



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA  
Y COMERCIO EXTERIOR**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN FINANZAS**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y  
FINANCIERA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.  
PARA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE  
DESARROLLO Y CRECIMIENTO INSTITUCIONAL”**

**JEANNETH PAOLA ORNA NOVILLO**

**Riobamba – Ecuador**

**2011**

## INTRODUCCIÓN

La efectividad de la gestión administrativa y financiera ha pasado a ser una condición necesaria y la fuerza más importante en el éxito de la organización empresarial. La gestión administrativa como nueva filosofía gerencial, intenta atenuar la diferencia entre lo que ofrece la organización y lo que espera el usuario de ella. Para lograr este objetivo, se requiere de la participación de todas las personas, así como de las herramientas de la capacitación y del adiestramiento como fundamento esencial en el logro de una cultura de gestión de calidad en lo administrativo y lo financiero.

La calidad en la gestión administrativa y financiera comienza a ser una demanda de las empresas líderes en entregar servicios oportunos y eficientes a sus clientes y se extiende como nuevo paradigma social; su demanda se universaliza, y las exigencias en términos de eficiencia y calidad se extienden a todos los ámbitos. Se exige más de los productos, de su presentación, de los servicios, de los tiempos de espera, de la atención personal y profesional, etcétera.

En este contexto para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.”, el análisis de la gestión administrativa y financiera, permitirá a sus directivos conocer el impacto y los efectos de ésta en el desarrollo institucional, la que a su vez servirá para corregir debilidades oportunamente. A la vez que se busca apoyar la gestión eficaz en la administración de los recursos institucionales, fortaleciendo la capacidad de gestión de sus directivos, dotándola de instrumentos para la evaluación del desempeño del talento a través de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, los mismos que contribuyen al mejoramiento de los procesos y la calidad de los servicios a clientes internos y externos, hasta lograr una gestión institucional competitiva de sus recursos.

En base de estas consideraciones la propuesta se plantea a través de cuatro capítulos estructurados de la siguiente manera:

En el Primer Capítulo se trata sobre las Generalidades de la Cooperativa, describiendo su reseña histórica, los objetivos y finalidades, la filosofía institucional, la estructura administrativa, los productos y servicios financieros y cooperativos que oferta, etc.

En el Segundo Capítulo se realiza el análisis de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia y eficacia de la gestión, para ello se considera aspectos y factores tales como operativos, funcionales y administrativos, Así como también los índices e indicadores de gestión.

El Tercer Capítulo, trata sobre el Marco Propositivo, donde se realiza el análisis administrativo y financiero de la gestión de sus personeros en la Cooperativa con la finalidad de proponer alternativas para la solución de las debilidades y amenazas encontradas.

En el Cuarto Capítulo, se describen las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado luego del análisis respectivo, haciendo énfasis en la aplicación del estudio que se propone.

La Autora.

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES DE CHIMBORAZO” LTDA.**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

##### **1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA**

En un mes de marzo de 1964, el señor Alfonso Hernández, inspector escolar de la Primera Zona de la ciudad de Riobamba, reunido en la oficina de la Inspección Escolar nace la idea de formar una Cooperativa de Educadores de Ahorro y Crédito, idea que contagió a los demás educadores y es cuando resuelven realizar la convocatoria a sus amigos y aliados, la misma que se dio lugar en la Escuela “Magdalena Dávalos”; con el fin de tratar la posible formación de una Cooperativa de los Maestros de Chimborazo, ya que en otras provincias ya existían.

A la reunión asistieron las siguiente personas: La Sra. Olga de Valverde, Adelaida Marín de Pobeda, Beatriz Costales, Zoila Jibaja, Piedad del Salto, Leonor Alban, Olga Aguirre, Piedad de Cardoso, Mariana Miranda, Inés San Andrés, Amado Orbe, Alberto Avilés, Wilfrido Cazorla, Guido Avalos, Maximiliano Cevallos, Elvia Torres de Guerra, Norma Arellano, Fanny Guerra, Fanny Moya, Carmen Cisneros, Angélica Lobato, Alfonso Hernández, Luis Calahorrano y Ángel Octavio Salazar.

Por ser el precursor de esta iniciativa el señor Octavio Salazar, fue nombrado como presidente, quien toma la iniciativa e instalan la sesión de trabajo y da a conocer el motivo de la misma, con la única finalidad de dar inicio a la creación de una Cooperativa. Acto seguido, realiza la presentación del señor Basilio Leawis, miembro del cuerpo de paz, quien da a conocer la importancia de una cooperativa de Ahorro y Crédito y sus ventajas a los cooperados.

Posteriormente se hace presente el señor Guillermo Freile, Gerente General de Cooperativismo, quien luego del saludo a los presentes explica lo que es el Cooperativismo en el Ecuador y sus beneficios.

Transcurrido tres meses de Pre-cooperativa y por el optimismo de sus dirigentes en el mes de Junio de 1964 se procede a legalizar la Cooperativa y a redactar el “Acta de Constitución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda”.

Las primeras reuniones y sesiones de los Maestros lo realizaron en el antiguo salón de Actos de la Escuela Fiscal de Niñas Magdalena Dávalos, brindado por parte de la Directora del Plantel Profesora Adelaida Marín de Poveda. En las reuniones se delinearon tanto los fines, objetivos y alcances del Cooperativismo, desde su principio se acordó en el ahorro y descuentos a través del rol de pagos.

Todos los profesores recibieron las conferencias, con absoluta lealtad entregados a fundar la pre – cooperativa.

Los señores: Luis Alberto Calahorrano, Agustín Cascante, Carlos Salas (Director Provincial de Educación de ese entonces) Humberto Olivo, Posita Arrieta, Ruperto Pinos, Leonor Albán de Gallegos, Leonor Arrieta, Carmen y Piedadcita Cascante, Ligia López, César Santillán, Luis Philco López, Marieta Guerrero y Blanca Vallejo se encargaron de hacer el ingreso a todo profesor principiante del Magisterio. En la primera sesión de la Pre-cooperativa contaron con la asistencia de más de 30 socios. El profesor Humberto Olivo fue nombrado Presidente de la Pre-Cooperativa, luego le sucedió Gilberto Moreano, Luis Calahorrano ocupó el cargo de primer Gerente Tesorero, a él le sucedió Guido Avalos Luna, pero también se retiró por asistir al Curso de Supervisión en el Normal Juan Montalvo de Quito, Tercer Gerente fue nombrado el profesor Luis O. Philco López. La Pre-cooperativa empezó funcionando durante varios años, en el local junto a la Dirección de Educación, en la casa de la familia Cedeño, calle Tarqui entre Guayaquil y Diez de Agosto, luego pasó a la Dirección de Estudios en la planta baja del edificio Mera Vega, calle Colon y Guayaquil, donde funcionaba en ese

entonces. Dada la estrechez del espacio físico en esta última dirección, se vio la necesidad de buscar un nuevo local. La cooperativa se independizó de la Dirección de Estudios y arrendó la planta baja del Edificio llamado Reloj de Lara, que está ubicado en la calle España y Veloz esquina.

Una vez organizada la Pre-cooperativa, indistintamente el personal de cada Consejo y la Gerencia, recibieron cursos de preparación e instrucción en Cooperativismo, en distintos lugares del país, eventos que fueron organizados tanto por la Federación de Cooperativas y el Banco de Cooperativas. El Presidente del Consejo de Administración, con el Gerente tenía la obligación de participar, los mismos que fueron constantes en esta objetivo.

En el año 1967, la Cooperativa adquiere su personería jurídica bajo la tutela de la Federación Nacional de Cooperativas en Quito y el Banco de Cooperativas. El almacén de servicio de víveres que se mantenía con el trabajo de dos empleados adicionales tuvo que suprimirse, puesto que dicho servicio no correspondía al objeto esencial del sistema cooperativa como es el ahorro y crédito, conforme reza el Estatuto que se encontraba en vigencia. En base a tales cuestionamientos, se suspendió como empleados a las señoritas Lida León Jiménez y Luz María Gallegos. En el local donde funcionaba la Cooperativa, recibieron la visita de ilustres personajes que concurrieron a la Asamblea Constituyente en el Colegio Maldonado: Asaad Bucaram Záccida, Galo Artiaga Bustillo, Otto Arosemena Gómez y otros honorables congresistas, quienes observaron como funcionaba la Cooperativa al servicio del Magisterio de Chimborazo.

Los directivos de la Cooperativa del año 1966, llegaron a conseguir del Ministerio de Educación la asignación de un cargo de Profesor de Cooperativismo, quien desempeña al mismo tiempo la Gerencia de la Cooperativa y extendía el cooperativismo escolar en la provincia, cargo que le correspondió desempeñar al Profesor Luis O. Philco López. De aquí en adelante la Cooperativa quedó bajo la responsabilidad de los Consejos de la Cooperativa, del Gerente profesor y la Contadora señora Sara Vinuesa.

Como faltó dinero para los créditos supervisados por la Cooperativa y la Federación Nacional de Cooperativas, se solicitó el primer crédito al Banco de Cooperativas del Ecuador, donde consiguieron el primer préstamo de S/. 2'000.000,00 para créditos, un platal en ese tiempo, lo que muchos socios aprovecharon de este beneficio para mejorar su estado económico, unos compraron propiedades agrícolas, adquirieron terrenos para vivienda, terminaron construcciones, invirtieron en educación de sus hijos, otros entraron a actividades comerciales, etc. La Cooperativa se sintió satisfecha de crear Sucursales en Alausí, Huigra, Chunchi, Cumandá y Pallatanga

Quienes hicieron la Cooperativa dieron pasos firmes, todos empeñados en ofrecer buen servicio a todos los Cooperados.<sup>1</sup>

### **1.1.2. BASE JURÍDICO – LEGAL**

- 26/06/1964: El Ministerio de Previsión Social una vez que se presentó la respectiva documentación declara la existencia legal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.” otorgándole la personería jurídica a través de Acuerdo Ministerial No. 2055.
- 03/07/1964: La Dirección de Cooperativas, mediante Número de Orden 1143 la registra y le permite funcionar legalmente.
- 20/08/2007: El Ministerio de Bienestar Social a través de la Dirección Nacional de Cooperativas aprueba la Reforma Parcial del Estatuto mediante Acuerdo Ministerial No. 00147.
- 12/08/2007: La Dirección Regional de Trabajo, aprueba el Reglamento Interno de Trabajo, documento que norma las obligaciones y derechos de los empleados en la Cooperativa.

---

<sup>1</sup> Revista Cooperativa No. 2. CACECH, 2005.

- 11/06/2008: La Dirección Provincial del Ministerio de Inclusión Económica y Social de Chimborazo, aprueba el Reglamento Interno y los Instructivos de: Manejo, Custodia y Utilización de Fondos de Caja Chica; Instructivo de Crédito y Cobranzas; Instructivo del Fondo de Protección para Créditos; Instructivo para los Concursos de Merecimientos y Oposición; Instructivo para el Pago de Movilización; Instructivo de los Jubilados, etc.

### **1.1.3. OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Los objetivos institucionales predeterminados por la CACECH son:

- a. Promover la cooperación económica, social y cultural entre sus asociados, para lograr esta finalidad, procederá a recibir los ahorros de los socios, certificados de aportación, efectuar cobros y pagos así como todas las operaciones necesarias para el desarrollo de la cooperación crediticia;
- b. Lograr una integración efectiva y eficaz, con la participación de todas las instancias que conforman la Cooperativa, Directivos, Empleados y Socios.
- c. Desarrollar e implementar productos y servicios financieros innovados con el propósito de alcanzar mayor competitividad, confianza y credibilidad de los socios / clientes y de la comunidad en general.
- d. Alcanzar una participación en el mercado financiero local del 25% en términos de ahorro local, incorporando al menos al 30% del total de los docentes, administrativos y personal de servicios del magisterio de la provincia de Chimborazo, mediante la captación y colocación de recursos financieros.
- e. Mantener la Cartera de Crédito sana, cuyos niveles de morosidad no superen el 0,01%. Se establecerá para efectos de medida, Cartera Morosa (contaminada), las referidas en las cuentas 1.4.02 y 1.4.03 del Balance General.

- f. Procurar la realización de alianzas estratégicas, en cuanto a servicios y apalancamiento financiero, con otras entidades de desarrollo cooperativo nacionales e internacionales, tales como Financoop, Colac, Inmovalor, Proinco, etc..
- g. Integrar a la Cooperativa, a través de la promoción de eventos de capacitación y/o de actualidad con líderes y/o representantes de las cooperativas, principalmente en la provincia de Chimborazo y a escala nacional e internacional.
- h. Realizar estudios de mercado, a fin de determinar la influencia de servicios, actual y potencial de la cooperativa, dentro del cantón y de la provincia, con el propósito de ampliar la cobertura geográfica y consolidar y desarrollar la institución.
- i. Aplicar metodologías de medición sobre el impacto socio – económico generados por los servicios de la Cooperativa en la clase del magisterio;
- j. Realizar Convenios con Comisariatos de Productos de Primera Necesidad, Almacenes de Electrodomésticos, Cadenas de Boticas y Farmacias y Almacenes de Ropa y Calzado, con el propósito de brindar a los socios servicios a través de un crédito diferido de corto plazo;
- k. Incorporar procesos innovados, con tecnología de punta con la finalidad de mejorar los servicios a los socios. A fin de contar con un equipo de trabajo de alto nivel, idóneos y con visión de futuro;
- l. Desarrollar el Talento Humano, a través de grupos de mejoramiento continuo, integrados por el personal de todas las áreas de la Cooperativa; y,
- m. Realizar estudios para un “Proyecto de Desarrollo Social hacia el año 2013”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Estatuto Social de la CACECH, 2007.

#### **1.1.4. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

##### **1.1.4.1. La Misión**

*“Somos una Institución Financiera que promueve la iniciativa del ahorro e inversión en el Magisterio para mejorar la condición de vida de sus socios”*

La Misión por lo tanto, claramente formulada, debe ser conocida y difundida por todos los colaboradores. El comportamiento de la Cooperativa será firme con la misión, así como la conducta de todos los miembros de la entidad, ésta debe inducir a procedimientos y compromisos de todos sus organismos consecuentes con sus principios y valores.

##### **1.1.4.2. La Visión**

La Visión corporativa o empresarial, señala el camino que permite a los Directivos establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado en el futuro, Para ello es muy necesario tener definido el horizonte de tiempo; por lo tanto la Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., visualiza su consolidación empresarial con rumbo al nuevo milenio, en el año 2013:

*“En el año 2013, la Cooperativa liderará un Grupo Corporativo y estratégico para enfrentar los desafíos del futuro como una de las primeras Cooperativas del magisterio ecuatoriano.”*

##### **1.1.4.3. Los Principios Corporativos**

Tres son los Principios sobre los que se asienta la estructura ético moral de la Cooperativa “Educadores de Chimborazo Ltda.”, y su dimensión organizacional:

**1. Respeto a la persona:** Implica el reconocimiento objetivo a las capacidades de los demás y de uno mismo, la dimensión de la educación, colaboración,

uso adecuado de la autoridad, atención esmerada al cliente, civismo, e interés por el desarrollo del magisterio.

2. **Prioridad del servicio a los clientes:** Regla de oro de una institución financiera líder, que asegura eficiencia y buen trato, así como un continuo afán de mejoramiento en sus servicios.
3. **Mejoramiento continuo:** Este principio busca perfeccionar cada vez más los servicios de la cooperativa, lo que implica la optimización de los procedimientos cooperativos, tecnológicos y de gestión administrativa, un continuo proceso de aprendizaje y una productividad cada vez superior.

#### 1.1.4.4. Los Valores

- **Liderazgo:** El liderazgo de dirección de empresa será dirigido como medio para un fin, así el poder será entregado para quien preside la empresa, este perseguirá el bien de los asociados y el medio que utilizara para ello será el poder en si mismo.
- **Actitud:** El comportamiento de cada miembro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” deberá ser honesto, integro y justo en todo momento y circunstancia.
- **Disciplina:** La disciplina es una condición que permite saber, qué, cómo y cuando se deben realizar las cosas, para actuar con la suficiente responsabilidad y compromiso de cumplir con el deber establecido.
- **Ética profesional:** La ética profesional implica el trabajo de manera eficiente completando la ciencia con la experiencia para obtener los mejores resultados y lograr el crecimiento y mejoramiento continuo.

- **Remuneración justa:** La remuneración justa implica dar estabilidad, seguridad y por sobre todo dar la remuneración que se merecen los colaboradores por el cumplimiento eficiente del trabajo.<sup>3</sup>

## 1.1.5. PRODUCTOS Y SERVICIOS

### 1.1.5.1. Productos Financieros de Captación

La Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social, determina las actividades de intermediación financiera que la Cooperativa Educadores debe realizar, de la siguiente manera:

- **Ahorro a la Vista:** Es aquel que la cooperativa recibe de sus socios y que son susceptibles de ser retirados con tan solo la presentación de la libreta de ahorros en el momento que el socio lo requiera. El valor mínimo de depósito es de \$ 1,00 y máximo sin límite.
- **Ahorro a Plazo:** Es aquel ahorro que debe cumplir ciertas condiciones para recibir una tasa de interés tales como: plazo, monto a invertir, etc. La Gerencia es quien contrata este tipo de operación.
- **Ahorro Cautivo:** La Cooperativa de Educadores se diferencia de las demás cooperativas fraternas porque los ahorros en calidad de aportes no pueden ser retirados, ya que estos constituyen la base del crédito y garantizan los mismos, solo podrán ser utilizados para cancelar un crédito con autorización de gerencia.

### 1.1.5.2. Productos Financieros de Colocación

**Crédito Sobre Firmas (Ordinarios).**- Son aquellos que se conceden en base a la solvencia y capacidad económica del socio y/o garantes, quienes se

---

<sup>3</sup> Ídem 2. Pág. 4.

comprometen ante la entidad a asumir solidariamente la obligación en caso de que el deudor no pague su compromiso al vencimiento.

Monto máximo: \$ 8.000,00  
Plazo máximo: 48 meses  
Tasa de interés: 14% anual sobre saldos

**Crédito de Confianza.-** Son préstamos que se otorga con una sola garantía personal y entregado inmediatamente a través de ventanilla con cheque, destinados a solucionar necesidades imprevistas y apremiantes de los socios.

Monto máximo: \$ 1.500,00  
Plazo máximo: 18 meses  
Tasa de interés: 14% anual sobre saldos

**Crédito de Emergencia.-** Son préstamos de emergencia, los destinados a solucionar necesidades imprevistas y apremiantes de los socios y serán entregados en forma inmediata y en efectivo, sin más requisito que la correspondiente solicitud y su respectivo pagaré.

Monto máximo: \$ 500,00  
Plazo máximo: 6 meses  
Tasa de interés: 14% anual sobre saldos

**Anticipo de sueldos.-** Son préstamos que se conceden a fin de solventar necesidades urgentes del socio, en las siguientes condiciones:

Monto máximo: \$ 100,00  
Plazo máximo: 1 mes  
Tasa de interés: 14% anual<sup>4</sup>

### 1.1.5.3. Servicios y Beneficios Cooperativos

La Cooperativa entrega los siguientes servicios y beneficios a todos sus asociados:

---

<sup>4</sup> Departamento de Crédito – CACECH, 2010.

- **Fondo Mortuario.**- Establece procedimientos definidos para la entrega de una ayuda social que la Cooperativa otorga a sus asociados por fallecimiento del socio y de sus familiares, este fondo se forma con el aporte mensual del 2% de un salario básico del Magisterio Nacional Vigente.

Monto máximo: \$ 1.500,00 (Cuando fallece el titular de la cuenta)

Monto máximo: \$ 300,00 (Cuando fallece un familiar del titular)

Tiempo de afiliación: 1 año

- **Fondo de Jubilación.**- Establece procedimientos definidos para la entrega de una ayuda social que la Cooperativa otorga a sus asociados al terminar la labor dentro del magisterio en calidad de docente y/o administrativa.

Monto máximo: \$ 2.500,00; (25 salarios básicos del Magisterio Nacional)

Tiempo de afiliación mínimo: 10 años ininterrumpidos.

- **Seguro de Desgravamen.**- El socio desde el momento en que recibe un crédito, se encuentra asegurado en caso de muerte con la cancelación total del crédito a través del seguro de desgravamen. La Cooperativa lo diferencia como un seguro para protección del crédito desde \$ 1,00 hasta \$ 8.000,00.

- **Bóvedas y nichos:** Todo socio tiene el beneficio de hacer uso para si mismo o alguno de sus familiares en caso de fallecimiento la bóveda por un lapso de cinco años y los nichos de manera indefinida.<sup>5</sup>

## 1.1.6. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA INTERNA

### 1.1.6.1. Niveles jerárquicos

Los niveles jerárquicos de la Cooperativa son:

1. Nivel Legislativo: Consejo de Administración

---

<sup>5</sup> Ídem 4.

- |                     |   |
|---------------------|---|
| 2. Nivel Contralor: | Consejo de Vigilancia   |
| 3. Nivel de Apoyo:  | Comisiones Especiales   |
| 4. Nivel Asesor:    | Asesor Legal – Auditoria Interna  |
| 5. Nivel Ejecutivo: | Gerencia  |
| 6. Nivel Auxiliar:  | Secretaria  |
| 7. Nivel Operativo: | Recaudación, Crédito y Cobranzas, Contabilidad<br>Sistemas y Servicios Generales <sup>6</sup> |

#### **1.1.6.2. Estructura orgánica**

La estructura orgánica de la Cooperativa se describe a través de la carta de organización en donde se delimitan los niveles jerárquicos por medio de las líneas de mando vertical.

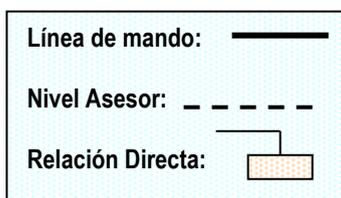
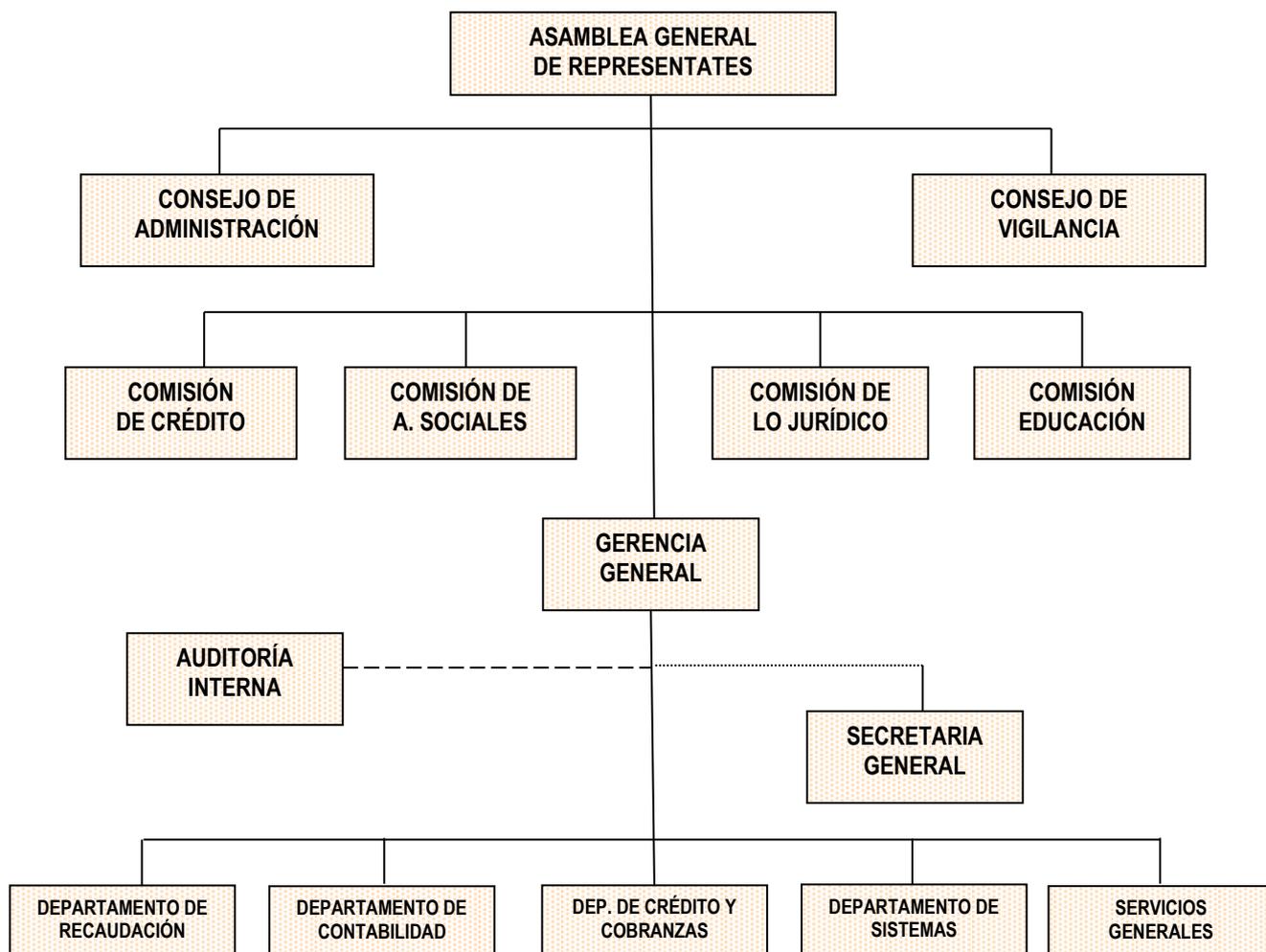
A continuación se presenta el organigrama estructural de la Cooperativa:

---

<sup>6</sup> Ídem 2.

**Gráfico No. 1**

**Organigrama Estructural  
COAC “Educadores de Chimborazo” Ltda.**



Elaborado por:	Aprobado Por:	Fecha
César Oña M.	C. Administración	26/11/2008

### 1.1.6.3. Estructura Funcional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., cuenta con la siguiente estructura funcional:

- **Asamblea General de Representantes:** Es la máxima autoridad de la Cooperativa, pues siendo una institución de tipo democrático, el poder de la Cooperativa está en la Asamblea General de Representantes. Así pues, las resoluciones de la Asamblea obligan a todos los socios. Este poder de la Asamblea General se concreta en las atribuciones que le concede el Art. 24 del Reglamento de la Ley de Cooperativas.

A la Asamblea General, le corresponde atender los siguientes aspectos:

- a. Reformar el estatuto.
  - b. Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa.
  - c. Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa.
  - d. Elegir y remover, con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia.
  - e. Relevar de sus funciones al Gerente.
  - f. Autorizar la emisión de certificados de aportación, y otras que el Estatuto y la Ley disponen.
- **Consejo de Administración:** Es el órgano directivo de la Cooperativa que está integrado con nueve miembros, elegidos en la Asamblea General. El Consejo de Administración posee todas las atribuciones administrativas, de su seno se elige al Presidente que es a la vez Presidente de la Cooperativa. El Reglamento General de la Ley de Cooperativas establece las atribuciones para el Consejo de Administración. A más de las señaladas en el Estatuto, son facultades del Consejo de Administración las siguientes:

- a. Autorizar contratos y adquisiciones hasta por la cantidad de 300 salarios mínimos vitales generales vigentes. En los demás casos se someterán a las disposiciones del Reglamento de Adquisiciones.
  - b. Determinar el monto de la caución que debe rendir el Gerente, y otros empleados de la Cooperativa, en relación con la responsabilidad de las funciones y de los bienes que se hallan a su cargo.
  - c. Autorizar la entrega de los haberes de un socio que se retire de la Cooperativa, en el plazo dispuesto en el Art. 25 de la Ley de Cooperativas.
  - d. Presentar a la Asamblea General de Socios los informes de labores semestrales.
  - e. Reglamentar las actividades económicas y administrativas de la Cooperativa.
  - f. Elaborar el Presupuesto anual de gastos y de inversiones de la Cooperativa, así como las reformas respectivas.
  - g. Elaborar el Reglamento Interno y otros necesarios para la institución con la finalidad de someterlos a consideración de la Asamblea General.
  - h. Resolver sobre el valor nominal que deben tener los certificados de aportación.
  - i. Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión o retiro de socios.
  - j. Elaborar y someter a consideración de la Asamblea General el Proyecto de Reforma del Estatuto.
  - k. Recibir los expedientes completos y los informes respectivos de las comisiones especiales, aprobarlos o rechazarlos y ordenar su archivo. ”  
(Revista CACECH, 2008, pp. 12)
- **Consejo de Vigilancia:** Es el órgano cuya función es de fiscalización y control de las actividades del Consejo de Administración, del Gerente, de los Administradores, Jefes y Empleados de la Cooperativa, y se encuentra

integrado por cinco miembros elegidos por la Asamblea General. Las funciones que realiza el Consejo de Vigilancia esta determinada en el Estatuto y la Ley, siendo las siguientes:

- a. Efectuar arqueos de caja, por lo menos una vez al mes.
- b. Revisar y cotejar las libretas de ahorro de los socios con los registros de archivo por el sistema de muestreo.
- c. Revisar mensualmente los libros de actas del Consejo de Administración, de las Asambleas Generales y Comisión de Crédito.
- d. Proponer al Consejo de Administración, en el caso de faltas graves cometidas y comprobadas por parte de los miembros de los Consejos y de las Comisiones Especiales, su inhabilitación, y en el caso de Gerente su separación.
- e. Proponer recomendaciones en el orden administrativo y financiero de la Cooperativa en forma mensual, de acuerdo al control de las actividades realizadas, al amparo de la Ley, su Reglamento General y al Estatuto de la Cooperativa.
- f. Solicitar la revisión de cauciones de los funcionarios y empleados caucionados.
- g. Llevar un libro de actas y sumillas de resoluciones por intermedio del Secretario.
- h. Solicitar de ser necesario una auditoria externa al año por parte de una entidad especializada.
- i. Vigilar trimestralmente la administración general de la cooperativa que sea conducida de acuerdo con las normas de la Ley de Cooperativas, el Estatuto y este Reglamento.
- j. Concurrir a las sesiones conjuntas del Consejo y Comisiones convocadas por el Consejo de Administración, debiendo abstenerse de formular mociones y tomar resoluciones que posteriormente le privaría de su

autoridad fiscalizadora.

- k. Comprobar la exactitud de los balances, inventarios y todas las actividades de la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General de Socios.
  - l. Los miembros del Consejo de Vigilancia en el plazo de quince días subsiguientes a la presentación de los Informes Financieros mensuales deberán presentar el informe correspondiente.
  - m. Conocer las reclamaciones que los socios establecen contra el Gerente, Consejo de Administración o las Comisiones Especiales o sobre los servicios de la Cooperativa, en este caso debe rendir un informe escrito a la Asamblea General.
  - n. Dar el visto bueno o votar con causa justa en los actos o contratos en que se comprometan los bienes o créditos de la institución cuando no están de acuerdo con los intereses de la Cooperativa o sobrepasen del monto establecido por la Asamblea General.” (Revista CACECH, 2008, pp. 15)
- **Presidente de la Cooperativa:** Como Presidente del Consejo de Administración es a la vez Presidente de la Cooperativa, tiene facultades especiales que están sujetas y establecidas en el Art. 41 del Reglamento de la Ley de Cooperativas. El Presidente de la Cooperativa, a más de las funciones señaladas en el Estatuto vigente, tendrá las siguientes atribuciones y deberes:
    - a. Instalar las Asambleas Generales de Socios y las del Consejo de Administración. En su ausencia presidirá, el Vicepresidente o el vocal del Consejo de Administración en el orden que hayan sido elegidos.
    - b. Convocar a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias
    - c. Coordinar las actividades de los organismos de la Cooperativa.
    - d. Presidir las sesiones conjuntas de los Consejos de la Cooperativa.
    - e. Revisar mensualmente los libros de actas del Consejo de Vigilancia y

Comisiones Especiales de ser necesario.

- f. Informar a los socios de la marcha de los asuntos de la Cooperativa
  - g. Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar y cancelar cheques.
  - h. Suscribir con el Gerente los Certificados de Aportación
  - i. Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa ; y
  - j. Firmar la correspondencia de la Cooperativa.” (Revista CACECH, 2008, pp. 15)
- **Del Secretario:** A más de las funciones señaladas en el Estatuto vigente, son atribuciones y deberes del Secretario, llevar un libro de sumillas de las resoluciones del Consejo de Administración y las Asambleas Generales de Socios, así como su registro de asistencia a sesiones. Específicamente sus deberes son:
    - a. Tener la correspondencia al día y los archivos debidamente ordenados.
    - b. Centralizar en el archivo a su cargo los expedientes e informes de las Comisiones Ocasionales de la Cooperativa.
    - c. Desempeñar todos los deberes que le asigne el Consejo de Administración, y/o el Presidente.” (Revista CACECH, 2008, pp. 16)
  - **Comisiones Especiales:** De acuerdo a las disposiciones del Reglamento General de la Ley de Cooperativas y a las necesidades institucionales, la Cooperativa ha conformado las siguientes Comisiones Especiales de apoyo, que le permiten a la Gerencia descentralizar las actividades administrativas con apoyo en la gestión.
    - **Comisión de Crédito:** La Comisión de Crédito está constituida por tres miembros designados por el Consejo de Administración para un período de tres años; entre sus principales funciones esta la de decidir todo lo

relacionado con las solicitudes de préstamos de los socios, de conformidad con las formas establecidas por el Consejo de Administración;

Son atribuciones y deberes de la Comisión de Crédito:

- a. Sesionar una vez por semana.
  - b. Estudio, calificación, autorización o negación de las solicitudes de préstamos a los cooperados;
  - c. Determina la garantía y la naturaleza de las mismas de acuerdo a los montos solicitados;
  - d. Fijar los plazos en que el crédito debe ser cancelado; rinde informes a la Asamblea General y cumple actividades inherentes a su función, y la que les delega el Consejo de Administración;
  - e. Sujetarse al Reglamento de Crédito vigente.
  - f. Sugerir reformas al Reglamento y a la política crediticia de la Cooperativa.
  - g. Realizar todas las demás funciones y atribuciones que los organismos superiores determinen.” (CACECH, 2008, pp. 18)
- **Comisión de Educación:** Está integrada por tres miembros designados por el Consejo de Administración y su período de actuación será determinado por este Consejo.

“La Comisión de Educación tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

- a. Organizar y desarrollar Programas de Educación Cooperativista;
- b. Colaborar con los Directivos para lograr una mejor formación educativa a los socios interviniendo en las actividades disciplinarias;
- c. Elaborar el plan semestral de actividades y someterlo a consideración del Consejo de Administración para su aprobación.

- d. Informar al Consejo de Administración mensualmente y a la Asamblea General de Socios semestralmente
  - e. Realizar actividades de promoción de la Cooperativa como son: mesas redondas, círculos de lectura, paneles, foros, etc.
  - f. Realizar encuestas destinadas a mejorar los servicios específicos y generales de la Cooperativa.
  - g. Capacitar a los dirigentes y empleados de la Institución en la doctrina cooperativista.
  - h. Estudiar y analizar las reformas posibles al Estatuto y Reglamentos de la Cooperativa.
  - i. Coordinar con Gerencia para la designación de los instructores para los Cursos Básicos de Cooperativismo.
  - j. Organizar cursos de Capacitación para el socio en las distintas ramas y actividades.
  - k. Elaborar material informativo y hacer llegar a los socios.
  - l. Producir folletos, hojas, afiches, gráficos, leyendas, etc. de distribución y propaganda;
  - m. Realizar cualquier otra actividad compatible con la naturaleza de sus funciones y que sean permitidas legal y estatutariamente; y,
  - n. Mantener relaciones o vínculos con otras cooperativas o instituciones afines.” (Revista CACECH, 2008, pp. 19)
- **Comisión de Asuntos Sociales y Deportes:** La Comisión de Asuntos Sociales y Deportes es nombrada por la Asamblea General o el Consejo de Administración, duran en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos. Dentro de su seno eligen Presidente, Secretario y Vocales; conjuntamente con el Consejo de Administración elaboran el Plan de Trabajo Anual.

“La Comisión de Asuntos Sociales y Deportes tiene las siguientes atribuciones y deberes:

- a. Propender el bienestar social de los socios con el fin de alcanzar la solidaridad de ellos.
  - b. Realizar estudios socioeconómicos del medio.
  - c. Organizar actividades sociales y deportivas.
  - d. Fomentar el afianzamiento de las buenas relaciones de los socios con la Cooperativa.
  - e. Realizar actividades de recreación para dirigentes, empleados y socios de la Cooperativa.
  - f. Sugerir la creación de incentivos para socios, empleados y directivos.
  - g. Velar por el fiel cumplimiento de los beneficios existentes en la Cooperativa.
  - h. Colaborar en la preparación de Asambleas y actos sociales de la Cooperativa.
  - i. Informar mensualmente al Consejo de Administración y semestralmente a la Asamblea General de Socios de sus actividades realizadas.
  - j. Sugerir la creación de servicios específicos y generales para los asociados.
  - k. Sesionar ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente las veces que sean necesarias.” (Revista CACECH, 2008, pp. 16)
- **La Gerencia:** El Gerente de la Cooperativa es el ejecutivo de la organización y la representa legal, judicial y extrajudicialmente. En virtud de la representación legal que tiene el Gerente, las obligaciones que asuma serán obligaciones de la Cooperativa; igualmente, los derechos que adquiriera serán derechos de la Cooperativa. El Gerente es el jefe de todos los empleados de la Cooperativa.

“A más de las funciones señaladas en la Ley y el Estatuto sus atribuciones serán las siguientes:

- a. Representar judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa;
- b. Asistir a las sesiones del Consejo de Administración con voz y sin voto, cuando fuere requerido;
- c. Organizar la administración de la entidad y responsabilizarse de ella;
- d. Sugerir políticas financieras coherentes al Consejo de Administración para su aplicación;
- e. Administrar y custodiar los documentos negociables de la Cooperativa;
- f. Adquirir bienes hasta por el monto de 10 s.m.v.g.v.;
- g. Sugerir los reajustes que debe hacerse en el Presupuesto y en el Plan de Actividades de la Cooperativa;
- h. Solicitar sesiones extraordinarias a los Consejos, cuando se trata de asuntos urgentes e importantes de la Cooperativa;
- i. Cooperar con los programas educativos y promocionales de la Cooperativa;
- j. Suministrar información escrita que soliciten los miembros de los Consejos y Comisiones Especiales, previa autorización de la Presidencia de la Cooperativa;
- k. Cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas de la Asamblea General y de los Consejos;
- l. Rendir la Caución correspondiente;
- m. Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de Administración y de Vigilancia;
- n. Nombrar, aceptar renuncias y cancelar a los empleados cuya designación o remoción no corresponden a otros organismos de la Cooperativa;

- o. Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad de la Cooperativa;
- p. Firmar los cheques conjuntamente con el Presidente de la Cooperativa;
- q. Controlar el cumplimiento de los objetivos, metas, políticas, estrategias y procedimientos de trabajo; y,
- r. Aprobar las operaciones de crédito e inversiones y administrar las operaciones propias de la Cooperativa con sujeción a las leyes y reglamentos establecidos.” (Revista CACECH, 2008, pp. 21)

## 1.1.7. ESTRUCTURA FINANCIERA

### 1.1.7.1. Balance General

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“EDUCADORES DE CHIMBORAZO” LTDA.  
Riobamba - Ecuador**

**BALANCE GENERAL**

**Del 1 de Enero al 30 de Junio de 2010**

<b>ACTIVO</b>	<b>Valor USD</b>	<b>PASIVO</b>	<b>Valor USD</b>
Fondos Disponibles	664.430,19	Obligaciones con el Público	6.256.538,14
Inversiones	487.984,39	Cuentas por Pagar	440.896,15
Cartera de Crédito	6.695.730,43	Otro Pasivos	619,25
Cuentas por Cobrar	13.934,49	<b>Total Pasivo</b>	<b>6.698.053,54</b>
Propiedades y Equipos	467.990,07	<b>PATRIMONIO</b>	
Otros Activos	73.336,71	Capital Social	1.014.111,82
		Reservas	610.197,54
		Excedente del periodo	81.043,98
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>1.705.353,34</b>
<b>Total Activo</b>	<b>8.403.406,88</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>8.403.406,88</b>

### 1.1.7.2. Estado de Pérdidas y Excedentes

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
“EDUCADORES DE CHIMBORAZO” LTDA.  
Riobamba - Ecuador**

**ESTADO DE PERDIDAS Y EXCEDENTES  
Del 1 de Enero al 30 de Junio de 2010**

<b>INGRESOS</b>		<b>EGRESOS</b>	
Intereses y Descuentos Ganados	400.459,31	Intereses Causados	148.108,31
Depósitos	3.671,48	Depósitos de Ahorro	120.833,12
Intereses y Descuentos Inversiones	6.710,48	Depósitos a Plazo	11.708,75
Intereses Cartera de Crédito	383.961,55	Certificados de Aportación	15.566,44
Intereses de Mora	6.115,80	Gastos de Operación	238.028,70
Ingresos por Servicios	7.612,08	Gastos de Personal	77.670,13
Afiliaciones y Renovaciones	7.612,08	Honorarios Directivos	39.882,21
Otros Ingresos	59.109,60	Honorarios Profesionales	8.096,16
Arrendamientos	3.150,00	Servicios Varios	85.120,19
Intereses y Comisiones	55.959,60	Impuestos, Contrib. y Multas	1.978,02
		Depreciaciones	5.864,92
		Otros Gastos	19.417,07
		<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>386.137,01</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>467.180,99</b>	<b>EXCEDENTE AL 30/06/2010</b>	<b>81.043,98</b>

### 1.1.8. ÓRGANOS DE SUPERVISIÓN Y CONTROL

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., le controla y supervisa la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES. También cumple con las disposiciones del Servicio de Rentas Internas – SRI, Código de Trabajo y del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANALISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN LA COAC “EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.”**

#### **2.1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO – FINANCIERO**

##### **2.1.1. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO**

El análisis administrativo comprende el estudio de los factores preponderantes que son los que inciden en el giro de operación de la institución: Los socios, la planificación, la organización, la dirección, el control, aspectos operativos, etc.

###### **2.1.1.1. Los Socios**

Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., son miembros que pertenecen al Magisterio de la Provincia de Chimborazo en número de 4.125, quienes de acuerdo a las disposiciones de la Ley de Cooperativas y su Reglamento General son los encargados de administrarla y controlarla.

En los últimos cinco años, la Cooperativa ha experimentado un crecimiento lento, de 2.825, a 4.125 en el año 2009; esto quiere decir que el crecimiento por año promedio es de 260 socios. Cifra demasiado baja para una institución de carácter financiero.

###### **2.1.1.2. Aspectos Administrativos**

- 1. Planificación.-** La Cooperativa no planifica adecuadamente sus actividades, en este sentido los objetivos no se determinan con anticipación, sino en la marcha operativa, lo que ha permitido que los clientes internos no conozcan hacia donde ir. El desconocimiento de los directivos sobre administración financiera limita el campo de acción de la institución.

2. **Organización.-** La estructura orgánica de la institución se encuentra definida a través de las disposiciones de la Ley de Cooperativas. El desconocimiento de administración de entidades del sistema financiero cooperativo por parte de los directivos, ha llevado a que ésta sea intervenida por la Dirección Nacional de Cooperativas por problemas de índole administrativo. Además, no existe un manual de funciones que determine las actividades que cada empleado debe realizar, lo que conlleva a que se duplique las funciones y no se asuma la responsabilidad de los hechos.
3. **Dirección.-** La gobernabilidad, ha sido uno de los graves problemas por la que atraviesa la cooperativa, no se ha logrado consolidar una dirección estratégica óptima que conlleve a ésta a un sitio competitivo dentro del mercado financiero local. La rotación alta de la dirección por encargos y ausencia de un titular, no permite fijar objetivos de largo plazo. La Cooperativa no cuenta con un Gerente titular desde hace más de un año, lo que ha ocasionado a que no se cumpla con los objetivos predeterminados, y que el recurso humano no cumpla a cabalidad con sus actividades.
4. **Control.-** No existe un sistema adecuado de control interno, existe dualidad de funciones, en donde se ejecuta actividades y control ejercido por una misma persona, como es el caso del Departamento de Contabilidad. La Centralización de funciones, no permite un control adecuado y eficaz, incidiendo en los resultados económicos y la imagen institucional. Auditoría Interna, no cumple con el papel de asesor; sino más bien de sancionador, lo que ha motivado que se cree resistencia en el personal de la institución.

Dentro de los aspectos administrativos se puede observar que la estructura orgánica y la gobernabilidad son deficientes, lo que le ha conllevado a que el organismo de control la intervenga. De igual manera, se pudo establecer que el control, la coordinación, la planeación y la dirección son inadecuados e ineficientes. Además no cuenta con un Plan Estratégico, lo que limita sus objetivos y logros.

### **2.1.1.3. Aspectos Operativos**

La Cooperativa cubre geográficamente los diez cantones de la provincia de Chimborazo a través de la Unión de Educadores en cada cantón. La oficina principal se encuentra localizada en la ciudad de Riobamba, en donde cuenta con un edificio de su propiedad para la atención a sus asociados.

Dentro de los aspectos operativos, se puede establecer que la calidad de los productos y servicios financieros son regulares, así como su participación en el mercado financiero local es baja, debido a que es una institución de tipo cerrada y por lo tanto no puede realizar operaciones de intermediación financiera con el público en general como las de tipo abierta.

En consecuencia, la cooperativa acusa un alto índice de riesgo en los aspectos operativos.

### **2.1.1.4. Aspectos Financieros**

En los aspectos financieros internos, la cooperativa se encuentra con una buena situación, debido a que la liquidez permite servir a los socios permanentemente. Los servicios financieros son reducidos, debido a la limitación de capital de trabajo. En cuanto a la tasa de interés activa, es baja, nominalmente es del 14% anual sobre saldos, que representa una tasa real del 7.68% .

## **2.1.2. ÍNDICES DE GESTIÓN FINANCIERA**

Los índices de gestión financiera permiten evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se ha manejado los recursos económicos de la institución, y de esta manera tomar decisiones efectivas, adecuadas y oportunas para el cumplimiento de los objetivos predeterminados por la Alta Dirección.

### 2.1.2.1. Indicadores de Estructura y Calidad de los Activos

Formula	Aplicación de Cuentas	Índice Sistema *	Comentario
$\frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Total Activos}}$	$\frac{13 + 14}{\text{Total de Activos}}$ $\frac{487.984,39 + 6.695.730,43}{8.403.406,88}$ $= 0.8549$	0.9157	Los activos productivos representados por las Inversiones y la Cartera de Crédito, se encuentra por debajo del índice del sistema. Por lo tanto, la Gerencia deberá procurar elevar la colocación de recursos; es decir lograr mayor productividad.
$\frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Pasivos con Costo}}$	$\frac{13 + 14}{21}$ $\frac{487.984,39 + 6.695.730,43}{6.256.538,14}$ $= 1.148$	1.495	Los Activos productivos versus los pasivos con costo, representado por los depósitos de ahorro y depósitos a plazo fijo, arroja un índice del 1.148. Quiere decir que se encuentra por debajo del índice del sistema, es decir que los activos productivos si pueden cubrir los pasivos con costo.
$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Total Cartera}}$	$\frac{1402}{14}$ $\frac{12.455,96}{6.695.730,43}$ $= 0.00186$	0.383	El índice de morosidad de 0.0186 se encuentra por debajo del índice del sistema 0.383. Significa que la cartera de crédito se encuentra en buenas condiciones, debido a ciertos factores: una buena gestión crediticia; como al grado de responsabilidad que asume el socio con su obligación. En si la morosidad es manejable.
$\frac{\text{Provisiones}}{\text{Activos de Riesgo}}$	$\frac{14.99}{13 + 14}$ $\frac{32.913,88}{487.984,39 + 6.695.730,43}$ $= 0.0045$	0.0026	El índice de riesgo crediticio de la cooperativa se encuentra por encima del índice del sistema, esto quiere decir que las provisiones pueden cubrir holgadamente el riesgo básico.
$\frac{\text{Provisiones}}{\text{Cartera Vencida}}$	$\frac{14.99}{1402}$ $\frac{32.913,88}{12.455,96}$ $= 2,64$	1.0017	Las provisiones para cubrir la cartera vencida se encuentra sobre el índice del sistema. Es decir que la Cooperativa puede cubrir en caso de que se declare incobrable estos créditos.

\* Índice proporcionado por la Superintendencia de Bancos para el año 2010.

### 2.1.2.2. Indicadores de Capitalización y Apalancamiento

Formula	Aplicación de Cuentas	Índice Sistema*	Comentario
$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Total Pasivo}}$	$\frac{3}{2}$ $\frac{1.705.353,34}{6.698.053,54}$ $= 0.2546$	0.365	El índice de capitalización y apalancamiento al enfrentar el patrimonio con el pasivo, revela que la Cooperativa no se encuentra bajo los parámetros normales, es decir que su patrimonio cubre la cuarta parte del pasivo.
$\frac{\text{Total Depósitos}}{\text{Total Pasivo}}$	$\frac{21}{2}$ $\frac{6.256.538,14}{6.698.053,54}$ $= 93.40\%$	89.60%	Los depósitos de ahorros corresponden al 98.409% del pasivo, es decir que la Cooperativa utiliza estos fondos para su giro de operación y se encuentra por encima del índice del sistema.
$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Capital y Reservas}}$	$\frac{2}{31 + 33}$ $\frac{6.698.053,54}{1.705.353,34}$ $= 3.92$	15.50	El índice que mide el grado de participación del capital y las reservas se encuentran por debajo del índice del sistema. Es necesario que se capitalice a la entidad con la finalidad de contar con recursos propios para su giro de operación.
$\frac{\text{Activos Fijos}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{18}{3}$ $\frac{467.990,07}{1.705.353,34}$ $= 0.2744$	0.50	Este indicador nos permite determinar que la inversión en activos fijos no se encuentra por encima del índice del sistema. Esto quiere decir que la cooperativa podrá invertir hasta un máximo del 0.50 del total del patrimonio.

\* Índice proporcionado por la Superintendencia de Bancos para el año 2010.

### 2.1.2.3. Índices de Liquidez

Formula	Aplicación Cuentas	Índice del Sistema *	Comentarios
$\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Total Depósitos}}$	$\frac{11}{21}$ $\frac{664.430,19}{664.430,19}$	0.18	El índice de liquidez representado por la comparación de los fondos disponibles y el total de depósitos de 0.106, se encuentra por debajo del

	6.256.538,14  = 0.10		índice del sistema, esto significa que existe iliquidez en la entidad. A este indicador se lo puede tomar como una prueba acida.
<u>F. Disponibles + Inversiones</u>  Total Depósitos	<u>1101 +13</u> 21 <u>1.152.414,58</u> 6.256.538,14 = 0.1841	0.18	La confrontación de los Fondos Disponibles más las Inversiones contra el total de depósitos, le dan más consistencia a la liquidez; pero aun así no cubre el mínimo requerido por el sistema.
<u>F. Disp. + Inversiones + T. Cartera</u>  Total Depósitos	<u>1101 +13 + 14</u> 21 <u>7.848.145,01</u> 6.256.538,14  = 1.254	1.495	Esta relación es mucho más consistente, pues la conforman los activos de riesgo, frente a las obligaciones que tiene la cooperativa (depósitos de ahorros). El resultado obtenido 1.25 manifiesta que la entidad se encuentra dentro de los parámetros que el sistema exige en cuanto a la liquidez.

\* Índice proporcionado por la Superintendencia de Bancos para el año 2010.

#### 2.1.2.4. Índices de Rentabilidad

Formula	Aplicación Cuentas	Índice del Sistema *	Comentarios
<u>Resultados del Ejercicio</u>  Capital y Reservas Promedio	<u>81.043,98</u> 1.624.309,36  = 0.049	0.279	Significa que la rentabilidad que obtiene la cooperativa de su capital y reservas, es bajo en comparación con el índice del sistema. La Gerencia deberá genera rentabilidad para mejorar el índice.
<u>Resultados del Ejercicio</u>  Activo Total Promedio	<u>81.043,98</u> 8.403.406,88  = 0.0096	0.076	En cuanto a la rentabilidad del promedio del activo, podemos manifestar que el índice se encuentra por debajo del sistema. Los activos no están generando la rentabilidad adecuada.

\* Índice proporcionado por la Superintendencia de Bancos para el año 2010.

### 2.1.2.5. Índices de Eficiencia Financiera

Formula	Aplicación Cuentas	Índice del Sistema*	Comentarios
$\frac{\text{Margen Bruto Financiero}}{\text{Ingreso de la gestión de intermediación}}$	$\frac{5101 - 41}{5101}$ $\frac{472.368,28}{727.738,46}$ $= 0.6491$	0.494	La eficiencia financiera se mide a través de la comparación de Margen Bruto Financiero y los Intereses Sobre Prestamos. El resultado de 0.6491, es superior al del índice del sistema; por lo tanto podemos decir que existe una buena gestión financiera.
$\frac{\text{Margen Bruto Financiero} + \text{Ingresos Ordinarios}}{\text{Activos Productivos}}$	$\frac{743.471,03}{5.499.534,27}$ $= 0.1353$	0.128	Podemos manifestar que los activos productivos han sido muy eficientes, pues sobrepasan el índice del sistema.

\* Índice proporcionado por la Superintendencia de Bancos para el año 2010.

### 2.1.2.6. Índices de Eficiencia Administrativa

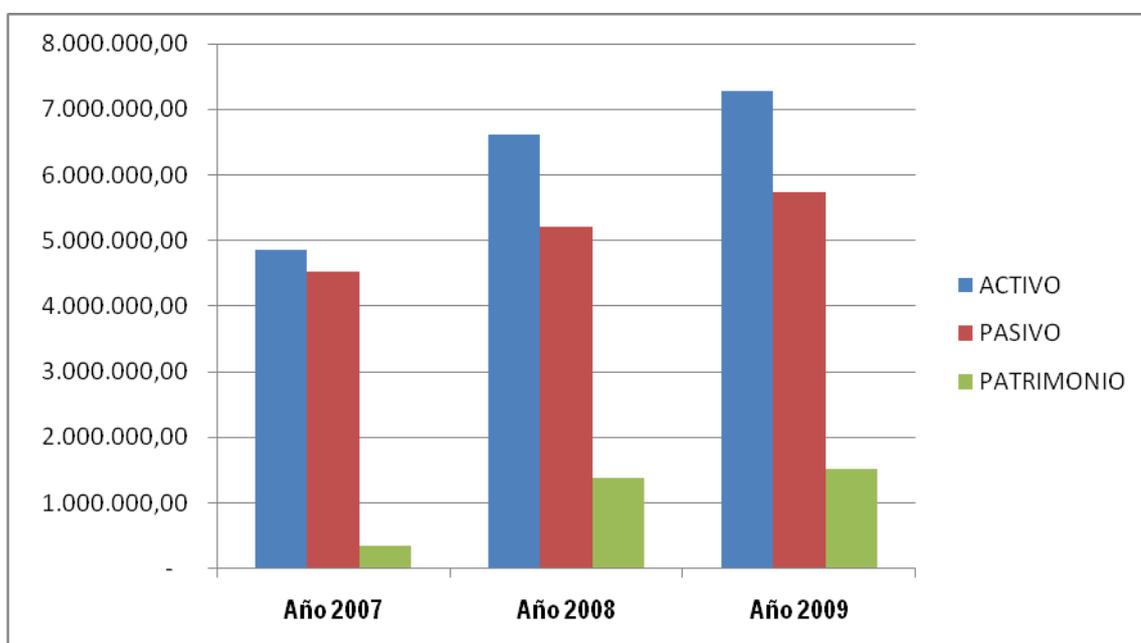
Formula	Aplicación	Índice del Sistema *	Comentario
$\frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Activo Total Promedio}}$	$\frac{100.594,95}{114.900,84}$ $= 0.875$	0.356	La eficiencia administrativa, tienen relación con el uso racional de los recursos en el giro de operación de la entidad. Este índice nos indica que los gastos operacionales están sobre el parámetro que el sistema, es decir sobrepasa el límite comprándole con los activos.
$\frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Total Recursos captados}}$	$\frac{242.276,64}{4.201.969,00}$ $= 0,0577$	0.053	Los gastos operacionales frente a la captación de recursos son muy elevados. Se debe revisar estos gastos (personales y operativos) con la finalidad de mejorar el uso racional y la eficiencia a través de la optimización de los recursos.
$\frac{\text{Gastos de Personal}}{\text{Activo Total Promedio}}$	$\frac{105.197,33}{6.608.340,03}$ $= 0.0159$	0.0197	Nos permite conocer la eficiencia del personal frente a uso del activo, Los gastos de personal están por debajo del índice del sistema, es decir que la eficiencia del personal es óptima.

\* Índice proporcionado por la Superintendencia de Bancos para el año 2010.

### 2.1.3. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA COAC EDUCADORES DE CHIMBORAZO LTDA.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Educadores de Chimborazo Ltda., de la ciudad de Riobamba durante estos dos últimos años de intermediación financiera presenta las siguientes representaciones grafica de los principales elementos de la situación económica y de los resultados financieros:

**Gráfico No. 2: Estructura de la Situación Financiera**



**Fuente:** Dpto., Contabilidad CACECH

**Elaboración:** La Autora

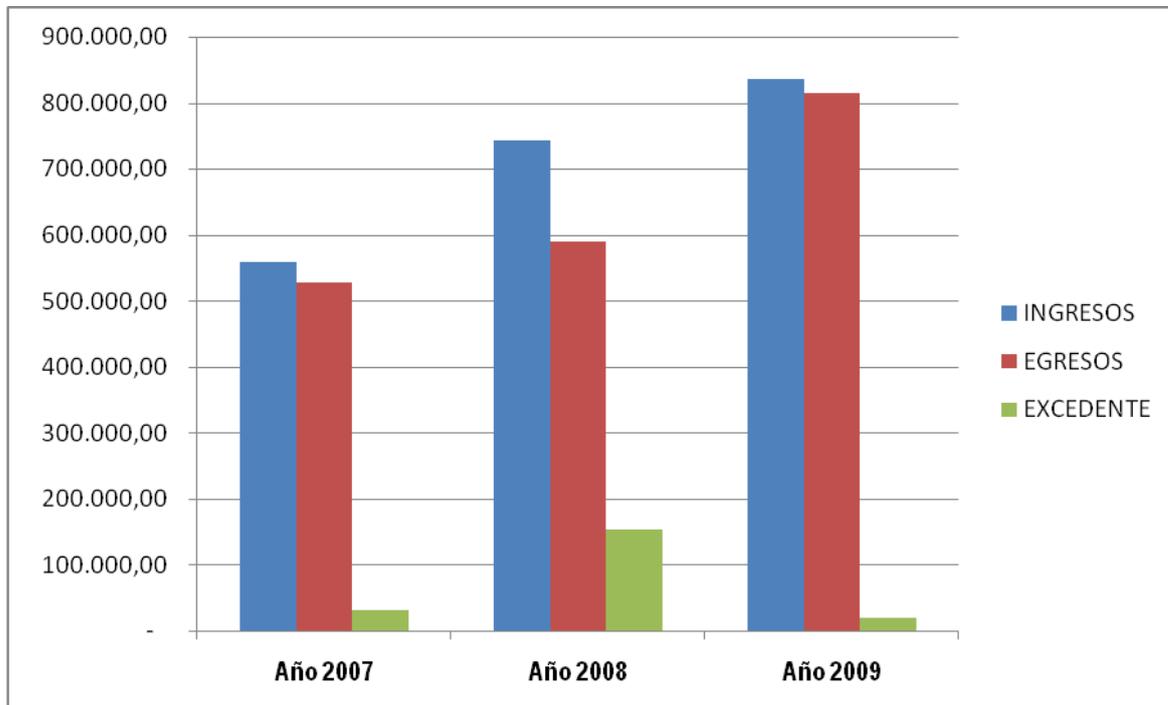
La comparación del activo total refleja el crecimiento que la Cooperativa ha tenido durante el periodo de análisis, tomando en cuenta que su actividad operativa específica es la colocación de recursos (renta de dinero a través de crédito). La evolución que experimenta el activo es aceptable, por cuanto refleja un crecimiento sostenido, basado en la colocación de los recursos captados.

El pasivo está conformado principalmente por los Depósitos de Ahorro, las Obligaciones Financieras y las Cuentas por Pagar, conocidos con el nombre de

pasivos con costo por que generan gastos (intereses). El año 2009, experimenta un gran crecimiento en relación con los años anteriores, debido a la diversificación y oferta de nuevos productos financieros que impactaron en los socios.

El Patrimonio se constituye como los derechos que tienen los socios sobre el total de los activos. Cabe mencionar que mientras más alto sea el porcentaje de participación en la estructura y composición del Balance General, mayor será la solvencia para cubrir obligaciones y enfrentar riesgos financieros. Los rubros que conforman este elemento: capital social, reservas, aportes patrimoniales y resultados, se incrementan gradualmente a través de la actividad operacional de la Cooperativa. El capital social crece por la captación de recursos cautivos (certificados de aportación) que se relacionan con el otorgamiento de créditos y el ingreso de nuevos socios.

**Gráfico No. 3: Estructura de la Situación Económica**



**Fuente:** Dpto., Contabilidad CACECH

**Elaboración:** La Autora

Los resultados de la actividad operativa institucional, se reflejan a través de la rentabilidad que generan los pasivos con costo (ahorros, obligaciones financieras, cuentas por pagar) al ser colocados (cartera de crédito) a través del cobro de un interés (tasa activa) que permite cubrir los gastos operacionales, administrativos, financieros y otros.

Los ingresos totales, se incrementan principalmente por los intereses Ganados, es decir por el cobro de intereses a los préstamos, lo que quiere decir que el giro de operación de la cooperativa ha sido efectiva principalmente en el año 2008.

Los egresos representan las erogaciones que tiene que desembolsar la Cooperativa para realizar su actividad funcional y operativa, los mismos que son cubiertos por lo ingresos provenientes de su giro de operación.

Los gastos de personal constituyen el rubro más alto que ha tenido que pagar la institución, luego le sigue los intereses pagados por los pasivos con costo (ahorros, préstamos, certificados de aportación); los gastos de operación representan también un grado importante en la estructura y composición de los Egresos Totales.

El Excedente constituye el resultado que la Cooperativa ha obtenido como producto exclusivo de su actividad específica y no incluye ganancias provenientes de actividades no recurrentes con su giro de negocio. Constituye por lo tanto un primer calibrador para medir su desempeño operativo. La utilidad operativa debe ser suficiente para poder absorber o pagar el costo financiero de los pasivos con costo, y para dejar un excedente positivo del cual compartan los trabajadores el 15%, el Estado vía impuesto el 25% y los socios perciban una utilidad que les represente un nivel mínimo aceptable de rentabilidad frente a los recursos aportados.

El año 2008, refleja un excedente aceptable y óptimo en relación con el año anterior, el incremento en unidades monetarias representa \$ 123.965,43 lo que significa un crecimiento porcentual del 405%

## 2.1.4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 2.1.4.1. Encuestas al Personal de la Cooperativa

Tomando en consideración que el número de empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo Ltda.” es de 12 personas, se toma como muestra al 100% de la población.

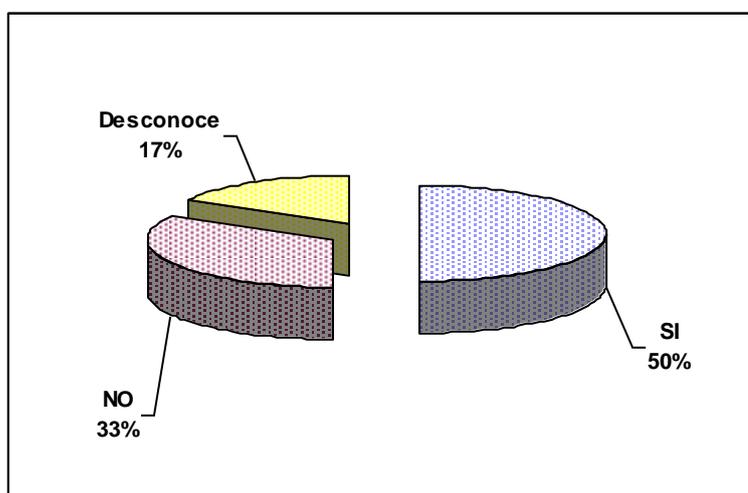
Pregunta 1: ¿La Cooperativa cuenta con un Reglamento Interno?

Cuadro No. 1: Cuenta con Reglamento Interno

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	50%
NO	4	33%
Desconoce	2	17%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 4: Cuenta con Reglamento Interno



Fuente: Cuadro N. 1  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 50% de los empleados encuestados manifiestan que la Cooperativa si cuenta con Reglamentos Internos, el 33% dice que no y el 17% restante responde que desconocen. De lo que se puede deducir que no existe la suficiente información y difusión dentro de la institución por parte de la dirección.

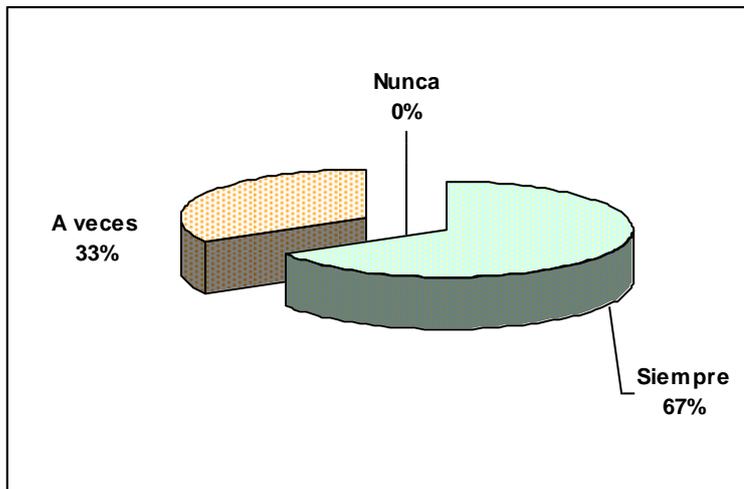
Pregunta 2: ¿La Gerencia aplica las disposiciones del Reglamento Interno?

Cuadro No. 2: La Gerencia aplica las disposiciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	67%
A veces	4	33%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 6: La Gerencia aplica las disposiciones



Fuente: Cuadro No. 2  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: Al ser consultados los empleados manifiestan que la Gerencia siempre aplica las disposiciones del Reglamento Interno, el 33% dice que no aplica y ninguno se manifiesta que nunca aplica. De igual manera se puede observar que los que respondieron que si existe un Reglamento Interno son los que concuerdan con esta pregunta.

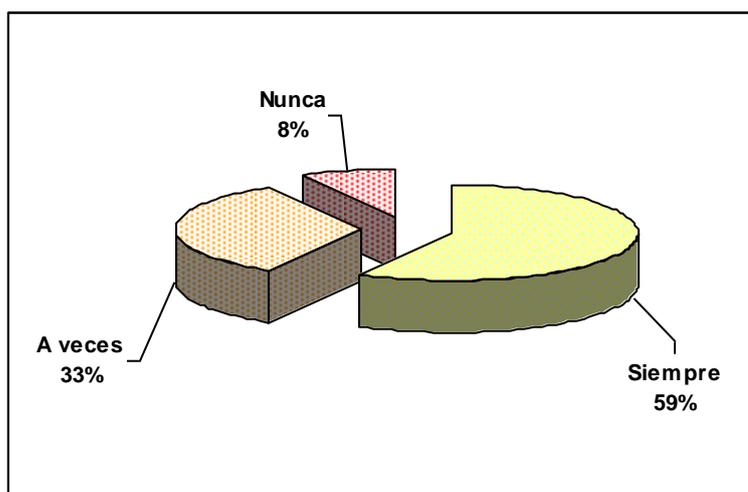
Pregunta No. 3: ¿Se planifica con tiempo las actividades institucionales?

Cuadro No. 3: Se planifica con tiempo las actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	59%
A veces	4	33%
Nunca	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 7: Se planifica con tiempo las actividades



Fuente: Cuadro No. 3  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: el 59% responde que si se planifica con tiempo las actividades en la Cooperativa, el 33% de los empleados manifiestan que a veces se planifica y el otro 8% restante dice que nunca se planifica. Esto nos demuestra que no existe coordinación en las actividades institucionales.

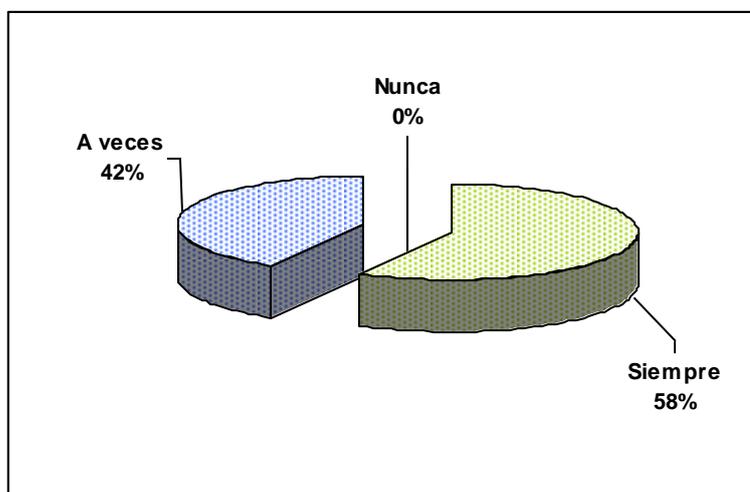
Pregunta No. 4: ¿Ha participado Ud. en la planificación de las actividades de la Cooperativa?

Cuadro No. 4: Ha participado Ud. en la planificación de las actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	58%
A veces	5	42%
Nunca	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 8: Ha participado Ud. en la planificación de las actividades



Fuente: Cuadro No. 4  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 58% de los empleados responde que siempre han participado en la planificación de las actividades, el 42% dice que a veces participa, mientras que ninguno responde que nunca. Esta pregunta concuerda con las anteriores, es decir que casi más de la mitad son los que participan y conocen más de la institución.

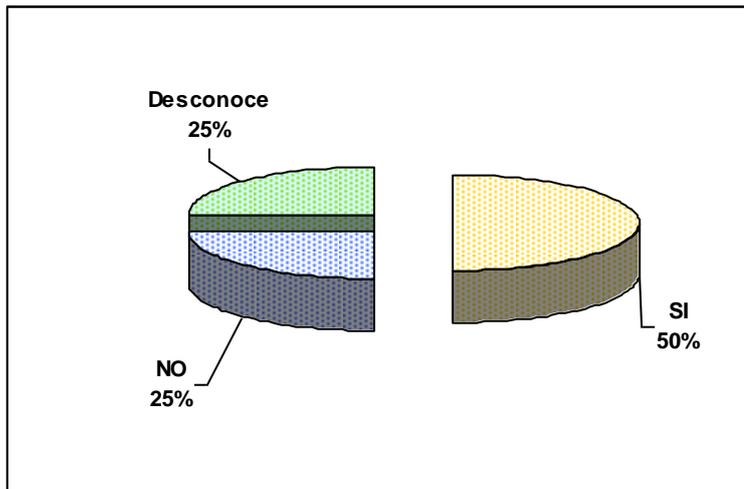
Pregunta No.5: ¿Conoce Ud. los objetivos institucionales?

Cuadro No. 5: Conoce Ud. los objetivos institucionales

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	50%
NO	3	25%
Desconoce	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 9: Conoce Ud. los objetivos institucionales



Fuente: Cuadro No. 5  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: el 50% de los encuestados contestan que si conocen los objetivos institucionales, el 25% de los empleados dicen que no conocen y el otro 25% responde que desconocen. Lo anteriormente manifestado nos da la pauta de que en la institución no existe una coordinación y comunicación efectiva entre el personal y los órganos de dirección.

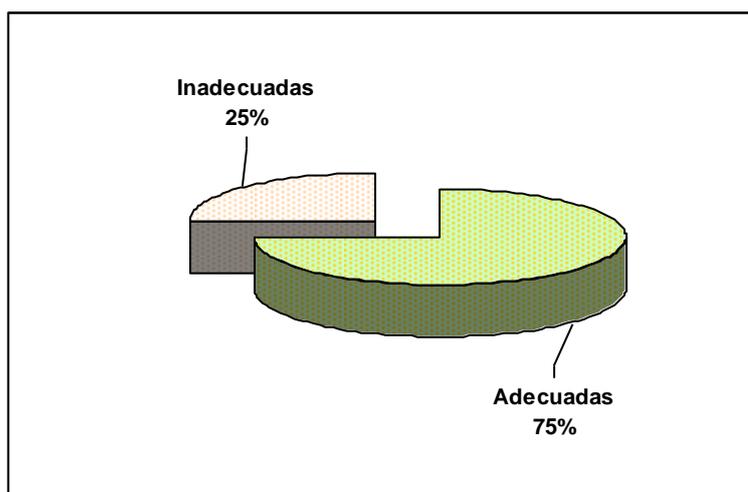
Pregunta No. 6: ¿Las políticas dictadas por los Directivos han sido?

Cuadro No. 6: Las políticas dictadas por los Directivos han sido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Adecuadas	9	75%
Inadecuadas	3	25%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 10: Las políticas dictadas por los Directivos han sido



Fuente: Cuadro No. 6  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: el 75% de los empleados al ser consultados manifiestan que las políticas dictadas por los Directivos han sido adecuadas, el 25% restante responden que estas políticas han sido inadecuadas. Lo que demuestra que no existe conformidad con las decisiones adoptadas por un grupo de empleados.

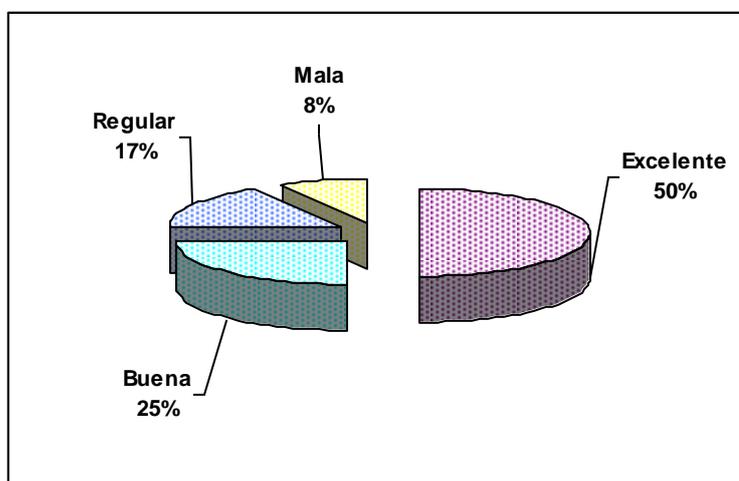
Pregunta No. 7: ¿El aporte de los Directivos a la Gestión Administrativa y Financiera ha sido?

Cuadro No. 7: El aporte de los directivos a la gestión ha sido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	50%
Buena	3	25%
Regular	2	17%
Mala	1	8%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 11: El aporte de los Directivos a la gestión ha sido



Fuente: Cuadro No. 7  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 50% de los encuestados responden que el aporte de los directivos a la gestión administrativa y financiera ha sido excelente, el 25% dice que ha sido buena, el 17% dice que ha sido regular y el 8% dice que ha sido mala.

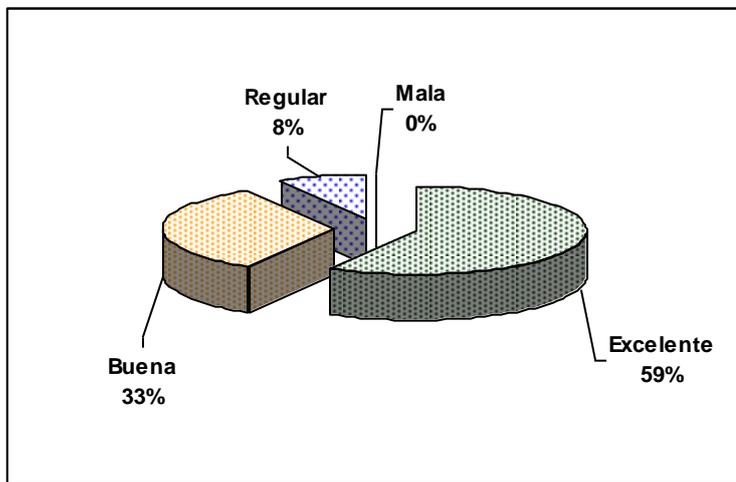
Pregunta No. 8: ¿Cómo calificaría la gestión administrativa y financiera de Gerencia?

Cuadro No. 8: La gestión administrativa y financiera de Gerencia ha sido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	59%
Buena	4	33%
Regular	1	8%
Mala	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 12: La gestión administrativa y financiera de Gerencia ha sido



Fuente: Cuadro No. 8  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: el 59% de los encuestados responde que la gestión administrativa y financiera de la Gerencia ha sido excelente, el 33% dice que buena y el 8% restante dice que regular. Ninguno de los empleados dice que ha sido mala.

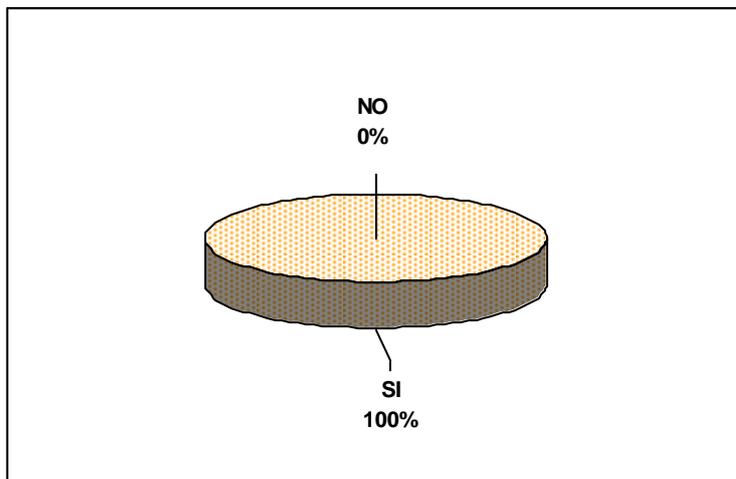
Pregunta No. 9: ¿Cree Ud. que el Análisis de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa aportará en la toma de decisiones a la Gerencia?

Cuadro No. 9: El Análisis de la gestión aporta a la toma de decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 13: El Análisis de la gestión aporta a la toma de decisiones



Fuente: Cuadro No. 9  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: Al ser consultados si el análisis de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa aporta en la toma de decisiones de la Gerencia, el 100% responde afirmativamente, esto quiere decir que es necesario realizar periódica y regularmente la evaluación de la gestión gerencial con el sano propósito de medir el cumplimiento de los objetivos predeterminados de la institución.

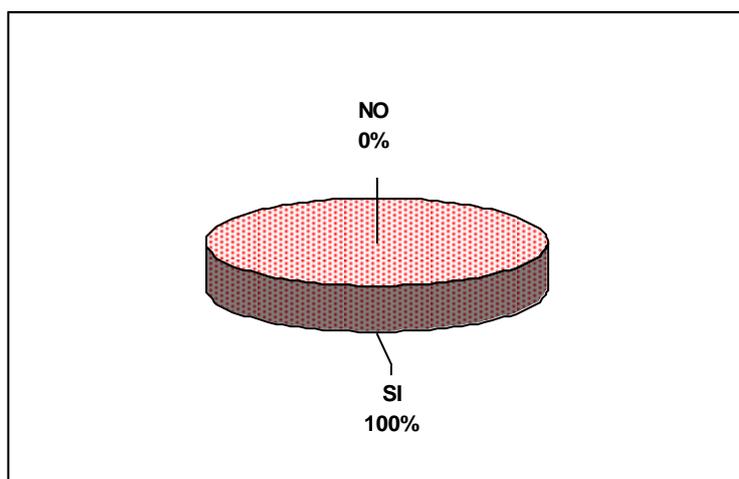
Pregunta No. 10: ¿Cree Ud. que el desarrollo y crecimiento institucional se debe a una buena gestión administrativa y financiera?

Cuadro No. 10: El crecimiento institucional se debe a una buena gestión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	100%
NO	0	0%
Total	12	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 13: El crecimiento institucional se debe a una buena gestión



Fuente: Cuadro No. 10  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e interpretación: El 100% de la población encuestada responde afirmativamente cuando se les consulta si el desarrollo y crecimiento institucional se debe a una buena gestión administrativa y financiera por parte de la Gerencia de la Cooperativa.

### 2.1.4.2. Encuestas a Directivos de la Cooperativa

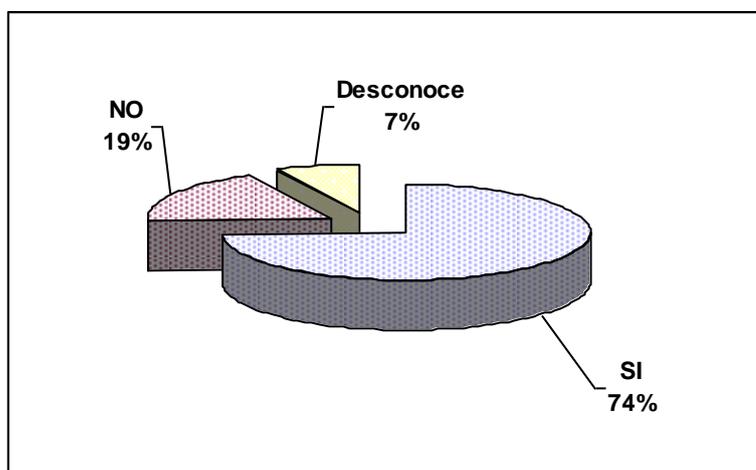
Pregunta 1: ¿La Cooperativa cuenta con un Reglamento Interno?

Cuadro No. 11: Existe Reglamento Interno

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	74%
NO	5	19%
Desconoce	2	7%
Total	27	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 14: Existe Reglamento Interno



Fuente: Cuadro No. 11  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: Al ser consultados los directivos sobre si la Cooperativa cuenta con Reglamentos Internos, el 74% dicen que si, el 19 responde que no y el 7% restante manifiesta que desconoce. Esto nos permite deducir que los directivos no se encuentran bien informados sobre la Cooperativa.

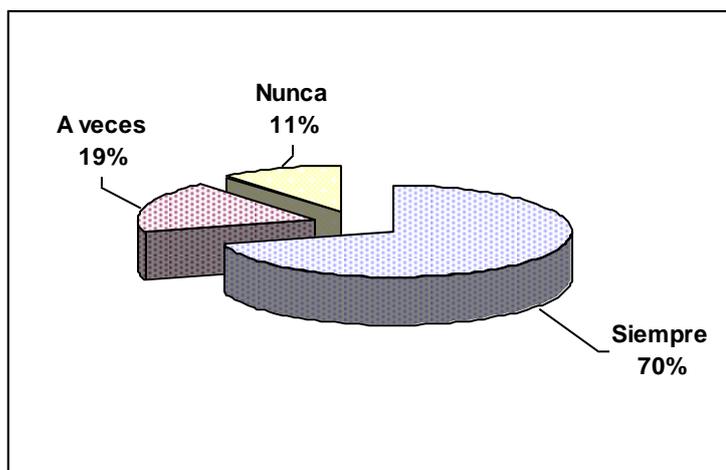
Pregunta 2: ¿Se aplican las disposiciones del Reglamento Interno?

Cuadro No. 12: Se aplican disposiciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	19	70%
A veces	5	19%
Nunca	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 15: Se aplican disposiciones



Fuente: Cuadro No. 12  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: el 70% de los directivos encuestados manifiestan que si se aplican las disposiciones de los Reglamento Internos; el 19% dice que a veces se aplican y el 11% responde que nunca se aplican.

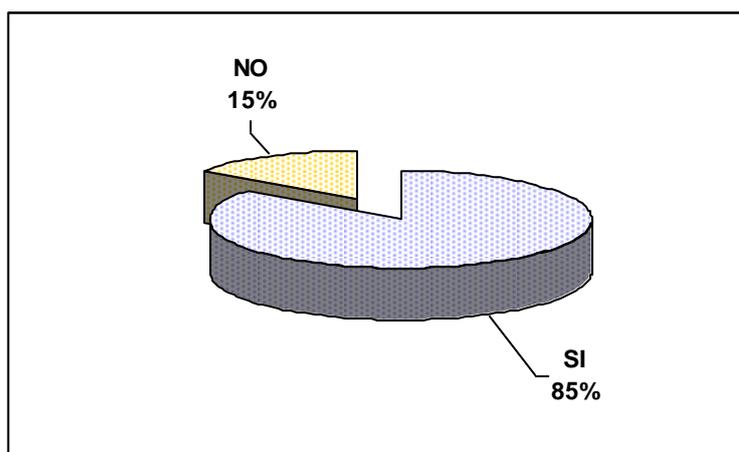
Pregunta 3: ¿Se cuenta con un Plan Operativo Anual?

Cuadro No. 13: Se cuenta con un Plan Operativo Anual

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	85%
NO	4	15%
Total	27	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 16: Se cuenta con un Plan Operativo Anual



Fuente: Cuadro No. 13  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: el 85% de los encuestados responde que la Cooperativa si cuenta con un plan operativo anual, el 15% restante dicen que no se cuenta con un plan operativo anual. Esto nos demuestra que una parte de directivos no conocen bien a la institución.

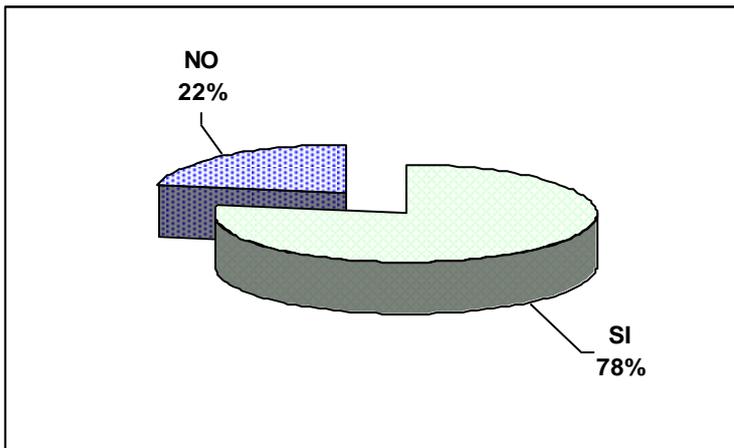
Pregunta 4: ¿Ha participado en la elaboración del Plan Operativo Anual?

Cuadro No. 14: Ha participado en la elaboración

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	21	78%
NO	6	22%
Total	27	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 17: Ha participado en la elaboración



Fuente: Cuadro No. 14  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 78% de los directivos encuestados manifiestan que si han participado en la elaboración del plan operativo anual, el 22% responde que no han participado. Esto nos demuestra la falta de involucramiento por parte de los directivos en la gestión administrativa de la Cooperativa.

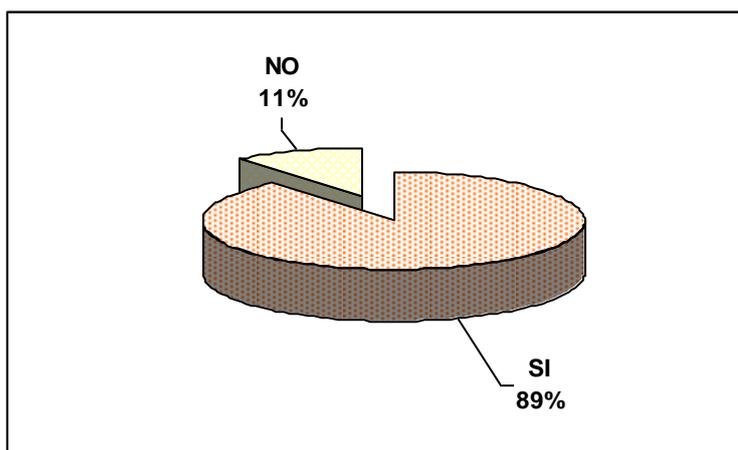
Pregunta 5: ¿Para el ejercicio de sus funciones ha recibido capacitación?

Cuadro No. 15: Ha recibido capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	24	89%
NO	3	11%
Total	27	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 18: Ha recibido capacitación



Fuente: Cuadro No. 15  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: el 89% de los directivos responden que si han recibido capacitación para el ejercicio de sus funciones, el 11% restante dicen que no han recibido capacitación. Esto nos deja ver que la falta de involucramiento de un grupo de directivos en la gestión es por la falta de conocimiento de cómo funciona el sistema cooperativo.

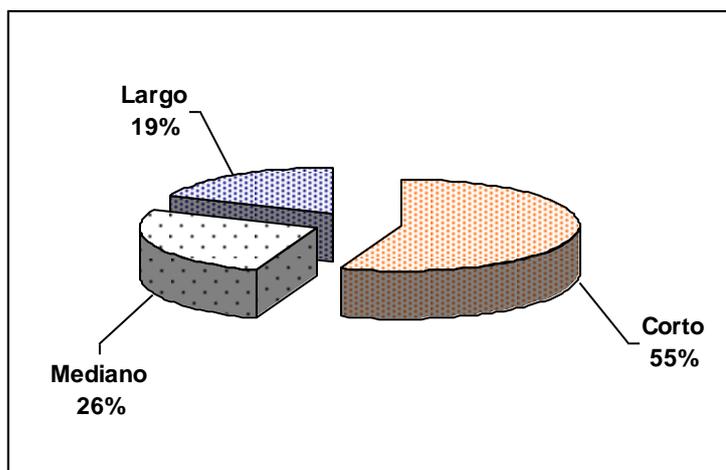
Pregunta 6: ¿Los objetivos institucionales son alcanzables en el?

Cuadro No. 16: Los objetivos son alcanzables en

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Corto Plazo	15	55%
Mediano Plazo	7	26%
Largo Plazo	5	19%
Total	27	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 19: Los objetivos institucionales son alcanzables



Fuente: Cuadro No. 16  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 55% de los encuestados manifiestan que los objetivos institucionales si son alcanzables en el corto plazo, el 26% dice que en el mediano plazo y el 19% restante responde que en el largo plazo.

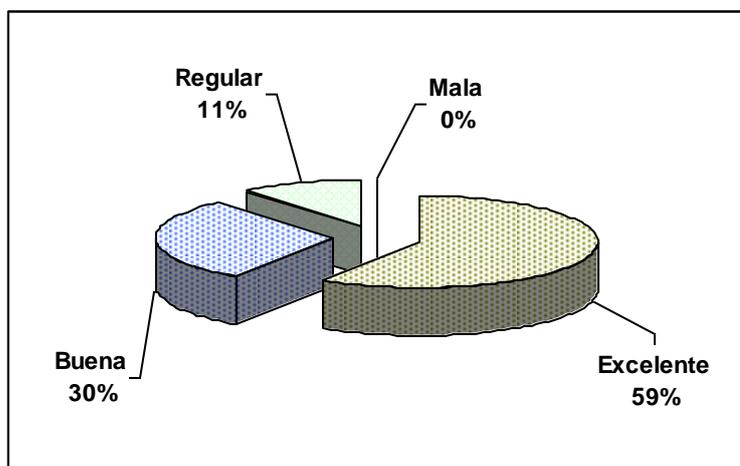
Pregunta 7: ¿Cómo calificaría la Gestión Gerencial?

Cuadro No. 17: La gestión gerencial ha sido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	16	59%
Buena	8	30%
Regular	3	11%
Mala	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 20: La gestión gerencial ha sido



Fuente: Cuadro No. 17  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: Al ser consultados sobre la gestión gerencial, el 59% de los directivos manifiestan que ha sido excelente; el 30% dicen que ha sido buena, el 11% responde que ha sido regular y ninguno se manifiesta que ha sido mala.

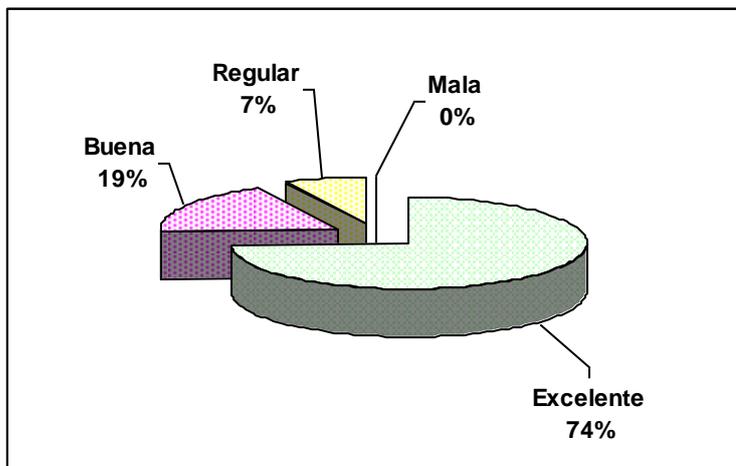
Pregunta 8: ¿El aporte de los empleados a la Gestión Gerencial ha sido?

Cuadro No. 18: El aporte de los empleados ha sido

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	20	74%
Buena	5	19%
Regular	2	7%
Mala	0	0%
Total	27	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 21: El aporte de los empleados ha sido



Fuente: Cuadro No. 18  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: Los directivos consultados responden que el aporte de los empleados a la Gerencia ha sido excelente un 74%, un 19% dicen que ha sido buena, un 7% dicen que ha sido regular y ninguno dice que sido mala.

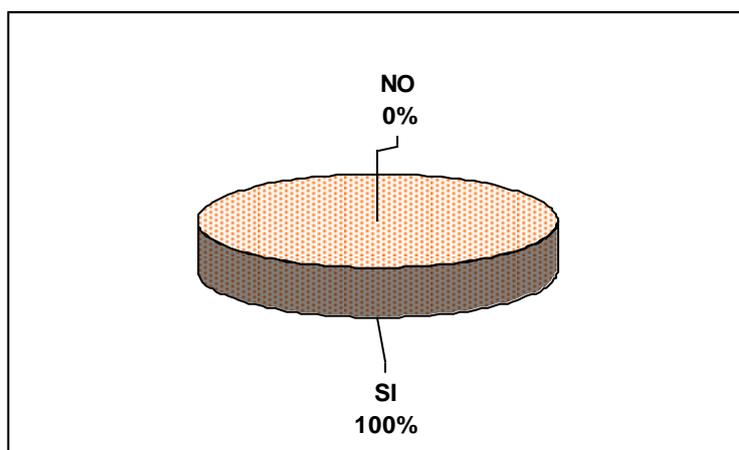
Pregunta 9: ¿Cree Ud. que el Análisis de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa aportará en la toma de decisiones a la Gerencia?

Cuadro No. 19: El análisis de la gestión aporta en la toma de decisiones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	100%
NO	0	%
Total	27	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 22: Cree Ud. que será un aporte para la toma de decisiones



Fuente: Cuadro No. 19  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: el 100% de los directivos encuestados se manifiestan afirmativamente cuando se les pregunta si el análisis de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa aporta en la toma de decisiones a la Gerencia.

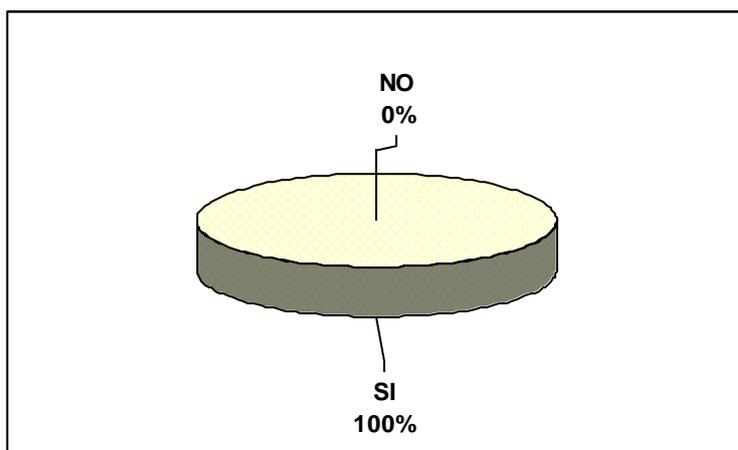
Pregunta 10: ¿Cree Ud. que los resultados financieros se deben a una buena gestión administrativa?

Cuadro No. 20: Los resultados financieros se deben a una buena gestión

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	%
NO	0	%
Total	27	100%

Fuente: Encuestas al personal  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 23: Los resultados financieros se deben a una buena gestión



Fuente: Cuadro No. 20  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: el 100% de la población encuestada responde afirmativamente cuando se les pregunta si los resultados financieros se deben a una buena gestión administrativa.

### 2.1.4.3. Encuestas a Socios de la Cooperativa

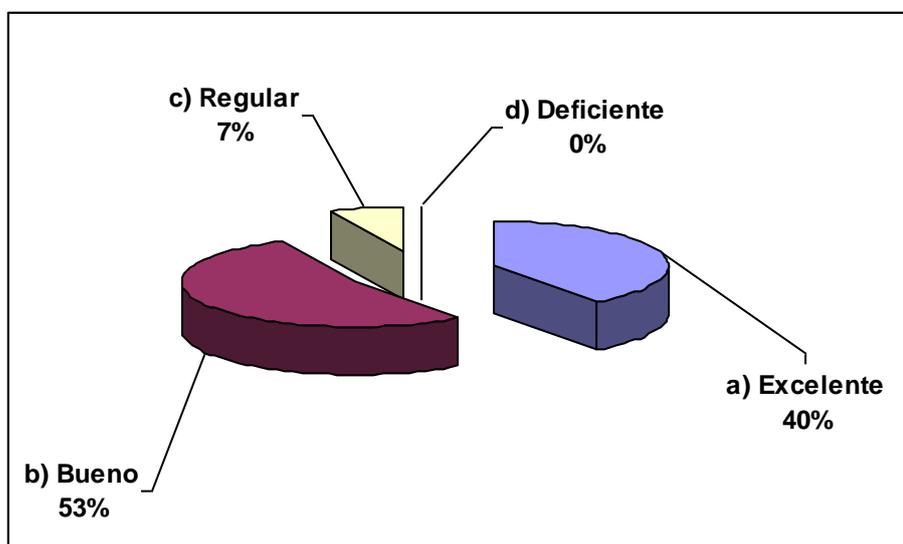
Pregunta No. 1: ¿El trato que recibe los empleados en el servicio es?

Cuadro No. 21: Trato de los empleados es

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	160	40%
Bueno	212	53%
Regular	28	7%
Deficiente	0	0%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta a Socios CACECH  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 24: Trato de los empleados es



Fuente: Cuadro No. 21  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: el 53% de los socios encuestados responden que el trato de los empleados es bueno, el 40% dicen que es excelente, el 7% opina que es regular y ninguno dice que es malo.

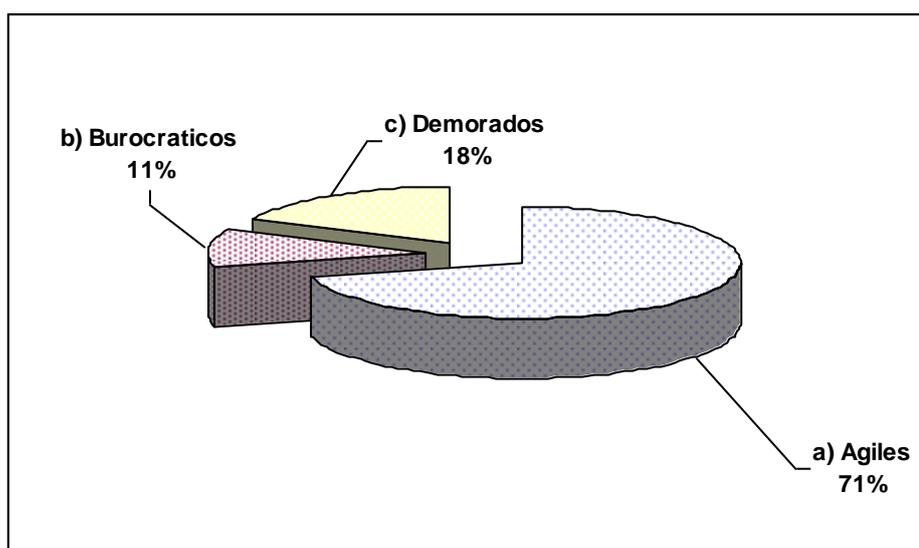
Pregunta No. 2: ¿Los trámites para la obtención de un crédito son?

Cuadro No. 22. Los trámites son

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Ágiles	284	71%
Burocráticos	44	11%
Demorados	72	18%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta a Socios CACECH  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 25: Los trámites para la obtención de un crédito son



Fuente: Cuadro No. 22  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 71% de los socios encuestados responden que los trámites de los créditos son ágiles, el 11% dicen que son burocráticos y el 18% se manifiestan que son demorados.

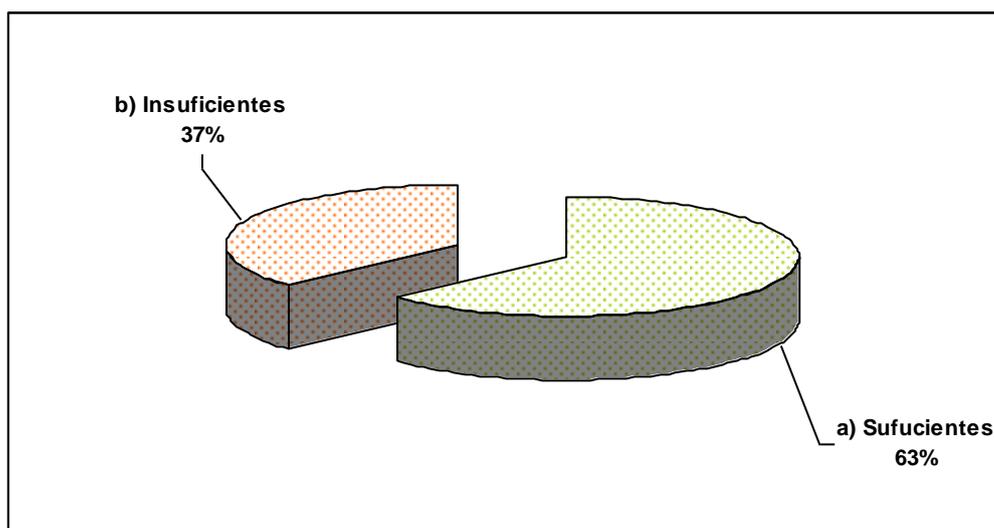
Pregunta No. 3: ¿Los montos del crédito para cumplir sus necesidades son?

Cuadro No. 23: Los montos del crédito son

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Suficientes	252	63%
Insuficientes	148	37%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta a Socios CACECH  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 26: Los montos del crédito para cumplir sus necesidades son



Fuente: Cuadro No. 23  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 63% de los socios encuestados manifiestan que el monto del crédito concedido si es suficiente para las actividades a financiar, mientras que el otro 37% dicen que no es suficiente.

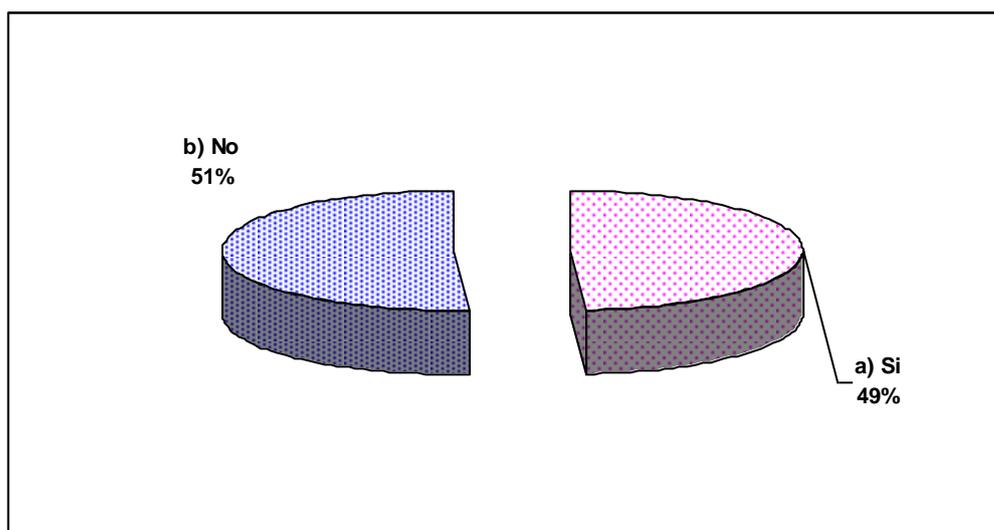
Pregunta No. 4: ¿Ha recibido capacitación por parte de la Cooperativa?

Cuadro No. 24: Ha recibido capacitación

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	196	49%
No	204	51%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta a Socios CACECH  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 27: Ha recibido capacitación



Fuente: Cuadro No. 24  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: el 51% de la población encuestada de socios manifiestan que no han recibido capacitación, el otro 49% dicen que si han recibido capacitación. Esto nos demuestra que es necesario implementar un programa de capacitación para socios de la Cooperativa con la finalidad de difundir y dar a conocer sus actividades.

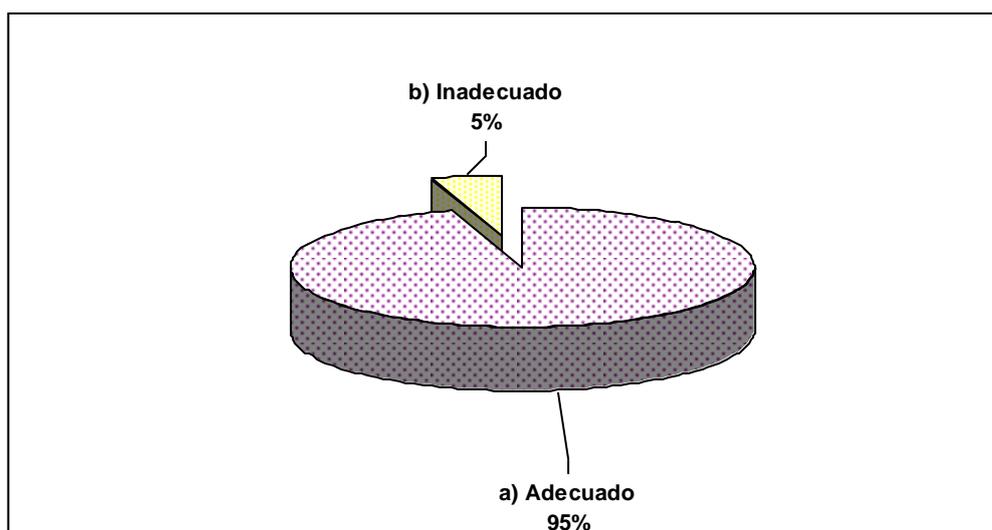
Pregunta No. 5: ¿El horario de atención a los socios es?

Cuadro No. 25: El horario de atención a los socios es

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Adecuado	380	95%
Inadecuado	20	5%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta a Socios CACECH  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 28: El horario de atención a los socios es



Fuente: Cuadro No. 25  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 95% de los socios encuestados se sienten satisfechos con el horario de atención que la Cooperativa viene prestando en la actualidad, el 5% restante no se encuentra satisfecho y por lo tanto manifiestan que es inadecuado.

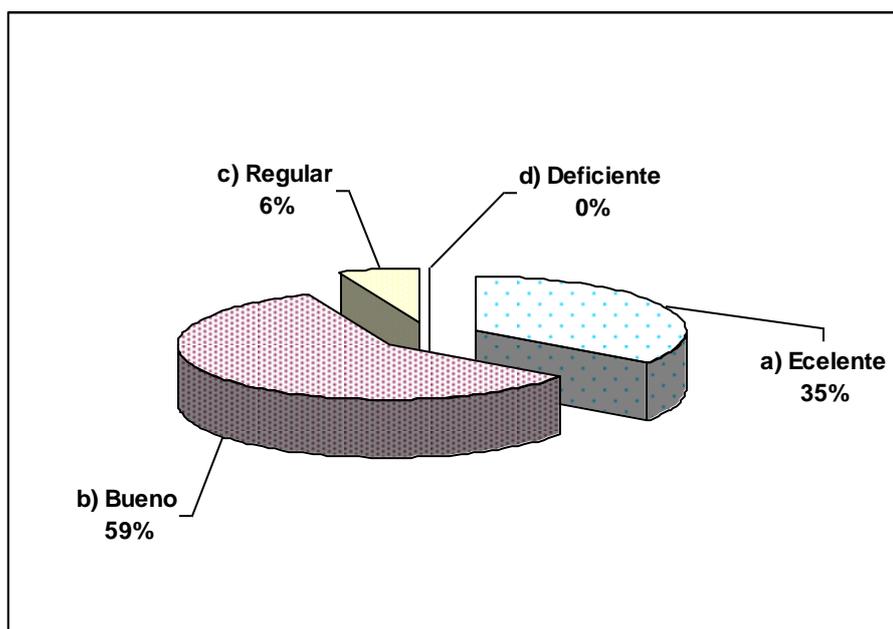
Pregunta No. 6: ¿Cómo calificaría la Gestión Gerencial?

Cuadro No. 26: La Gestión Gerencial es

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	140	35%
Bueno	236	59%
Regular	24	6%
Deficiente	0	0%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta a Socios CACECH  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 29: La Gestión Gerencial es



Fuente: Cuadro No. 26  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 59% de los socios responden que la Gestión Gerencial es buena, el 35% dicen que es excelente, el 6% dice que es regular y ninguno dice que es mala.

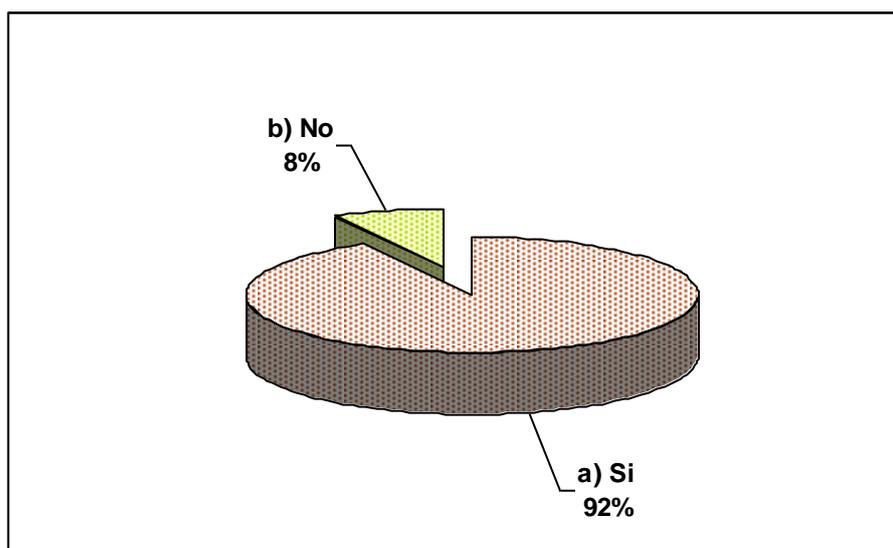
Pregunta No. 7: ¿El aporte de los empleados y Directivos contribuye con la Gestión Gerencial?

Cuadro No. 27: Los empleados y directivos aportan a la gestión gerencial

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	368	92%
NO	32	8%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta a Socios CACECH  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 30: Los empleados y directivos aportan a la gestión gerencial



Fuente: Cuadro No. 27  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 92% de los socios encuestados responde que el aporte de los empleados y directivos si contribuye a la gestión gerencial, mientras que el 8% restante dicen que no contribuyen.

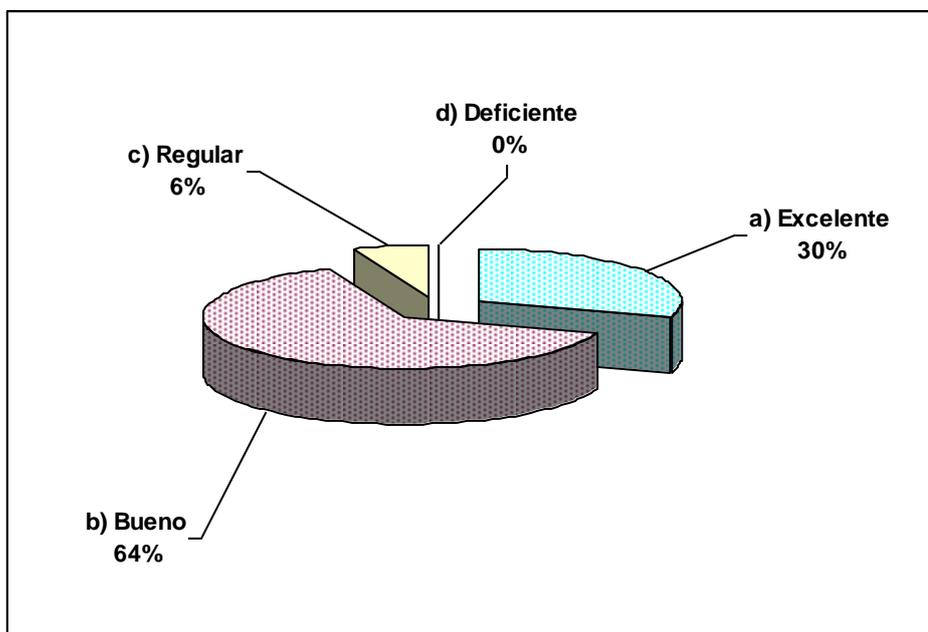
Pregunta No. 8: ¿Cómo calificaría la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa?

Cuadro No. 28: La gestión administrativa y financiera ha sido

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Excelente	120	30%
Bueno	256	64%
Regular	24	6%
Deficiente	0	0%
TOTAL	400	100

Fuente: Encuesta a Socios CACECH  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 31: La gestión administrativa y financiera ha sido



Fuente: Cuadro No. 28  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 64% de la población encuestada responde que la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa ha sido buena, el 30% dice que ha sido excelente y el 6% dice que ha sido regular.

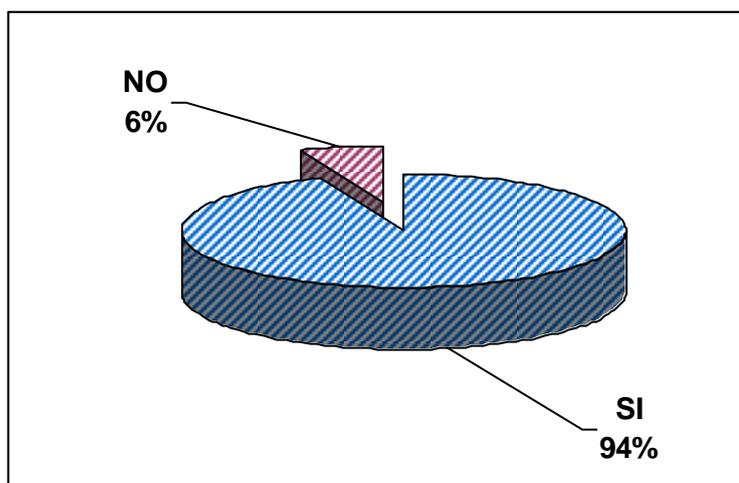
Pregunta No. 9: ¿Cree Ud. que el Análisis de Gestión administrativa y Financiera de la Cooperativa aportará en la toma de decisiones de la Gerencia?

Cuadro No. 29: El Análisis de la gestión aporta en la toma de decisiones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	376	94%
NO	24	6%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta a Socios CACECH  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 32: El análisis de la gestión aporta en la toma de decisiones



Fuente: Cuadro No. 29  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 94% de la población encuestada de socios responde afirmativamente cuando se les pregunta si el análisis de la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa aporta y contribuye en la toma de decisiones por parte de la gerencia, el 6% restante dicen que no.

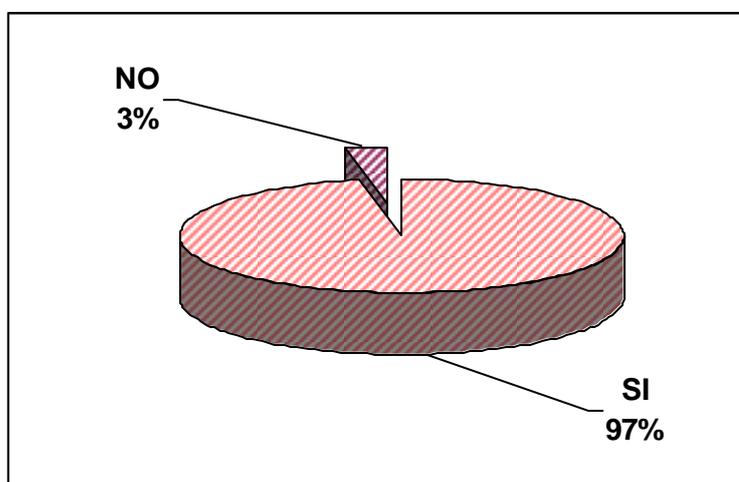
Pregunta No. 10: ¿Cree Ud. que el desarrollo y crecimiento institucional se deben a una buena gestión administrativa y financiera?

Cuadro No. 30: El desarrollo y crecimiento institucional se debe a una buena gestión

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	388	97%
NO	12	3%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta a Socios CACECH  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 33: El desarrollo y crecimiento institucional se debe a una buena gestión



Fuente: Cuadro No. 30  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 97% de la población de socios encuestados responde afirmativamente cuando se les pregunta si el desarrollo y crecimiento institucional se deben a una buena gestión administrativa y financiera; tan solo el 3% responden negativamente.

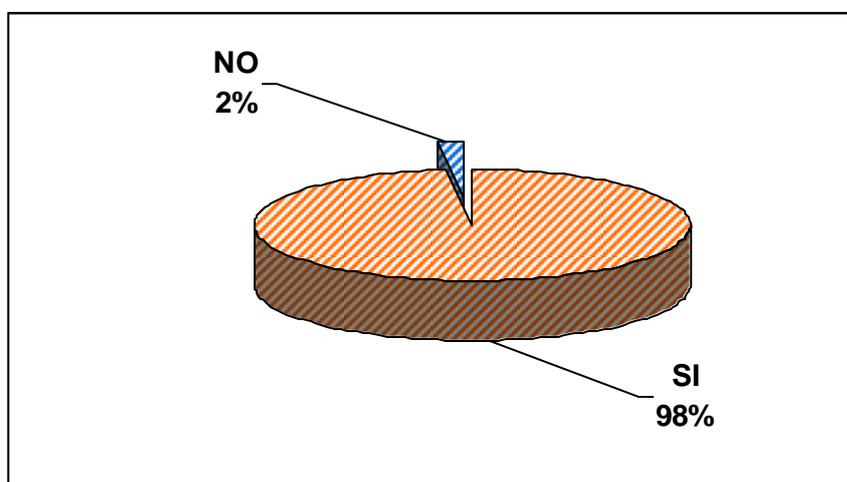
Pregunta No. 11: ¿Cree Ud. que los resultados financieros se deben a una buena gestión administrativa?

Cuadro No. 31: Los resultados financieros se deben a una buena gestión administrativa

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	392	98%
NO	8	2%
TOTAL	400	100%

Fuente: Encuesta a Socios CACECH  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Gráfico No. 34: Los resultados financieros se deben a una buena gestión administrativa



Fuente: Cuadro No. 31  
Elaborado por: Paola Orna Novillo

Análisis e Interpretación: El 98% de los socios encuestados manifiestan que los resultados financieros se deben a una buena gestión administrativa, mientras que el 2% restante responde que los resultados financieros obtenidos no se deben a la gestión administrativa. .

#### **2.1.4.4. Entrevista a Gerencia**

1. ¿La Cooperativa cuenta con un Reglamento Interno?

Si, la Cooperativa cuenta con un Reglamento Interno que ha sido aprobado en el mes de julio del año 2008, el mismo que sirve como instrumento que guía ciertas acciones que deben tomarse en cuenta para tomar decisiones por parte de Directivos y Gerencia.

2. ¿La Gerencia aplica las disposiciones del Reglamento Interno?

Si, con la finalidad de tomar decisiones certeras y oportunas se toma en consideración las disposiciones del Reglamento Interno.

3. ¿Se planifica con tiempo las actividades institucionales?

Si, la Cooperativa cuenta con un Plan Operativo Anual que fue elaborado el mes de diciembre del año 2008, el mismo que fue aprobado por la Asamblea General de Representantes en el mes de enero del año 2009, en el que se lista las actividades a realizarse durante el ejercicio económico actual. .

4. ¿Quiénes participan en la planificación de las actividades de la Cooperativa?

Para elaborar el plan operativo anual se cuenta con la participación de los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Gerencia y Jefes de las Unidades Administrativas.

5. ¿Se difunde el plan operativo?

La Comisión de Educación es la encargada de difundir y socializar los reglamentos, instructivos y planes que se hayan elaborado y aprobado en la institución.

6. ¿Las resoluciones tomadas por los Consejos de Administración y Vigilancia son acertadas?

No, todas no son acertadas, existen algunas que se toman en beneficio personal y que vienen a contradecir el espíritu de la norma.

7. ¿El aporte de los Directivos a la Gestión Administrativa y Financiera ha positiva?

No todo ha sido positivo, existen algunas decisiones que han ocasionado resistencia y lentitud en la consecución de los objetivos. En muchas ocasiones se ha legislado con dedicatoria.

8. ¿Cómo calificaría la gestión del Consejo de Administración?

La gestión del Consejo de Administración ha sido regular, no se ha cumplido con las actividades planificadas, la Presidencia no ha sabido conducir las reuniones ocasionando enfrentamientos entre directivos.

9. ¿Cree Ud. que el Análisis de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa aportará en la toma de decisiones a la Gerencia?

Si, por supuesto. El análisis permite evaluar y determinar las falencias para poder corregirlas oportunamente.

10. ¿Cree Ud. que el desarrollo y crecimiento institucional se debe a una buena gestión administrativa y financiera?

Si, cuando la dirección sabe y conoce hacia donde debe conducir la empresa, se consigue los resultados esperados.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA: ESTRATEGIAS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

El posicionamiento del servicio/producto se refiere a las características cualitativas por las cuales los potenciales socios lo identifican. Se refiere a mantener un espacio vital primero en la recordación del servicio y genera conceptos en la mente de los consumidores lo suficientemente motivadores, pero que en el momento que se presenta la necesidad tenga una sólida alternativa para solucionarla.

De acuerdo a lo expuesto, es vital ganar el espacio mental, por lo cual se deberá generar actividades de difusión que en primera instancia informen y posteriormente agreguen a la presentación, las cualidades inherentes con las cuales se desencadenaría la frecuencia en la utilización del servicio. Si estas cualidades expuestas, son en gran parte las expectativas del socio/cliente para la solución de sus demandas, se alcanzará el éxito en la canalización de socios actuales y prospectos hacia el centro de servicio.

Es importante mencionar que las actividades de difusión, comunicación y el posicionamiento buscado tendrá su sustento y complemento en el desempeño del servicio, es decir, no se puede ofrecer calidad, si no la entregamos, así que esto hay que demostrarlo en la práctica, de ahí la importancia de la definición de estructuras de servicio y la existencia de lineamientos de operación claros y consistentes con los esfuerzos comunicacionales. De todas maneras el dato obtenido en la investigación, se convierte en un indicador positivo acerca de la percepción del servicio prestado.

## **3.2. BASES CONCEPTUALES**

### **3.2.1. LA GESTION ADMINISTRATIVA**

El proceso de gestión abarca todo lo relacionado con mecanismos mediante los cuales se realizan y se finalizan actividades eficientemente con y a través de personas, este proceso representa las funciones primarias con las que los administradores están comprometidos y cuyas funciones principales son tradicionalmente clasificadas en: planificación, organización, dirección y control.

- a. El proceso de planificación comprende la definición de objetivos y metas de la organización y el establecimiento de estrategias para alcanzarlas, esta planificación podría ser del tipo estratégico, táctico u operativo. Según Stoner (2004): “La planificación es una función de todos los administradores de una organización, aunque su carácter y alcance varían de acuerdo con la autoridad de cada uno, y con la naturaleza de las políticas y los planes establecidos por la alta dirección.”
- b. Organización como parte de la función administrativa se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su organización; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones de cada uno. Según Robbins (2006), es el “proceso mediante el cual se estructuran los recursos humanos y físicos con el fin de alcanzar los objetivos que se han marcado”. Esto nos indica que debemos tomar en cuenta el aspecto estructural y el aspecto humano en el proceso de organización.
- c. Según Ivancevich y Crosby (2007) “La Dirección por el contrario es una combinación de atributos y capacidades personales, entre ellos la visión, la energía y el conocimiento puesto en funcionamiento para lograr influir en la conducta de otros individuos y conseguir que se logren las metas propuestas”. Para lograr un proceso de dirección efectivo es necesario tomar en cuenta distintos factores, entre los que se destacan el comportamiento individual, el

comportamiento de grupos y equipos, la dinámica motivacional, la dinámica comunicacional y el liderazgo.

- d. Según Lorenzi Skinner (2006), el control es el “proceso de mantener la conformidad del sistema”. Por su parte Robbins (1996), definen el control como el “proceso para verificar las actividades a fin de asegurarse de que se están llevando a cabo como se planeo y de corregir cualquier desviación significativa”. En el proceso de control, los aspectos claves son: los fundamentos, las herramientas y las técnicas.

Por tanto, tomando en cuenta lo enunciado anteriormente, a la Gestión la podemos definir de la siguiente manera: “Acciones encaminadas a lograr un negocio o fin, a través de la aplicación de normas, políticas y estrategias. Planes que conllevan a conseguir objetivos que se plantean a futuro con la finalidad de obtener rentabilidad económica y social en un periodo de tiempo dado. La gestión conlleva a seleccionar objetivos y metas a través de medios apropiados para lograr su ejecución; en consecuencia, es una actitud inteligente de las mejores alternativas para la optimización de los recursos”.<sup>7</sup>

### **3.2.2. EL CONTROL DE LA GESTIÓN**

Programar las actividades de la empresa carece de sentido sin un subsiguiente control de la gestión, realizado mediante la comparación de los logros planificados y los logros conseguidos efectivamente. El control de gestión requiere del análisis de las variaciones y la determinación de las causas de las desviaciones.

La evolución de las funciones administrativas – financieras ha influido en un nuevo y más amplio significado de la función de control de la gestión empresarial, La palabra control puede ser aplicada en el campo de la producción, lo mismo que en la administración; el control es, así mismo, una de las principales funciones de la dirección.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración. Mc Graw Hill Interamericana, Bogota, 20007.

El control hasta hace pocos años ha sido entendido como la valoración a posteriori de los resultados de una operación o conjunto de operaciones. Pero ha evolucionado hacia un control concomitante, en el cual la medida y la comparación se realizan mientras el proceso oportunamente a los responsables para que se pueda rectificar la actuación y mantener un máximo nivel de eficacia.

El control de gestión, como herramienta de control, es el análisis sistemático de los resultados obtenidos por una empresa, en la administración y utilización de los recursos disponibles para el desarrollo de su objeto social establecido mediante el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación de la economía y la eficacia en la utilización de los mismos, la identificación de los beneficios de su acción; y el impacto macroeconómico derivado de sus actividades.

El grado de eficiencia viene dado por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados, por un lado y los recursos determinados obtienen un resultado máximo que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado. La eficiencia en una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos previstos; es decir comparando los resultados reales obtenidos con los resultados previstos.

El control de gestión pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

El control de gestión se aplica mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la empresa en el cumplimiento de su objetivo social; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de: la contratación administrativa, recurso humano y financiero, relación beneficio / costo, programas de auditoría, entre otros.

### **3.2.3. LA GESTIÓN FINANCIERA**

La gestión financiera tiene a su cargo dos funciones distintas como aportación para elevar al máximo el valor neto actual de la inversión de los propietarios de la empresa. Por un lado asume la responsabilidad de las finanzas (Hecho de proveer los medios para hacer frente a los pagos), y por otro la planificación financiera (Estimación de los ingresos y egresos de tesorería, la producción de fondos y el control y distribución de esos fondos). En este sentido las finanzas cubren la planificación financiera.

El mantenimiento de una liquidez adecuada para pagar las deudas u otros compromisos reduce el riesgo de los propietarios y perpetua el ciclo de vida de la empresa. Por otro lado se debe buscar la obtención de beneficios invirtiendo el efectivo en operaciones que prometan un valor actual atractivo.

El doble objetivo de la gestión financiera es elevar al máximo el valor actual de la riqueza, procurando que se disponga de efectivo para pagar las cuentas a su tiempo y ayudar a la distribución mas provechosa de los recursos que se encuentra dentro de la empresa.

La gestión financiera es un proceso dinámico donde conviven pasado, presente y futuro. En este proceso se combinan activamente, análisis del pasado (gestión), previsión y evaluación de alternativas futuras (planeamiento) y la instrumentación del plan en el presente (ejecución).

“El proceso de gestión financiera se puede resumirse en una serie de acciones:

- a) la recopilación de los datos físicos y económicos
- b) El registro de ingresos y egresos
- c) El cálculo de resultados
- d) El análisis de resultados” (Stoner J, 1999).

El objetivo de estas acciones, nos permite tomar las mejores decisiones sobre el uso de los recursos de la empresa. Esta metodología permite mejorar el plan de la empresa en base a las conclusiones emergentes de la gestión y comparación de los resultados previstos y los obtenidos en el ejercicio económico.

### **3.2.4. DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

La historia del desarrollo organizacional es indispensable para conservar y mejorar las intervenciones y los enfoques efectivos del mismo. Según Wendell (2005) considera que el desarrollo organizacional ha surgido en gran parte de las ciencias de la conducta aplicada y la evolución de los enfoques socios técnicos.

La historia del desarrollo organizacional es emergente en el sentido de que un número cada vez mayor de científicos de la conducta y practicantes se están basando en la investigación y en los descubrimientos del pasado, y también están redescubriendo la utilidad de algunos de los hallazgos previos. Estos esfuerzos, a menudo se están expandiendo bajo una terminología diferente, incluyen una amplia gama de organizaciones, tipos de instituciones, categorías ocupacionales y ubicaciones geográficas en todo el mundo.

El futuro del desarrollo organizacional será brillante siempre y cuando se continúe el trabajo arduo y de alta calidad del pasado, y a condición de que los líderes principales no vuelvan a las prácticas autocráticas en tiempos de grandes turbulencias o crisis.

El Desarrollo Organizacional en realidad trata de que las personas se ayuden unas a otras para despertar el espíritu y capacidad humana en el ambiente de trabajo.

Chiavenato, I. (2000) cita al autor Warren, G., el cual establece cuatro (4) condiciones básicas que dieron origen al desarrollo organizacional.

- Una transformación rápida e inesperada del ambiente empresarial.

- Un aumento en el tamaño de las organizaciones, lo que hace que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para soportar el crecimiento.
- Una creciente diversificación y una complejidad gradual de tecnología moderna, que exigen una estrecha integración entre actividades y personas altamente especializadas, y de competencias muy diferentes.
- Un cambio en el comportamiento administrativo debido a: un nuevo concepto de hombre, basado en un mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes, el cual sustituyó una idea de hombre inocente y del tipo operador de botones.

En tal sentido, la esencia del desarrollo organizacional están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, refiriéndose a la autorrenovación empresarial, destaca la necesidad de evitar la decadencia y la vejez empresarial, recuperando la vitalidad, la creatividad y la innovación, y privilegiando la flexibilidad y la adaptabilidad, estableciendo condiciones que impulsen la motivación individual, el desarrollo y la realización, así como también procesos que puedan producir resultados de cambios paralelos a los propósitos.

#### **3.2.4.1. Clima Organizacional**

Aguado (2005) manifiesta: “Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, y otros. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo.

Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diarias, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

De acuerdo a Goncálves (2003), “Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)

De acuerdo a Robbins (2004), el Clima Organizacional puede ser: “Vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Robbins incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

Un concepto sencillo de Clima Organizacional es proporcionado por Bustos (2002), quien con expresiones simples indica que: “El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato de un jefe hacia sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, conforman el Clima Organizacional.”

Chiavenato (2001), indica que: “...el concepto de motivación, aplicándolo en el nivel individual, es el equivalente al concepto de clima organizacional”

Por otro lado, Aguilar (2003), manifiesta que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la necesidad de

pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación.

A continuación se presenta una escala que ejemplifica algunas de las principales dimensiones que pueden encontrarse y evaluarse en el clima de una organización.

**Cuadro No. 32: Escalas de Clima Organizacional**

Nombre de la Escala	Descripción
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desvinculación</li> </ul>	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obstaculización</li> </ul>	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espíritu</li> </ul>	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intimidad</li> </ul>	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alejamiento</li> </ul>	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la producción</li> </ul>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empuje</li> </ul>	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración</li> </ul>	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> </ul>	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensa</li> </ul>	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo</li> </ul>	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cordialidad</li> </ul>	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo</li> </ul>	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas</li> </ul>	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto</li> </ul>	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidad</li> </ul>	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflicto e inconsecuencia</li> </ul>	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalización</li> </ul>	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de la planeación</li> </ul>	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección basada en capacidad y desempeño</li> </ul>	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia a los errores</li> </ul>	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

**Fuente: Aguado, R. (2005)**

De acuerdo a lo anteriormente descrito, el Clima Organizacional está conformado por un conjunto de factores que influyen directa o indirectamente en el ambiente laboral del trabajador, modificando de manera positiva y/o negativa el desempeño laboral a nivel de la organización.

### **3.2.4.2. Cultura Organizacional**

Es mucho lo que se puede ampliar en relación a la vida de un trabajador y el ambiente que enfrenta diariamente para poder realizar sus tareas. Existen diferentes conceptos que se manejan en la gestión del talento para referirse al ambiente mencionado, sin embargo, no todos los términos significan o se refieren a lo mismo. No puede confundirse clima organizacional con cultura organizacional o con comportamiento organizacional. Debemos diferenciar cada uno de estos conceptos.

Robbins (2004), define la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de otras, este sistema conforma un conjunto de características que la organización valora.

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Robbins, identifica siete características primarias para captar la esencia de una cultura organizacional:

1. **Innovación y riesgos:** el grado que se estimula al empleado para ser innovador y tomar los riesgos.
2. **Atención al detalle:** El grado esperado de precisión, análisis y atención al detalle.
3. **Orientación a resultados:** Grado en que la gerencia observa la producción y los resultados más que la técnica utilizada para obtenerlo.
4. **Orientación a la gente:** grado en que las decisiones de la alta gerencia toman en cuenta el efecto que éstas tendrán en los miembros de la organización.
5. **Orientación al equipo:** grado en que las tareas se organizan en relación a equipos y no a individuos.
6. **Agresividad:** grado en que la gente es agresiva y competitiva antes de conformista.
7. **Estabilidad:** grado en que las actividades se dirigen a mantener la organización y no a crecer.

Lograr la comprensión de estas características hace posible la fraternización entre la organización y los colaboradores, el cómo se hacen las cosas y cómo se deben de comportar.

Es importante hacer énfasis que el concepto de cultura es un concepto descriptivo, es decir, detalla los valores de la organización, mismos que son compartidos por las personas que ahí trabajan; pero en ningún momento evalúa como se sienten las personas que laboran allí.

### **3.3. POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

#### **3.3.1. POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

La COAC Educadores de Chimborazo Ltda., tiene un gran desafío para enfrentar a varios factores: baja de la tasa activa que disminuye la rentabilidad, competencia con costos más bajos, cambios tecnológicos que modifican la relación cooperativa/socio, necesidad de fusiones para racionalizar el número de instituciones, regulación más profesional y estricta por parte de los órganos de supervisión y control, mayor presión del sistema para la entrega de información más transparente y completa, etc.

Para ayudar a avanzar en esta dirección, algunas políticas pueden ser adoptadas:

#### **1. Políticas Generales**

- Políticas para integrar a los socios a la Cooperativa;
- Proporcionar a los socios información sencilla, clara y precisa de los servicios que presta la Cooperativa;
- Adecuar las oficinas, con la finalidad de que presente la imagen de una institución financiera;
- Crear incentivos para los socios, a través de premios para las mejores cuentas ahorristas o socios cumplidos en el pago de sus obligaciones. Tales como rifas, rebajas en el pago de interés por pronto pago, duplicación de los saldos en libretas;
- Programar cursos de capacitación a los socios con temas de actualidad y de interés en las instalaciones de la institución;
- Prestar al cliente la opción de decidir el plazo para recibir un servicio;

- Proporcionar a los empleados carnés de identificación que incluyan su fotografía, con la finalidad de que el socio identifique a la persona con el que está tratando;
- Mejorar el trato hacia el cliente, creando un ambiente de confianza y de familiaridad;
- Simplificar el uso de formularios, los requisitos, la información y otros aspectos para que los trámites sean sencillos aún cuando se trate de aspectos técnicos;

## 2. **Políticas para un servicio eficaz:**

- El servicio deberá estar enfocado a beneficiar al socio / cliente;
- Debe darse gran importancia al socio / cliente; y por lo tanto se le debe dar el crédito que se merece;
- El objetivo principal es ayudar al cliente para obtener ganancias.
- El servicio será ágil (al grano), rápido y oportuno en todo el proceso, que satisfaga al cliente.
- Se solicitará solo lo indispensables, ahorrándole tiempo y esfuerzo al cliente, cuando solicite un crédito.
- Se dispondrá de ventanillas satélites, cuando exista afluencia de socios con la finalidad de entregar una mejor atención.
- Se dará mayor flexibilidad y se concederá mayor agilidad a créditos de socios que han demostrado seriedad y cumplimiento en sus compromisos. (Incentivos de cumplimiento).
- El Asesor de Cuenta deberá tener perfil profesional de tercer nivel y conocimiento del sistema cooperativo con la finalidad de crear un ambiente agradable con el socio.
- El contacto con el cliente será personalizado, la institución debe interesarse en el cliente especialmente cuando éste no tenga dinero.

- El personal de la cooperativa debe transmitir confianza a sus clientes.

### **3. Políticas para la organización del servicio**

- La Gerencia debe asumir una posición de liderazgo, que específicamente se encargue de escuchar y receptar los problemas que se suscitan entre empleados y con los socios, y ser capaz de resolver esos problemas sin poner en evidencia de quien fue la culpa.
- Se establece como política, la visita en el sitio de trabajo a los socios que han obtenido crédito, a fin de realizar el seguimiento y monitoreo para evitar el desvío del crédito en otras actividades.
- Los empleados deben redefinir su misión en términos exclusivamente del servicio al socio, como prioridad de primera línea.
- La Gerencia establecerá un sistema de comunicación directa para informar a todo el personal sobre las metas, éxitos, objetivos, servicios, errores, últimos productos, novedades, mensajes sobre la calidad del servicio y la motivación, que estimulen permanentemente el rendimiento óptimo.
- Crear la posición de líder del servicio al cliente, cuya misión será coordinar promoción, colocación, seguimiento y recuperación, y ante todo que atienda y resuelva problemas y necesidades del cliente (Valor agregado).

### **4. Políticas para la imagen institucional**

- Estandarización de los colores, en la fachadas (azul y celeste), rótulos, logotipo en todas las oficinas, esto mejorará la identificación y la imagen institucional.
- Políticas de posición de la cultura del servicio
- Integración de Directivos y empleados a través de reuniones de trabajo, sociales, culturales, deportivas, etc., para fomentar específicamente la comunicación y la generación de ideas sobre como mejorar el servicio.

- Posicionar a los productos financieros y servicios cooperativos en la mente del cliente, con el fin de tener socios/clientes fieles al uso y consumo de los mismos; a través de publicidad en la radio, prensa y televisión.

#### **5. Políticas para el personal de atención al público.**

- Se ubicarán en todos los puestos de atención al público a personal con gran sentido de relaciones humanas, identificadas con el servicio y atención al cliente.
- Capacitar permanentemente a todo el personal en el manejo de relaciones humanas.

#### **6. Políticas para el horario de servicio**

Se establece un horario de atención al asociado, tomando en cuenta su disponibilidad de tiempo para realizar los trámites en la Cooperativa, de la siguiente manera:

Lunes a Viernes de 8h00 a 12h00 y de 14h00 a 18h00

Sábados de 08h00 a 14h00

#### **7. Políticas para el monitoreo del servicio**

- Se diseñará y ubicará en todos los sitios de trabajo cuestionarios de diez preguntas como máximo, para que sean llenados por los clientes.
- Las preguntas se encaminaran a verificar la calidad del servicio y las necesidades que tienen el cliente.
- La Gerencia mantendrá reuniones cada lunes, antes de iniciar la jornada de trabajo con la finalidad de planificar las actividades semanales y evaluar las actividades de la semana anterior que no se han cumplido, con la finalidad de tomar acciones y correctivos inmediatos.

- Se planificará, organizará y ejecutará auditorías de gestión, con la finalidad de evaluar la eficacia, eficiencia y economía del servicio, al finalizar cada ejercicio económico.
- Diaria y semanalmente se exhibirán los resultados obtenidos en todas las oficinas sobre el número de operaciones procesadas y la calidad del servicio ofrecido.

## **8. Políticas para lograr lealtad de los clientes**

- Realizar conferencias y seminarios frecuentes para los socios, motivando su lealtad y fidelidad a la institución.
- Ser oportunos y ágiles en la entrega de servicios, para lograr la satisfacción de los socios.

### **3.3.2. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS**

No importa lo milenaria o efectiva que sea una filosofía, sistema o método para llegar al éxito, no importa los grandes esfuerzos que se haga para comprenderlos. De nada servirán sino acompañamos la teoría con la acción. La estrategia, es decir, la sabia utilización de los recursos que se poseen, así como la planificación razonada nos llevan hacia un campo en el que se puede tratar en forma armónica con el éxito.

Debemos valernos de las fortalezas con la que cuenta la cooperativa, así como aprovecharnos de las oportunidades con las que nos presenta el medio externo. La cooperativa cuenta con socios, una modalidad de cliente, que la banca comercial quisiera tener; este es el cliente ideal, la cooperativa ya los tiene, pero no los aprovecha.

#### **3.3.2.1. Estrategia de Identificación Institucional**

Permitirá que los socios identifiquen claramente a la Cooperativa, a través del siguiente slogan:

## *“LIDERES EN SERVICIOS FINANCIEROS SOLIDARIOS”*

De igual manera se identificará a la cooperativa con un logotipo que refleje la identidad y su razón de ser.



### **3.3.2.2. Estrategia de Diferenciación**

Es la ventaja o diferencia que los productos financieros y los servicios cooperativos tienen en relación con los de la competencia, para establecer esta estrategia se ha considerado dos variables:

- **Diferenciación de Productos.**- La Cooperativa ofrecer a los socios productos o servicios que para ellos tienen más valor, tomando en cuenta: Atributos del producto, calidad, diseño, duración, funcionalidad, amplitud y ventajas.
- **Diferenciación de imagen.**- La imagen y prestigio institucional de la Cooperativa son virtudes que no se desarrollan por sí solas, son consecuencias de la observación constante de principios éticos, morales y legales. La presencia institucional está marcada por la atención personalizada, la calidad del personal marca la diferencia en el crecimiento a largo plazo; por esta razón se debe preocupar más y perfeccionar al personal para tener un recurso humano altamente calificado, dinámico y con visión empresarial.

### **3.3.2.3. Estrategia de Liderazgo en Costos**

Este liderazgo se traduce en poder ofrecer productos con condiciones de pago más competitivos. Para ello la Cooperativa deberá contar con mayor liquidez y

solvencia a través de apalancamiento financiero de entidades de apoyo cooperativo en condiciones favorables que le permitan capitalizar su patrimonio.

#### **3.3.2.4. Estrategia de Crecimiento**

Para el lanzamiento de nuevos servicios financieros la Cooperativa utilizará la estrategia de penetración en el mercado meta (escuelas y colegios del sector rural a nivel de toda la provincia), a través de productos innovados y competitivos en el mercado financiero local y regional, realizando un estudio de mercado para conocer su grado de aceptabilidad, en el corto plazo (tres meses) a partir de aprobación de esta propuesta.

#### **3.3.2.5. Estrategia Competitiva**

Al ser cada vez más competitivo el negocio de los servicios financieros es necesario mirar más allá de nuestro horizonte y encontrar mayores frentes de conocimiento, nuevos caminos y nuevas alternativas de solución a las necesidades de los socios. La COAC Educadores de Chimborazo Ltda., como una institución solvente, deberá consolidarse e imponer su imagen dentro del sector del magisterio de la provincia de Chimborazo, buscando el liderazgo en la oferta de productos financieros y servicios cooperativos diferenciados y únicos.

Para ello deberá considerar las siguientes actividades:

- Oferta de productos financieros acorde a las necesidades del socio.
- Oportunidad en la entrega de los servicios
- Presencia e imagen institucional, a través de un local funcional.
- Mayor cobertura de los servicios, priorizando el mercado meta en la provincia.

#### **3.3.2.6. Estrategias Organizacionales**

Destinadas a contribuir que se alcancen los objetivos institucionales, a través de:

- Elaborar estudios sobre la estructura orgánica funcional de un modo flexible para ir adaptando a los cambios que la cooperativa deberá enfrentar por la crisis económica y social que el país atraviesa.
- El análisis, elaboración y ejecución de nuevos productos permitirá que la cooperativa pueda competir en el mercado financiero local con mucha más flexibilidad, solvencia y desarrollo económico financiero, por lo que deberá optimizar la utilización de los sistemas informáticos institucionales científica y técnicamente a la consecución de los objetivos planteados.
- La institución deberá desarrollar programas que faciliten el crecimiento cualitativo de los talentos humanos del sector cooperativo.
- Prioridad en la utilización de los servicios especializados del sistema, con el compromiso de un retroalimentación permanente y así responder oportuna y satisfactoriamente a las exigencias y necesidades de sus socios – clientes.
- La capacitación de los recursos humano deberá orientarse al diseño y ejecución de planes y programas de educación y formación en función de los objetivos empresariales cooperativos (empleados, directivos y socios).
- Incorporación de nuevos métodos, técnicas y procedimientos que incrementen la eficiencia y eficacia en la organización como a nivel personal. Por lo que es necesario que de un desarrollo y aplicación de técnicas de selección y reclutamiento de personal.
- El cliente interno, términos de calidad total es el motor que hace funcionar una organización, podría existir capitales de trabajo, mobiliarios, edificios, pero si no existe la presencia del recurso humano capacitado y en numero adecuado la cooperativa no podrá cumplir con el plan establecido.

### **3.3.2.7. Estrategias de Marketing**

En función de alcanzar los resultados previstos en los objetivos específicos, las estrategias de marketing serán las siguientes:

- La naturaleza del mercado de la cooperativa, abarcará las actividades de captación y colocación de recursos financieros, desarrollando incubación de microproyectos productivos para pequeños negocios en el sector formal e informal, de este modo la cooperativa estará cumpliendo con sus postulados filosóficos de ayuda mutua y solidaridad a sus asociados.
- Considerar como cobertura geográfica principal la que ofrece el mercado local para los efectos de atraer nuevos socios, determinando un plan para los clientes prospectos potenciales.
- Crear la imagen corporativa de la cooperativa como promotora del desarrollo microempresarial de pequeños negocios, en condiciones de cambio y ambiente flexible que permita obtener rentabilidad con valor agregado.
- Destacar que los atributos de los productos y servicios financieros radican principalmente en la calidad, siendo la acción solidaria lo que le distingue del resto de entidades del sistema.
- Brindar una gama de productos que ofrezcan al socio/cliente la seguridad, garantía y confianza de que sus recursos se encuentran respaldados y manejados con transparencia y garantizados por el cumplimiento de la ley.
- Buscar técnicas de promoción que creen confianza, credibilidad y seguridad para que la imagen institucional refleje hacia fuera su solvencia y pueda captar nuevos socios.
- Emplear la publicidad, valiéndonos de medios de difusión masiva local que sirva como soporte para transmitir nuestros productos y servicios en forma solvente a los clientes prospectos y socios potenciales.

### **3.3.2.8. Estrategias de Investigación y Desarrollo**

Las estrategias de investigación y desarrollo, serán las siguientes:

- Establecer un sistema continuo de monitoreo del entorno en su dimensión tecnológica, en el comportamiento del mercado y en particular de los competidores, buscando las fuentes de ventajas competitivas a partir del

aprovechamiento de los avances de las ciencias relacionadas con las actividades de la cooperativa.

- Trabajar estratégicamente y mantener un portafolio de productos cuya selección garantice compatiblemente el cumplimiento de otras estrategias.
- Establecer convenios con otras entidades especialmente del sistema cooperativo nacional para que se integren con servicios diferenciados únicos y llevar adelante el ofrecimiento de productos y servicios de calidad; para obtener éxito ante las exigencias competitivas que ofrece el mercado.
- Incorporación permanente de tecnología de punta a los procesos organizacionales de la cooperativa para así brindar en una forma satisfactoria sus productos y servicios.
- Propiciar el reconocimiento anual a las innovaciones e investigaciones que constituyan aportes al desarrollo del sistema, fomentando culturas abiertas y tolerantes a la experimentación y adhesión a normas de calidad internacional.

### **3.3.3. Estrategias Financieras**

Destinadas a contribuir que se alcancen los objetivos propuestos, las estrategias financieras se plantean de la siguiente manera:

- Mantener a la cooperativa con recursos propios y además por medio de fondos financiados a través de Convenios y Alianzas Estratégicas de organizaciones internacionales a bajo costo.
- Solicitar apalancamiento financiero a largo plazo y con bajas tasas de interés de organismos frateros, dedicados a este campo, como la COLAC y FINANCOOP.
- Concebir y aplicar acciones que acrecienten la capacidad de actuación de la empresa por medio de inversiones secuenciales de los recursos captados de menor a mayor riesgo con alta rentabilidad y posibilidades de recuperar las inversiones por medio de operaciones de reportos y administración de fondos financieros.

- Lograr un programa de aumento de valor de la empresa mediante la capitalización de su patrimonio a través del aporte trimestral de certificados de aportación en valores superiores a los \$ 50,00 por cada socio, capaz de que la entidad tenga fortaleza, eficiencia, eficacia, productividad y competitividad en términos generales.
- Implementar una política de dividendos sin distribución, que permita la capitalización de la entidad en por lo menos dos años, y a partir del tercero en un 50% de los excedentes obtenidos.

### **3.3.4. Diversificación e Innovación de Productos y Servicios Financieros**

La diversificación, innovación e implementación de productos y servicios financieros cooperativos es un mecanismo que permite ofrecer prestación de servicios (Ahorros) de mejor calidad y atención a los socios. En consecuencia la implantación e innovación de estos da como resultado ventajas a la entidad en cuanto a:

- Ofrecer un servicio de mejor calidad ampliando el portafolio de productos ofrecidos.
- Mejorar la imagen, transmitiendo la idea de una entidad más fuerte y capaz (solvente), a la vez que dinámica frente a los retos y necesidades de sus socios/clientes; la cooperativa no pierde autonomía, pero tampoco es una isla solitaria en el océano financiero.
- Brindar al socio/cliente un servicio de fácil manejo, que le permite ahorrar tiempo y que no tenga mayores costos.
- Mayor vinculación al usuario y a sus necesidades reales.
- Mayor competitividad frente a otras instituciones financieras que disponen de un servicio semejante o entidades con mayor infraestructura y mayor número de oficinas.
- Incremento de las captaciones, mediante la incorporación de nuevos productos y servicios financieros.

- Creación de infraestructura que le puede permitir operar con usuarios ubicados en otras zonas geográficas de la provincia, de una forma eficiente y oportuna.

#### **3.3.4.1. Ahorro a Futuro**

Es una modalidad de servicio financiero que la CACECH, pone a consideración de los socios. La Cuenta Ahorro a futuro denominada de esta manera porque permite captar recursos frescos con la finalidad de planificar gastos a futuro, es decir se trata de ahorros cautivos.

- **Objetivos:** Los objetivos de este producto son:
  - Incorporar al menú de productos financieros de la cooperativa, servicios que amplíen y fortalezcan las fuentes de recursos monetarios.
  - Incrementar sus operaciones de intermediación; logrando el afianzamiento de una nueva imagen de cooperativa de ahorro y crédito, que estimula el ahorro, se preocupa de sus miembros y a su vez constituye palanca de desarrollo.
  - Proponer un producto financiero, atractivo, alcanzable, rentable, concordante al espíritu social y potencialmente vendible en el mercado que se desarrollan las cooperativas; así mismo, potable para incorporar otros nichos de mercado.
  - Este nuevo producto será competitivo, administrado con profesionalismo bajo estrategias de mercado.
- **Características del producto:**
  - 1. Competitividad:**
    - Tasas de interés competitiva, acorde al mercado financiero local y regional.
    - Tasa reajutable, periódica, cuando sea necesaria, para mantener competitividad y control de costos internos.

- Ahorro regular, indexado al fin de cada mes, para no perder eficacia en el objetivo.

**2. Flexibilidad en montos:** La Cooperativa deberá considerar los siguientes factores en la captación de recursos:

- Se consideran las posibilidades económicas de los usuarios, para fijar el monto mínimo, estableciéndose depósitos mínimos de \$ 10,00.
- El plan de ahorros puede ser variable y opcional: Depósitos únicos; Depósitos regulares periódicos (semanales, quincenales, mensuales, trimestrales); Depósitos periódicos, más aportes complementarios preferentes y preestablecidos.

**3. Flexibilidad en plazos:**

- Dependiendo del propósito del Plan, el socio depositante establece el plazo de su contrato, únicamente se establece un plazo mínimo de referencia, pudiendo este ser renovable.

**4. Rentabilidad:**

- Tasa de interés competitiva.
- Capitalización diaria de interés
- El socio depositante podría disponer de sus recursos antes del vencimiento, lo cual equivale a quebrar el contrato, sin ningún tipo de penalización.
- En este caso la condicionante será la reliquidación de intereses a la tasa de interés de ahorros a la vista y a la fecha (deberá hacerse constar esta cláusula en el contrato).

**5. Direccionalidad:** El socio/cliente define el propósito del Plan a Futuro, lo cual a su vez permite predefinir ciertas características de plazo:

- a) **Ahorro – Futuro: Jubilación.-** El plazo mínimo de permanencia en este plan es de cinco años, con aportaciones mensuales mínimas de \$ 10,00 y máximas de US \$ 40,00.
- b) **Ahorro - Futuro: Inversión Productiva o Inmobiliaria.-** Financia la instalación y expansión de negocios, adquisición de vivienda, terrenos y otros bienes necesarios para el hogar y el negocio. El plazo de permanencia mínimo en este plan es de 4 años, con aportaciones mensuales de \$ 50,00
- c) **Ahorro – Futuro: Vehículo.-** Financia la compra de vehículo, su tiempo de permanencia mínimo dentro del plan es de 36 meses, con aportaciones mensuales de US \$ 100,00
- d) **Ahorro – Futuro: Fondo Multiuso.-** Financia la compra a futuro de electrodomésticos, viajes de placer, vacaciones, turismo, educación especializada, servicios médicos especializados, etc. El tiempo de permanencia en este plan es de un año, con aportaciones mensuales mínimas de \$ 50,00.
- e) **Ahorro – Futuro: Fondo de Educación.-** Financia los gastos que demanda la educación de los hijos del titular de la cuenta, como: matriculas, bibliografía, pensiones, gastos de viaje, alimentación, hospedaje, etc. El plazo mínimo de permanencia en este plan es de 3 años, con una aportación mensual de \$ 50,00.
- f) **Ahorro – Futuro: Fondo Familiar de Emergencia.-** Financia casos imprevistos de bienes no deseados como: enfermedades, gastos de sepelio, imprevistos por calamidad doméstica, etc. Esta modalidad de Plan sería el único caso que con justificación comprobada podría disponerse de los fondos inmediatamente, sin afectar a los intereses ganados (sin reliquidación). El tiempo mínimo de permanencia en este Plan es de un año, con aportaciones mensuales de \$ 20,00.

- **Condiciones por parte de la Cooperativa:** Si el socio se atrasa en sus depósitos, la Cooperativa le notificará por escrito para que regularice sus ahorros. De acumular el socio/cliente tres cuotas sin depositar, la Cooperativa puede rescindir el contrato. En este caso se le comunicará por escrito, al menos con ocho días de anticipación, indicándole las causas para su exclusión del plan de ahorro a futuro.

Se entregará al socio la reliquidación de sus ahorros, sujetándose a las condiciones de tasas y periodos de capitalización vigentes para ahorros a la vista a la fecha de la exclusión.

Para el caso de clientes, se aperturará una cuenta de ahorros, hasta que el socio se acerque a retirar su dinero o continuar como simple ahorrista.

#### **3.4. PLAN OPERATIVO**

Para dar cumplimiento a los objetivos, estrategias y políticas planteadas en la propuesta, se propone el siguiente Plan Operativo a desarrollarse en la Cooperativa con la intervención de todos los involucrados, principalmente de Directivos, empleados y socios:

## PLAN OPERATIVO

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Políticas</b>	<b>Actividades</b>
Mejorar la eficiencia administrativa del personal de la Cooperativa con la finalidad de optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y tecnológicos.	Realizar talleres de capacitación dirigidos al personal de la institución aprovechando la asesoría externa que tiene la COAC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo organizacional</li> <li>- Calidad Total</li> <li>- Mercadeo</li> <li>- Informática</li> <li>- Leyes Tributarias</li> <li>- Otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contactar y realizar el contrato con la Consultora Externa</li> <li>- Elaborar el cronograma</li> <li>- Organizar los eventos con la debida anticipación</li> <li>- Ejecución del Taller</li> </ul>
Fomentar en el personal el deseo de superación en el desarrollo de sus actividades	Estimular con incentivos al personal mediante reconocimientos en público de sus labores realizadas en la institución	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo y reconocimiento cada año</li> <li>- Publicación en la cartelera de la institución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Designar al empleado merecedor de tal reconocimiento</li> </ul>
Difundir la misión, visión, objetivos, políticas y principios de la COAC a clientes internos y externos para posicionarlos en la mente	Elaborar afiches y trípticos llamativos y colocarlos en lugares estratégicos de la institución.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El diseño lo hará la Unidad de I&amp;D.</li> <li>- Aprobación del gerente</li> <li>- Difundir a través de campañas publicitarias en eventos culturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar la imprenta para la elaboración del material de difusión.</li> <li>- Recepción del material</li> <li>- Colocación y repartición de los afiches y trípticos</li> <li>- Participar en eventos culturales</li> </ul>
Diversificar e innovar los productos y servicios	Lanzar productos financieros competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación directa de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentar propuestas por parte del personal</li> <li>- Seleccionar propuestas que convengan a la</li> </ul>

<p>financieros que oferta la cooperativa.</p>	<p>que capten la atención de inversión de los socios y clientes en general. Realizar convenios con casas comerciales, farmacias, médicos que provean de productos y servicios a los socios de la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Convenios con el 10% de descuento.</li> <li>- Emitir una tarjeta para el acceso a estos servicios</li> <li>- Difusión masiva por parte de los empleados.</li> <li>- Publicidad de los beneficios en medios de comunicación.</li> </ul>	<p>COAC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar los convenios respectivos</li> <li>- Comunicar los nuevos beneficios</li> </ul>
---	---	---	---

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

Luego del análisis de los resultados, se han llegado las siguientes conclusiones:

1. No existe un conocimiento profundo por parte de los Directivos de lo que es y cómo funciona el Sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito, se ha administrado la institución como un simple negocio, sin importar los resultados y los objetivos que debe alcanzar. Esto debido a que nunca se ha capacitado a los Directivos; la Gerencia tiene conocimiento técnico de cómo administrar una empresa cooperativa, pero no cuenta con el apoyo de los directivos.
2. Las decisiones se toman de acuerdo a las circunstancias del momento, es decir no existe una planificación que permita conducir la Cooperativa hacia el logro de metas y objetivos determinados. No existe el compromiso formal de los integrantes de buscar el crecimiento organizacional.
3. Los directivos y empleados que participan en el proceso de dirección y ejecución de las operaciones, no se involucran directamente con los objetivos institucionales, puesto que no se ha difundido y socializado el Estatuto y Reglamento Interno, tan sólo sirve para sancionar y no para orientar. El Estatuto y el Reglamento Interno están aprobados por la Dirección Nacional de Cooperativas.
4. Los resultados de la actividad económica propia de la cooperativa, a pesar de ser halagadores son escasos y limitados, no se fijan metas financieras por parte de la administración. La información financiera refleja debilidades en el manejo económico – financiero, principalmente en la liquidez.

5. La información financiera no es considerada como un instrumento de toma de decisiones en la gestión administrativa, se presenta los balances a destiempo y sin la debida sustentación analítica para comprensión de los directivos que no tienen conocimiento de administración financiera.
6. Existen diferencias entre los Consejos de Administración y Vigilancia, lo que ha llevado a que se den resistencia de aparte y parte para consensuar objetivos institucionales.
7. Los servicios ofertados por la institución no cumplen con las expectativas de los socios, a pesar de que el monto del crédito ordinario es alto, la tasa de interés es competitiva (14% anual sobre saldos). Los trámites no son ágiles, etc., lo que ocasiona insatisfacción.
8. El 100% de los encuestados en las tres instancias consultadas, empleados, socios, directivos y Gerencia están de acuerdo en que el análisis de la gestión administrativa y financiera servirá como un parámetro para tomar decisiones adecuadas y corregir desviaciones en la gestión por parte de la dirección de la Cooperativa.

## **4.2. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda implementar un plan de capacitación para directivos sobre Administración Cooperativa; Gestión Crediticia, Planificación Financiera, Planificación estratégica, Relaciones Humanas, etc., que permita involucrar a todos los actores de la institución, en la búsqueda de objetivos claros y concretos a través de una cultura organizacional de eficiencia, eficacia y desarrollo.
2. Se hace necesario la inmediata elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo Institucional que determine: Principios, Valores, Políticas, Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Acciones a seguir para lograr las metas institucionales.
3. La definición de políticas en la captación de ahorros y la colocación de créditos a través de un Plan Financiero Anual elaborado por la Gerencia, permitirá que la Cooperativa cuente con orientaciones para cumplir con las expectativas y demandas de servicios y productos financieros por parte de los socios y clientes. .
4. La información financiera deber ser presentada oportunamente, y en ella incluirá las notas a los estados financieros, el análisis de la calificación de los activos de riesgo y la constitución de provisiones y el análisis de los estados financieros, con el propósito de demostrar la situación financiera en que se encuentra la Cooperativa en base de la aplicación de las razones financieras de: Liquidez, Rentabilidad, Eficiencia Administrativa, Eficiencia Financiera y Riesgo Crediticio.
5. La integración de directivos, empleados y socios a través de la reconversión mental permitirá que la institución cumpla con sus objetivos y que se trabaje en equipo, para ello es necesario profesionalizar y formar nuevos líderes cooperativos.

6. La diversificación e innovación de productos financieros y servicios cooperativos permitirá que los socios cuenten con mayor y mejores oportunidades de inversión y de optar por un crédito. Al personal involucrado en la tramitación del crédito, se lo debe capacitar en mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades de los socios.
7. La Gerencia de la Cooperativa deberá tomar en cuenta los resultados del análisis de la gestión administrativa y financiera con el propósito de tomar decisiones oportunas y efectivas y corregir errores y debilidades de la gestión.
8. La propuesta, permitirá orientar las acciones que la Gerencia debe tomar, por lo que recomendamos su aplicación con el afán de mejorar sus índices de gestión en cuanto a la eficiencia administrativa, eficiencia financiera, liquidez, solvencia, rentabilidad, etc., ubicando a la institución dentro del grupo de cooperativas solventes del mercado financiero local.

## RESUMEN

Se ha realizado el análisis de la Gestión Administrativa y Financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con la finalidad de conocer el grado de eficiencia de la gestión, para ello se considerara aspectos y factores tales como operativos, funcionales y administrativos.

Para la investigación se utilizó el método cuali – cuantitativo y el paradigma cuasi – experimental, las técnicas de recolección de datos permito contar con la información necesaria para culminar con la investigación.

La propuesta del Análisis de la Gestión Administrativa y Financiera, permitirá a sus directivos conocer el impacto y los efectos de esta en el desarrollo institucional, y así corregir debilidades oportunamente. A la vez que se busca apoyar la gestión eficaz en la administración de los recursos institucionales, fortaleciendo la capacidad de gestión de sus directivos, dotándola de instrumentos para la evaluación del desempeño del talento a través de indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, los mismos que contribuyen al mejoramiento de los procesos y la calidad de los servicios a clientes internos y externos.

Se ha llegado a la conclusión de que la presente propuesta es una herramienta de gestión que permite alcanzar los objetivos y metas propuestas por los directivos, por cuanto a través de éste se puede implementar estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Se recomienda la aplicación de la propuesta, con el afán de que la institución se ubique dentro del grupo de las cooperativas solventes del mercado financiero local.

## SUMMARY

The study includes analysis of the Administrative and Financial Management of the Savings and Credit Cooperative “Educators of Chimborazo” Ltda., the city of Riobamba, Chimborazo province, in order to determine the degree of management efficiency for. It considers aspects and factors such as operational, functional and administrative.

For the research the method was used-quantitative –quantitative paradigm and quasi-experimental techniques allow data collection have the information needed to complete the investigation.

The proposal of the Management Analysis and Financial Management, will allow its managers understand the impact and its effects on institutional development, and timely and correct weakness. While management is to support effective management of institutional resources, strengthening the management capacity of its managers, providing it with instruments for evaluating the performance of talent through performance indicators, efficiency and effectiveness, that they are contributing to process improvement and quality of services to internal and external customers.

It has been concluded that this proposal a management tool to achieve the objectives and goals set by managers, because through this you can implement strategies that lead to the fulfillment of institutional objectives.

It recommends the implementation of the proposal with the desire that the institution is located within the cooperative group of local financial market solvent.

## ANEXO 1

### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA

#### ENCUESTA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA

Objetivo: Recopilar información sobre la situación actual de la gestión administrativa y financiera en la cooperativa, con la finalidad de establecer los efectos en el desarrollo y crecimiento institucional.

La presente encuesta es estrictamente confidencial, y la información no compromete su estabilidad laboral.

Por favor consigne una "x" en la respuesta que Ud. crea conveniente.

Boleta no. ....

#### CUESTIONARIO

1. ¿La Cooperativa cuenta con un Reglamento Interno?
  - a. Si:
  - b. No
  - c. Desconoce
  
2. ¿La Gerencia aplica las disposiciones del Reglamento Interno?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
3. ¿Se Planifica con tiempo las Actividades Institucionales?
  - 4.2.1. Siempre
  - 4.2.2. A veces
  - 4.2.3. Nunca
  
4. ¿Ha participado Ud. en la planificación de las actividades de la cooperativa?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca



5. ¿Conoce Ud. los objetivos institucionales?
- a. Si
  - b. No
  - c. Desconoce
6. ¿Las Políticas dictadas por los Directivos han sido?
- a. Adecuadas
  - b. Inadecuadas
7. ¿el aporte de los Directivos a la Gestión Administrativa y Financiera ha sido?
- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
8. ¿Cómo Calificaría la Gestión Administrativa y Financiera de Gerencia?
- a. Excelente
  - b. buena
  - c. regular
  - d. Mala
9. ¿Cree Ud. que el análisis de la gestión administrativa y financiera de la cooperativa aportará en la toma de decisiones a la gerencia?
- a. Si
  - b. No
10. ¿Cree Ud. que el desarrollo y crecimiento institucional se debe a una buena gestión administrativa y financiera?
- a. Si
  - b. No

Gracias por su colaboración

## ANEXO 2

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR  
CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA**

### ENCUESTA A LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA

Objetivo: Recopilar información sobre la situación actual de la gestión administrativa y financiera en la cooperativa, con la finalidad de establecer los efectos en el desarrollo y crecimiento institucional.

Por favor consigne una "x" en la respuesta que Ud. crea conveniente.

Boleta No. ....

### CUESTIONARIO

1. ¿La cooperativa cuenta con un reglamento interno?
  - a. Si:
  - b. No
  - c. Desconoce
  
2. ¿Se aplican las disposiciones del Reglamento Interno?
  - a. Siempre
  - b. A Veces
  - c. Nunca
  
3. ¿Se cuenta con un plan operativo anual?
  - a. Si
  - b. No
  
4. ¿Ha participado en la elaboración del plan operativo anual?
  - a. Si
  - b. No
  
5. ¿Para el ejercicio de sus funciones ha recibido capacitación?
  - a. Si
  - a. No

6. ¿Los objetivos institucionales son alcanzables en el?
- a. Corto plazo
  - b. Mediano plazo
  - c. Largo plazo
7. ¿Cómo calificaría la gestión gerencial?
- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
8. ¿El aporte de los empleados a la gestión gerencial ha sido?
- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
9. ¿Cree Ud. que el análisis de la gestión administrativa y financiera de la cooperativa aportará en la toma de decisiones a la gerencia?
- a. Si
  - b. No
10. ¿Cree Ud. que los resultados financieros se debe a una buena gestión administrativa?
- a. SI
  - b. NO

Gracias por su colaboración

## ANEXO 3

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR  
CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA**

### ENCUESTA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

**Objetivo:** Recopilar información sobre la situación actual de la gestión administrativa y financiera en la cooperativa, con la finalidad de establecer los efectos en el desarrollo y crecimiento institucional.

Por favor consigne una "x" en la respuesta que Ud. Crea conveniente.

Boleta No. ....

### CUESTIONARIO

1. ¿El trato que recibe de los empleados en el servicio es?
  - a. Excelente
  - b. Bueno
  - c. Regular
  - d. Deficiente
  
2. ¿Los trámites para la obtención de un crédito son?
  - a. Ágiles
  - b. Burocráticos
  - c. Demorados
  
3. ¿Los montos del crédito para cubrir sus necesidades son?
  - a. Suficientes
  - b. Insuficientes
  
4. ¿Ha recibido capacitación por parte de la Cooperativa?
  - a. Si
  - b. No

5. ¿El horario de atención a los socios es?
- a. Adecuado
  - b. Inadecuado
6. ¿Le gustaría que el horario de atención sea en una sola jornada?
- a. Si
  - b. No
7. ¿Cómo calificaría la gestión gerencial?
- a. Excelente
  - b. Buena
  - c. Regular
  - d. Mala
8. ¿El aporte de los empleados y directivos contribuye a la gestión gerencial?
- a. Si
  - b. No
9. ¿Cree Ud. que el análisis de la gestión administrativa y financiera contribuye en la toma de decisiones a la gerencia?
- a. Si
  - b. No
10. ¿Cree Ud. que el desarrollo y crecimiento institucional se debe a una gestión gerencial excelente?
- a. Si
  - b. No

Gracias por su colaboración

## **ANEXO 4**

### **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA Y COMERCIO EXTERIOR CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA**

#### **GUIA ESTRUCTURADA DE ENTREVISTA A GERENCIA**

1. ¿La Cooperativa cuenta con un reglamento interno?
2. ¿La Gerencia aplica las disposiciones del reglamento interno?
3. ¿Se planifica con tiempo las actividades institucionales?
4. ¿Quiénes participan en la planificación de las actividades de la cooperativa?
5. ¿Se difunde el plan operativo?
6. ¿Las resoluciones tomadas por los consejos de administración y vigilancia son acertadas?
7. ¿El aporte de los directivos a la gestión administrativa y financiera ha positiva?
8. ¿Cómo calificaría la gestión del consejo de administración?
9. ¿Cree Ud. que el análisis de la gestión administrativa y financiera de la cooperativa aportará en la toma de decisiones a la gerencia?
10. ¿Cree Ud. que el desarrollo y crecimiento institucional se debe a una buena gestión administrativa y financiera?