las políticas y procedimientos a seguir para la difusión y entrega de información tanto a nivel interno como externo, de tal manera que tanto los socios / clientes, así como el personal interno conozcan los caminos a seguir para conocer las disposiciones que son impartidas por la Alta Gerencia.

FACTOR 3.- Planeación: La Alta Gerencia establezca focus group con el personal para la actualización del plan estratégico institucional, de tal manera que se cuenten con insumos propuestos por parte de los ejecutores del día a día de las

estrategias de la entidad, lo que incidirá en un empoderamiento notable de los actores y ejecutores, tomando en consideración que el FODA establecido será definido por todos quienes conforman la entidad.

FACTOR 4.- Control: La Gerencia debe disponer la elaboración del Manual de Control Interno, de tal forma que establezcan políticas que deben ser conocidas y aplicadas por todo el personal que labora en la entidad, por lo que su difusión debe ser de manera temprana, una vez concluido este documento; siendo de vital importancia la evaluación permanente por parte de los entes de control interno de la cooperativa, especialmente de Auditoría Interna.

FACTOR 5.- Clima Organizacional: La Gerencia realizará talleres donde difunda las actividades desarrolladas en un determinado período, en función de los objetivos del Plan Estratégico Institucional, tales como desayunos ejecutivos con todo el personal de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

Glosario básico microfinanzas. (Marzo de 2010). Obtenido de Glosario básico microfinanzas: http://nantiklum.org/doc/monograficos/CM12.pdf

Guayasamín, A. (2017). Ecuador.

Roberto Hernandez Sampieri y otros. (2010). *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.

Roberto Hernandez Sampieri y otros. (2010). *Metodología de la investigación.* Mexico: Mc Graw hill.

Robinson. (2001). *El modelo y Robinson Crusoe.*

Salinas, C. d. (diciembre de 2016). *Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas.* Obtenido de Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas.

Salinas, C. d. (2016). *Informe anual de la Subgerencia Administrativa .* Sangolquí.

salinas, C. d. (2016). *manual de políticas y procedimientos del área de crédito.* sanquolquí.

Salinas, C. d. (2016). *Organigrama Organizacional.* Sangolqui.

Salinas, C. d. (2017). *Evaluación de desempeño aplicado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Juan de Salinas.* Sangolquí.

Salinas, P. e. (2016). *Plan estratégico de la cooperativa Juan de Salinas.* Sangolquí.

Thompson, Peteraf, Gamble. (2014). *Administración estratégica.* 18 edición.