



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

**“Mejoramiento de la gestión administrativa para la Cooperativa de Ahorro y
Crédito Cariamanga Ltda, durante el año económico 2011-2012”**

Trabajo de fin de titulación

AUTORA: Aguirre Sotomayor Ximena Esther

DIRECTOR: Oswaldo Francisco Ochoa Ordoñez, Eco.

CENTRO UNIVERSITARIO CARIAMANGA

2013

CERTIFICACIÓN

Economista

Oswaldo Francisco Ochoa Ordoñez

DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA

CERTIFICA:

Que el presente trabajo, denominado *“Mejoramiento de la Gestión Administrativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cariamanga Ltda, durante el Año Económico 2011-2012”*, realizado por la profesional en formación: Aguirre Sotomayor Ximena Esther, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la graduación en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, por lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja, Abril de 2013

F.....

CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Aguirre Sotomayor Ximena Esther declaro ser autor del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja, y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos de tesis de grado que se realicen a través, o con e apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

F.....

Aguirre Sotomayor Ximena Esther

Cédula # 1104689888

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis con todo mi amor y cariño a Dios por darme la oportunidad de vivir, a mis padres que con amor y sacrificio, supieron motivarme para culminar mis estudios, a mis hermanos por su apoyo incondicional para llegar a superarme cada día más.

Les agradezco de todo corazón el haber estado en mi vida y compartir momentos agradables y tristes, por lo que esos momentos nos ayudan a permanecer unidos, sobretodo aceptar y valorar a las personas que nos rodean.

Los amo mucho y nunca los olvidare.

Aguirre Sotomayor Ximena Esther

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Por haberme otorgado sabiduría, fortaleza, salud y haberme permitido llegar a la meta deseada, por haber puesto en mi camino personas que han sido guía, soporte y compañía durante vida.

A mi familia

Expreso los agradecimientos muy cariñosos a mis padres y hermanos que han sido el pilar fundamental para culminar esta dura tarea, que me he capacitado para un futuro mejor y que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

A mi Director de tesis

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Econ. Francisco Ochoa Ordoñez, por su apoyo incondicional y dedicación así como por sus conocimientos sin los cuales no hubiera sido posible la elaboración de la tesis.

A la UTP

Por brindarme los caminos y las directrices hacia el éxito a través de sus mentores.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.

Por abrirme sus puertas cuando lo solicite, brindándome toda la información que se requería y prestando toda la ayuda necesaria para el desarrollo de este proyecto.

Aguirre Sotomayor Ximena Esther

ÍNDICE DE CAPÍTULOS

Certificación.....	ii
Cesión de Derechos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	viii

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CARIAMANGA LTDA.”

1.1. Aspectos Generales.....	1
1.2. Reseña Histórica de la Cooperativa.....	1
1.3. Misión.....	3
1.4. Visión.....	4
1.5. Valores.....	4
1.6. Servicios.....	4
1.6.1 Productos Financieros.....	4
1.6.2. Servicios no Financieros.....	5
1.7. Organigrama.....	5
1.8. Personal que labora en la Cooperativa.....	6

CAPÍTULO II

COOPERATIVISMO

2.1. Concepto.....	7
2.2. Gestión Administrativa.....	7
2.2.1. Administración.....	8
2.2.2. Funciones de la Administración.....	8
2.2.2.1. Planificar.....	9
2.2.2.2. Organizar.....	9
2.2.2.3. Ejecución.....	9
2.2.2.3.1. Actividades importantes de la Ejecución.....	10
2.2.2.4. Control.....	10
2.3. Administración financiera.....	11
2.4. Análisis Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cariamanga Ltda.....	14

2.4.1. Análisis Interno.....	14
2.4.2. Área de Administración.....	14
2.4.3. Asamblea General.....	14
2.4.4. Consejo de Administración.....	15
2.4.5. Consejo de Vigilancia.....	16
2.4.6. Gerente General.....	16
2.5. Área de Crédito y Cobranzas.....	17
2.5.1. Crédito.....	17
2.5.2. Caja.....	17
2.5.3 Servicio de Guardianía.....	18
2.6. Análisis Externo.....	18
2.6.1. Influencias Macro ambientales.....	18

CAPÍTULO III

DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CARIAMANGA LTDA.

3.1. Estudio de Mercado.....	21
3.1.1. Cálculo de la Muestra.....	21
3.1.2. Tabulación, Análisis y Presentación de Resultados.....	22
3.2. Encuestas aplicadas a los Directivos de la Cooperativa.....	23
3.3. Encuestas Aplicadas a los Empleados de la Cooperativa.....	25
3.4. Encuestas Aplicadas a los Socios y Clientes de la Cooperativa.....	27
3.5. Propuesta para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa.....	29
3.5.1. Tecnología.....	29
3.5.2 Imagen Corporativa.....	31
3.5.3. Recursos Humanos.....	33
3.5.4. Manual de Funciones.....	34
3.5.5. Servicio al cliente.....	42

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.....	45
4.2. Recomendaciones.....	46
Bibliografía.....	47

RESUMEN EJECUTIVO

Desde la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, sus directivos y administradores no han realizado un proceso de mejoramiento de los servicios, lo que ha ocasionado cierto malestar en los usuarios de la institución financiera.

Una correcta gestión administrativa, posibilita a los clientes internos y externos una satisfacción de sus necesidades, lo que conlleva en el primer caso (clientes internos) a un nivel de productividad adecuada y en los socios o usuarios una lealtad a los productos y servicios que ofrece la cooperativa.

La investigación se planteó como objetivo general mejorar la gestión empresarial de la organización, para lo cual fue necesario identificar a aquellos aspectos que son necesarios mejorar y en base a ello generar una propuesta que permita elevar el nivel de satisfacción de los clientes antes mencionados.

El levantamiento de información realizado proporcionó datos que identificaron aquellos aspectos que son necesarios mejorarlos, entre los que se destacan: infraestructura inadecuada, tecnología insuficiente, imagen corporativa, capacitación del personal entre otros.

Con los antecedentes señalados, se ha creído conveniente establecer los cambios necesarios para mejorar la gestión administrativa.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CARIAMANGA” LTDA.

1.1. Aspectos Generales

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cariamanga" Ltda, es constituida en reunión de un grupo de personas naturales residentes en la Ciudad de Cariamanga, Provincia de Loja, que al no tener muchas ventajas trabajando por si solos, deciden constituir una Cooperativa mediante los trabajos, esfuerzos y financiamiento mancomunados, procurar el desarrollo social, cultural y económico de todos los asociados.

1.2. Reseña histórica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.

En la Ciudad de Cariamanga, el primero de Diciembre del 2007, en el Local de la Agencia VIGO, se reúnen los siguientes socios fundadores:

- Bermeo Abrahán Carlos Rodrigo
- Bermeo Abrahán César Augusto
- Conza Castillo Russell Danilo
- Conza Castillo Karol Paul
- Chauca Chancusi Martha Cecilia
- Cuenca Sarango Magali del Cisne
- Criollo Yunga Teresa de Jesús
- Criollo Yunga Daniel Oswaldo
- Criollo Yunga Carlos Patricio
- Criollo Yunga Gloria Elvira
- Criollo Yunga Paulina María
- Loaiza Campoverde Homer Armando
- Macías Quiroz John Roosbel
- Méndez Maldonado Mario Xavier

- Pardo Delgado Jorge Bersabel
- Santín Hidalgo Carmen Yolanda

Se reúnen con el objeto de resolver sobre la Constitución de la Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito denominada “Cariamanga” Ltda.

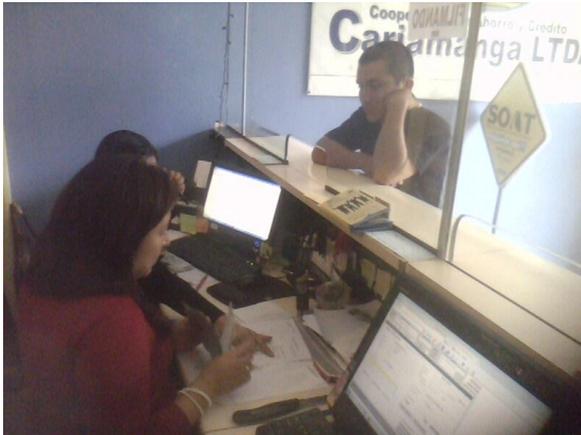
Una vez que se constata que, en la reunión existen, más de once personas naturales, toma la palabra la Sra. Lcda. Sara Bustan, delegada de la Dirección Provincial de Cooperativas, quien hace una amplia exposición de los beneficios y ventajas del Sistema Cooperativo, así como de las necesidades por las que atraviesa el grupo presente. Concluye que es necesario e imprescindible el conformar una Cooperativa de Ahorro y Crédito en la Ciudad de Cariamanga.

Se procede a la revisión del nombre confirmando “Cooperativa de Ahorro y Crédito Cariamanga” Ltda. Cuyas siglas serán “CACC”. Posteriormente se dio lectura a los estatutos dónde se hace correcciones en el artículo correspondiente a la pérdida de condición del socio y se determina que ningún socio perderá su condición como tal si es demandado judicialmente por el pago de una obligación a la cooperativa.

El día 17 de Mayo del 2008, los estatutos son revisados, corregidos y aprobados por los socios, que en su totalidad estuvieron presentes, siendo en un número de 16 socios. Se aprueba continuar con el procedimiento cumpliendo con todos los requisitos necesarios para hacer la presentación a la Dirección Provincial de Cooperativas y solicitar se apruebe estos estatutos para conformar la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.¹

¹Actas de Sesiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.

1.3. Misión



“Nuestra Cooperativa pretende elevar en los socios el nivel cultural y social por medio de cursos y conferencias de diversa índole, incentivar y reforzar el sentimiento de grupo, mejorar las relaciones existentes entre los socios y desde luego, mejorar el bienestar económico y social de sus asociados, por medio del buen uso del crédito.

Además trabajaremos con calidad, pasión y con alto sentido de responsabilidad, apoyándonos con información técnica y con un gran equipo humano comprometido con la excelencia”.

1.4. Visión

Ser una empresa de servicio social sólida en su estructura administrativa financiera y técnica al servicio de la Comunidad, proveyéndola de créditos mediante el análisis y evaluación de proyectos.

1.5. Valores

La aplicación de valores en la Cooperativa hace de ella una organización responsable. Los valores coinciden en que tienen como fin último mejorar la calidad de nuestra vida y la de nuestros socios.

- Responsabilidad
- Democracia
- De ayuda mutua
- Igualdad
- Equidad y Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Preocupación por los demás.

1.6. Servicios

1.6.1. Productos Financieros

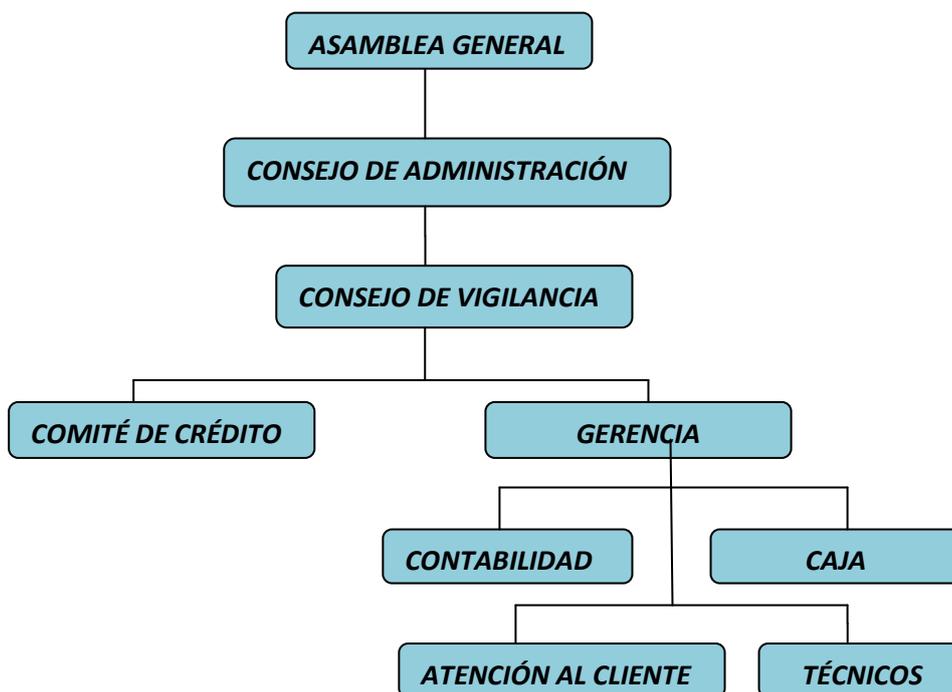
- Ahorro a la vista
- Ahorro a plazo fijo
- Ahorro programado
- Plan navideño
- Plan negocio
- Plan para la educación
- Ahorro Socio Junior
- Créditos para todas las actividades productivas.

1.6.2. Servicios no Financieros

- Seguro de vida
- Seguro de desgravamen
- Pago de servicios básicos
- Servicio de comisariato
- Servicio de farmacia
- Asistencia médica

1.7. **Organigrama:** La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cariamanga" Ltda, para realizar sus actividades de carácter financiero y de servicios tiene estructurado a su personal de acuerdo al siguiente organigrama.

Gráfico N°1



Fuente: Archivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cariamanga" Ltda.

Elaboración: Ximena Aguirre

1.8. Personal que labora en la Cooperativa.

Tabla N° 1

N° de Orden	Nombres y Apellidos	Función	Tiempo de Servicio
1	Patricio Criollo	Gerente	2 años
2	Beatriz Rodríguez	Contadora	1 año
3	Carmen Márquez	Técnica de Créditos y Promotora	1 año
4	Cecibel Montero	Caja	1 año

Fuente: Archivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cariamanga" Ltda.

Elaboración: Ximena Aguirre

CAPÍTULO II

EL COOPERATIVISMO

2.1. Concepto

El Cooperativismo es un sistema de ayuda mutua para el desarrollo de la sociedad. Uno de los propósitos del cooperativismo es eliminar la explotación de las personas por los individuos o empresas dedicados a obtener ganancias (Sangoquiza G. 2007).

La principal fortaleza de la Doctrina Cooperativista es la participación del ser humano, asumiendo un rol protagonista en los procesos socio-económicos en la sociedad en que vive.²

El Cooperativismo se rige por valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano.

2.2. Gestión Administrativa

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administrativo – ONIS).

La Gestión Administrativa constituye el conjunto de acciones mediante las cuales el gerente desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, ejecutar, controlar.

La Gestión Administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde finales del Siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la

²Pareja González, Pedro. (2008), Manual para Cooperativas de Ahorro y Crédito. Segunda Edición. Editado por el Ministerio de Educación y Cultura. Quito – Ecuador.

organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.³

2.2.1. Administración

Administración es el proceso de planeación, organización, dirección y control del uso de los recursos para lograr las metas del desempeño.⁴

Wilbur Jiménez Castro en su libro “Introducción al estudio de la teoría Administrativa define a la administración como: “una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es posible lograr.

La Administración se refiere al proceso de coordinar e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas.⁵

2.2.2. Funciones de la Administración

Muchos Gerentes han encontrado que una útil y clara organización del conocimiento facilita el análisis de la administración. Por tanto, al estudiar administración es necesario desglosarla en cinco funciones gerenciales: planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar.⁶ Estas funciones administrativas se interrelacionan permanentemente, la realidad es que estas funciones se mezclan continuamente conforme un administrador pasa de una tarea a otra y de una oportunidad a otra en su trabajo.

³<http://www.gestion2011.blogspot.mx/> (Consulta el 18-12-2012)

⁴ John Schermerhorn (2010), Administración, Editorial Limusa, pag 17

⁵ Stephen Robbins, Mary Coulter (2000), Administración, Editorial Prentice Hall, sexta edición, pag 8.

⁶ Harold Koontz, Heinz Weicrich, Mark Cannice (2008), Administración una Perspectiva Global y Empresarial, Editorial McGraw Hill, pag 5

2.2.2.1. Planificar

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.⁷

2.2.2.2. Organizar

Hasta los mejores planes fracasarán sin una ejecución sólida. El éxito empieza con la organización, el proceso de asignación de tareas, distribución de recursos y coordinación de actividades de individuos y grupos para ejecutar planes. A través de la organización, los administradores convierten los planes en acciones al definir los puestos, asignar personal y apoyarlos con tecnologías y otros recursos.⁸

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

El Gerente es quien adapta la estructura de la organización a sus metas y recursos, este proceso es conocido como Diseño Organizacional.

2.2.2.3. Ejecución

Para llevar a cabo las actividades que resulten de los pasos de la planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner al grupo en acción está dirigir, desarrollar, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que en su trabajo mediante su propia creatividad.

⁷<http://www.gestion2011.blogspot.mx/> (Consulta el 09-01-2013)

⁸ John Schermerhorn (2010), Administración, Editorial Limusa, pag 19

2.2.2.3.1. Actividades Importantes de la Ejecución

- ❖ Poner en práctica la filosofía de participación por todos los involucrados en las decisiones.
- ❖ Conducir y retar a otros para que hagan su mayor esfuerzo.
- ❖ Motivar a los miembros.
- ❖ Comunicar con efectividad.
- ❖ Desarrollar en los miembros todo su potencial.
- ❖ Recompensar y reconocer económicamente por su trabajo bien hecho.
- ❖ Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- ❖ Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

2.2.2.4. Control

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa⁹. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó. Los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada. Un sistema de gestión de la calidad crea la base para la toma de decisiones basadas en el conocimiento, un óptimo emprendimiento entre las partes interesadas y sobre todo lograr un aumento del éxito de la empresa a través de la disminución de costos y de una mejor gestión administrativa.¹⁰

Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El Gerente es quien debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización y así la conduzca hacia las metas establecidas. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- Establecer las normas de desempeño.

⁹ Stephen Robbins, Mary Coulter (2000), Administración, Editorial Prentice Hall, sexta edición, pag 12.

¹⁰ Dennis Nieto, (2009), Los Sistemas de Gestión de la Calidad, Editorial UTPL, pag 20.

- Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
- Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

El Control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través de dicha función se logra lo planeado, el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, sino más bien es una necesidad administrativa.

2.3. Administración Financiera

La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y la administración de activos, con algún propósito general en mente. ¹¹

El objetivo de una buena administración financiera en el sector privado es proporcionar información con base en la cual quienes toman las decisiones sustenten juicios prudentes e inteligentes. En el sector público, sin embargo, la administración financiera ha estado más relacionada con el cumplimiento de mandatos legales que con la generación de aportes para la toma de decisiones.

Como consecuencia, muchas decisiones claves en la administración financiera dentro del sector público tienden a estar basadas más en la realidad política presente que en un análisis cuidadoso de los resultados futuros.

Esta mezcla inevitable de política, leyes y escrutinio público es lo que hace a la administración financiera gubernamental mucho más difícil y compleja que la administración financiera en el mundo empresarial. Como resultado, la administración financiera gubernamental puede constituir un reto mucho mayor que su contraparte en el sector privado.

Sin embargo, es muy importante que los objetivos de la administración financiera en el sector público, incluyendo la administración financiera de proyectos financiados

¹¹ James Van Horne y John Wachowicz (2002), Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Pearson, pag 2

internacionalmente, sean formulados de acuerdo con los lineamientos de la dinámica propia del sector privado.¹²

El alcance de las responsabilidades de la administración financiera en el gobierno o en la empresa incluye, entre otros elementos, el financiamiento, la custodia, las funciones analíticas y de información. Las siguientes tareas caracterizan la administración financiera en ambos sectores:

- Analizar y evaluar el impacto financiero de las decisiones administrativas, tanto antes como después de la Implementación.
- Garantizar el flujo de efectivo necesario para financiar actividades y operaciones planeadas.
- Salvaguardar los recursos a través de controles financieros apropiados.
- Proporcionar una estructura financiera para la planeación de actividades y operaciones futuras.
- Administrar sistemas de procesamiento de transacciones que produzcan información para el control de operaciones y actividades planeadas.
- Garantizar la legalidad y la regularidad en el uso de los fondos públicos.
- Poner atención a los conceptos de eficiencia y efectividad.

Informar e interpretar los resultados de las actividades y operaciones, medidas en términos financieros y, a partir de ese momento, llevar a cabo auditorías ex post y evaluaciones. Por ello, el punto central de la administración financiera se encuentra ahora en la obtención y administración de dinero en efectivo, ya que sin efectivo, los presupuestos no pueden ser ejecutados. La existencia de influencias económicas externas incontrolables, la cuestionable confianza puesta en las fuentes de recursos tradicionales, y la insaciable demanda de más y más servicios públicos, han propiciado que la administración del dinero en efectivo, incluyendo la administración de la deuda, se ubique al frente de los intereses del sector público.

No obstante, pocos países han logrado establecer sistemas de administración del efectivo que sean adecuados o aceptables. Incluso los países desarrollados o industrializados han comenzado hasta hace muy poco tiempo a introducir nuevos y mejores mecanismos de administración de efectivo. La fragmentación de las

¹² James Van Horne y John Wachowicz (2002), Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Pearson, pag 8

funciones de la administración financiera central es otra característica peculiar del sector público.

Aunque las empresas comúnmente designan a individuos calificados como "jefes financieros, pocos gobiernos pueden identificar a sus propios ejecutivos financieros claves. Las funciones administrativas financieras básicas con frecuencia se encuentran divididas entre los organismos que compiten por influencia, en lugar de colaborar por el bien común.

Con demasiada frecuencia la información no se encuentra disponible, no es oportuna, ni confiable y no es utilizada para las decisiones claves de gobierno. Un sentido de conciencia administrativa financiera es enormemente necesario dentro del sector público. Cada gobierno necesita una filosofía de administración financiera apropiada, y una definición clara sobre el alcance de las funciones administrativas financieras. Entonces, el gobierno debe asegurar la existencia de un liderazgo profesional competente en la administración financiera para dicha función y proporcionar apoyo y personal adecuados.

Los países al desarrollarse, incrementan su necesidad de una administración financiera profesional coordinada. Por ello, entre las muchas necesidades de los países en desarrollo se encuentra la integración de las funciones y responsabilidades básicas en la administración financiera, con un sistema simple de coordinación bajo un liderazgo profesional competente. Esto puede hacerse sin el uso extensivo de sistemas sofisticados de computación.

2.4. Análisis Situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.

2.4.1. Análisis Interno

El análisis interno permitirá tener una visión de cómo está siendo manejada la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, en la actualidad; comprendiendo aquellas variables sobre las cuales la cooperativa puede influir.

Mediante el análisis interno se persigue identificar las fortalezas que son las habilidades competitivas y debilidades que son los factores de riesgo que tiene la cooperativa para desarrollar sus actividades.

2.4.2. Área de Administración

El Gobierno, Dirección, Administración y Control Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, se ejerce por medio de la Asamblea General, el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia.¹³

2.4.3. Asamblea General

La Asamblea General es el máximo organismo de decisión de la cooperativa, está integrada por los socios debidamente aceptados por el Consejo de Administración y registrados en la Dirección Provincial del MIES de Loja; sus decisiones son obligatorias para todos los socios y para los Organismos de Administración y Dirección en tanto sean concordantes con la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el Estatuto.

Tiene potestad para aprobar el plan de trabajo anual y su respectivo presupuesto económico-financiero, conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, de igual manera es el ente que puede autorizar reformas al Estatuto y otras decisiones trascendentales para la institución.

En el Estatuto de la Cooperativa no se puntualiza la o las Asambleas Generales Ordinarias que deberán cumplirse cada año; en el año 2011 se ha cumplido con

¹³ Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cariamanga Ltda.

dos Asambleas Generales, una en el mes de Enero y otra en el mes de Julio en dichas asambleas se trataron los siguientes puntos:

- ✓ Análisis y aprobación del balance
- ✓ Presupuestos
- ✓ Plan operativo anual del año 2011.

Dentro del año 2011 no se han realizado Sesiones Extraordinarias.

2.4.4. Consejo de Administración

El Consejo de Administración es el responsable de la administración de la cooperativa y está integrado de conformidad a lo dispuesto en el Art.35, del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

Tiene a su cargo la administración de la cooperativa para lograr el cumplimiento del objeto social, sin perjuicio de la representación que compete al gerente, equivale a lo que en otras organizaciones se denomina un directorio.

El Consejo de Administración se reunirá ordinariamente una vez a la semana y en forma extraordinaria cuantas veces sea necesario. El Consejo de Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, se reúne todos los días Lunes cumpliendo con lo dispuesto en el Estatuto.

El Estatuto de la Cooperativa establece que el Consejo de Administración debe dictar las normas generales de administración interna de la cooperativa, con sujeción a la Ley, su Reglamento, el Estatuto y el Reglamento Interno, lo cual se ha cumplido; así mismo elabora la proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la cooperativa y lo somete a consideración de la Asamblea General; lo que se puede manifestar que el Consejo de Administración da fiel cumplimiento a las funciones establecidas en el Estatuto de la Cooperativa.

2.4.5. Consejo de Vigilancia

El Consejo de Vigilancia es el organismo encargado de la supervisión de actividades financieras de la Cooperativa. El Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, se reúne cada semana y extraordinariamente las veces que las circunstancias lo justifiquen, donde las decisiones se toman por la mayoría de votos.

Tiene entre otras las siguientes atribuciones: Supervisar todas las inversiones económicas que se hagan en la Cooperativa, presentar el informe de labores a la Asamblea General al término del ejercicio fiscal, controlar el movimiento económico de la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General.

El Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, ha cumplido con sus atribuciones hasta la fecha, ya que revisan periódicamente la contabilidad de la cooperativa, han presentado a la Asamblea General un informe semestral de actividades y verifican que la gerencia actué de conformidad con todas las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias.

2.4.6. Gerente General

El Gerente es considerado como un mandatario, será caucionado y remunerado, amparado por las leyes laborales y del seguro social, con nombramiento para un período de dos años, pudiendo ser reelegido para un periodo similar.

El Gerente es el encargado de organizar la administración de la cooperativa y responsabilizarse de ella, además tiene las funciones de cumplir y hacer cumplir a los socios las disposiciones emanadas por la Asamblea General y por los Consejos de Administración y Vigilancia.

El Gerente General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, viene cumpliendo con responsabilidad las funciones entre las principales están la de poner en consideración a los Consejos de Administración y Vigilancia el informe administrativo y los balances semestrales en los meses de Enero y Julio de cada año.

2.5. Área de Crédito y Cobranzas

El Área de Crédito y Cobranza es la encargada del proceso de entrega de créditos, que incluye: solicitud, verificación de datos e inspecciones físicas, análisis en la central de riesgos, concesión, legalización y desembolso del crédito.

2.5.1. Crédito

En la cooperativa se pudo observar que en ciertos casos no se realizan las Inspecciones Físicas por parte de los Agentes de Crédito, ya que la inspección es uno de los requisitos fundamentales para otorgar créditos a los socios. Esta debilidad se produce debido a la falta de compromiso del personal para con la cooperativa y el escaso conocimiento por parte de los Agentes de Crédito del Sector Urbano y Rural.

Se pudo observar que las carpetas cuentan con toda la documentación necesaria indispensable para otorgar los créditos, en pocas ocasiones se complementaban en los días posteriores.

La cooperativa cuenta con instructivos claros para el cobro de letras vencidas, sin embargo, se hace caso omiso y dejan transcurrir el tiempo sin hacer uso de este derecho; esto se deriva debido a que los deudores del crédito, familiares o amigos de las personas que laboran en el área de crédito; lo cual afecta la Imagen Institucional ya que la cartera vencida se incrementa de forma exagerada.

2.5.2. Caja

El Área de Caja es la encargada de todo lo que constituye ingresos de dinero; sea depósitos a la vista y a plazo fijo, cobro de créditos, así como de los egresos como son: retiros a la vista, pago del bono de desarrollo humano, entrega de créditos, giros internacionales además de la elaboración de arqueos.

El personal de caja es el que está en contacto diario con el público, el mismo que debe saber dar, recibir y tratar al socio de un modo cordial y ofrecer un servicio más ágil. Al momento de visitar las dependencias de la cooperativa en el área de caja se

pudo detectar que el trato del personal no siempre es amable y cordial, lo que incomoda a los socios.

Lo que se sugiere es que la cooperativa capacite a su personal en temas de relaciones humanas, y atención al cliente, ya que de no hacerlo desencadenaría en darle una mala imagen a la Institución, lo que produciría malestar en los socios y ya no se sentirán parte de la misma, es conocido que la razón de ser de una cooperativa es propender por la satisfacción y el desarrollo de sus socios.

2.5.3. Servicio de Guardianía

Esta área es la encargada de abrir y cerrar las puertas de ingreso, vigilar y preservar la seguridad de la Cooperativa, y ayudar con ciertos detalles a los socios (organizar colas, hacer respetar turnos, entrega de papeletas, facilitar esferos, etc.).

Se procedió a visitar en las primeras horas a la Cooperativa lo que se constató que no existe este servicio, esta debilidad se produce debido a que no existe el financiamiento respectivo para contratar dichos servicios, por lo que es muy importante que exista un guardia para el cuidado y seguridad de la cooperativa.

2.6. Análisis Externo

El análisis externo de una cooperativa de cualquier naturaleza se fundamenta especialmente en el estudio de los factores del entorno de la cooperativa que de una u otra manera puedan afectar o beneficiar al desarrollo de la misma. Esto se da previo a un análisis de diferentes variables para determinar las oportunidades que se deben aprovechar y amenazas que se deben evitar en un momento dado por parte de la cooperativa en estudio.

2.6.1. Influencias Macro ambientales

El Macro ambiente está formado por fuerzas externas que rodean a la Cooperativa de Ahorro y Crédito, las cuales se pueden convertir en oportunidades o amenazas, como las fuerzas políticas, económicas, legal, tecnológicas, etc.

Tabla N° 2
MATRIZ FODA

<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cariamanga" Ltda</i>	
N° de Orden	Fortalezas
1	➤ Información oportuna al cliente
2	➤ Participación en el mercado de las microempresas
3	➤ Capital propio
4	➤ Crecimiento del activo y del pasivo
5	➤ Sistema informático/ sistema de comunicación
6	➤ Equipo informático
7	➤ La Cooperativa es matriz
8	➤ Sin trámites largos para otorgar créditos
9	➤ Calificación al programa nacional de finanzas populares

<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cariamanga" Ltda</i>	
N° de Orden	Oportunidades
1	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos de cooperación
2	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado actual y potencial
3	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios firmados con instituciones como banco central, programa nacional de finanzas populares, banca del migrante.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Marco regulatorio - Supervisión del sector
5	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación a la banca del migrante
6	<ul style="list-style-type: none"> • El sector micro empresarial es poco atendido
7	<ul style="list-style-type: none"> • El apoyo a emprendimientos productivos

<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cariamanga" Ltda</i>	
N° de Orden	Debilidades
1	❖ Escasa Infraestructura
2	❖ Carencia de un manual de funciones
3	❖ Segmentación y conocimiento de los clientes socios
4	❖ Ineficiencia administrativa
5	❖ Calidad de la cartera inicial en riesgo
6	❖ Análisis y colocación de créditos
7	❖ Falta de comunicación entre directivos y empleados
8	❖ Nivel de patrimonio

<i>Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cariamanga" Ltda</i>	
N° de Orden	Amenazas
1	✓ Competencia
2	✓ Inestabilidad política y económica
3	✓ La crisis económica a nivel mundial
4	✓ Inestabilidad laboral
5	✓ Mercado económico competitivo

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cariamanga" Ltda.

Elaboración: Ximena Aguirre

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CARIAMANGA” LTDA.

De acuerdo al objetivo planteado en la presente investigación, el mismo que está dirigido a mejorar la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, es necesario determinar o conocer cuáles son los aspectos en este ámbito (administrativo), que deben ser mejorados y para ello es importante realizar un estudio de campo, el mismo que está focalizado a directivos, empleados y socios de la Institución.

3.1. Estudio de Mercado

3.1.1. Cálculo de la Muestra

Para realizar el estudio de mercado se utilizó la técnica de la encuesta en la que se elaboró un instrumento con preguntas formuladas a los directivos, empleados y socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.

Para realizar el estudio de mercado a los socios se aplicó una encuesta a 121 socios, esta resulta de la aplicación de la fórmula para población finita lo cual constituyen un número representativo del total de la población.

Fórmula:

N= 950

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

$\partial = 1,96$

E= 5%

P= 0.9

$$n = \frac{1.96^2 \cdot 950 \cdot 0.9 \cdot 0.1}{0.05^2 \cdot (950-1) + 1.96^2 \cdot 0.0 + 0.1}$$

$$n = 120,83418$$

Muestra n= 121

3.1.2. Tabulación, Análisis y Presentación de Resultados

Para realizar el análisis del estudio de mercado se utilizó la n función de la encuesta, la misma que fue aplicada a: directivos, empleados y socios de la Cooperativa.

3.2. Encuestas aplicadas a los Directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.

Conocer el criterio que tienen los Directivos sobre las operaciones de carácter administrativo que se realizan diariamente en la Institución Financiera es fundamental para establecer las estrategias de mejoramiento administrativo, en base a ello, se aplicó una encuesta cuyo objetivo es obtener información concerniente a la gestión administrativa. (Ver anexo n° 1).

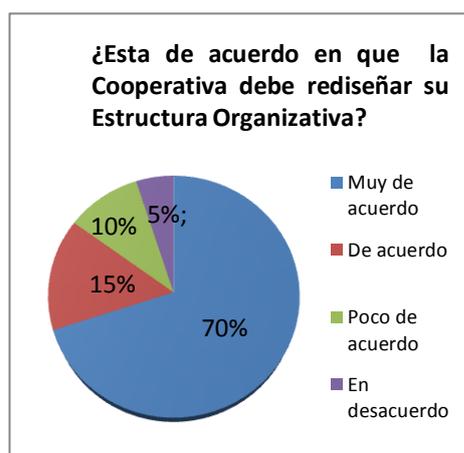
Gráfico N° 2



Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la Cooperativa

Elaboración: Ximena Aguirre

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la Cooperativa

Elaboración: Ximena Aguirre

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta aplicada a Directivos de la Cooperativa.

Elaboración: Ximena Aguirre

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los Directivos de la Institución, éstos conocen o monitorean permanentemente la satisfacción de los socios, esta información es importante ya que, a través del conocimiento de las expectativas del cliente se puede mejorar o tomar decisiones sobre aspectos en que los usuarios de esta Institución no estén conformes. En este aspecto, es importante señalar, que a pesar de que los Directivos conocen si los socios están satisfechos o no con el servicio recibido, no se ha implementado un plan de mejoras.

Por otro lado, la mayoría de los directivos (70%), consideran que es necesario rediseñar la estructura de la Cooperativa, es decir, mejorar la forma como está organizada la Institución Financiera. Otro grupo minoritario de directivos, en cambio indican que se debe mejorar la estructura pero que no es algo de prioridad.

Con respecto, a la preparación y experiencia que deben tener los directivos para realizar un buen trabajo frente a la Institución, los datos obtenidos señalan que existe un equilibrio entre directivos que si están capacitados y directivos que no están preparados, esto implica que no existe un aprovechamiento total del recurso humano de la cooperativa, lo cual puede influir en el cumplimiento de metas y objetivos planteados. En este aspecto, también es necesario indicar que los directivos que no están aptos para un buen desempeño deben entrar a un proceso de capacitación, el mismo que a un mediano o largo plazo les permita mejorar su gestión.

3.3. Encuestas Aplicadas a los Empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.

Con el objetivo de determinar el nivel de satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, con los servicios que brinda la Institución, se ha creído conveniente realizar una encuesta a los empleados de la misma y de esta manera obtener una información apegada a la realidad. (Ver anexo n° 2)

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta aplicada a Empleados de la Cooperativa
Elaboración: Ximena Aguirre

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta aplicada a Empleados de la Cooperativa
Elaboración: Ximena Aguirre

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta aplicada a Empleados de la Cooperativa
Elaboración: Ximena Aguirre

Se considera que un empleado motivado y con expectativas es un valor agregado para toda Institución, por ello, se obtuvo información necesaria para mejorar la Gestión Administrativa.

Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.¹⁴

En primer lugar, los datos señalan que existe una inconformidad con el salario obtenido, así lo mencionan la mayoría de empleados (75%), ello puede implicar una disminución de la productividad, desmotivación, desinterés y como consecuencia de todos estos aspectos un desempeño ineficiente.

En lo que respecta, al cumplimiento específico de las funciones por cada empleado, la información refleja que los trabajadores no cumplen un papel específico dentro de la Cooperativa por cuanto no disponen de un manual de funciones donde se indique claramente que debe hacer cada funcionario de acuerdo al puesto que ocupa. De acuerdo a estos datos, es imprescindible realizar un manual de funciones que permita utilizar al máximo los recursos de la Institución.

Finalmente, el Gráfico N° 7, indica que no todos los empleados se sienten satisfechos con el trato recibido por los directivos, esta información guarda relación con los datos anteriormente señalados como: salario que perciben, mejoramiento de la estructura, no existencia de un manual de funciones, etc. Es evidente, que el personal tiene una percepción no tan buena con respecto al trato recibido, los directivos deben mejorar esta situación, señalando que un buen ambiente de trabajo es clave para el éxito de toda empresa.

¹⁴ Idalberto Chiavenato (2009), Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, pag 49

3.4. Encuestas Aplicadas a los Socios y Clientes de la Cooperativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.

Los clientes de la cooperativa cumplen un papel fundamental en la toma de decisiones, para ello es necesario conocer su criterio respecto de la gestión administrativa de la Institución, para lo cual se empleó una encuesta a los mismos. (Ver anexo n° 3)

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta aplicada a Socios de la Cooperativa
Elaboración: Ximena Aguirre

Gráfico N° 9



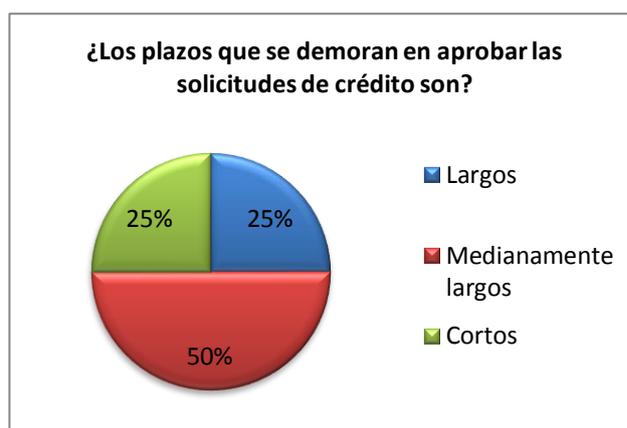
Fuente: Encuesta aplicada a Socios de la Cooperativa
Elaboración: Ximena Aguirre

Grafico N° 10



Fuente: Encuesta aplicada a Socios de la Cooperativa
Elaboración: Ximena Aguirre

Grafico N° 11



Fuente: Encuesta aplicada a Socios de la Cooperativa
Elaboración: Ximena Aguirre

Los resultados obtenidos según muestra el Gráfico N° 8, indican que la mitad de los socios consideran que no existe una buena organización en la cooperativa, lo que propicia irrespeto de los turnos de llegada, trámites demorados, en definitiva mal

servicio. Es necesario mejorar este aspecto que es clave para el posicionamiento de la cooperativa. En este mismo ámbito, un grupo minoritario están conformes con la forma de organización de la Institución, quizás son socios poco frecuentes o no muy exigentes.

En lo que respecta a los espacios físicos o la infraestructura que utiliza la cooperativa para realizar sus actividades, es notorio que la mayoría de socios, es decir, un 75% de ellos consideran que los espacios son muy reducidos, lo que conlleva aglomeración de personas, sofocación y malestar, estos datos deben ser tomados muy seriamente por los directivos y tomar decisiones que mejoren esta situación.

Por otro lado, también es necesario contar con datos en forma general sobre la aceptación de los socios de los servicios que reciben de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, en el Gráfico N° 10, expresan que sus necesidades no son satisfechas en su totalidad, que es necesario mejorar algunos aspectos y así cumplir con sus expectativas, la población que señala esto es el 80% de los socios, es decir, la gran mayoría, lo que implica que los directivos en forma urgente tomen acciones al respecto.

Finalmente, en lo que respecta al tiempo o plazo que demora un trámite para la aceptación de un crédito, el Gráfico N° 11, refleja que los socios sostienen que no son largos ni tampoco cortos, es decir, son plazos medianos, en este punto, de acuerdo al marco teórico establecido en la investigación si algo debe caracterizar a una Institución Financiera es justamente el ser oportuno, es decir, dar una respuesta justo a tiempo.

Con los antecedentes señalados, de acuerdo a la información obtenida tanto de los directivos, empleados y socios, es necesario mejorar algunos aspectos de índole administrativo, los mismos que a través de una buena gestión administrativa permiten mejorar la satisfacción de los clientes y así incrementar su número y por ende fortalecer el capital de los accionistas.

3.5. Propuesta para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.

Objetivo: *Contribuir al Mejoramiento Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.*

En base a la información obtenida tanto de los usuarios, empleados y directivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, además de la observación realizada, se establecieron algunas deficiencias en la administración de dicha Institución Financiera. Con ello, es necesario dar algunas pautas para mejorar los procesos administrativos que diariamente se llevan a cabo y así contribuir al desarrollo de la Cooperativa y que los socios tengan un servicio de calidad.

Los aspectos en los cuales se enfocarán las estrategias de mejora son las siguientes:

- Tecnología
- Imagen Corporativa
 - Recursos Humanos
 - Manual de Funciones
 - Servicio al Cliente

3.5.1. Tecnología

El acceso y buen uso de la tecnología en toda empresa es fundamental para brindar un buen servicio y así satisfacer las necesidades de los clientes, más aún cuando se trata de una institución financiera donde este recurso es indispensable para optimizar el uso del resto de recursos (humanos, financieros, infraestructura, etc).

El rápido desarrollo de las comunicaciones y de la tecnología permite comprar y vender productos financieros en cualquier parte del mundo en tiempo real y con absoluta garantía. En los últimos años este factor ha provocado un cambio radical a los sistemas financieros, que han visto como las barreras geográficas de tiempo y comunicación han quedado sobradamente superadas.

El efecto ha sido imparable, concentrándose en tres grandes ámbitos de desarrollo:

- Las comunicaciones
- Los sistemas informáticos
- Los sistemas de contratación y liquidación de valores en tiempo real

Resulta obvio que en los últimos años hay un cambio en los hábitos de gestión, venta y de los propios mercados financieros y socioeconómicos como consecuencia del desarrollo tecnológico.¹⁵

Las TIC están revolucionando la manera de hacer negocios en el mundo. Existe cierto consenso sobre que si las empresas, en especial las PYMES, no adoptan estas nuevas tecnologías en sus estrategias de compra y venta (e-business), muy posiblemente no podrán sobrevivir en un mercado cada vez más competitivo. Dentro de las Instituciones financieras, la Internet y otras tecnologías como: cajeros automáticos, comunicación inmediata con otras instituciones financieras, contadores automáticos, registros de turnos, etc, son necesarios para fortalecer el acceso de los socios a los productos financieros como: préstamos, transferencias, pago de servicios básicos, depósitos entre otros.

La información obtenida en la cooperativa, refleja que la tecnología con la que cuenta la institución es insuficiente, lo que ocasiona malestar en los usuarios y ello puede llevar a una disminución de clientes existentes y pérdida de confianza en los clientes potenciales.

En el aspecto de la tecnología y en base a los antecedentes antes señalados se sugiere realizar las siguientes modificaciones:

¹⁵ Joaquín López y Altina Sebastián (2008), Gestión Bancaria, Editorial Mc Graw Hill, pag 31

Tabla N° 3
TECNOLOGÍA

Propuesta	Justificación
Ampliar el Ancho de banda a 3 Gb	Con la finalidad de reducir los tiempos de las transferencias y operaciones bancarias
Implementar un cajero automático	Muchos socios sugieren que se debe contar con este servicio para poder acceder a su dinero en horarios que no atiende la Cooperativa
Disponer del servicio de entrega de tickets para un mejor orden en la atención	Se ha observado que la atención muchas de las veces no responde al orden de llegada de los usuarios a la Cooperativa
Disponer de intranet	Con ello se mejorará la comunicación interna

Fuente: Ximena Aguirre

Elaboración: Ximena Aguirre

Como conclusión, puede decirse que las empresas que usan las TIC se han beneficiado de su implementación de diferentes maneras, tanto en lo que respecta al incremento de su eficiencia y productividad, como en la calidad de sus productos y por tanto en el aumento de la competitividad.

3.5.2. Imagen Corporativa

Una Imagen es el conjunto de significados por los que llegamos a conocer un objeto (empresa) y a través de la cual las personas la describen, recuerdan y relacionan. Es el resultado de la interacción de creencias, ideas, sentimientos e impresiones que sobre esa empresa tiene una persona (o un conjunto de personas). (Dowling, 1986).

En un mundo tan competitivo como el actual, resulta sumamente importante que las empresas se preocupen de la percepción que los diferentes públicos tienen sobre sus organizaciones. Los públicos se encuentran constituidos por todos aquellos individuos o Instituciones que tienen algún contacto con la Organización en cualquier momento específico de su desarrollo. Bien sean los públicos internos (empleados, directivos o accionistas), los públicos externos (el consumidor real o potencial, los competidores y las demás organizaciones que operan en el entorno) o bien sean los

públicos mixtos (proveedores y distribuidores), es importante que todos posean una imagen adecuada de nuestra Organización.¹⁶

Los antecedentes son evidentes, es necesario mejorar notablemente la Imagen de la Cooperativa, para de esta manera entrar a un mercado más exigente, más competitivo.

Los datos obtenidos en la investigación señalan que hay aspectos de la imagen corporativa que deben mejorar como: uniforme para los empleados, diseño y calidad de las papeletas de depósito y retiro, logo o símbolo que identifiquen la marca de la Cooperativa.

Se propone lo siguiente:

Tabla N° 4
IMAGEN CORPORATIVA

Propuesta	Justificación
Dotar de uniformes al personal de la Institución.	En la actualidad cada empleado asiste a la Cooperativa con ropa particular, lo que perjudica la imagen de la Institución.
Contratar el rediseño de los comprobantes, trípticos y demás documentos que utilizan para las transacciones.	La calidad de dichos documentos no es la adecuada, es necesario incurrir en costos pero el beneficio va a ser mayor.
Realizar un concurso para establecer el logo o símbolo que identifique la Cooperativa	Muchas de las veces los clientes al ver un logo o símbolo reconocen la marca o una Institución.

Fuente: Ximena Aguirre

Elaboración: Ximena Aguirre

¹⁶ Business Process Management - <http://bpm-latam.blogspot.com/2007/09/importancia-de-la-imagen-corporativa.html> (Consulta el 12-01.2013)

3.5.3. Recursos Humanos

Hoy en día las empresas exitosas utilizan al talento humano como un factor clave para el cumplimiento de objetivos, cabe resaltar que el aumento de la productividad de una Institución se basa en la capacidad y motivación de sus empleados.

Las Organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda Organización está constituida por ellas, en quiénes basa su éxito y continuidad.¹⁷

Algunos autores sostienen que una buena administración de personal contribuye a alcanzar una ventaja competitiva, en base a ello la propuesta se resume en los siguientes aspectos.

Tabla N° 5
RECURSOS HUMANOS

Propuesta	Justificación
Contratar el personal de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa	La meta es asegurarse de que la Institución cuente en todo momento con la gente correcta para realizar el trabajo requerido.
Estabilidad del empleo	Ya que según los datos obtenidos ha existido una rotación importante de personal, al existir estabilidad se otorga seguridad al empleado.
Motivación	Un empleado bien motivado es sinónimo de productividad, la administración debe analizar la posibilidad de otorgar responsabilidades y de tomar decisiones a sus empleados, ello es una buena forma de motivar al talento humano.
Formación y desarrollo profesional	La idea es ampliar, desarrollar y perfeccionar a los empleados para su crecimiento profesional en los requerimientos de la Cooperativa, los empleados son más eficientes.
Calidad de vida en el trabajo	Calidad de vida en el trabajo implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, la calidad

¹⁷ Idalberto Chiavenato (2011), Administración de Recursos Humanos, Editorial Macgraw Hill, México, pag 39

de vida esta adquiriendo una importancia sin precedente para lograr el éxito, la administración de la Cooperativa de ahorros debe asegurarse de que los siguientes aspectos estén en función de las necesidades de los empleados:

- Higiene
- Seguridad laboral
- Condiciones ambientales

Fuente: Ximena Aguirre

Elaboración: Ximena Aguirre

La calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados y que contribuya a la salud económica de la organización.¹⁸

3.5.4. Manual de Funciones

Para el presente capítulo se elaborara un Manual de Funciones para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, en base a la información otorgada por parte del personal que labora en dicha Cooperativa.

El Manual de Funciones es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales

¹⁸ Rafael Guizar (2004), Desarrollo Organizacional, Editorial Mc Graw Hill, pag 245

deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.¹⁹

MANUAL DE FUNCIONES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CARIAMANGA” LTDA.

El presente manual de funciones ha sido elaborado a fin de propiciar que los ejecutivos de la cooperativa, interactúen en el marco de las normas, políticas, procedimientos y reglamentos vigentes.²⁰

En este sentido, el presente manual tiene como objetivo básico normar la estructura interna de la cooperativa, así como el ordenamiento y sistematización de las funciones y responsabilidades que corresponden a cada uno de los niveles de la estructura organizativa y está orientado a constituirse en un instrumento útil y dinámico para la gestión exitosa.

Órganos de la Cooperativa.

Organización:

La Organización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda”, cuenta con dos niveles en su estructura jerárquica:

A) Nivel Representativo:

Constituido por los órganos de gobierno: la Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y los Comités especializados, cuyo ejercicio y mandato se establece en la Ley General de Cooperativas, El Estatuto y los propios reglamentarios internos.

¹⁹<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>.(Consulta el 06-12.2012)

²⁰Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.

B) Nivel Ejecutivo:

Constituido por la Gerencia General, Gerencias Especializadas (Créditos, Cobranzas, Colocaciones, Recursos Humanos, Recuperaciones, Logística, Caja, Control Interno, Contabilidad, Sistemas y Atención al socio), donde las jefaturas de las áreas funcionales en sus distintos niveles y el personal en general, poseen funciones que emanan de la Ley General de Cooperativas, Estatutos, Ley General de Sociedades y en particular de las Normas y Reglamentos Internos.

Aprobación:

Este manual ha sido aprobado y autorizado oficialmente por la Gerencia de la Cooperativa con fecha..... y ratificado por el Consejo de Administración en sesión ordinaria. Dicha ratificación encargada a la Gerencia General su difusión, aplicación y periódica actualización, siendo su última actualización con conocimiento y sin observación del Consejo de Administración con fecha.....

Funciones:

A. A Nivel Representativo

I. Estructura Orgánica del Nivel Representativo

El nivel representativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda establecido por la Legislación Cooperativa y por la propia cultura del Sistema Cooperativo, está conformado por los órganos que representan a los socios debidamente organizados para la Gestión Global de la Cooperativa, y no incluye a ningún tipo de apoderado o personal rentado de la Organización, este nivel representa la siguiente estructura orgánica:

Dirección: El órgano máximo de dirección es la Asamblea General.

Administración: El órgano máximo de administración es el Consejo de Administración.

Control: El órgano máximo de control es el Consejo de Vigilancia.

Apoyo: Los órganos de apoyo a la labor de la Asamblea General y al Consejo de Administración, reconocidas por la ley son: El Comité Electoral, El Comité de Educación.

Adicionalmente la Asamblea General y el Consejo de Administración podrán designar las comisiones que consideren convenientes para el mejor funcionamiento de la Cooperativa, asignando funciones, responsabilidades, duración y mandato de sus integrantes.

Asesoría:

El Consejo de Administración y Asamblea General pueden designar los órganos que consideren convenientes para asesorarlos, además de la Gerencia General que por Ley es asesor nato de la Asamblea, del Consejo de Administración y de los comités.

Así por ejemplo:

- a. Comités consultivos constituidos por asesores y funcionarios.
- b. Cuerpo de past-presidentes de la cooperativa.
- c. Asesores internos o externos contratados.

II. Funciones y Responsabilidades de los Órganos del Nivel Representativo.

❖ Asamblea General

Competen a la Asamblea General las siguientes funciones y atribuciones básicas:

- a. Constituir el órgano máximo de dirección de la Cooperativa y como tal aprobar las políticas y planes estratégicos de desarrollo Institucional, que somete a su consideración el Consejo de Administración.
- b. Designar a los miembros de los consejos y comités y removerlos por razón justificada.
- c. Evaluar la gestión administrativa, financiera y económica de la Cooperativa mediante el examen de los estados financieros y la toma de conocimiento de las actividades de los consejos y comités, mediante la memoria de cada una de estos.

- d. Aprobar la distribución de remates y excedentes y la creación de fondos y reservas.
- e. Delegar facultades al Consejo de Administración para la comisión de obligaciones, la concertación de créditos con gravamen de bienes y derechos en concordancia con lo dispuesto en los estatutos.
- f. Aprobar los estatutos, sus modificaciones y reglamentos internos de su competencia.
- g. Pronunciarse sobre reclamos de los socios relacionados con los actos de consejos.
- h. Adoptar acuerdos respecto a acciones administrativas que debe emprender la Cooperativa para su buena marcha y la consecución de los objetivos sociales.

❖ Consejo de Administración

La instancia de las funciones asignadas por ley y delegadas por la Asamblea General, el Consejo de Administración como órgano administrador realizará las siguientes funciones:

- a. Elegir a sus dignatarios, conforme a la ley y aceptar su dimisión.
- b. Reglamentar su funcionamiento y el de los comités excepto el comité electoral.
- c. Designar al Gerente y a propuesta de éste a los funcionarios y colaboradores cuya contratación no sea atribución de la Gerencia.
- d. Establecer y desarrollar objetivos, políticas y programas.
- e. Aprobar el plan de desarrollo de la Cooperativa.
- f. Aprobar el presupuesto de la Cooperativa.
- g. Reglamentar los servicios de la Cooperativa.
- h. Evaluar y controlar la ejecución de los planes y programas apoyando a la gerencia para la eficaz realización de aquellas.
- i. Fijar las remuneraciones de los funcionarios y personal de acuerdo al presupuesto.
- j. Aprobar el reglamento de ingreso, retiro y cese de los socios y las normas para calificar la habilidad de aquellos.

- k. Autorizar el otorgamiento de poderes con determinación de las facultades de los gerentes y funcionarios.
- l. Crear comisiones de trabajo asignándole sus funciones y tareas.
- m. Examinar los estados financieros mensuales y los informes que le rinda el Gerente General.
- n. Recibir y evaluar los informes de los comités y comisiones de trabajo.
- o. Evaluar el cumplimiento del programa educativo y la aplicación del presupuesto respectivo.
- p. Acordar la integración de la Cooperativa en organizaciones de grado superior, con cargo de dar cuenta a la asamblea.
- q. Aprobar proyectos para estudio y aprobación por parte de la asamblea.
- r. Aprobar en primera instancia la memoria y los estados financieros preparados por la Gerencia General y/o Presidencia y someterlos a la asamblea.
- s. Convocar a la Asamblea General con determinación de su agenda y a elecciones anuales para renovar los tercios renovables de la asamblea, consejos y comités.
- t. Realizar otras funciones de su competencia.

❖ Consejo De Vigilancia

De acuerdo a las facultades expresamente determinadas por la Ley General de Cooperativas. Las funciones del Consejo de Vigilancia son:

- a. Elegir a sus dignatarios y aceptar su dimisión.
- b. Aprobar y modificar su propio reglamento.
- c. Pronunciarse sobre los actos y acuerdos del Consejo de Administración, Comités y Gerencia dejando constancia en caso de incompatibilidad con la Ley, Estatuto, Reglamentos Internos a los acuerdos de la Asamblea General.
- d. Comunicar al Consejo de Administración y/o la Asamblea General su opinión sobre las reclamaciones de los socios contra los órganos de la Cooperativa.
- e. Vigilar la seguridad de los fondos en caja, bancos y los títulos valores de la Cooperativa.

- f. Vigilar la existencia y custodia segura de los demás bienes de propiedad de la Cooperativa.
- g. Vigilar la veracidad de la información contable y que su teneduría sea llevada de acuerdo a ley.
- h. Solicitar información a los órganos de Control Interno y Auditoría Externa, exigiendo a los órganos fiscalizados la adopción oportuna de las medidas correctivas que de lugar.
- i. Vigilar el cumplimiento de los acuerdos de la Asamblea y Consejo de Administración, en concordancia con la Ley, el Estatuto y los Reglamentos Internos.
- j. Vigilar el curso de los juicios en que la Cooperativa fuese parte.
- k. Verificar la Constitución y Subsistencia de garantes y/o seguro de fianza del gerente y demás funcionarios si estuvieren obligados a llevar por establecido en el Estatuto.
- l. Proponer la terna de auditorios externos contratables ante el Consejo de Administración.
- m. Convocar y someter a la Asamblea General, cuando el Consejo de Administración requerido por el Consejo de Vigilancia no lo hiciera, las observaciones sobre graves infracciones de la Ley, Estatuto y acuerdos de Asamblea en que hubiera incurrido los órganos sujetos a fiscalización.
- n. Denunciar ante las autoridades competentes las infracciones a la Ley y Estatutos en que hubieren incurrido los órganos fiscalizados, sin perjuicio del punto anterior.
- o. Preparar su informe anual de actividades y someterlo a la Asamblea General, proponiendo las medidas necesarias para asegurar el correcto funcionamiento de la cooperativa.
- p. Ejercer otras funciones y atribuciones facultadas por la Ley y el Estatuto.

❖ **Comités Especializados**

Son funciones de los comités facultados por el estatuto.

- a. Elegir de su seno los cargos de sus dignatarios.
- b. Proponer al Consejo de Administración su propio reglamento y demás normas para su funcionamiento (excepto el Comité Electoral).
- c. Formular su Plan Anual de Actividades y presupuesto en coordinación con la Presidencia y/o Gerencia, sometiéndolo a la aprobación por parte del Consejo de Administración.
- d. Coordinar con la Gerencia la asignación de Recursos Humanos y materiales para la mejor ejecución de sus actividades.
- e. Evaluar y controlar la ejecución del Plan Anual de Actividades, programas y presupuesto dando cuenta al Consejo de Administración.
- f. Preparar su informe y memoria anual de actividades, proponiendo las recomendaciones que sean necesarias para la mejor realización de sus funciones, ante el Consejo de Administración y Asamblea General.

B. Nivel Ejecutivo

I. Estructura Orgánica del Nivel Ejecutivo

El Órgano Principal de Ejecución Administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, es la Gerencia General, dependiendo en forma directa de ella, las áreas funcionales de Gestión (línea), de apoyo, de Control y de Asesoría que estarán constituidas por aquellos funcionarios o trabajadores que reciben delegación para ejecutar las acciones propias del giro de negocios de la Institución, o los servicios administrativos, o las funciones de control, o las actividades de asesoría que va requiriendo la Institución en función de su crecimiento de este modo las áreas funcionales se desarrollarán en la Organización según la siguiente prioridad:

- **De Gestión(Línea)**
 - Área de Créditos.
 - Área de Cobranzas.
 - Área de Recuperaciones

- **De Apoyo**
 - Área de Administración y Operaciones.

- Área de Secretaría.
- **Control**
 - Oficina de Control Interno (o Auditoría Interna).
- **Asesoría**
 - Asesoría Legal
 - Asesoría Económica y Financiera.
 - Asesoría en Sistemas, Organización y Métodos.
 - Asesoría en Planeamiento y Desarrollo Organizacional.
 - Asesoría en Marketing.
 - Asesoría en Relaciones Interinstitucionales.

II. Expansión del Nivel Ejecutivo

Se entiende que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda, adecuará la existencia de Órganos en el Nivel Ejecutivo en relación directa a sus necesidades administrativas, volumen de operaciones a atender y situación económico financiera de cada momento.

3.5.5. Servicio al Cliente

Es necesario recordar que en toda organización existen clientes internos y externos, ello implica que se debe satisfacer a los dos tipos de clientes. En el primer caso (clientes internos), los datos obtenidos reflejan que existe una cierta inconformidad con el tema del mobiliario e infraestructura que diariamente utilizan para sus actividades, así como también el desconocimiento en parte de las funciones y responsabilidades asignadas a cada empleado, por otro lado, los clientes externos sostienen que es necesario que la Cooperativa tenga unas oficinas más amplias, ya que en la actualidad son muy pequeñas lo que conlleva a malestar y aglomeramiento de usuarios, en base a ello se propone lo siguiente:

Tabla N° 6
SERVICIO AL CLIENTE

Propuesta	Justificación
Adquisición de mobiliario acorde a requerimientos del personal	Todo empleado debe desarrollar su trabajo en condiciones que les permitan un buen desempeño
Arrendar un local más amplio	Tanto usuarios como empleados indican que las actuales instalaciones no prestan las condiciones para ser bien atendidos.
Evaluar permanentemente el servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Para establecer nuevas necesidades. • Mejoramiento continuo de la Cooperativa • Incrementar el número de socios • Mantener un buen clima laboral

Fuente: Ximena Aguirre

Elaboración: Ximena Aguirre

Complementando la propuesta antes señalada, se establecen algunas mejoras tanto para los accionistas como para los clientes, las mismas que se detallan a continuación

Tabla N° 7
Propuesta para los Accionistas

Perspectiva	Actividad
Crecimiento	Incrementar la participación en el mercado, sobre todo en las parroquias del cantón.
Productividad Financiera a corto plazo	Mejorar la colocación de los productos financieros, aprovechando el personal que labora en las instituciones públicas y privadas de la localidad.
Productividad Financiera a largo plazo	Reducción de costos a través de una mejor gestión administrativa.

Fuente: Ximena Aguirre

Elaboración: Ximena Aguirre

Tabla N° 8
Propuesta para los Clientes

Perspectiva	Actividad
Precio	Las tasas de interés deben ser competitivas
Calidad	Diseñar planes de mejoramiento de bienes y servicios de acuerdo a requerimientos de los clientes
Tiempo	Respuesta oportuna a trámites y transacciones
Variedad	Ampliar la gama de productos financieros

Fuente: Ximena Aguirre

Elaboración: Ximena Aguirre

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de finalizar con la propuesta para Mejorar la Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, es necesario establecer algunas conclusiones y recomendaciones al respecto.

CONCLUSIONES

- De acuerdo a los resultados obtenidos a través de los Directivos de la Institución, éstos conocen o monitorean permanentemente la satisfacción de los socios.
- No existe la preparación académica suficiente del personal que administra la Institución, lo que conlleva una deficiente gestión administrativa.
- El nivel de salarios que perciben los empleados no es competitivo de acuerdo a la región, lo que conlleva a un nivel de productividad bajo de los empleados.
- Se evidencia que los empleados no reciben un trato justo en cuanto a sus requerimientos de un mejor ambiente de trabajo.
- Las actividades, funciones o responsabilidades no están totalmente diferenciadas, lo que ocasiona un deficiente uso de los recursos sobre todo del recurso humano.
- Los espacios físicos o la infraestructura que utiliza la Cooperativa no es suficiente tanto para los socios como para los usuarios de la institución.
- Las empresas que usan las TIC se han beneficiado de su implementación de diferentes maneras, tanto en lo que respecta al incremento de su eficiencia y productividad, como en la calidad de sus productos y por tanto en el aumento de la competitividad.

RECOMENDACIONES

- Capacitar al personal tanto directivo como operativo, la idea es contar con un recurso humano altamente competitivo.
- Revisar los salarios del personal, los mismos deben contemplar la realidad local, el mercado y lógicamente el grado de preparación de los empleados.
- Se debe planificar un programa de capacitación tanto para directivos y empleados, dicha formación se enfocará en las necesidades de la Institución y no en requerimientos del personal.
- Implementar nuevas tecnologías a la Institución, los directivos deben establecer los recursos económicos para hacerlo.
- Buscar un lugar más amplio para el funcionamiento de la Cooperativa y así brindar las facilidades de espacios a los clientes tanto internos como externos.

BIBLIOGRAFÍA

- Actas de Sesiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cariamanga Ltda
- Dennis Nieto, (2009), Los Sistemas de Gestión de la Calidad, Editorial UTPL
- Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Cariamanga” Ltda.
- Harold Koontz, Heinz Weicrich, Mark Cannice (2008), Administración una Perspectiva Global y Empresarial, Editorial McGraw Hill.
- Idalberto Chiavenato (2009), Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill
- James Van Horne y John Wachowicz (2002), Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Pearson.
- James Van Horne y John Wachowicz (2002), Fundamentos de Administración Financiera, Editorial Pearson.
- Joaquín López y Altina Sebastián (2008), Gestión Bancaria, Editorial Mc Graw Hill.
- John Schermerhorn (2010), Administración, Editorial Limusa.
- Pareja González, Pedro.(2008), Manual para Cooperativas de Ahorro y Crédito. Segunda Edición. Editado por el Ministerio de Educación y Cultura. Quito – Ecuador
- Rafael Guizar (2004), Desarrollo Organizacional, Editorial Mc Graw Hill
- Stephen Robbins, Mary Coulter (2000), Administración, Editorial Prentice Hall, sexta edición.

Páginas Electrónicas:

- <http://www.gestion2011.blogspot.mx/>
- <http://bpm-latam.blogspot.com/2007/09/importancia-de-la-imagen-corporativa.html>
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/lecciones/capitulo3/funciones.htm>.

ANEXOS

Encuestas

Anexo 1. Directivos

Anexo 2. Empleados

Anexo 3. Socios

ANEXO 1

ENCUESTA APLICADA A DIRECTIVOS

Instructivo:

La información que se obtenga de esta encuesta será confidencial. Por favor; lea con atención las preguntas y marque con una "X" su respuesta que considere la adecuada.

Cuestionario:

1. **¿Se preocupa por saber cuales son las razones por las que los socios se retiran de la Cooperativa?**

Si	
No	
Poco	

¿Por qué razón?-----

2. **¿Conoce Usted cual es el pensamiento de los socios acerca del desempeño de los funcionarios de la Cooperativa?**

Si	
No	

¿Por qué razón?-----

3. **¿Se ha preocupado por saber si los socios están satisfechos con el servicio recibido?**

Si	
No	

¿Por qué razón?-----

4. **¿Cuenta la Cooperativa con métodos y documentos adecuados para medir el desempeño del personal?**

Si	
No	

¿Por qué razón?-----

5. **¿Está de acuerdo en que la Cooperativa debe rediseñar su estructura organizativa?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Poco de acuerdo	
En desacuerdo	

Si su respuesta es poco o en desacuerdo ¿Por qué razón?-----

6. **¿Cuál es el problema que más le preocupa?**

Desempeño de los recursos humanos	
Finanzas de la empresa.	
Cumplimiento de los socios con los créditos.	
Crecimiento de la cooperativa.	

7. ¿Los Directivos de la Cooperativa están preparados y tienen experiencia en lo referente al manejo de Cooperativas?

Si	
No	

8. ¿Los reglamentos y estatutos son funcionales para las necesidades y requerimientos actuales de la Cooperativa?

Si	
No	

¿Por qué no?-----

9. ¿Realiza la Cooperativa publicidad y promociones para captar nuevos socios?

Si	
No	

¿Por qué no?-----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 2

ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS

Instructivo:

La información que se obtenga de esta encuesta será confidencial. Por favor; lea con atención las preguntas y marque con una "X" la respuesta que considere la adecuada.

Cuestionario:

1. ¿Cómo calificaría Usted el servicio que brinda la Cooperativa a sus socios?

Muy satisfactorio	
Poco satisfactorio	
Insatisfactorio	

2. ¿Conoce Usted cuáles son sus funciones en la Cooperativa?

Si	
No	

Si su contestación es No ¿Por qué razón? -----

3. ¿Conoce Usted con cuántos socios cuenta la Cooperativa?

100	
200	
300	
Mas de 300	

4. ¿Está Usted conforme con su sueldo?

Si	
No	

Si su contestación es No ¿Por qué razón?-----

5. ¿La Cooperativa posee un Manual de Funciones?

Si	
No	

Si su contestación es No ¿Por qué razón? -----

6. ¿Usted, esta de acuerdo con la ayuda que la Cooperativa brinda a los microempresarios?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
En desacuerdo	

¿Por qué razón? -----

7. ¿Recibe Usted, un trato justo en su trabajo?

Si	
No	

¿Por qué razón? -----

8. ¿Considera que Usted, esta siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeña?

Si	
No	
Poco	

Si su respuesta es si o poco ¿Por qué razón?-----

9. ¿Le han asignado sus debidas obligaciones en el trabajo?

Si	
No	
Poco	

Si su respuesta es si o poco ¿Por qué razón?-----

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 3

ENCUESTA APLICADA A SOCIOS

Instructivo:

La información que se obtenga de esta encuesta será confidencial. Por favor; lea con atención las preguntas y marque con una "X" su respuesta que considere la adecuada.

Cuestionario:

1. ¿Usted considera que la Cooperativa se encuentra?

Muy bien organizada	
Regularmente organizada	
Nada organizada	

2. Considera que la infraestructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Cariamanga" Ltda es:

Adecuada	
Inadecuada	

3. ¿Los servicios que brinda la Cooperativa cubren completamente sus necesidades?

Si	
No	

Si su contestación es No ¿Por qué razón?-----

4. ¿L a Cooperativa le brinda facilidades para darle un Crédito?

Si	
No	

Si su contestación es No ¿Por qué razón?-----

5. ¿La atención que le brinda la Cooperativa es?

Excelente	
Muy Buena	
Buena	
Mala	
Muy Mala	

6. ¿Tiene algún Crédito en la actualidad en la Cooperativa?

Si	
No	

7. ¿Señale el tipo de servicio que recibe en las siguientes unidades?

Tipo de servicio	Excelente	Bien	Regular	Mal
Crédito				
Secretaría				
Contabilidad				
Gerencia				

8. ¿Qué tipo de servicios financieros Usted ha utilizado con frecuencia?

Ahorro	
Créditos	
Pólizas	
Otros	

9. ¿Los plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito son?

Largos	
Medianamente Largos	
Cortos	

10. ¿Las tasas de interés que Usted paga por los créditos son?

Altas	
Buenas	
Bajas	

11. ¿Considera que las tasas de interés que la Cooperativa paga por ahorros son?

Altas	
Buenas	
Bajas	

12. ¿Qué tipo de créditos y/o servicios le gustaría que implemente la Cooperativa?

Crédito Hipotecario	
Crédito Educativo	
Crédito Micro-empresarial	
Servicios de Capacitación	
Servicio Médico	
Otros	

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN