



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
HUMANÍSTICAS.**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

**TESIS DE GRADO**

**TÍTULO:**

**“ANÁLISIS DEL CONTROL GERENCIAL EN LAS COOPERATIVAS  
DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL  
PERIODO DE JULIO – DICIEMBRE DEL 2011”**

Tesis presentado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

**Autores:**

Palma Panchi Carmen Isabel

Pullotasig Toapanta Digna Margoth

**Director:**

Ing. Armas Heredia Isabel Regina

Latacunga – Ecuador

2013

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 1.1 Antecedentes de la Investigación

El padre de la Administración Ing. Henry Fayol, menciona en una entrevista en el año de 1925, “que el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo, para determinar si la planeación, la organización, la dirección y el control, están adecuadamente atendidos, esto es, si la organización está bien administrada.”

En el Ecuador nace la Gestión Administrativa por necesidad de conocer el proceso, en que se está fallando o específicamente que no se está cumpliendo en beneficio de las Cooperativas, pero su introducción es lenta con dificultades procedentes de diferentes causas.

El futuro del país se provee de una buena administración, la cual es aplicable en cualquier organización sea pública o privada.

La presente investigación tiene por objetivo estudiar y analizar el Control Gerencial para verificar el cumplimiento de objetivos, metas y estrategias en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Latacunga.

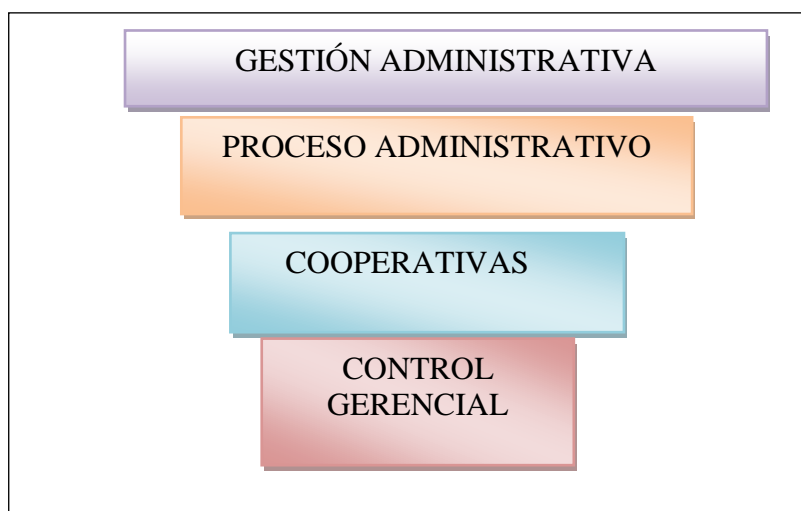
En las cooperativas bajo estudio, se observa que las decisiones están totalmente centralizadas en el gerente, no habiendo delegación de funciones, para esto es necesario establecer centros de responsabilidad en las instituciones financieras, donde las personas sean responsables por sus propias decisiones.

## 1.2 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

La presente investigación se desarrolló en base a las siguientes categorías, las mismas que son importantes para comprender y guiar la temática de estudio, convirtiéndose en el sustento bibliográfico de la tesis.

**GRÁFICO N.- 1.1**

### **CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**



**FUENTE:** Anteproyecto de Tesis  
**REALIZADO POR:** Las investigadoras

## **1.3 MARCO TEÓRICO**

### **1.3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Gestión Administrativa es la revisión sistemática de una dependencia, entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la organización está operando efectivamente para cumplir con los objetivos que tienen encomendados dentro de la administración, además confirmara su beneficio y permitirá una adecuada dirección en todas sus áreas administrativas e incluso puede determinar mayor eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.

#### **1.3.1.1 Concepto**

Según GUZMÁN, Raymundo. (1986). La Gestión Administrativa “Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. (Pág. 209)

Para ABAD, Alberto. (1982). La Gestión Administración “Es el conjunto de técnicas que permiten prever, organizar y controlar la información de la empresa y el tratamiento de los datos que se derivan de esta, sin los cuales la empresa sería incapaz de ejercer sus acciones del presente y tomar decisiones para el futuro”. (Pág. 19)

Las investigadoras manifiestan que la Gestión Administrativa permite realizar una supervisión de las empresas en función de una administración efectiva; para alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles, a través de la Gestión Administrativa se puede conocer el cumplimiento de las metas, objetivos, políticas establecidas por las instituciones financieras, ya que ello conlleva al éxito en los negocios y el crecimiento de la institución.

### **1.3.1.2 Importancia**

La Gestión Administrativa en cualquier institución financiera permite tomar medidas pertinentes e ir en búsqueda de la consecución de sus metas tomando en consideración el uso adecuado de los recursos financieros y humanos para el cumplimiento de los objetivos; es decir estas áreas funcionales de la gestión deben alcanzar, utilizar y controlar los recursos; así como también coordinar al equipo humano que de ello dependerá el éxito que tenga dicha institución.

### **1.3.1.3 Finalidad**

La finalidad que persigue la Gestión Administrativa es determinar si las instituciones financieras están operando efectivamente para cumplir con los objetivos que tienen encomendados dentro de la administración además confirmara su beneficio y permitirá una adecuada dirección en todas sus áreas administrativas e incluso puede determinar mayor eficiencia en la toma de decisiones gerenciales.

### **1.3.1.4 Principales Barreras**

Es fundamental considerar que toda institución financiera puede afrontar una serie de barreras administrativas que impiden una buena gestión dentro de las mismas por ende consideramos varios aspectos que pueden afectar el progreso de las actividades.

#### **1.3.1.4.1 Desconocimiento de la misión y visión.**

Es importante que toda persona que se desempeña en una entidad, tenga clara y bien definida la razón de ser y a dónde quiere llegar la misma, ya que todos deben estar encaminados a un mismo fin esto se verá reflejada en la consecución de metas y objetivos y el desconocimiento puede provocar:

- Falta de compromiso de todas las partes que integran la organización
- Impide que desde el gerente general hasta el último trabajador que se ha incorporado a la institución, realicen acciones conforme a lo que indica la misión y visión.

#### **1.3.1.4.2 Desconocimiento de las políticas**

Rara vez las políticas están definidas porque generalmente no son comunicadas ni entendidas por los integrantes de la institución y con frecuencia no están alineadas con la visión de la misma ya que en la mayoría de los casos no son revisados periódicamente para adecuarlas a los cambios.

#### **1.3.1.4.3 Falta de una buena estrategia organizacional**

Una estructura organizacional debe estar bien diseñada ya que proporciona la base para la planificación, dirección y las operaciones de control a la vez esta divide la autoridad, las responsabilidades y los deberes entre los miembros de una organización, caso contrario se verá reflejado en los aspectos como:

- Toma de decisiones inadecuadas
- Distribución inapropiada de deberes
- Falta de comunicación y coordinación entre los niveles jerárquicos

#### **1.3.1.4.4 Ineficiencia en la administración de los recursos**

##### **Recursos materiales**

Estos resultan fundamentales para el éxito o el fracaso de una gestión administrativa, lo básico en su administración es lograr el equilibrio en su utilización.

La administración de este recurso consiste en obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la entidad de que se trate, con el propósito de que se ejecute las tareas y delegar la eficiencia en las operaciones.

### **Recursos financieros**

La administración financiera consiste en obtener oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros para cada unidad orgánica de la empresa que se trate, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los bienes y servicios.

De manera de que si no existe un adecuado uso de los recursos impedirá que exista:

- Maximización de resultados
- Mayores niveles de rentabilidad
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión
- Alta productividad
- Reducción de costos

#### **1.3.1.4.5 Desconocimiento del manual de funciones (Plan de desarrollo organizacional)**

Es un instrumento que permite establecer los procedimientos a llevar en la organización ante una determinada situación. Son muy útiles cuando ingresan personal nuevo a la organización ya que le sirve como guía en el desarrollo de sus

funciones, inexistencia e incumplimiento puede provocar una serie de problemas como:

- Mayor dificultad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas
- Conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad
- La disciplina es difícil de mantener
- No permite un aprovechamiento de talento humano
- No permite una integración y orientación al personal
- No permite propiciar la uniformidad en el trabajo

#### **1.3.1.4.6 Falta de comunicación**

Existen barreras que sirven de obstáculos y resistencia a la comunicación entre las personas y puede verse afectado en:

- Delegación inadecuada de las funciones
- Falta de control de las actividades
- La mala distribución y uso de los recursos
- Dispersión de puestos diferentes
- Falta de equilibrio entre las distintas áreas

#### **1.3.1.5 Propósitos**

- Identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros. En síntesis detectar fortalezas y debilidades.
- Proponer correctivos y comprometerse en la revisión y ajustes para garantizar un proceso permanente de mejoramiento cualitativo.



- Formular lineamientos de acción, dirigidos al mejoramiento continuo de la gestión administrativa. Estos lineamientos de la gestión se encuentran en principios de participación, responsabilidad compartida y compromiso.

## **1.3.2 PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral para determinar la mejor forma de obtenerlos y ejecutar todas las actividades necesarias para alcanzar los resultados deseados.

### **1.3.2.1 Concepto**

BATEMAN SNELL, Thomas. (2009) dice que: Proceso Administrativo “Es cuando las instituciones financieras necesitan ponerse en funcionamiento, para que cumplan su objetivo, una cooperativa por sí sola no funciona, necesita de personas que la muevan, llámense empresarios o trabajadores, así como también necesita de recursos, esta tarea le corresponde a la administración”. (Pág. 19)

CHIAVANETO, Adalberto. (2001) define al: Proceso Administrativo como “El conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente”. (Pág. 3)

Según lo mencionado anteriormente para las investigadoras el Proceso Administrativo es planear, organizar, dirigir y controlar cada una de las actividades que se realiza en las instituciones financieras es decir, realizar un conjunto de acciones o funciones de forma secuencial, además es una ayuda a la gerencia a desarrollar habilidades para el desempeño de su trabajo y alcanzar las

metas que se proponen tanto individual como colectivo y sobre todo el uso adecuado de los recursos.

### **1.3.2.2 Etapas del Proceso Administrativo**

#### **1.3.2.2.1 La Planificación**

Consiste en proyectar la organización hacia el futuro, determinando objetivos a corto, a mediano y a largo plazo para el cumplimiento de la misión de la cooperativa. La planeación parte siempre de la situación actual de la cooperativa mediante un diagnóstico o conocimiento de sus realizaciones y de las necesidades prioritarias de los asociados; esta es la base para formular objetivos concretos, precisar procedimientos, actividades y recursos que conduzcan al cumplimiento de las metas.

La planificación tiene como objetivo o fin último la eliminación de los imprevistos, es decir, lograr los objetivos y metas de la empresa con el máximo de ventajas, el mínimo de desventajas, el mínimo de riesgos y optimizando al máximo el uso del talento humano, materiales y financieros con que cuenta la empresa.

La planeación está compuesto por cuatro elementos clave: los objetivos, las acciones, los recursos y la implementación.

- **Objetivos.** Las metas que la empresa desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo.
- **Acciones.** Pasos específicos que una empresa planea dar para conseguir los objetivos deseados.
- **Recursos.** Relacionado con el aspecto económico.

- **Implementaciones.** Da soluciones a los conflictos empresariales.

Las postulantes interpretamos que la planificación es una de las etapas más importantes dentro de un negocio ya que de ello depende el futuro de las instituciones financieras, además permite obtener un conocimiento o una visión lo más aproximada posible de lo que sucederá en el futuro, para luego definir los planes de acción que sean necesarios para alcanzar los resultados que se desean; por lo tanto esto implica un proceso consciente de estudio y selección del mejor curso de acción a seguir, frente a una variedad de alternativas posibles y factibles de acuerdo a los recursos disponibles.

### **Los gerentes usan dos tipos básicos de planificación:**

- **La Planificación Estratégica**

Está diseñada para satisfacer las metas generales de las instituciones financieras, la planificación estratégica es planificación a largo plazo que enfoca a las cooperativas como un todo.

- **La Planificación Operativa**

Muestra cómo se pueden aplicar los planes estratégicos en el que hacer diario; para ser efectivas, estrategias y políticas deben ponerse en práctica por medio de planes, tan minuciosos en sus detalles como lo exija la consideración de hasta los componentes más elementales de las operaciones.

Las autoras hacemos referencia que los tipos de planeación es muy importante al momento de emprender un negocio ya que sin ellos las instituciones financieras no podrán funcionar en el mercado competitivo; por ende es necesario planificar adecuadamente las actividades a desarrollarse en un tiempo determinado, con el propósito de lograr los objetivos establecidos a corto y largo plazo.

## Principios básicos

- **Precisión.-** "Los planes no deben hacerse con afirmaciones negativas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas".
- **Factibilidad.-** Lo que se planee debe ser realizable; la planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- **Flexibilidad.-** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.
- **Unidad de dirección.-** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinado e integrado que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.
- **Consistencia.-** Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.
- **Objetividad y cuantificación.-** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos.
- **Rentabilidad.-** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible.

- **Participación.-** Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.

Las tesis manifiestan que los principios básicos de la planeación, contribuyen de una manera eficiente en el logro de objetivos, estos principios deben ser formulados de una manera clara y precisa; la planeación requiere la participación de todos los miembros que forman parte de las instituciones financieras, ya que a través de ellos permitirá alcanzar el éxito en los negocios.

#### **1.3.2.2.2 Organización**

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

##### **Principios de la organización.**

- **Del objetivo.-** Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la cooperativa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
- **Especialización.-** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- **Jerarquía.-** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

- **Unidad de mando.-** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.
- **Difusión.-** La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.
- **Amplitud o tramo de control.-** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Según lo mencionado anteriormente las tesis consideran que la organización es muy indispensable dentro de las instituciones financieras, ya que permite agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichos departamentos debe existir.

#### **1.3.2.2.3 La Dirección**

La dirección implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado.

#### **Importancia**

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la Planeación y la Organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados.

- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control

Las investigadoras comentan que la Dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la cooperativa., además de dirigir las actividades mediante la cooperación del esfuerzo de todos los subordinados, para obtener altos beneficios económicos, esto se puede lograr mediante la motivación y supervisión.

#### **1.3.2.2.4 El Control**

Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Consiste en verificar permanentemente cada una de las actividades, antes y después de su realización; permite detectar desviaciones en la gestión cooperativa y hacer los ajustes necesarios oportunamente.

#### **Principios del Control**

- **Equilibrio:** La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se están cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.
- **De la oportunidad:** El control, necesita ser oportuno es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas, con anticipación.
- **De los objetivos:** Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se revisa el logro de los mismos.

- **De las desviaciones:** Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de manera que sea posible conocer las causas que lo originaron, a fin de tomar medidas necesarias para evitarlas en futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.
- **De excepción:** El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente que funciones estratégicas requieren el control.

Las postulantes analizan que los principios del control deben ser establecidos de una manera clara, concreta y precisa que ayuden a la consecución de objetivos y sobre todo permitan a los gerentes responder inmediatamente ante las amenazas o las oportunidades para asegurar la obtención de las metas de acuerdo con el plan establecido.

### **Tipos de Control**

- **Los controles preventivo:** Son el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones que se ha proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que esté en marcha, con el propósito de determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos.
- **Los controles concurrentes:** Son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan.



Las tesis comentan que los tipos de controles permiten a las instituciones financieras la verificación de dichas actividades de acuerdo a lo planificado, garantizan que antes de comenzar una acción se haya hecho el presupuesto del talento humano, materiales y financieros que se necesitarán para llevar a cabo ciertas actividades en el mercado competitivo.

### **1.3.2.3 Principales debilidades detectadas en las actividades administrativas**

- Desconocimiento de las responsabilidades y obligaciones como administradores.
- Desactualización de la información financiera.
- Debilidad en los sistemas de control interno (Juntas de Vigilancia y Auditorías).
- Debilidad en sistemas informáticos.
- Cultura organizacional mayormente oral. (Ausencia de procedimientos y políticas escritas).
- Institucionalidad débil. (Dependencia excesiva de liderazgos personales)
- Falta de suficiencia técnica en temas financiero y contables.

## **1.3.3 COOPERATIVAS**

### **1.3.3.1 Antecedentes del Cooperativismo en el Ecuador**

En los orígenes y consolidación del movimiento cooperativo ecuatoriano se pueden distinguir por lo menos tres etapas fundamentales:

- a) La primera se inicia aproximadamente en la última década del siglo XIX, cuando se crean especialmente en Quito y Guayaquil una serie de organizaciones artesanales y de ayuda mutua.

b) La segunda empieza a partir de 1937, año en el cual se dicta la primera Ley de Cooperativas con el propósito de dar mayor alcance organizativo a los movimientos campesinos, modernizando su estructura productiva y administrativa, mediante la utilización del modelo cooperativista.

c) La tercera etapa comienza a mediados de los años sesenta con la expedición de la Ley de Reforma Agraria (en 1964) y de la nueva Ley de Cooperativas (en 1966), aún vigente (Da Ros, 1985: 13).

La cooperación en el Ecuador tiene una larga tradición histórica que se remonta a las épocas precoloniales, cuando constituyó un factor importante para el desarrollo organizacional y cultural de su población.

### **1.3.3.2 Concepto**

Según la Ley de Cooperativas. (2011) manifiesta que: Cooperativa “Es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada; las cooperativas se rigen por los valores y principios universales del cooperativismo, los mismos que deberán ser aplicados en las resoluciones de carácter general emitidas para el sector cooperativo”. (Pág. 3)

Según al Art. 1 de la Sección I. (2006) de la ley de Cooperativas del Ecuador del 2006, “Son Cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros”. (Pág.1)

Las investigadoras analizan que las cooperativas son instituciones de carácter privado y personería jurídica creadas con la finalidad de satisfacer a la sociedad en general, como en las necesidades de servicios financieros que promueva el beneficio social y colectivo con el propósito de alcanzar el desarrollo personal de cada socio, estas instituciones financieras están formadas por personas naturales o jurídicas, con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros

### **1.3.3.3 Importancia**

La importancia de las cooperativas radica en que permite a las organizaciones perfeccionarse hasta llegar a constituir una cooperación, para crear asociaciones de personas que unen sus recursos individuales y satisfacer necesidades comunes además aplica las normas, procedimientos y los principios para alcanzar el desarrollo.

Las cooperativas se forman debido a la desigualdad económica y social que impera, con un estado que no cubre las necesidades básicas en su integridad, el cooperativismo surge como una alternativa válida y eficaz para mejorar las condiciones de vida de la sociedad por ello, si las personas no poseen los recursos para producir un bien o un servicio deben trabajar en conjunto, lo cual se logra por medio de las cooperativas.

La crisis y la inestabilidad del sistema bancario nacional donde el cliente a demostrado su desconfianza, en especial en los bancos, lo que ha llevado a incrementar la crisis económica del País, por lo que ha sido necesario buscar alternativas para demostrarle al cliente que existen opciones para fomentar el ahorro y brindar créditos y de esta manera lograr el desarrollo económico de la sociedad.

#### **1.3.3.4 Cooperativa de Ahorro y Crédito**

A nivel mundial las Cooperativas de Ahorro y Crédito ofrecen a sus socios mucho más que servicios financieros les dan la oportunidad de ser dueños de su propia institución financiera y les ayuda a crear oportunidades tales como la de iniciar un nuevo negocio, en este sistema cooperativo de ahorro y crédito se practica los valores y principios como la ayuda mutua, autogestión y control democrático.

Son cooperativas financieras democráticas propiedad de los socios, como intermediarios financieros, las Cooperativas de Ahorro y Crédito financian sus carteras de créditos movilizand los ahorros de los socios y los depósitos más que empleando capital externo, con lo cual ofrecen oportunidades a muchas generaciones de socios y sobre todo evita la concentración de recursos en pocas manos.

También existen para atender a sus socios y comunidades, como instituciones cooperativas sin fines de lucro; estas instituciones financieras emplean sus ingresos excedentes para ofrecer a los socios créditos más accesibles, un mayor rendimiento sobre sus ahorros.

Las Cooperativas son la base fundamental en la economía de un país, ya que prestan servicios, generan fuentes de trabajo a miles de personas de esta manera proporcionan bienestar a los ciudadanos y riqueza a las naciones, demostrando un alto nivel de confianza por la solvencia de las instituciones financieras lo cual está reflejado en el incremento de los depósitos exclusivamente a plazo fijo.

En las Cooperativas de Ahorro y Crédito es fundamental tener en cuenta la responsabilidad social a través de ello se busca el desarrollo humano y colectivo proporcionando servicios a todas las personas que los necesitan y los pueden usar, aspira a cumplir bien y con prontitud sus objetivos.

Las Cooperativas se han caracterizado por ser una fórmula a través de la cual se podría realizar cualquier actividad económica lícita en régimen de empresario en común, por lo tanto; tal actividad tiene siempre una finalidad de mutua y equitativa ayuda entre los miembros de la cooperativa.

### **1.3.3.5 Fines de las Cooperativas**

Uno de los fines más importantes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito es la captación de ahorros y el otorgamiento de préstamos a todos sus asociados, podemos mencionar dentro los fines que tienen este tipo de cooperativas son los siguientes:

1. Promover la cooperación económica y social entre sus asociados y para este fin recibirá de estos sus ahorros y certificados de aportación.
2. Realiza cobros y pagos, así como todas aquellas funciones financieras necesarias para el desarrollo de la cooperación crediticia.
3. Otorgar préstamos a sus asociados, para atender sus necesidades e incentivar su ahorro.
4. Proporcionar una adecuada educación cooperativista entre sus asociados.

### **1.3.3.6 Principios**

Los principios son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas basan sus valores, son pautas para juzgar comportamientos y tomar decisiones, son marcos dentro de cuyos límites se puede actuar.

#### **Principios:**

- Adhesión Voluntaria y Abierta
- Gestión Democrática por Parte de los Socios

- Participación Económica de Los Socios
- Autonomía e Independencia
- Educación, Formación e Información
- Cooperación entre Cooperativas
- Compromiso por la Comunidad

Los primeros tres principios se refieren a la dinámica interna de cualquier cooperativa y los cuatro últimos afectan tanto al funcionamiento interno como a las relaciones externas de las instituciones financieras.

#### **1.3.3.6.1 Adhesión Voluntaria y Abierta**

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias, abiertas a todas las personas capaces de utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser socio, sin discriminación de clase social, política, religiosa, racial o de sexo.

Este principio tiene importancia porque se refiere a la participación voluntaria de los socios y además posibilita un desenvolvimiento libre, sin discriminación de ningún tipo.

#### **1.3.3.6.2 Gestión Democrática por Parte de los Socios**

Las Cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los cuales participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones. Las personas elegidas para representar y gestionar las cooperativas son responsables ante los socios. En las Cooperativas, los socios tienen iguales derechos de voto (un socio, un voto).

Es fundamental que en las cooperativas deba sobresalir la libertad y participación del socio en la toma de las decisiones a través de ello dar cumplimiento a los principios establecidos por la ley.

#### **1.3.3.6.3 Participación Económica de los Socios**

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus cooperativas y lo gestionan de forma democrática. Por lo menos parte de ese capital normalmente es propiedad común de la cooperativa; los socios reciben una compensación si la hay, limitada sobre el capital entregado como condición para los socios asignan los excedentes para todos o alguno de los siguientes fines: el desarrollo de su cooperativa posiblemente mediante el establecimiento de reservas, de las cuales una parte por lo menos serían indivisible; beneficiando a los socios en proporción a sus operaciones con la cooperativa.

#### **1.3.3.6.4 Autonomía e Independencia**

Las Cooperativas son organizaciones autónomas de auto ayuda, gestionadas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones, incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, los términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

Teniendo en cuenta la función social que cumplen las cooperativas, deben desenvolverse en un contexto que permita al Estado otorgar autonomía funcional, para no condicionar el proceso dinámico tendiente al logro de sus objetivos.

#### **1.3.3.6.5 Educación, Formación e Información**

Las Cooperativas brindan educación y formación a los socios, a los representantes elegidos, a los directivos y a los empleados para que puedan contribuir de forma eficaz al desarrollo de sus Cooperativas. Ellas informan al

gran público, especialmente a los jóvenes y a los líderes de opinión, de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

Se hace referencia a la importancia que tiene la educación en la vida de las cooperativas, al igual que la mayoría de las diferentes disciplinas que integran el universo cultural.

#### **1.3.3.6.6 Cooperación entre Cooperativas**

Las Cooperativas sirven a sus socios lo más eficazmente posible y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando conjuntamente mediante estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Actualmente gracias al avance de la globalización de la economía, las cooperativas no quedan ajenas a dicho proceso; por el contrario, para desarrollarse, crecer y posesionarse en el mercado, las instituciones deben realizar acciones tendientes a unificar esfuerzos, tanto en el ámbito local como internacional, con el fin de lograr economía funcional y máximo rendimiento en los procesos de producción.

#### **1.3.3.6.7 Compromiso por la Comunidad**

Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios; existen principalmente para el beneficio de sus socios.

#### **1.3.3.7 Valores Cooperativos**

##### **➤ Ayuda Mutua**

Es el accionar de un grupo para la solución de problemas comunes.

##### **➤ Esfuerzo Propio**



Es la motivación, la fuerza de voluntad de los miembros con el fin de alcanzar metas previstas.

➤ **Responsabilidad**

Nivel de desempeño en el cumplimiento de actividades para el logro de metas, sintiendo un compromiso moral con los asociados.

➤ **Democracia**

Toma de decisiones colectivas por los asociados (mediante la participación) lo que se refiere a la gestión de la cooperativa.

➤ **Igualdad**

Todos los asociados tienen iguales deberes y derechos.

➤ **Equidad.**

Es la justa distribución de los excedentes entre los miembros de la cooperativa

➤ **Solidaridad**

Apoyar, cooperar en la solución de problemas de los asociados, la familia y la comunidad; también promueve los valores éticos de la honestidad, transparencia responsabilidad social y compromiso con los demás.

### **1.3.3.8 Estructura Organizacional**

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito operan con un Consejo de Administración y comités auxiliares entre ellos tenemos la asamblea general es quien elige a sus miembros un presidente, vicepresidente, gerente, secretario y vocales con el propósito de estar al frente y administrar para alcanzar en prestigio institucional.

#### **1.3.3.8.1 Asamblea General**

Es la máxima autoridad de la cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios, las Asambleas Generales serán convocadas por el presidente de la institución y serán sesionadas con la participación de la mayoría de los socios efectivos de la cooperativa.

#### **1.3.3.8.2 Consejo de Administración**

Es el organismo directivo de la Cooperativa y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General; el presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General.

Este Consejo también cuenta con vocales, quienes reemplazarán al presidente en sus funciones en el caso de inasistencia.

#### **1.3.3.8.3 Consejo de Vigilancia**

Es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del consejo de administración, de la gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la cooperativa.

Está integrado por un mínimo de tres y un máximo de cinco miembros.

#### **1.3.3.8.4 Gerente**

Es el representante legal de la Cooperativa y de su administración responsable y estará sujeto a las disposiciones de la ley de cooperativas, del reglamento general y del estatuto; este será designado por el Consejo de Administración.

#### **1.3.3.8.5 Comisiones Especiales**

Pueden ser asignadas por la Asamblea General o por el Consejo de Administración, siendo las más importantes dentro de una organización la Comisión de Educación y de Asuntos Sociales.

#### **1.3.3.8.6 Empleados**

Personal que brinda sus servicios y permite el funcionamiento de la cooperativa; son reclutados por el administrador, con el visto bueno de la Junta de Directores.

#### **1.3.3.9 Competencia que deben desarrollar las Cooperativas**

##### **1.3.3.9.1 Competencia Técnica**

Es la capacidad que tienen las cooperativas para producir bienes y servicios que la sociedad demanda, esta competencia depende del tipo de cooperativa que se tenga.

##### **1.3.3.9.2 Competencia Comercial**

Es la capacidad de distribución de venta de bienes y/o servicios que se producen según el tipo de cooperativa.

Para esta competencia es necesario fijar primeramente: los precios, costos y los competidores dentro del mercado y fijar los canales de distribución.

##### **1.3.3.9.3 Competencia Financiera**

Está relacionada con el estudio y determinación de los recursos necesarios para el desarrollo del negocio; hacer esto permite diseñar los planes de acción y los cambios de estrategias.

Las investigadoras manifestamos que las Cooperativas se fundamentan en los principios cooperativos que forman o deben formar la constitución y la vida de las cooperativas, en la doble concepción de éstas: como sujeto del derecho cooperativo y como empresa u organización de necesidades e intereses comunes.

Toda organización se fundamenta en normas y principios que permiten coordinar y armonizar los esfuerzos individuales de sus integrantes, orientando estos esfuerzos al logro de los objetivos generales de la organización y por consecuencia los objetivos de cada uno de los miembros de la misma.

#### **1.3.3.10 Diferencia entre una Cooperativa de Ahorro y Crédito y un Banco?**

- La Cooperativa es de los asociados, el banco es de otra persona o personas.
- Los Bancos generan ganancias, que se reparten entre los accionistas, mientras que en las cooperativas los excedentes se distribuyen entre los asociados de acuerdo al trabajo en la cooperativa. Los bancos tienen fines de lucro, las cooperativas no tienen fines de lucro. Su fin es ayudar a los asociados.
- Las Cooperativas hacen préstamos con intereses inferiores a los del mercado, los bancos hacen préstamos a tasa de mercado.
- En las Cooperativas los trámites para conseguir préstamos son sencillos, en los bancos son complicados y difíciles.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito existen para atender a sus socios y comunidades, como instituciones cooperativas sin fines de lucro, emplean sus ingresos excedentes para ofrecer a los socios créditos más accesibles, un mayor rendimiento sobre sus ahorros, comisiones más bajas o nuevos productos y servicios.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son lugares seguros, prácticos, que permiten el acceso a servicios financieros accesibles, ofrecen toda una gama de servicios financieros, dando a los socios mayor flexibilidad para satisfacer sus necesidades individuales, por ende es necesario que las instituciones innoven

siempre sus servicios para atraer nuevos clientes a través de ellos pueda crecer en el mercado competitivo.

### **1.3.4 CONTROL GERENCIAL**

Es el proceso de medir el progreso hacia un desempeño planeado y de aplicar medidas correctivas para asegurar que el desempeño esté en línea con los objetivos de los gerentes

#### **1.3.4.1 Concepto**

ROBERT, Anthony y VIJOY, Govindarajan. (2008) define al Control Gerencial: “Como una conducta que se manifiesta en las relaciones entre los gerentes, entre estos y sus subordinados, los gerentes tienen diferentes habilidades técnicas; estilos de liderazgo, capacidades de trato personal, experiencia, métodos de toma de decisiones, afinidad por los números y muchas otras características, los detalles de proceso de control gerencial varían en cada compañía”. (Pág. 329).

Para BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scott A. (2003) Control Gerencial: “Etimológicamente significa: Generar, producir y hace referencia a un conjunto articulado de funciones que tiene como objetivo básico consolidar procesos creativos; la gerencia se relaciona a las estrategias administrativas que persigue una autoridad en integrar a todos los involucrados de una institución para alcanzar el control de todos los procesos: formación, administrativo y desarrollo”. (Pág. 85).

Para las investigadoras el Control Gerencial es responsabilidad de los altos niveles dentro de las organizaciones, generalmente recae en el gerente general de la institución financiera, ya que son estos los que llevan a cabo este tipo de control; con el propósito de constatar que el personal que supervisa cumpla con las estrategias establecidas y además asegurarse de obtener los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente en el logro de los objetivos de la organización.

#### **1.3.4.2 Control**

Dentro de la labor administrativa es necesario conocer que el control es considerado como una de las herramientas más importantes para una óptima labor gerencial; también se puede definir como el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa.

#### **1.3.4.3 Gerencia**

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, del desempeño gerencial de la organización, las personas que asumen el desempeño gerencial de una organización se llaman "gerentes", y son los responsables de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

La base fundamental de un buen gerente es la medida de la eficiencia y la eficacia que éste tenga para lograr las metas de la organización. Es la capacidad que tiene de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien).

#### **1.3.4.4 Objetivos**

Nombrando algunos de los objetivos de la gerencia tenemos los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación

3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

Todos estos objetivos que permiten tener una visión global de sus funciones y actividades dentro de la institución, con el propósito de lograr de manera eficiente los recursos necesarios y poder utilizarlos en el logro de los objetivos que desarrolla dentro de la institución financiera.

#### **1.3.4.5 Importancia**

Es de menester importancia que el control gerencial es un proceso por el cual una organización asegura que sus subunidades actúen en una forma coordinada y cooperativa, de forma tal que los recursos serán obtenidos y localizados óptimamente en orden de alcanzar las metas de la organización, a través de este proceso la gerencia canaliza el comportamiento y el desempeño de gerentes, haciendo deseable ciertas acciones, mientras que prohíbe efectivamente acciones no deseadas.

#### **1.3.4.6 Características**

- Acciones en beneficio de las cooperativas.
- La información debe comparar lo planeado con lo realizado
- Se encuentra inmerso en todas las actividades de la entidad financiera.
- Es periódico, programado, rítmico.

#### **1.3.4.7 Estrategias**

Es fundamental que la gerencia cuente con estrategias adecuadas con el propósito de hacerle frente a la competencia que se nos presenta por lo que siempre debemos estar informados de cómo realizarla de manera correcta ya que para ello debe basarse en las funciones administrativas que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de las instituciones financieras como es el planeamiento, la organización, la dirección y el control estos son actos simultáneamente realizados y por lo tanto se encuentran interrelacionado entre sí; con el fin de utilizar todos los recursos que se presenten en una Cooperativa y alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma.

#### **1.3.4.8 La necesidad de la gerencia**

La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio nos dice por qué necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuándo ella es requerida.

Los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo, dirección y coordinación de esfuerzos para la acción del grupo.

#### **1.3.4.9 Funciones de la Gerencia**

Las funciones de la gerencia se basa en el proceso administrativo como son: planeación, organización, dirección y control, la ejecución de su trabajo implica liderazgo para dirigir las actividades laborales de las instituciones financieras y sobre todo la gerencia debe crear un ambiente comunicación efectiva que permita relacionarse con otras personas para preparar planes y encontrar la mejor manera de distribuir autoridad y trabajo a los miembros de la empresa.



#### **1.3.4.10 Liderazgo**

Conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, aunque la realidad sea diferente, en el logro de metas y objetivos; también se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.”

El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal, y especialmente es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar.

Es muy importante que la gerencia trabaje con liderazgo en el desarrollo de actividades, ya que a través de ello, se refleja la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a los subordinados de las instituciones financieras, es vital para la supervivencia de cualquier negocio contar con la presencia de un liderazgo dinámico.

Las postulantes indagan que el liderazgo implica controlar y supervisar las tareas de los subordinados, la preocupación de los directivos y mando debería estar centrada en crear una imagen, que sus subordinados lo catalogaran como un colaborador más, orientador, escucha de su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, buen comunicador persona que apoye y ayude, que transmite seguridad.

#### **1.3.4.11 Cuatro implicaciones importantes.**

En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el

proceso del liderazgo; si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevante.

En segundo el liderazgo exige habilidades a los miembros del grupo, los mismos no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general el líder tendrá más poder.

El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras, el poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

#### **1.3.4.12 Importancia del liderazgo**

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

#### **1.3.4.13 Objetivo**

El Control Gerencial dentro de toda organización es un punto clave, porque el control permite a las instituciones financieras coordinarse, evaluar el desempeño de sus unidades de negocios, mantener motivados a sus empleados, socios y lo más importante permite alinear sus metas hacia un objetivo común.

Todos los elementos de un de control gerencial tienen como objetivo final tratar de asegurar que la organización hace lo que la administración quiere que se haga.

#### **1.3.4.14 Características**

Control Gerencial es el proceso por el cual una organización asegura que sus subunidades actúan en una forma coordinada y cooperativa, de forma tal que los recursos serán obtenidos y localizados óptimamente en orden de alcanzar las metas de la organización.

A través del proceso la gerencia canaliza el comportamiento y el desempeño de gerentes y de subunidades, haciendo deseable ciertas acciones, mientras que prohíbe efectivamente acciones no deseadas. Sin embargo, control gerencial no debe ser confundido con algún tipo de sistema mecánico; esto existe dentro de una situación social humana y está sujeto a voluntad con el propósito de motivar a los gerentes a tomar decisiones que sean favorables para la organización.

#### **1.3.4.15 Ventaja**

El Control Gerencial es una forma de juntar información para ayudar y coordinar el proceso de planeación y toma de decisiones de control a través de una organización y de mantener las cosas alineadas y la influencia sobre la gente para que se comporten como la organización querría que se comporten.

**CUADRO N.- 1.1  
DIFERENCIAS DEL CONTROL GERENCIAL**

<b>CONTROL GERENCIAL TRADICIONAL</b>	<b>CONTROL GERENCIAL MODERNO</b>
Las funciones de planificación y control se dan separadas	Tendencia a la integración de las funciones de planificación y control
Orientado al pasado como control gerencial retrospectivo	Más orientado al futuro, y se vincula al presente
Expresión de objetivos y resultados en términos financieros	Aplicación obtención de resultados establecidos por los objetivos
Eficacia en la administración	Capacidad para administrar
Tareas aisladas	Integración global de datos
Trabajo individualista	Trabajo en equipo

FUENTE: Las investigadoras

REALIZADO POR: Las investigadoras

## **CAPÍTULO II**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

El sistema cooperativo es muy importante dentro del mercado financiero y ha sido un ejemplo de superación, debido a que ha sabido superar obstáculos que se les han presentado; como la crisis que vivió el País a finales de la década de los noventa en el cual la población perdió la confianza en las instituciones bancarias, las cooperativas aprovecharon y ofrecieron sus servicios con el fin de ganarse poco a poco la confianza de la gente desde ahí las instituciones financieras han ido teniendo un crecimiento significativo llegando a todos los sectores de la economía.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son sociedades financieras de derecho privado que no perciben fines de lucro y tienen como propósito realizar actividades en beneficio de la sociedad; estas se han formado específicamente para prestar servicio a los sectores más olvidados de la ciudad de Latacunga, además trabajan fundamentalmente con valores como la igualdad, la equidad, la cooperación y el respeto entre sus asociados esto refleja el compromiso con la sociedad.

El éxito de una buena Administración de la Cooperativa depende de las normas y leyes que se apliquen dentro de ella por parte de las personas que dirigen una cooperativa, por esta razón es también importante la cooperación entre cooperativas para enfrentar la competitividad que es la razón para que la identidad de la institución sea la base para que se mantengan en el medio en el que vivimos, como entidades independientes que actúan muy cerca de sus socios.

## **2.2 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación fue de carácter descriptivo, por cuanto nos ha permitido la recopilación de datos, hechos y fenómenos de la investigación para interpretar la situación actual del CONTROL GERENCIAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, a través de la descripción se realizó un diagnóstico del problema detectado con el propósito de dar una solución.

### **2.2.2 METODOLOGÍA**

La metodología utilizada fue la no experimental, ya que no se han realizado ninguna manipulación de variables, limitándose únicamente a comprobar y verificar información que se presenta en las actividades del Control Gerencial en las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga, se utilizó este método porque se basa únicamente en la recopilación de datos; esta investigación fue de tipo transeccional, ya que los datos se recolectaron en un solo período de tiempo, de Julio a Diciembre del 2011.

### **2.2.3 UNIDAD DE ESTUDIO**

Para la presente investigación, no ameritó la aplicación de la muestra, debido a que la población o universo es relativamente pequeño; en nuestro estudio se tomó en cuenta a diecisiete Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga según datos emitidos por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) tenemos las siguientes Cooperativas:

**CUADRO N° 2.1**  
**DATOS DE COOPERATIVAS DE LATACUNGA**

<b>N.</b>	<b>Organización Cooperativa</b>	<b>Cantón</b>	<b>Parroquia</b>
1	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Andina”	Latacunga	La Matriz
2	Cooperativas de Ahorro y Crédito “De la Cámara de Comercio de Latacunga”	Latacunga	La Matriz
3	Cooperativas de Ahorro y Crédito “de Empleados Municipales de Latacunga”	Latacunga	La Matriz
4	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi”	Latacunga	La Matriz
5	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Ebenezer Ltda.”	Latacunga	La Matriz
6	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Educadores Primarios de Cotopaxi”	Latacunga	La Matriz
7	Cooperativas de Ahorro y Crédito “El Edén Ltda.”	Latacunga	La Matriz
8	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Éxito Ltda.”	Latacunga	La Matriz
9	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Indígena SAC Latacunga”	Latacunga	La Matriz
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina”	Latacunga	La Matriz
11	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Monseñor Leónidas Proaño”	Latacunga	La Matriz
12	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Generación Ltda.”	Latacunga	La Matriz
13	Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Filantrópica”	Latacunga	La Matriz
14	Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI ”	Latacunga	La Matriz

**FUENTE:** Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)  
**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

## DATOS DE COOPERATIVAS DE LATACUNGA

15	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Mercedaria”	Latacunga	La Matriz
16	Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Belén”	Latacunga	La Matriz
17	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Salud de Cotopaxi”	Latacunga	La Matriz

**FUENTE:**Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)

**REALIZADO POR:** Las Investigadoras

### 2.2.3.1 POBLACIÓN O UNIVERSO

**CUADRO N° 2.2**  
**POBLACIÓN O UNIVERSO**

<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>%</b>
GERENTE	17	33.33 %
JEFE DE CRÉDITO	17	33.33 %
PERSONAL ADMINISTRATIVO	17	33.33 %
<b>Total</b>	51	100 %

**FUENTE:**Anteproyecto de Tesis

**REALIZADO POR:** Las Investigadoras



## **2.2.4 MÉTODOS Y TÉCNICAS**

Para la presente investigación se aplicó métodos y técnicas apropiadas al tipo de estudio, los mismos que permitió la recopilación y análisis de la información, de modo que, fue una guía adecuada para la solución del problema así como el logro de metas, objetivos, políticas, estrategias etc.

### **2.2.4.1 MÉTODOS**

#### **2.1.4.1.1 Inductivo - Deductivo**

Este método permitió ir de lo general a lo particular, de tal forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal utilizando instrumentos científicos, como la aplicación de entrevistas y encuestas a través del cual se pudo describir la información obtenida durante la investigación.

#### **2.1.4.1.2 Métodos estadísticos.**

Este método permitió valorar los procedimientos, análisis e interpretación de los resultados utilizando los métodos estadísticos como: tablas de frecuencia, representación gráfica de los resultados.

### **2.2.4.2 Técnicas**

#### **2.2.4.2.1 Entrevista**

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas, el entrevistador y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información del control gerencial de las instituciones financieras, esta técnica fue aplicada a los gerentes con el propósito de verificar el cumplimiento del proceso administrativo.

#### **2.2.4.2.2 Encuesta**

Esta técnica es destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador, para ello a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas dirigidas a la población de las instituciones financieras, con el fin de que las contesten de la misma manera por escrito.

Esta técnica fue aplicada a los Jefes de Crédito y al Personal Administrativo de las Cooperativas quienes son los responsables de la gestión administrativa, con el fin de obtener conocimientos sobre la situación del Control Gerencial de las instituciones financieras; la misma que nos ayudó a diagnosticar la situación real de las entidades durante el proceso de la investigación.

#### **2.2.5. ALTERNATIVAS DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Los resultados de la investigación se ha podido medir a través de gráficos estadísticos, del programa Microsoft Excel, en el cual se calculó y se obtuvo los resultados de una manera eficiente, eficaz y efectivamente de los datos, que permitió una adecuada toma de decisiones; lo que permitió conocer en qué situación se encuentran las instituciones financieras, de manera que se ha logrado obtener resultados positivos y negativos mediante el análisis de datos encontrados en cada una de las subdivisiones de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga.

### **2.2.6. PREGUNTAS CIENTÍFICAS**

¿Qué contenido teórico permitirá el análisis del Control Gerencial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Latacunga periodo Julio-Diciembre del 2011?

¿Cuáles son los principales problemas que presenta el Control Gerencial en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en la ciudad de Latacunga?

¿Qué características deberá tener una estrategia metodológica adecuada, para analizar el Control Gerencial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en la ciudad de Latacunga para la toma de decisiones en beneficio de la misma?

## **2.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **2.3.1 ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ANDINA”**

#### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Si porque son las directrices de cualquier institución para poder trabajar, es el rumbo para seguir.

#### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Si porque es como una casa, si no está bien definida para saber en dónde está ubicada y cuáles son sus funciones para que exista la institución.

#### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Si tenemos un plan estratégico desde el año 2011-2013 e incluso cada año tenemos nuestro POA con actividades diferentes para poder cumplir.

#### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Claro que si cada objetivo debe ser alcanzable, medible cada seis meses estamos midiendo para alcanzar entre ellos esta capacitar al personal y ver si el objetivo no fue muy corto.

#### **5. ¿Usted realiza actividades para hacerle frente a la competencia?**

Claro cada actividad es importante y diferente a la competencia para poder cumplir con los objetivos.

#### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

Así es dentro de los POAS cada departamento tiene sus objetivos y sus debidos estrategias para poder cumplir.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Estamos en constante medición un alcance al POA tenemos una persona que nos ayuda en el sistema de cuanto a los porcentajes.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

Si el departamento de talento humano junto con el presupuesto al final del año se hace una medición para ver donde se tienen vacíos; se le asigna a cada departamento un programa y estamos pendientes de ellos.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si se alcanzado en un 90% los objetivos y las metas propuestas.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Existe una supervisión directamente solo para tener pruebas de algo como jefe soy el responsable de todas las funciones.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “CÁMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Si porque nos permite saber hacia dónde queremos llegar.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Si porque es importante para realizar determinados funciones.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Si cuenta porque tiene plasmado los objetivos, las metas, estrategias en un período determinado.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si porque sabemos que debemos o que vamos hacer para alcanzar en la cooperativa para llegar al éxito.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacerle frente a la competencia?**

Frecuentemente debemos estar haciendo diferentes actividades para captar nuevos clientes.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

Si porque debemos cumplir presupuestos para cada área.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Si, siempre doy a conocer las políticas con el fin que el personal cumpla con sus funciones correspondientes.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

Si para que sean más eficientes y eficaces les capacitamos por áreas.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si porque he cumplido con todos los manuales, los presupuestos y se sigue al pie de la letra el plan estratégico.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Siempre al personal solicito o a su vez realizo un control mensual de las actividades.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EMPLEADOS MUNICIPALES DE LATACUNGA”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

La cooperativa cuenta con la misión y visión es fundamental porque estamos bajo una estructura horizontal.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Si cuenta con un organigrama porque ahí se delimita las funciones, la estructura siempre debe limitarse con el fin de cumplir con su función o actividad asignado.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Claro que si porque si no tengo establecido mis objetivos, metas que rumbo se puede tomar y esto se va formulando cada cinco años y se va siempre mejorando.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si porque si no a donde iríamos; todos los objetivos se realizan en funciones ya vividas.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacerle frente a la competencia?**

Claro cuando elaboramos los planes de trabajos, se busca alcanzar la intermediación financiera que es la captación y colocación de recursos siempre deben ser diferente a la competencia.



**6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

Si tenemos el POA se establece objetivos por cada área, este plan anual operativo todo va en función del plan estratégico.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Todo el personal debe conocer las políticas para saber si vamos en un mismo sentido.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

Si tiene un plan anual de capacitación, el departamento de talento humano programa estas capacitaciones por área.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si porque tenemos presupuesto mensuales por cumplir y debemos cumplir con el proceso.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Los reportes son mensuales a través de esa información puedo tomar decisiones.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD DE COTOPAXI”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Claro que cuenta con su misión y visión porque es el pilar fundamental para alcanzar la excelencia de la institución financiera.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Cuenta con un organigrama porque es importante para que el personal conozca el orden jerárquico y sus funciones a desarrollar.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Es importante el plan estratégico para medir el impacto a futuro de las decisiones que se toma.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si la institución financiera cuenta con los objetivos, con la finalidad de tener claro lo que se quiere alcanzar.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacerle frente a la competencia?**

Si todas las actividades que realizo son para el beneficio de la cooperativa y para la consecución de los objetivos.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

No la cooperativa cuenta con un objetivo general para la institución.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Todos debemos mantenernos comunicados, el personal que trabaja debe conocer obligatoriamente las políticas.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

Si tiene un plan de capacitación, porque contar con un personal capacitado fortalece a la cooperativa.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si he cumplido con toda satisfacción y eso me ha permitido tomar excelentes decisiones.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Como jefe solicito un informe diario con el propósito que me permite tener coordinación de cada actividad.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EBENEZER Ltda.”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

La cooperativa cuenta con la misión porque es la razón de ser y con la visión porque nos proyecta hacia el futuro.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Si tiene organigrama estructural con el propósito de que el personal sepa las funciones que debe cumplir.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

La cooperativa tiene un plan estratégica porque le consideramos importante para alcanzar los objetivos y metas de la institución financiera.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si son claros y realistas, sobre todo el personal que presta servicios en la cooperativa obligatoriamente debe conocerlos.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacerle frente a la competencia?**

Claro cada actividad que desempeño es para la consecución de las metas.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

No nuestro objetivo está establecido en general para la cooperativa.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Las políticas están expuestas en un lugar visible, para que el personal no busque excusa que desconoce.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

La cooperativa no cuenta con un plan de capacitación para el personal, es considerado como un gasto para la institución, al momento de reclutar al personal se contrata personal preparado.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si cumpla con el proceso administrativo porque he logrado llegar a los objetivos establecidos de la institución.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Es responsabilidad del personal presentarme un informe mensual de sus actividades.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EDUCADORES PRIMARIOS DE COTOPAXI”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Si cuenta porque es el pilar fundamental para saber qué rumbo se debe seguir.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Si porque una institución sin organigrama estructural no sabría que funciones realizar los empleados.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Si cuenta porque en el plan estratégico constan los objetivos, políticas y metas establecidas para el beneficio de la cooperativa.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Claro que deben ser claros y realistas porque cada objetivo es medible, con el fin de que si existe una actividad que vaya en contra de los objetivos poder corregirlos.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacerle frente a la competencia?**

Cada actividad y procedimiento son detalles para alcanzar los objetivos.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

La cooperativa cuenta con objetivos pero en general no por cada departamento; estos objetivos están planteados para satisfacer las necesidades de los clientes.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Directamente no les doy a conocer las políticas, debido a que el personal debe ser comprometido con la institución.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

Al personal se le capacita anualmente, no frecuente porque es un gasto para la cooperativa, para enviar a las capacitaciones se les realiza una evaluación para conocer el nivel de falencias

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si lo he cumplido ya que ayuda al buen desarrollo de las funciones y llegar con certeza a los objetivos.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

No solicito, cada empleado es responsable de sus funciones y entre ellas esta que debe reportar información al gerente de las diferentes actividades que desempeña.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO“ELEDÉN Ltda.”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Si porque estos elementos nos impulsan a cumplir con los objetivos y alcanzar el éxito de dicha institución.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Si cuenta porque indica aspectos importantes entre ellos las relaciones jerárquicas de comunicación y coordinación.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Si porque ayuda, que dirección se debe seguir para que la cooperativa alcance los objetivos y metas.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Necesariamente los objetivos deben ser claros y realistas para saber que camino debemos seguir.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacerle frente a la competencia?**

Si todo trabajo que realizo va proyectado para satisfacer las necesidades de los clientes y por ende para hacerle frente la competencia.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**



La cooperativa tiene objetivos establecidos pero en general ya que sin objetivos no podemos que meta vamos a cumplir.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Siempre se da a conocer porque es útil y necesario para poder trabajar todos en un mismo objetivo.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

Si, el plan de capacitación establecido por la cooperativa es anual, con el fin de mejorar nuestros servicios.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si porque he podido llegar al cumplimiento de los objetivos planteados.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Claro que lo solicito porque a través del informe me permite conocer la realidad de las actividades y poder corregir a tiempo algunas acciones no deseadas.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “ÉXITO Ltda.”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Si la cooperativa cuenta con la misión y visión porque es importante para tener claro que actividades debemos cumplir para llegar a la meta.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Es fundamental el organigrama estructural porque nos permite delimitar las funciones de cada empleado.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Obviamente que contamos con un plan estratégico porque se encuentra establecido los objetivos, políticas que se debe cumplir para el beneficio de la misma.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Necesariamente deben ser claros y realistas sobre todo alcanzables, cada actividad que realizamos dentro de la cooperativa es para el logro de los objetivos.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacerle frente a la competencia?**

Las actividades que realizo día a día es crear nuevas estrategias con el propósito de captar más clientes.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

La cooperativa cuenta con objetivos en general no por departamentos estos objetivos están establecidos en base a planes, políticas, procedimientos y normas.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

El cargo que desempeño me obliga a darles a conocer las políticas, es indispensable que el personal tenga conocimiento para seguir un solo camino.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

No contamos con un plan de capacitación, el personal debe prepararse por su propia cuenta para cumplir con las expectativas de la cooperativa.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Considero que si he cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo porque hasta el momento el logro alcanzar con los objetivos de la institución.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Solicito un informe mensual al personal ya que este reporte permite tener sustento de las actividades realizadas.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INDÍGENA SAC LATACUNGA”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Sí, porque es muy importante en la cual se establece las necesidades a satisfacer, clientes a alcanzar y servicios a ofrecer.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Sí, porque de esta manera se puede delegar funciones a todos los miembros que labora en la Cooperativa.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Si, ya que de esta manera nos permite fijar metas y objetivos.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si, para cumplir con las metas establecidas y por ende lograr el crecimiento de la Cooperativa.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacer frente a la competencia?**

Sí, es mi obligación fijar estrategias que nos permita competir y ganar una buena posición en el mercado.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

Si, ya que cada departamento debe establecerse objetivos, los mismos que sean alcanzables en un cierto periodo.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Siempre, por cuanto es muy importante que el personal desempeñe sus funciones acorde a políticas con el fin de evitar problemas en su trabajo.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

Si ya que de esta manera el personal puede rendir eficientemente en su trabajo, y sobre todo motivados.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si porque es uno de nuestro reto lograr el cumplimiento del proceso administrativo ya que de ello depende el crecimiento de la institución.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Si, ya que de esta manera se puede verificar el cumplimiento de dichas actividades encomendadas al personal.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INNOVACIÓN ANDINA”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Desde luego que sí ya que son directrices que toda institución debe poseer para la ejecución de sus actividades.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Claro que sí por que en el se delega funciones para el personal de la Cooperativa.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Sí, por que aquí se fijan actividades, estrategias y metas por cumplir.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si los objetivos que se establezca siempre deben ser claros y medibles para lograr lo planificado en un periodo determinado.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacer frente a la competencia?**

Si como gerente estoy en la obligación de fijar estrategias que nos ayude a competir.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

No, estos objetivos se fijan a nivel general para conjuntamente alcanzarlo en un tiempo determinado.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Siempre, porque de esta manera el personal puede ejecutar muy bien sus funciones con el fin de evitar problemas en su trabajo.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

No, porque no se cuenta con un presupuesto ya que para realizar esto se requiere de dinero.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si, se ha alcanzado en un 90% llevar a cabo el cumplimiento del proceso administrativo.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Si, porque de esta manera se tiene un control de actividades que realiza la institución.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MONSEÑOR LEONIDAS PROAÑO”**

### **1 ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Si, toda institución debe contar con la misión y visión ya que es la razón de ser de la Cooperativa.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Sí, es muy importante en donde se delega funciones para todos los miembros de la Cooperativa.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Claro que si por cuanto se fijan objetivos, metas y estrategias a alcanzar en un periodo.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si, los objetivos de la Cooperativa deben ser claros para poder alcanzar los anhelos de la institución.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacer frente a la competencia?**

Claro que si una de nuestra actividad que se realiza es formular estrategias para que los clientes nos distinguan de nuestros rivales.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

Si, cada departamento debe fijarse metas, objetivos, los mismos que deben alcanzarse en un tiempo determinado.



**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

No, porque el personal debe ser responsable en cumplir con las políticas de la institución.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

Si, ya que de ello depende que el personal desempeñe sus funciones de manera eficiente y sobre todo brinde a los clientes un excelente servicio.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si, ya que de ello depende el progreso de la Cooperativa y es mi obligación velar por su crecimiento.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Sí, porque de esta manera podemos tener un control de los mismos.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “NUEVA GENERACIÓN Ltda.”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Si, ya que es el rumbo hacia dónde quiere llegar la Cooperativa y sobre todo se identifica los servicios que presta la institución.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Si, debe ser bien estructurado para conocer las funciones encomendadas a cada personal.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Si, ya que se fijan metas, estrategias para cumplirlas en un cierto periodo de tiempo.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si, por que gracias a ello se ha podido lograr las metas y anhelos propuestos.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacer frente a la competencia?**

Por su puesto, una de las actividades que se realiza es fijarnos estrategias que permitan enfrentar a nuestros rivales.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

Sí, es deber y obligación de cada departamento fijarse metas y objetivos para alcanzarlos en cierto periodo.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Siempre, ya que de ello depende que el personal ejecute correctamente sus actividades sin ningún inconveniente.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

No, debido a que esto cuesta dinero y por el momento la cooperativa no está en condiciones de gastar.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si, por cuanto se ha planificado cuidadosamente las actividades a realizarse en bienestar de la Cooperativa.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Si, ya que de esta manera se puede verificar que se lleven a cabalidad su cumplimiento.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “FILANTRÓPICA”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Si, ya que es la razón de ser de la institución en donde se determina las funciones básicas que se va a desarrollar.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Si, por que se establecen los cargos que cada personal debe ejecutar.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Desde luego que si ya que aquí se establecen las metas, estrategias y objetivos que dicha institución desea alcanzar.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si, los objetivos que la Cooperativa se fija deben ser claros y medibles para saber lo que se quiere alcanzar.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacer frente a la competencia?**

Claro que si uno de ellos es crear estrategias adecuadas para poder competir y de esta manera tener una buena posición en el mercado competitivo.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

No, ya que los objetivos de la Cooperativa son establecidos de manera general.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Si, pero de vez en cuando debido a que no se cumple a cabalidad estas políticas.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

No, porque esto requiere dinero y la cooperativa no dispone de este recurso para brindar capacitación al personal.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si, ya que se ha cumplido con todo lo planificado y se ha trabajado permanentemente en desarrollo de la institución.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Sí, es una obligación del personal reportar sobre sus actividades y de esta manera podemos tener un control de los mismos.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “INTI”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Si, toda institución debe fijar su misión y visión por cuanto es la razón de ser de la cooperativa, el motivo por la cual existe.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Si, esto es muy importante ya que en ello se delega funciones a todo el personal que labora en la institución.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Si, esto debe ser establecido adecuadamente para lograr con los propósitos deseados.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si estos objetivos deben ser medibles y claramente establecidos para lograr con todos anhelos.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacer frente a la competencia?**

Claro, una de esas actividades es crear buenas estrategias que ayuden a competir y hacernos diferentes de ellos.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

No, estos objetivos se lo establecen a manera general en donde se requiere la ayuda de todo el personal para lograr estos objetivos.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Siempre, ya que esto es muy indispensable para la ejecución de actividades y por ende se puede evitar problemas en el trabajo.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

Si, el personal está en constante capacitación para brindar al cliente un excelente servicio que garantice la acogida de nuevos clientes potenciales.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si en su totalidad ya que se ha cumplido con las actividades planificadas y se ha logrado trabajar por el bienestar de la Cooperativa.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Si, este informe se lo solicita de manera mensual para verificar el cumplimiento de los mismos.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “UNIÓN MERCEDARIA”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Desde luego que si, ya que es la razón de ser de la Cooperativa, hacia donde quiere llegar.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Si, este debe ser estructurado adecuadamente, ya que aquí se delega las funciones que cada empleado debe realizar.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Si, por que aquí se fijan metas, estrategias y objetivos que permitan el crecimiento de la institución.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si, ya que si dichos objetivos no son claros y medibles no se podrá saber lo que queremos alcanzar.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacer frente a la competencia?**

Si, no solamente yo como gerente, sino también con la colaboración de todos los miembros que laboran en la institución, es nuestro deber fijar estrategias diferentes a los de la competencia para garantizar una excelente posición en el mercado.



**6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

No, ya que dichos objetivos se establecen de manera general.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

No, porque es obligación del personal informarse y desempeñar sus funciones cumpliendo con las políticas establecidas.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

No, debido a que no se cuenta con un presupuesto adecuado para realizar dichas capacitaciones.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si, ya que se ha cumplido con las actividades planificadas, se ha logrado alcanzar los objetivos deseados.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Si, ya que a través de ello se puede tener un control de dichas actividades indispensables para la toma de decisiones.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “EL BELÉN”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Si, ya que es el propósito o la razón por la cual existe la Cooperativa.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Si, y debe ser estructurado adecuadamente, para poder delegar funciones al personal que labora en dicha institución.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Claro que si, ya que aquí podemos fijar metas, objetivos para alcanzarlos en cierto periodo.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Si, es muy importante que estos objetivos sean claros y medibles para lograr con lo planificado.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacer frente a la competencia?**

Si, una de las actividades principales que se realiza es la creación de estrategias indispensables para competir.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

Si cada departamento está en la obligación de fijarse objetivos alcanzables en cierto tiempo.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

Por supuesto al momento que se firma el contrato se le brinda toda información necesaria de la cooperativa.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

No, debido a que es muy costoso y la institución no dispone de este recurso económico.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si, ya que se ha logrado cumplir con las actividades planificadas las mismas que ha hecho posible alcanzar los objetivos propuestos.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Si, porque de esta manera se puede conocer el cumplimiento de dichas actividades para tomar decisiones adecuadas.

## **ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SALUD DE COTOPAXI”**

### **1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

Claro que la institución cuenta con la misión y visión, sino no tendría razón de ser.

### **2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

Sí, porque sin un organigrama la cooperativa no podría designar funciones a cada empleado.

### **3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

Claro que sí, nuestra institución financiera tiene establecido un plan estratégico con el propósito de llegar a los objetivos.

### **4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

Claro todo objetivo debe ser claro y sobre todo medible para tomar decisiones correctas.

### **5. ¿Usted realiza actividades para hacer frente a la competencia?**

Si, cada acción a realizar es para hacerle frente a la competencia.

### **6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

Nuestra institución financiera cuenta con objetivos pero en general, no por cada departamento.

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

No, debido a que el personal que trabaja en la cooperativa debe saber y comprender las políticas de la institución.

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

No, el personal que labora en la institución debe capacitarse por su propia cuenta para que sean profesionales competitivos.

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

Si, puedo decir que si he cumplido porque todo lo planificado se ha hecho realidad y me ha permitido llegar al cumplimiento de los objetivos.

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

Si, con el fin de tener una información o datos reales para evitar acciones incorrectas que puede perjudicar a la cooperativa, el informe que solicito es diario por cada actividad.

### **2.3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENTREVISTAS APLICADAS A LOS GERENTES DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

De las entrevistas realizadas a los gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga se constató que dicha información obtenida nos ha permitido verificar el cumplimiento del proceso administrativo, pero también se ha podido encontrar algunas falencias entre ellas esta que la mayoría de cooperativas no tienen objetivos para cada departamento, otro problema encontrado es el desconocimiento de las políticas por parte del personal ya que el gerente no considera necesario la aplicación de los mismos y esto evita llegar al cumplimiento de los objetivos; y finalmente se ha podido determinar en un nivel alto que las instituciones financieras no cuentan con un plan de capacitación para todos los empleados que laboran dentro de las cooperativas ya que es fundamental contar con un personal capacitado porque es el pilar fundamental para lograr el crecimiento de dicha institución, algunas consideran que capacitar al personal es un gasto esto definitivamente impide satisfacer las necesidades de los clientes y además evita buscar el bienestar de la sociedad en general.

## 2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS JEFES DE CRÉDITO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

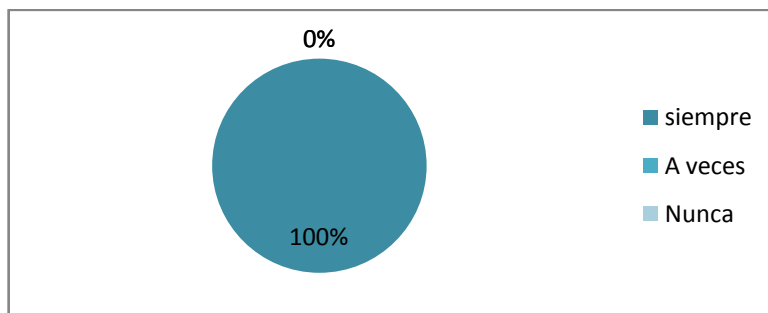
### 1. ¿Cumple con las funciones encomendadas por el gerente?

**TABLA N° 2.1**  
**FUNCIONES ENCOMENDADAS**

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
Siempre	17	100
A veces	0	0
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas al Jefe de Crédito  
ELABORADO POR: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 2.1**  
**FUNCIONES ENCOMENDADAS**



FUENTE: Encuestas al Jefe de Crédito  
ELABORADO POR: Las investigadoras

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se puede observar en el gráfico que el 100% de los encuestados han cumplido a cabalidad con las funciones encomendadas por el gerente.

Los Jefes de Crédito de las Cooperativas desempeñan sus funciones correctamente delegadas por el gerente ya que es la máxima autoridad, encargada de velar por el desarrollo de la institución financiera; dichas funciones son reportadas de manera puntual y sobre todo con la debida responsabilidad, con el fin de evitar problemas que perjudiquen a la institución

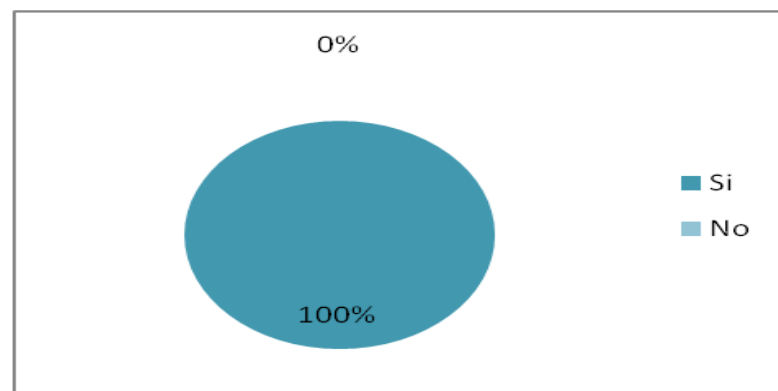
2. ¿Reporta información al gerente referente a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o desaprobados?

**TABLA N° 2.2  
INFORMACIÓN DE CRÉDITOS**

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
Si	17	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas al Jefe de Crédito  
**ELABORADO POR:** Las investigadoras

**GRÁFICO N° 2.2  
INFORMACIÓN DE CRÉDITOS**



**FUENTE:** Encuestas al Jefe de Crédito  
**ELABORADO POR:** Las investigadoras

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se puede observar que el 100% de los encuestados han presentado información al gerente acerca de la solicitud de créditos y de los montos si fueron aprobados o no.

Los Jefes de Crédito manifiestan que están en la obligación de rendir información acerca de los créditos y montos que los clientes solicitan, ya que mediante ello el gerente puede tomar decisiones con respecto a ello.



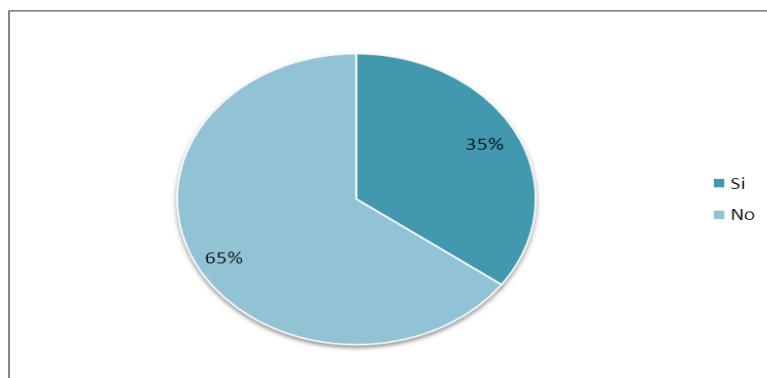
### 3. ¿La Cooperativa cumple con los requerimientos de los clientes?

**TABLA N° 2.3**  
**REQUERIMIENTO DE LOS CLIENTES**

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
Si	6	35
No	11	65
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas al Jefe de Crédito  
ELABORADO POR: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 2.3**  
**REQUERIMIENTO DE LOS CLIENTES**



FUENTE: Encuestas al Jefe de Crédito  
ELABORADO POR: Las investigadoras

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 65% manifiesta que la cooperativa no cumple con los requerimientos de sus clientes, mientras que el 35% indica cumplir dichos requerimientos.

Las Cooperativas en su mayoría no cumplen a cabalidad con los requerimientos de todos sus clientes, ya sea en solicitud de créditos así como también en la atención de los mismos, mientras que otros consideran que siempre se debe atender a las necesidades de sus clientes ya que son personas importantes para crecer a la cooperativa.

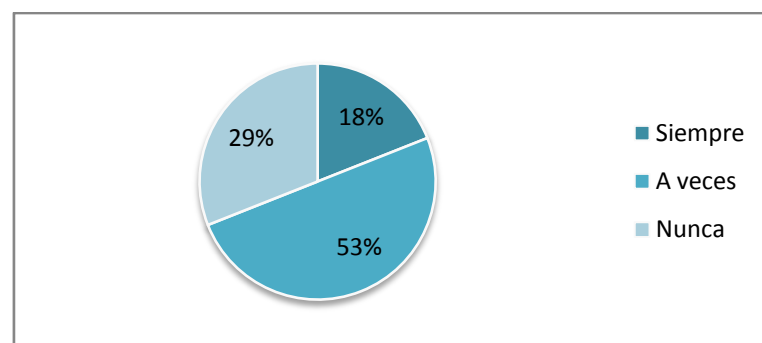
#### 4. ¿La Cooperativa realiza inversiones?

**TABLA N° 2.4  
INVERSIONES**

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
Siempre	3	18
A veces	9	53
Nunca	5	29
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas al Jefe de Crédito  
ELABORADO POR: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 2.4  
INVERSIONES**



FUENTE: Encuestas al Jefe de Crédito  
ELABORADO POR: Las investigadoras

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 53% de las Cooperativas manifestaron que a veces realizan inversiones, el 29% indicaba que nunca incurren en inversiones; y el 18 % en cambio siempre han realizado dichas inversiones.

La mayoría de las Cooperativas consideran que a veces es necesario realizar inversiones por cuanto no es factible realizarlo, mientras que otras afirman que nunca han realizado inversiones ya que se requiere de un presupuesto para invertir; también algunas manifiestan que es muy importante realizar inversiones, ya que a través de ello se puede lograr el crecimiento de la institución, además se puede relacionar con nuevas personas influyentes en el negocio.

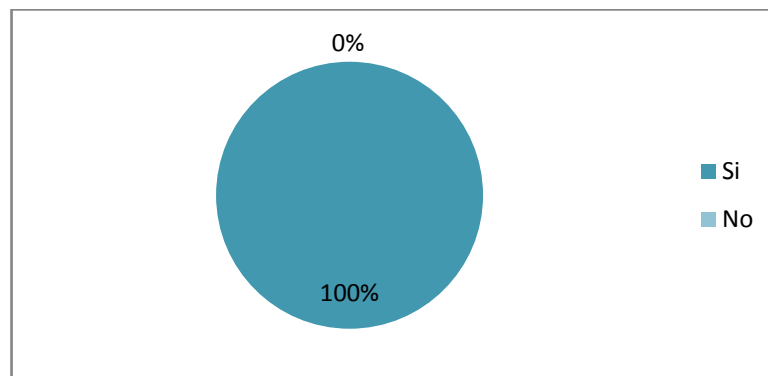
**5. ¿Proporciona información adecuada acerca de los tipos de créditos, montos, requisitos, plazos e intereses?**

**TABLA N° 2.5  
INFORMACIÓN AL CLIENTE**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	17	100
No	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas al Jefe de Crédito  
**ELABORADO POR:** Las investigadoras

**GRÁFICO N° 2.5  
INFORMACIÓN AL CLIENTE**



**FUENTE:** Encuestas al Jefe de Crédito  
**ELABORADO POR:** Las investigadoras

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

El 100% de los encuestados manifestaban brindar una adecuada información al cliente acerca de los tipos de crédito, montos, requisitos o tramites.

Los Jefes de Crédito consideran que es indispensable proporcionar al cliente información necesaria de acuerdo a sus exigencias, a través de ello la cooperativa puede ganar nuevos clientes potenciales, los mismos que conlleven a lograr una buena posición en el mercado.

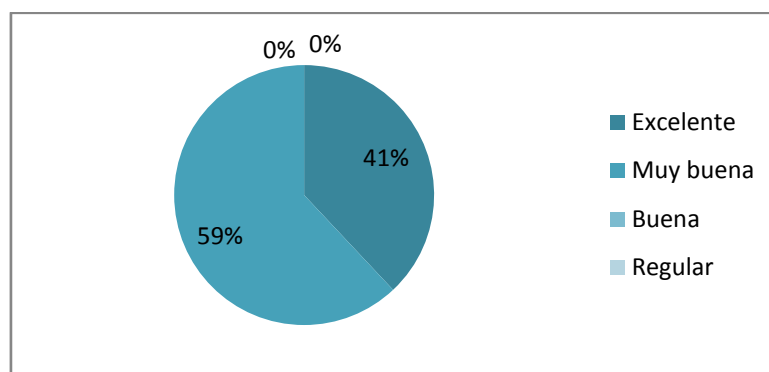
## 6. ¿La relación que tiene con los clientes es?

**TABLA N° 2.6**  
**RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
Excelente	7	41
Muy buena	10	59
Buena	0	0
Regular	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas al Jefe de Crédito  
ELABORADO POR: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 2.6**  
**RELACIÓN CON LOS CLIENTES**



FUENTE: Encuestas al Jefe de Crédito  
ELABORADO POR: Las investigadoras

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 59% manifestaba tener una muy buena relación con los clientes, y tan solo el 41% han tenido una excelente relación.

Los Jefes de Crédito que laboran en las cooperativas en su mayoría han tenido una muy buena relación con los clientes, debido a que es la persona muy importante para lograr el crecimiento de la institución; mientras que otros manifiestan tener una excelente relación por cuanto han podido ganar en su totalidad su confianza y respeto.

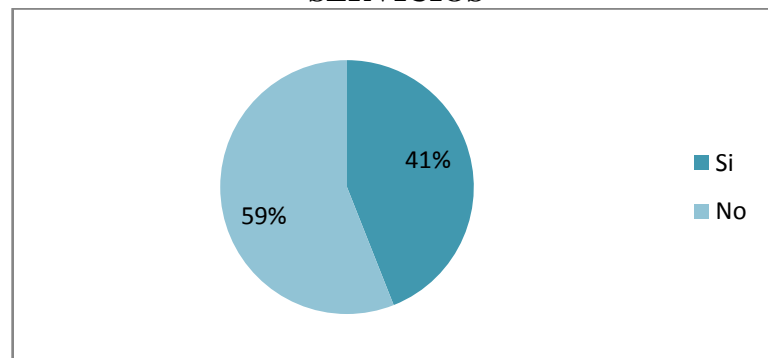
**7. ¿Los servicios que presta la cooperativa están acorde a las políticas de la institución financiera?**

**TABLA N° 2.7  
SERVICIOS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	7	41
No	10	59
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas al Jefe de Crédito  
**ELABORADO POR:** Las investigadoras

**GRÁFICO N° 2.7  
SERVICIOS**



**FUENTE:** Encuestas al Jefe de Crédito  
**ELABORADO POR:** Las investigadoras

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se puede observar en el gráfico que del 100% de los encuestados el 59% no han trabajado con políticas en la prestación de servicios, y en cambio el 41% manifiestan haber cumplido con dichas políticas.

En su mayoría los servicios que prestan las Cooperativas no están acorde a las políticas institucionales; mientras que otros manifiestan afirman que siempre trabajan con políticas para el desarrollo de actividades. Las mismas que son establecidas de manera clara y sobre todo son dadas a conocer a todo el personal con el propósito de prevenir falencias en la realización de diversas actividades.

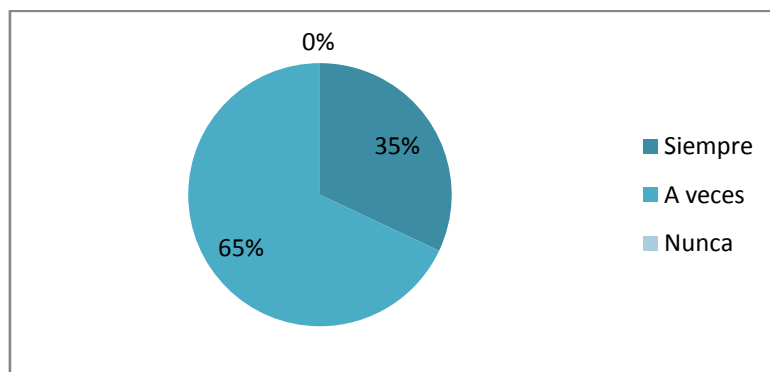
8. ¿Cree que el personal se desenvuelve eficazmente en sus funciones?

**TABLA N° 2.8**  
**FUNCIONES DEL PERSONAL**

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
Siempre	6	35
A veces	11	65
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas al Jefe de Crédito  
ELABORADO POR: Las investigadoras

**GRÁFICO N° 2.8**  
**FUNCIONES DEL PERSONAL**



FUENTE: Encuestas al Jefe de Crédito  
ELABORADO POR: Las investigadoras

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 65% afirmaron que el personal no se desenvuelve eficientemente, mientras que el 35% consideran que siempre el personal se desenvuelve eficientemente.

Los Jefes de Crédito en su mayoría afirman que el personal administrativo no desarrolla sus funciones eficientemente debido a que siempre se encuentran desmotivados para dicho trabajo; mientras que otros manifiestan que el personal siempre desarrolla sus funciones de manera eficiente ya que constantemente se incentiva.

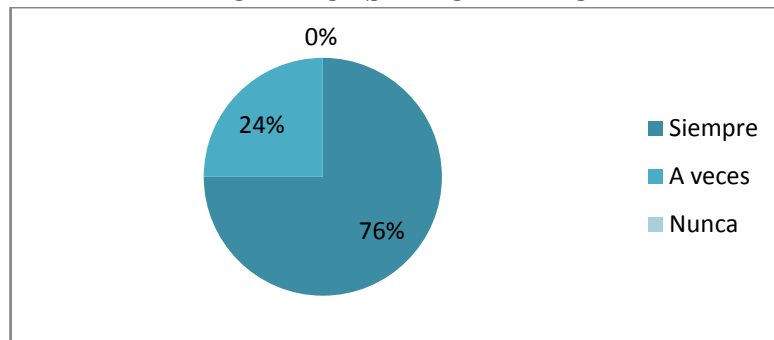
**9. ¿Aplica políticas sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y la cobranza?**

**TABLA N° 2.9  
POLÍTICAS DE CRÉDITO**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Siempre	13	76
A veces	4	24
Nunca	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas al Jefe de Crédito  
**ELABORADO POR:** Las investigadoras

**GRÁFICO N° 2.9  
POLÍTICAS DE CRÉDITO**



**FUENTE:** Encuestas al Jefe de Crédito  
**ELABORADO POR:** Las investigadoras

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Se puede observar en el gráfico que el 100% de los encuestados el 76% han aplicado políticas para el manejo de crédito y cobranza, mientras que el 24% lo aplicaban a veces.

Los Jefes de Crédito en su mayoría trabajan con políticas para el manejo de los créditos ya que de esta manera se puede desarrollar un buen trabajo y por ende se puede evitar inconvenientes en el manejo de dichos créditos y otros consideran en cambio que no es necesaria la aplicación de dichas políticas.

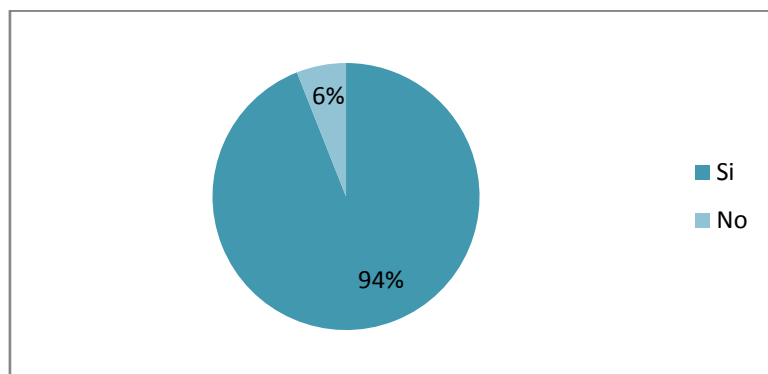
**10. ¿Se supervisa periódicamente las cuentas por cobrar?**

**TABLA N° 2.10  
SUPERVISIÓN DE CUENTAS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Si	16	94%
No	1	6%
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas al Jefe de Crédito  
**ELABORADO POR:** Las investigadoras

**GRÁFICO N° 2.10  
SUPERVISIÓN DE CUENTAS**



**FUENTE:** Encuestas al Jefe de Crédito  
**ELABORADO POR:** Las investigadoras

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los encuestados el 94% han supervisado periódicamente las cuentas por cobrar y el 6% manifestaban que no.

Los Jefes de Crédito permanentemente realizan una supervisión de las cuentas por cobrar ya que a través de ello se puede conocer la situación económica de las instituciones financieras, de tal modo que se pueda tomar medidas pertinentes en caso de no poder cobrar dicho dinero; y otros consideran que no es necesario llevar una supervisión de cuentas.



## 2.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS APLICADAS AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

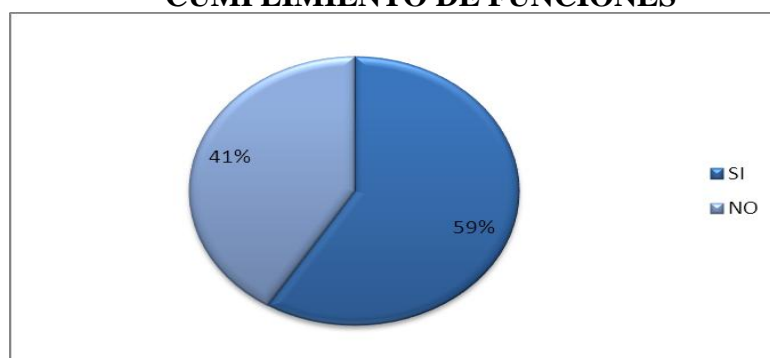
1. ¿Cree usted que la persona encargada del departamento administrativo cumple con sus funciones de acuerdo a su perfil?

**TABLA N° 2.11**  
**CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES**

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SI	10	59%
NO	7	41%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100</b>

FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.11**  
**CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES**



FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los sujetos encuestados el 59% manifestaron que la persona encargada del departamento administrativo cumple con sus funciones de acuerdo a su perfil, mientras que el 41% afirmaron que no cumple.

El personal administrativo de las Cooperativas en su mayoría manifiesta que la persona encargada del departamento administrativo cumple con sus funciones de acuerdo a su perfil ya que esto fortalece a la institución; mientras que otros encuestados afirman que a veces el personal es contratado por recomendaciones de terceros o porque son socios fundadores.

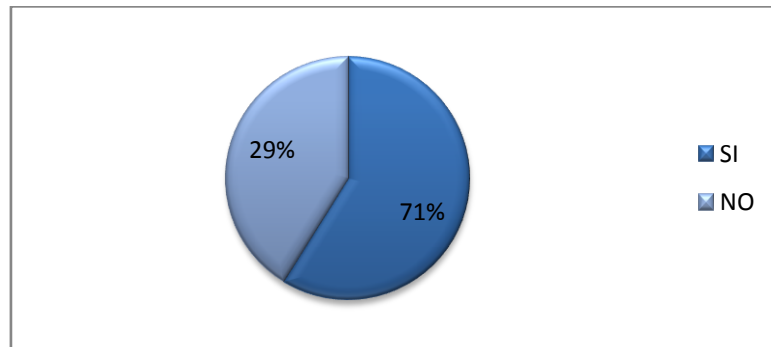
## 2. ¿Conoce cuáles son los objetivos de la cooperativa?

**TABLA N° 2.12**  
**OBJETIVOS**

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SI	12	71%
NO	5	29%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.12**  
**OBJETIVOS**



FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los sujetos encuestados el 71% aseguraron conocer los objetivos de la Cooperativa mientras que el 29% afirmaron que no tienen conocimiento.

La mayor parte del personal administrativo conoce los objetivos de cada cooperativa, lo cual permite que todos sus planes y metas se les cumplan, actuando con compromiso y responsabilidad esto conlleva básicamente a los resultados deseados por la institución financiera, aunque existen también cooperativas que el personal manifiestan desconocer y eso significa una debilidad para la institución.

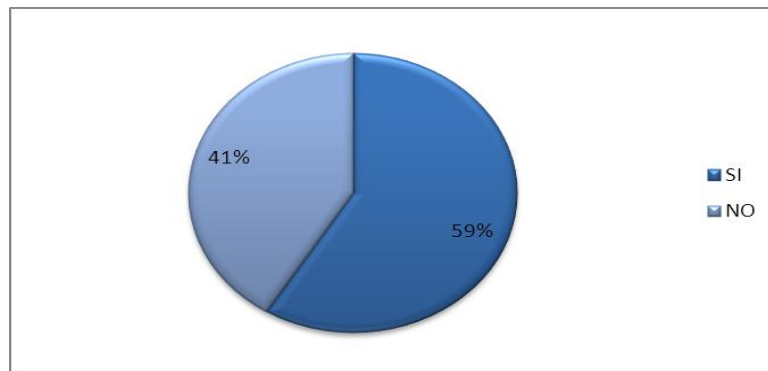
### 3. ¿Estima que las funciones asignadas están claramente delimitadas?

**TABLA N° 2.13**  
**FUNCIONES DELIMITADAS**

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
SI	10	59%
NO	7	41%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.13**  
**FUNCIONES DELIMITADAS**



FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

#### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los sujetos encuestados el 59% afirmaron que las funciones asignadas están claramente delimitadas mientras que el 41% manifestaron que no están delimitadas.

El personal administrativo en su mayoría afirman que las funciones asignadas están claramente delimitadas debió a que trabajan con un manual de funciones; si cada empleado conoce sus responsabilidades permite una participación activa, siempre buscando satisfacer las necesidades de los clientes y alcanzar el éxito, mientras que también existen algunas instituciones que no tienen funciones delimitadas.

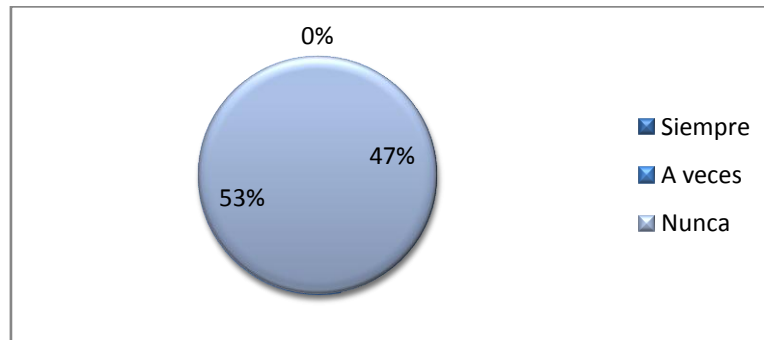
#### 4. ¿Se han realizado acciones en beneficio de la cooperativa?

**TABLA N° 2.14**  
**ACCIONES EN BENEFICIO**

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
Siempre	8	47%
A veces	9	53%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.14**  
**ACCIONES EN BENEFICIO**



FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los sujetos encuestados el 53% confirmaron que a veces realizan acciones en beneficio de la cooperativa, mientras que el 47% afirmaron que siempre existen acciones en beneficio de la institución.

Contar con acciones en beneficio a la Cooperativa es fundamental para alcanzar las metas y los objetivos entre estas acciones están; dictar cursos de cooperativismo, contar con simulacros contra incendios y robo de esta manera lograr el desarrollo y progreso de la misma, sobre todo hacer de la institución un ente que ayude a la sociedad; mientras que la mayoría de los encuestados manifiestan que a veces realizan acciones, esto impide proyectarse hacia un futuro mejor.

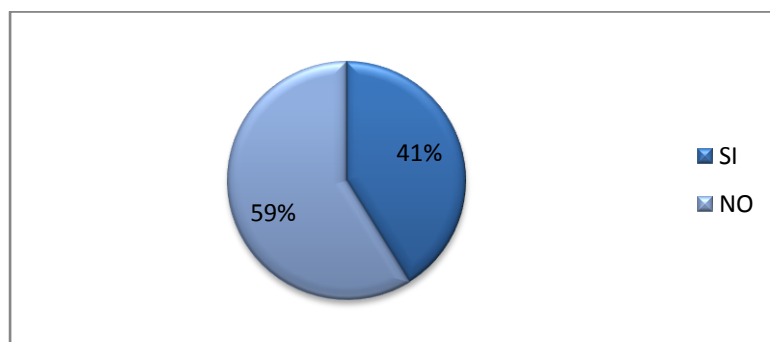
**5. ¿Existe controles frecuentes para cada una de las actividades que realiza la cooperativa?**

**TABLA N° 2.15  
CONTROLES A LAS ACTIVIDADES**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	7	41%
NO	10	59%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas al Personal Administrativo  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.15  
CONTROLES A LAS ACTIVIDADES**



**FUENTE:** Encuestas al Personal Administrativo  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% del personal administrativo el 59% de los encuestados aseguraron que la cooperativa no tiene controles para cada una de las actividades, mientras que el 41% confirmaron que existe un control adecuado.

El control de las actividades es importante para alcanzar una administración eficiente, y además garantiza que ningún personal debe realizar individualmente sus funciones con el fin evitar acciones no deseadas, además cada Cooperativa trabaja bajo un organismo de control, al no tener controles de las actividades se puede dar una información ficticia, errónea que obviamente perjudica a la institución financiera.

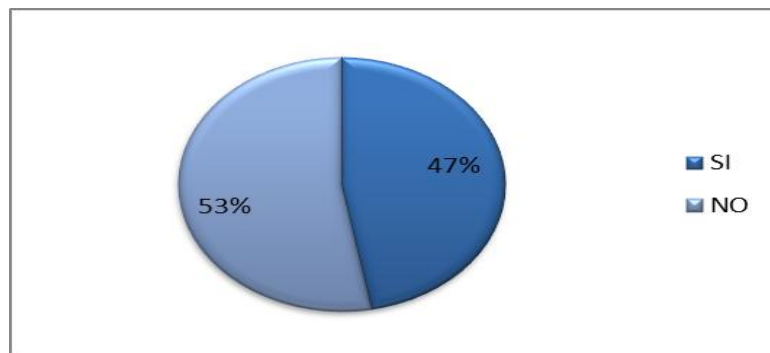
**6. ¿Cree usted que las actividades del gerente es de vital importancia para el desarrollo administrativo de la cooperativa?**

**TABLA N° 2.16  
ACTIVIDADES DEL GERENTE**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	8	47%
NO	9	53%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas al Personal Administrativo  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.16  
ACTIVIDADES DEL GERENTE**



**FUENTE:** Encuestas al Personal Administrativo  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% del personal administrativo el 53% de los encuestados manifestaron que las actividades del gerente no son de vital importancia, mientras que el otro 47% confirmaron que es fundamental para la institución.

Las funciones realizadas por el gerente es el pilar fundamental de cada institución financiera, sus acciones o actividades logran la consecución de los objetivos, están permanentemente innovando realizando cambios esto se convierte en una responsabilidad, ya que el éxito o el fracaso de las Cooperativas están en sus manos.

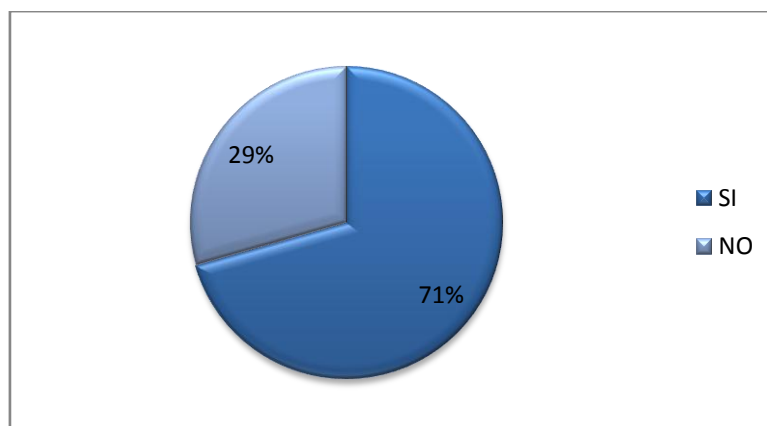
**7. ¿Considera que la cooperativa tiene falencias?**

**TABLA N° 2.17  
FALENCIAS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	12	71%
NO	5	29%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.17  
FALENCIAS**



FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los sujetos encuestados el 71% confirmaron que las cooperativas tienen falencias, mientras que el 29% manifestaron que no existen falencias.

El personal administrativo considera que las cooperativas tienen falencias, debido a que no tienen un vehículo para movilizarse y también algunos trámites son muy engorrosos lo cual aleja a los clientes, además otra de las falencias es no capacitar al personal esto perjudica a cada institución financiera ya que el reflejo de la institución son los empleados con el fin de satisfacer las necesidades requeridas; y de esta manera ser una entidad sólida y confiable.

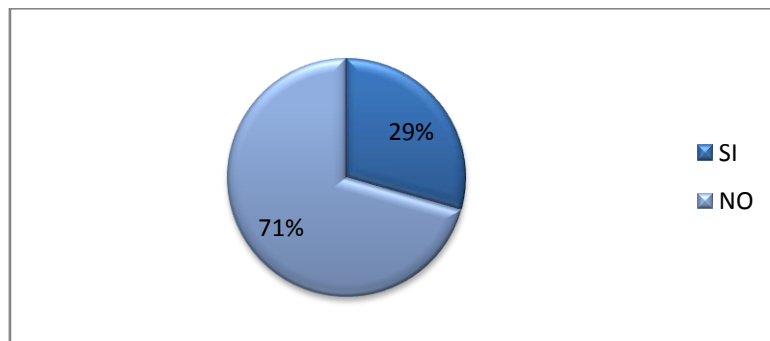
**8. ¿Lacooperativa cuenta con la debida seguridad al momento del ingreso de los clientes?**

**TABLA N° 2.18  
SEGURIDAD AL INGRESO**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	5	29%
NO	12	71%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas al Personal Administrativo  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.18  
SEGURIDAD AL INGRESO**



**FUENTE:** Encuestas al Personal Administrativo  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% de los sujetos encuestados el 71% aseguraron que la Cooperativa no cuenta con la debida seguridad al momento del ingreso de los clientes, mientras que el 29% manifestaron que existe la debida seguridad.

Las cooperativas en su gran mayoría no tienen seguridad al momento del ingreso de los clientes, esto ocasiona inseguridad, sobre todo falta de confianza por ende se convierte en una amenaza y evita el cumplimiento de sus objetivos, mientras que algunas instituciones cuentan con su debida seguridad; un control al inicio y al final además cuando se finaliza el horario de atención nadie puede ingresar; estas disposiciones se encuentran plasmados en las políticas de la institución financiera y se debe cumplir obligatoriamente.



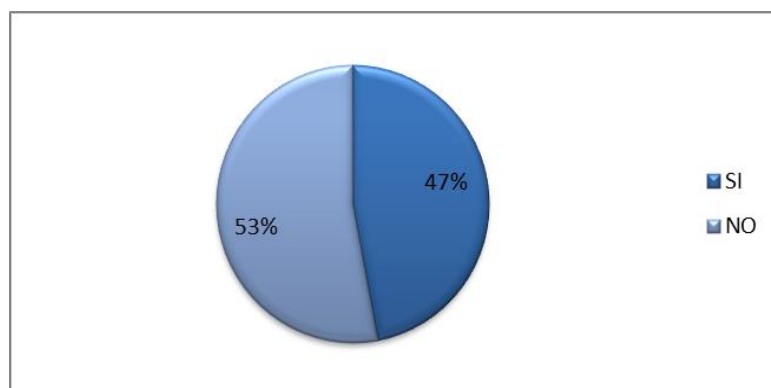
**9. ¿El trabajo que desempeña está acorde a las políticas de la cooperativa?**

**TABLA N° 2.19  
ACTIVIDADES ACORDE A LAS POLÍTICAS**

<b>RESPUESTAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	8	47%
NO	9	53%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

**FUENTE:** Encuestas al Personal Administrativo  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.19  
ACTIVIDADES ACORDE A LAS POLÍTICAS**



**FUENTE:** Encuestas al Personal Administrativo  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:**

Del 100% del personal administrativo encuestado el 53% manifestaron que las actividades están acorde a las políticas de la cooperativa, mientras que el 47% confirmaron que desconocen.

Las funciones y las políticas conllevan alcanzar las metas, cumplir con los objetivos planteados, siempre y cuando trabajando con responsabilidad, puntualidad y eficiencia en cada una de las funciones asignadas, supervisando que se cumplan con las políticas establecidas por la institución financiera, aunque existen cooperativas que desempeñan las actividades sin su debida planificación y no está acorde a las políticas.

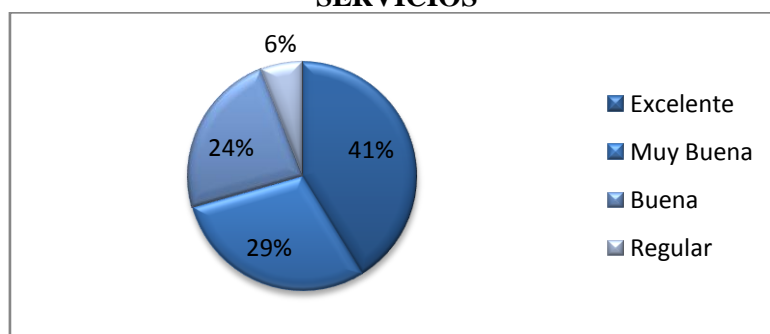
## 10 ¿Cómo califica usted a los servicios que presta la cooperativa?

**TABLA N° 2.20**  
**SERVICIOS**

RESPUESTAS	VALOR	PORCENTAJE
Excelente	7	41%
Muy Buena	5	29%
Buena	4	24%
Regular	1	6%
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100%</b>

FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

**GRÁFICO N° 2.20**  
**SERVICIOS**



FUENTE: Encuestas al Personal Administrativo  
ELABORADO POR: Las Investigadoras

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los sujetos encuestados el 41% aseguraron que los servicios de la Cooperativas son excelentes, el 29% manifiestan que es muy buena, mientras que el 24% confirmaron que son buenos y finalmente el 6% afirmaron que son regulares dichos servicios.

El personal administrativo manifiesta que los servicios de las cooperativas son excelentes porque frecuentemente se están innovando estrategias para cumplir las expectativas del cliente, ya que las finalidades de las Cooperativas es buscar el bienestar de la sociedad; mientras que algunos aseguran que los servicios son buenos debido a que no brindan a los cliente espacios más amplios y cómodos esto impide satisfacer las necesidades, también consideran que son regulares esto definitivamente perjudica e impide el crecimiento de las instituciones.

## 2.6 CONCLUSIONES:

Una vez finalizada la investigación el resumen, análisis e interpretación de la información recopilada permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- Todas las instituciones financieras de la ciudad de Latacunga, que trabajaban bajo el MIES cuentan con su misión, visión, organigrama estructural y plan estratégico, ya que les permite tener claro el por qué y para que se efectúan todas las actividades, sin embargo tienen varias falencias que les impide la consecución de las metas y les puede ocasionar serios problemas en el futuro.
- Las Cooperativas incumplen con sus políticas institucionales y esto ha ocasionado serios problemas ya que no les ha permitido alcanzar sus objetivos; hacen que la mayoría actúen con suposiciones y en lo posterior se vaya perdiendo el control y no se tenga las herramientas suficientes para poder corregirlo.
- Las instituciones financieras en su mayoría no cuentan con sistemas de Seguridad, y personal de seguridad esto ocasiona desconfianza en el cliente, al momento de acceder a los servicios que prestan las Cooperativas.
- Se ha podido constatar que los empleados no desempeñan eficientemente sus funciones, debido a que se encuentran desmotivados ya que algunas instituciones no cuentan con incentivos por no establecer con un presupuesto para incurrir en dicho gasto.

## **2.7 RECOMENDACIONES:**

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Latacunga se puede considerar las siguientes recomendaciones:

- Supervisar el cumplimiento de las funciones y actividades del personal administrativo, está bajo la responsabilidad del gerente, ya que debe estar siempre enterado de todos los aspectos o situaciones que requiera atención inmediata y evitar acciones no deseadas.
- Trabajar con un Plan Anual Organización al (POA) que facilite el cumplimiento de las políticas y objetivos, además innovar estrategias hacia los clientes para alcanzar el crecimiento de las instituciones financieras.
- Contar con sistemas de seguridad altamente calificados y personal de seguridad capacitado, con el propósito de contrarrestar con cualquier situación que se presente y de esta manera velar por el bienestar de los clientes y de todo el personal que labora en dichas instituciones.
- Estructurar un plan de capacitación para sus empleados ya que es muy importante para brindar un excelente servicio a los clientes, además permitirá desarrollar adecuadamente sus funciones y tareas encomendadas.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DEL CONTROL GERENCIAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA CIUDAD DE LATACUNGA EN EL PERIODO DE JULIO – DICIEMBRE DEL 2011**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo se tratará sobre el Análisis del Control Gerencial aplicado en las Cooperativas de Ahorro y Crédito, ubicado en la ciudad de Latacunga, periodo Julio – Diciembre del 2011, el análisis que se realizó esta en base al diagnóstico de las entrevistas y encuestas desarrolladas en el capítulo II, esto nos ha permitido analizar e interpretar la información recopilada, a través de ello se ha podido constatar un sin número de falencias los cuales nos permitirán emitir una propuesta adecuada para alcanzar el cumplimiento de los objetivos, metas, planes y por ende lograr un adecuado control gerencial.

Las instituciones financieras deben aplicar una estrategia metodológica, “Estrategia Competitiva” ya que esta les permitirán realizar acciones diferentes para hacer frente a la competencia, para lograr con el cumplimiento de sus objetivos, y que políticas serán necesarias para alcanzar el éxito de las instituciones dentro del mercado competitivo.

Para ejecutar esta estrategia se requiere de las capacidades y habilidades de la gerencia y también es fundamental la participación de todos los empleados que pertenecen a la institución para lograr el crecimiento de las Cooperativas.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN**

Existen instituciones que no innovan estrategias para brindar a la sociedad – clientes un excelente servicio que permita satisfacer sus necesidades, por lo que es recomendable que las Cooperativas apliquen una estrategia competitiva el cual les permitirá diferenciarse de la competencia.

El presente capítulo es fundamental porque nos ha permitido aplicar la estrategia competitiva, mediante la capacitación al personal en servicio al cliente con el propósito de brindarle información que satisfaga al cliente sobre los servicios que ofrece cada institución financiera.

La estrategia competitiva le permite tener una ventaja competitiva y de rentabilidad, para ello la gerencia debe crear y ejecutar habilidades distintivas, esto quiere decir que son fortalezas específicas para diferenciar sus servicios con el propósito de captar nuevos clientes, coordinando sus recursos para colocarlos al servicio de la sociedad.

### **3.3 OBJETIVOS.**

#### **3.3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Aplicar una estrategia metodológica para realizar un análisis adecuado al Control Gerencial de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Latacunga periodo Julio- Diciembre del 2011.

#### **3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un estudio y análisis del control gerencial a las Cooperativas de Ahorro y Crédito a través de la información obtenida, con la finalidad de verificar el cumplimiento del proceso administrativo.
- Preparar al personal desde el gerente, jefe de crédito, personal administrativo y el guardia de seguridad en temas relacionados con el servicio al cliente.
- Estructurar un plan de capacitación en las instituciones financieras con el propósito de lograr eficientemente sus funciones para de esa manera brindar un excelente servicio a la sociedad.

### **3.4 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Para la presente investigación se ha procedido a realizar entrevistas y encuestas, los mismos que son aplicados a los Gerentes, a los Jefes de Crédito y al Personal Administrativo de las Cooperativas, a través de ello se ha podido realizar el análisis e interpretación de resultados el cual nos ha permitido verificar que las instituciones no cumplen con un adecuado control gerencial, ya que se ha encontrado muchas falencias que perjudican e impiden su desarrollo y progreso a nivel nacional.

#### **3.4.1 ANÁLISIS DEL CONTROL GERENCIAL EN LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.**

El Control Gerencial en las Cooperativas de Ahorro y Crédito ayudará a que sean competitivas acorde a las exigencias de la demanda y del sistema cooperativo, mejorando el proceso administrativo, garantizando a la alta dirección información confiable para una mejor toma de decisiones.

La función primordial de los gerentes es proveer liderazgo cooperativo para los asociados y sus líderes, en desarrollo de políticas y estrategias que fortalezcan la asociación en la búsqueda de la realización del propósito cooperativo. En la administración cooperativa, la participación de los asociados y la democracia son aspectos clave para su práctica.

Las cooperativas modernas necesitan una administración destacada al frente, comprometido con la realización del propósito cooperativo, guiada por los valores y principios cooperativos. Las cooperativas de ahorro y crédito deben mejorar constantemente en sus operaciones, mejora continua lo que genera servicios de la mejor calidad para ser competitivos, reconocimiento y posicionamiento en el sector cooperativo a nivel nacional.



## CUADRO COMPARATIVO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

**CUADRO N° 3.1  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

	<b>SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS</b>	<b>MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (MIES)</b>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solicitud respectiva para la constitución de una cooperativa.</li> <li>➤ Lista de socios promotores, (mínimo 50 personas naturales o jurídicas de cualquier clase) y un monto mínimo de activos de 10 millones de dólares.</li> <li>➤ Antecedentes de los fundadores que les permita probar su responsabilidad, probidad y solvencia.</li> <li>➤ Copia certificada del acta constitutiva de la asamblea firmada por todos los fundadores.</li> <li>➤ Estudio de factibilidad económico y financiero de la cooperativa a constituirse.</li> <li>➤ El certificado de integración del capital social, extendido por la institución financiera que haya recibido el depósito.</li> <li>➤ Dos ejemplares del proyecto del estatuto aprobado en la asamblea de fundadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estatutos</li> <li>➤ Acta constitutiva de la asamblea general</li> <li>➤ Lista de los socios fundadores (mínimo 50 persona naturales o jurídicas de cualquier clase) un monto mínimo en activos de 100.000 dólares.</li> <li>➤ Documentos personales de los socios fundadores</li> <li>➤ Nombramiento elegido en la asamblea general (presidente y gerente)</li> <li>➤ Todos los documentos deben ser notariados</li> </ul>

**FUENTE:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

## COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS		MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (MIES)
Instituciones	Es un organismo que controla (bancos, cooperativas, mutualistas y entidades estatales)	Controlaba a las Cooperativas de ahorro y crédito, de vivienda, de transporte y de servicio.
Características	Rigen por la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y su Reglamento, pero manteniendo sus principios cooperativos.	Rigen por la Ley General de Cooperativas y su Reglamento y están controladas por la Dirección Nacional de Cooperativas.
	Este tipo de cooperativas es que cuentan con una infraestructura propia.	La infraestructura que tienen es arrendada, en unos casos y en otros propia pero funcionan en lugares pequeños.
	Deben someterse a las normas de auditorías internas y externas previstas en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.	En cuanto a las auditorias si lo hacen pero cuando la cooperativa o sus socios lo soliciten, en la mayoría cuando existen anomalías dentro de la misma, auditorías externas en forma periódica en todas las cooperativas.
	En contabilidad e información financiera se sujetan a las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Bancos.	Llevan la contabilidad de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

**FUENTE:**Superintendencia de Bancos y Seguros  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

## **ANÁLISIS:**

Como se puede observar en el cuadro cada organismo de control exige diferentes requisitos con el fin de tener a su cargo la vigilancia del control de las instituciones ya sean públicas o privadas.

La Dirección Nacional de Cooperativas era dependiente de Ministerio de Inclusión Económica y Social que, en su representación realizaba todos los trámites para la aprobación y registro de las organizaciones cooperativas, además las fiscalizaba y asesoraba, aprobaba sus planes de trabajo y vigilaba por el cumplimiento de esta ley y su reglamento general, aplicando las sanciones correspondientes si fuera el caso.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito que son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros son aquellas que hacen intermediación financiera con el público, se rigen por la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y su Reglamento, además exige información financiera mensual cuyo objetivo es vigilar y controlar con transparencia y eficacia a las instituciones del sistema financiero.

La Superintendencia de Bancos y Seguros brinda beneficios de seguridad, transparencia, estabilidad y solidez de los sistemas financieros, mediante un eficiente y eficaz proceso de regulación y supervisión para proteger los intereses del público e impulsar el desarrollo del país.

## CUADRO COMPARATIVO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

**CUADRO N° 3.2  
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO**

<b>MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (MIES)</b>		<b>SUPERINTENDENCIA ECONÓMICA POPULAR Y SOLIDARIA</b>
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Estatutos</li> <li>➤ Acta constitutiva de la asamblea general</li> <li>➤ Lista de los socios fundadores (mínimo 50 persona naturales o jurídicas de cualquier clase) un monto mínimo en activos de 100.000 dólares.</li> <li>➤ Documentos personales de los socios fundadores</li> <li>➤ Nombramiento elegido en la asamblea general (presidente y gerente)</li> <li>➤ Todos los documentos deben ser notariados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Solicitud de constitución</li> <li>➤ Estatutos reformados</li> <li>➤ Lista de los socios fundadores mínimo 50 persona naturales o jurídicas de cualquier clase.</li> <li>➤ Nombramiento elegido en la asamblea general (presidente y gerente)</li> <li>➤ Acuerdo ministerial</li> <li>➤ Estudio técnico, económico y financiera que demuestre la viabilidad de constitución de la cooperativa y plan de trabajo.</li> <li>➤ Declaración simple efectuada y firmada por los socios de no encontrarse impedimento para pertenecer a la cooperativa.</li> <li>➤ Informe favorable de autoridad competente, cuando de acuerdo con el objeto social sea necesario.</li> </ul>

**FUENTE:** Superintendencia de Bancos y Seguros  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

## COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (MIES)		SUPERINTENDENCIA ECONÓMICA POPULAR Y SOLIDARIA
Categorías	Cooperativas con un mínimo de activos de 100.000 dólares.	<p><b>Primera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ubicación geográfica</li> <li>➤ Socios mínimo 1000</li> <li>➤ Depósitos hasta un millón de dólares</li> <li>➤ Prestamos por un millón de dólares</li> <li>➤ Patrimonio de 100.000 dólares</li> <li>➤ Activos un millón de dólares</li> </ul> <p><b>Segunda se incrementa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Socios 5.000</li> </ul> <p><b>Tercera se incrementa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Socios 25.000</li> </ul> <p><b>Cuarta se incrementa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Más de 25.000 Socios</li> </ul>
Instituciones	Controlaba a las Cooperativas de ahorro y crédito, de vivienda, de transporte y de servicio.	Controlará a las cooperativas, cajas de ahorro y bancos populares

**FUENTE:**Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)

**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

## **ANÁLISIS:**

Como se puede observar en el cuadro este nuevo organismo tiene como fin fortalecer y controlar el sistema cooperativo del Ecuador, se crea como una banca de segundo piso, con fondos canalizados por el Gobierno Nacional, su función es transferir fondos a las Cooperativas que cumplan con los requisitos de solvencia, solidaridad y gestión democrática.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pasaron al control de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria debido a que dichas instituciones presentaban un alto nivel de morosidad en la cartera por lo que no existía un nivel de control adecuado.

Hasta Septiembre del 2012, el MIES dejó de controlar dichas instituciones y sus funciones es velar por el bienestar de la sociedad, creando programas y servicios que contribuyan a la protección social y atención al ciclo de vida de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, personas con discapacidad y aquellos que se encuentran en situación de pobreza y vulnerabilidad a fin de aportar a su movilidad social y salida de la pobreza.

### **3.4.2 ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Los gerentes deben aplicar una estrategia competitiva ya que es el centro del éxito o el fracaso de las instituciones financieras, además permite un desempeño eficiente en sus actividades como también las innovaciones en sus servicios, esto permite permanecer en el mercado y alcanzar una ventaja competitiva.

#### **3.4.2.1 IMPORTANCIA**

La Estrategia Competitiva juega un papel muy importante dentro del mercado competitivo ya que examina la forma en la que una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado y de esta manera poder hacerle frente a la competencia.

#### **3.4.2.2 OBJETIVOS**

Es muy importante que las instituciones financieras apliquen este tipo de estrategia por cuanto permite:

- Contribuir al logro de los objetivos establecidos ya sean a corto, mediano y largo plazo para alcanzar sus metas.
- Buscar el crecimiento y desarrollo de las instituciones financieras a través de diferentes estrategias que permita una posición competitiva en el mercado.
- Ofrecer un excelente servicio, con el fin de atraer nuevos clientes y por ende alcanzar una ventaja competitiva.
- Crear habilidades distintivas que le permitan diferenciar sus servicios de la competencia con el propósito de ganar prestigio y alta rentabilidad.

### **3.4.2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE DIFERENCIACIÓN**

Esta estrategia consiste en crear y ofrecer un servicio que sea percibido en el mercado como único y original, que logre distinguirse de la competencia.

Por ejemplo en brindar un buen servicio o atención al cliente, ofrecer servicios adicionales y la rapidez en los trámites; esto se convierte en una clave para el éxito.

#### **➤ Innovación del servicio**

Las instituciones financieras deben contar con nuevas ideas con el propósito de satisfacer las expectativas de sus clientes, ya que la mayoría de ellos requieren:

- Cajeros Automáticos
- Tarjetas de Crédito
- Transacciones en Línea
- Transferencias Bancarias
- Portal Web
- Pago del Bono de Desarrollo Humano
- Seguros de Vida
- Seguro de Vehículo
- Remesas

#### **➤ Mantener y mejorar la calidad del personal**

Es importante que el personal que está en contacto con los clientes deba seleccionarse y capacitarse cuidadosamente, porque debe tener claro el trabajo que va a realizar, definir las cualidades y habilidades con frecuencia debe ser flexible y tener facilidad de comunicación.



Se debe establecer un equilibrio entre demasiada rigidez de su sistema y demasiada flexibilidad, ya que los procedimientos tienen que ser flexibles para tolerar la variedad de clientes.

El talento humano es utilizado como medio importante de competencia en el mercado de servicios, por tal razón la capacitación permanente, especialmente en administración, comunicación y atención al cliente es fundamental.

### **3.4.3 CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

#### **3.4.3.1 GERENTE**

Es la persona quien administra a la cooperativa y es la vía de comunicación con terceros realizara sus funciones bajo la dirección del consejo y velara por el funcionamiento de la Cooperativa. Todos los empleados de la institución financiera trabajaran bajo dependencia del gerente y ejecutaran las resoluciones y reglamentos de la Cooperativa.

Contar con el gerente capacitado es una fortaleza para cada Institución Financiera, ya que sus funciones son esenciales porque debe preparar planes y presupuestos de la Cooperativa, además informes, balances, estados financieros y asuntos que sean de competencia para el consejo de administración.

#### **Habilidades**

Capacidad de habilidad de comunicación

Poder de negociación y persuasión

Liderazgo

Excelentes relaciones interpersonales

### **3.4.3.2 JEFE DE CRÉDITO**

El jefe de crédito debe analizar y resolver las solicitudes de crédito presentados por los asociados y clientes, basándose siempre en las normas y reglamentos; es importante que lleve un control de los clientes morosos con el objeto de evitar un alto índice de cartera vencida ya que esto impide el crecimiento de la Cooperativa.

El Jefe de Crédito debe presentar informes por escrito de las actividades ejecutadas durante el mes al consejo de administración y anualmente a la asamblea general además en dichos informes deben constar las observaciones y recomendaciones para el mejoramiento de sus funciones por esta razón es fundamental la capacitación del personal.

#### **Habilidades**

Capacidad de liderazgo

Poder de negociación

Capacidad de análisis de información

Habilidad de comunicación

Facilidad de atender al socio

Conocimientos de técnicas de cobro, elaboración de informes, atención al cliente.

El personal de atención al cliente mantiene contacto directo con él, de manera que este brinda la primera impresión al mismo, por ende es considerado como un recurso clave de la organización y les compete a todos quienes conforman la institución; directivos y empleados.

### **3.4.3.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Tiene un papel muy importante en la consecución exitosa de la misión de las Instituciones financieras, por eso es indispensable considerar cuidadosamente las

condiciones, políticas y criterios de selección, reclutamiento, contratación del personal.

Las capacitaciones en especial, servicio al cliente debe ser para todos los empleados; empezando por el guardia de seguridad que es la primera persona que recibe al cliente, luego continuando por el personal administrativo y concluyendo con los directivos esto hace ver la preocupación que tiene la institución financiera con sus beneficiarios.

### **Habilidades**

Capacidades de Liderazgo

Capacidad de análisis de información

Habilidad de comunicación

Capacidad de desarrollar planes a mediano y largo plazo

Habilidad de trabajar bajo presión

**CUADRO N° 3.3  
PLAN DE CAPACITACIÓN**

<b>TEMAS</b>	<b>BENEFICIARIOS</b>	<b>ENCARGADO</b>
<p>Servicio al cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender los reclamos de los socios.</li> <li>➤ Valores Humanos</li> <li>➤ Importancia del Cliente</li> <li>➤ Actitud Mental Positiva</li> <li>➤ Imagen Corporativa</li> <li>➤ Control de las Emociones</li> <li>➤ Lenguaje Corporal</li> </ul>	<p>Gerente</p> <p>Jefe de Crédito</p> <p>Personal</p> <p>Administrativo</p>	<p>Gerente</p>
<p>Talento humano</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Motivación</li> <li>➤ Como ser un Triunfador</li> <li>➤ Trabajo en Equipo</li> </ul>	<p>Jefe de Crédito</p> <p>Personal</p> <p>Administrativo</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>
<p>Calidad del personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interés y espíritu de superación</li> <li>➤ Respeto al individuo</li> <li>➤ Capacidad para analizar los problemas.</li> <li>➤ Competitividad.</li> <li>➤ Facilidad de atender al socio</li> <li>➤ Capacidad de análisis de información</li> <li>➤ Evaluación del Desempeño Laboral</li> </ul>	<p>Jefe de Crédito</p> <p>Personal</p> <p>Administrativo</p>	<p>Jefe de Talento Humano</p>

**FUENTE:** Las Investigadoras

**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

### **3.4.4 PLAN DE CAPACITACIÓN**

De acuerdo a nuestra investigación realizada se refleja, que el personal no es capacitado, tampoco está incentivado para desempeñar sus funciones adecuadamente; además en la mayoría de las Instituciones Financieras el cliente no es bien atendido esto son falencias que perjudica la imagen de la institución.

#### **3.4.4.1 INTRODUCCIÓN**

Plan de capacitación para el personal administrativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Latacunga, se considera como un punto de partida; es fundamental entender que la capacitación no es una aportación de conocimiento, sino como la capacidad de integrar “conocimiento útil para la acción” en las personas, es decir que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento.

La capacitación es un proceso de mejora continua, que permite retroalimentarse y adecuarse a las necesidades de las instituciones; la capacitación no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos y los resultados institucionales. El personal administrativo es la clave del éxito porque son quienes poseen la capacidad de convertir la información en conocimiento y por tanto de aprender y mejorar.

El plan de capacitación es un instrumento de gestión que contribuye al desarrollo de las estrategias de cada institución financiera y por ende al logro de los objetivos.

#### **3.4.4.2 IMPORTANCIA**

El plan de capacitación juega un papel muy importante dentro de las Instituciones Financieras por cuanto permite a los empleados desarrollar adecuadamente sus funciones encomendadas, las actividades de capacitación no solo deberían aplicarse a los empleados nuevos sino también a los trabajadores con experiencia.

Los programas de capacitación contribuyen a elevar la fuerza de trabajo. Cuando los empleados están mejor informados acerca de los deberes y responsabilidades de sus trabajos, y sobre todo cuando tienen los conocimientos y habilidades labores necesarios, son menos propensos a cometer errores que dañen el prestigio de la institución.

### **3.4.4.3 OBJETIVOS DE CAPACITACIÓN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Promover y estimular la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas del personal administrativo, en cada institución financiera, para el desempeño eficiente de sus tareas.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fortalecer al personal administrativo en sus habilidades, aptitudes y actitudes a fin de coadyuvar a las instituciones financieras en el cumplimiento de sus metas.
- Desarrollar en el personal administrativo sus potencialidades, mejoramiento del trabajo en equipo y mayor competitividad, a través de las capacitaciones.
- Preparar al personal para la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos tanto actuales como futuros.
- Actualizar al personal en sus conocimientos, habilidades utilizando la tecnología con el propósito de desempeñar sus funciones eficientemente en cada departamento.

- Mantener a los empleados permanentemente actualizados frente a los cambios que se generen dentro de las Instituciones Financieras.
- Mejorar su grado de motivación, de seguridad en sí mismo, así como también su nivel de autoestima que permita el desarrollo adecuado de sus funciones.

#### **3.4.4.4 ESTRUCTURA DEL PLAN Y TIPOS DE FORMACIÓN**

Luego de haber realizado el estudio y recopilado información a través de técnicas de investigación como la entrevista y encuesta, se detectó falencias en las instituciones financieras y se ha procedido a elaborar un plan de capacitación al personal administrativo de las Cooperativas, el mismo que en su estructura básica se hace constar de tres tipos de formación: Específica, de Desarrollo y Estratégica.

##### **➤ Formación Específica**

Es un conjunto de acciones formativas orientadas a corregir factores que perjudican a la institución.

##### **➤ Formación De Desarrollo**

Constituye un conjunto de acciones formativas a través de los cuales el personal administrativo puede mejorar sus conocimientos, habilidades, crecimiento profesional y personal.

##### **➤ Formación Estratégica**

Constituye un conjunto de acciones formativas que contribuyen a identificar acciones positivas para el logro de los objetivos de las instituciones financieras.

**CUADRO N° 3.4**  
**Estructura del Plan de Capacitación.**

<b>TIPO DE FORMACIÓN</b>	<b>ÁREA</b>	<b>ACCIÓN FORMATIVA</b>
<b>FORMACIÓN ESPECÍFICA</b>	Finanzas	Elaboración de presupuestos a través de objetivos
	Legal	Actualización sobre la normativa interna y la ley de Cooperativas
	Seguridad	Seguridad y manejo de armas
<b>FORMACIÓN DE DESARROLLO</b>	Administración	Comportamiento humano en el trabajo
		Servicio al cliente
		Educación Cooperativa y el desarrollo socioeconómico.
	Informática	Uso de internet y aplicaciones web institucionales.
<b>FORMACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Administración	Habilidades directivas
	Legal	Normativa interna y ley de Cooperativas.

**FUENTE:** Las Investigadoras

**ELABORADO POR:** Las Investigadoras



**CUADRO N° 3.5**  
**Plan Anual de Formación Específica**

<b>Acción Formativa</b>	<b>Objetivos a Generar</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Colectivo</b>	<b>Responsable</b>
<b>ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS A TRAVÉS DE OBJETIVOS</b>	Proporcionar conocimientos para elaborar presupuestos en base a objetivos y metas planteadas en las Cooperativas.	Elaboración de presupuestos en función de las necesidades.  Uso de recursos destinados a gasto y no a inversiones	Contabilidad Tesorería	Consejo de Administración
<b>ACTUALIZACIÓN SOBRE LA LEY DE COOPERATIVAS</b>	Actualizar los conocimientos sobre la ley de Cooperativas.	La directiva y el personal administrativo aplican los conocimientos adquiridos en el desarrollo de sus actividades	La asamblea general	Consejo de Administración
<b>SEGURIDAD Y MANEJO DE ARMAS</b>	Preparar al personal de seguridad en el manejo de armas para prevenir accidentes.	Conocer el debido uso de las armas.  Aplicar técnicas de defensa personal en caso emergencia	Personal de seguridad	Gerente

**FUENTE:** Las Investigadoras  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

**CUADRO N° 3.6**  
**Plan Anual de Formación de Desarrollo**

<b>Acción Formativa</b>	<b>Objetivos a Generar</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Colectivo</b>	<b>Responsable</b>
<b>COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO</b>	Mejorar el manejo de las relaciones con sus superiores. Desarrollar habilidades de comunicación y reconocimiento de conflictos.	Mejora las relaciones interpersonales y grupales. Cambio de actitud en el trabajo y hacia el cliente interno y externo	Personal administrativo	Gerente
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente. Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes.	Mejorar el trato personalizado al cliente interno y externo. Mejorar la imagen institucional a través del servicio al cliente.	Personal administrativo	Departamento de Talento Humano
<b>EDUCACIÓN COOPERATIVA Y EL DESARROLLO SOCIOECONOMICO</b>	Analizar críticamente la filosofía de las cooperativas. Establecer y caracterizar los principios y valores de las cooperativas de ahorro y crédito.	Practicar los principios cooperativos en las instituciones. Fomentar y fortalecer los valores y principios dentro de las Cooperativas.	Socios – clientes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito	Personal Administrativo

**FUENTE:** Las Investigadoras  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

**Plan Anual de Formación de Desarrollo**

<b>Acción Formativa</b>	<b>Objetivos a Generar</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Colectivo</b>	<b>Responsable</b>
<b>ENTRENAMIENTO EN EL USO DE INTERNET Y APLICACIONES WEB INSTITUCIONALES</b>	Conocer el manejo y funcionalidad de las aplicaciones Web que están instaladas en las Cooperativas con el fin de que sea un instrumento que contribuya a mejorar la comunicación interna.	Utilizar adecuadamente todas las funcionalidades de las aplicaciones Web disponibles en cada una de las Cooperativas	Personal administrativo	Gerente

**FUENTE:** Las Investigadoras

**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

**CUADRO N° 3.7**  
**Plan Anual de Formación Estratégica**

<b>Acción Formativa</b>	<b>Objetivos a Generar</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Colectivo</b>	<b>Responsable</b>
<b>HABILIDADES DIRECTIVAS</b>	Facilitar a los Directivos el conocimiento de las competencias y habilidades para mejorar la interacción con otras personas; a través de la capacitación de estrategias y técnicas de negociación y de hablar en público, liderazgo y motivación.	Conocer los principios básicos de la función directiva y desarrollar las habilidades necesarias para su óptimo desempeño.	Personal administrativo Directivos	Gerente
<b>NORMATIVA INTERNA Y LA LEY DE COOPERATIVAS</b>	Conocer el ámbito y aplicación de la normativa interna, la ley de Cooperativas vigente.	Ejecutar la ley de Cooperativas vigente.	Directivos	Consejo de Administración  Personal Administrativo

**FUENTE:** Las Investigadoras  
**ELABORADO POR:** Las Investigadoras

### 3.4.5 CONCLUSIONES

Una vez finalizada la investigación se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito están formadas por una sociedad de personas naturales o jurídicas, estas instituciones no persiguen fines de lucro, buscan el bienestar de la sociedad en general.
- Para nuestro trabajo investigativo se aplicó entrevistas y encuestas a todas las Instituciones Financieras, a través de la cual se pudo realizar un diagnóstico al plan estratégico, el mismo que nos permitió obtener información eficaz y eficiente de dichas instituciones.
- De acuerdo a las encuestas realizadas a los jefes de crédito y al personal administrativo, de cada institución financiera logramos conocer que existen algunas falencias en el control gerencial respecto a que no innovan estrategias para captar nuevos clientes, no cuentan con guardias de seguridad en algunas Cooperativas.
- Las Cooperativas de ahorro y crédito otorgan créditos de bajo monto, no existe una adecuada atención al cliente esto impide satisfacer las necesidades de los mismos.
- Las Instituciones Financieras en su mayoría no dan a conocer sus servicios, planes y proyectos a través de los medios de comunicación debido a que no cuentan con un presupuesto para incurrir a dicho gasto.

### 3.4.6 RECOMENDACIONES

Para las Cooperativas de Ahorro y Crédito de la Ciudad de Latacunga se puede considerar las siguientes recomendaciones:

- Trabajar por el bienestar de la sociedad, esto quiere decir que constantemente las Cooperativas estén innovando y ofreciendo nuevos servicios para atraer nuevos clientes.
- Capacitar al personal administrativo de cada institución financiera de acuerdo al plan propuesto en el presente trabajo de manera que permita a los empleados obtener conocimientos necesarios con el propósito de ofrecer un excelente servicio a los clientes.
- Fomentar al personal los valores institucionales para mantener la confianza, fidelidad y seguridad al momento de ingresar a una institución financiera, con el propósito de conservar clientes leales.
- Buscar convenios, alianzas y ayuda de otras entidades tanto locales como nacionales, para que de este modo se pueda competir, asegurar sus servicios y su capacidad financiera, solo con la unión y organización se puede hacer frente a los desequilibrios sociales y económicos.
- Desarrollar en forma conjunta nuevas propuestas y servicios que requiera el sistema cooperativo en la búsqueda de eficiencia y competitividad, por ejemplo promocionar nuevos servicios mediante los medios de comunicación.

## **4. BIBLIOGRAFÍA**

### **4.1 CITADA**

- GUZMÁN Raymundo. Administración de Empresas I. Segunda Edición. Editorial Tiempo S.A.1986. Pág. 209
- ABAD Alberto. Técnicas Actualizadas de Organización Administrativas. Segunda Edición.1982. Editorial Distresa S.A. Pág.19
- BATEMAN SNELL Thomas S. Proceso Administrativo. Editorial McGraw – Hill. México. 2009. Pág.19
- CHIAVENATO Idalberto. Proceso Administrativo. Tercera Edición. Editorial McGraw – Hill.Colombia.2000.Pág. 3
- ROBERT Anthony y VIJOY Govindarajan. Control de Gestión. Duodécima Edición. México. 2008. Pág. 329
- BATEMAN Thomas S. y SNELL Scott A. Administración una ventaja competitiva.Cuarta Edición. Editorial McGraw – Hill. México. 2003. Pág. 85

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **4.2 CONSULTADA**

- BATEMAN Thomas S. y SNELL Scott A.Administración una Ventaja Competitiva. Editorial McGraw – Hill.Cuarta Edición. México.2003
- BATEMAN Thomas S. y SNELL Scott A. Administración Liderazgo y Colaboración en el Mundo Competitivo. Editorial McGraw – Hill. Octava Edición. México. 2005

- CARDOZO CUENCA Hernán. Gestión Administrativa del Sector Solidario. Primera edición.2007
- CHIAVENATO Idalberto. Proceso Administrativo. Editorial McGraw – Hill. Tercera Edición. Colombia. 2000.
- CHIAVANETO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. SéptimaEdición.México.2007
- FRANCES Antonio. Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral.Primera Edición. México. 2006
- LAUDON Kenneth C. y LAUDON Jane P. Sistema de Información Gerencial. Editorial Azimuth. Octava Edición. México. 2004
- LUNA GONZÁLEZ Alfredo Cipriano. Proceso Administrativo. Primera Edición. México.2008
- ROBERT Anthony. y VIJAY Govindarajan. Sistema de Control Gerencial. Decima Edición. México.2008
- SERVULO Anzola. Administración de Pequeñas Empresas.Segunda Edición. México.2001

### **4.3 VIRTUAL**

- REYES PONCE, Disponible en página web:  
<http://www.buenastareas.com/ensayos/ControlGerencial/37606.html>.(Consulta do: 20 de febrero 2012) 13:10pm



- RODRÍGUEZ GÓMEZ, Richard, Disponible en página web:  
<http://www.slideshare.net/richardrg1481/origen-y-evolucion-de-la-gestinadministrativa#btnPrevious>. (Consultado: 20 de febrero 2012)13:30pm
  
- CASTRO, Carlos, Disponible en página web:  
<http://www.me.gov.ar/efeme/cooperacion/principios.html>.(Consultado: 1de Marzo 2012) 13:00pm
  
- VELASTEGUI, Wilson, Disponible en página web:  
<http://www.slideshare.net/wilsonvelas/proceso-administrativo-6854883#btnNext>.  
 (Consultado: 15 de Marzo 2012) 10:10am
  
- ARGUELLO, Patricio, Disponible en página web:  
<http://www.slideshare.net/cparguello/proceso-administrativo5915377>.  
 (Consultado: 18 de Marzo 2012) 8:10am
  
- Mora, Carlos , Disponible en página web:  
<http://temas-gerenciales-modernos.lacoctelera.net/post/2009/07/20/la-importancia-la-gerencia-del-desempe-o>.(Consultado: 30 de Marzo 2012) 14:12pm
  
- MUÑIZ GONZÁLEZ, Luis,Disponible en página web:  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/2/Capitulo%201.pdf>  
 (Consultado: 2 de Marzo 2012) 10:12am
  
- BUSTAMANTE, Jotbe, Disponible en página web:  
<http://es.scribd.com/doc/50371784/La-cooperativa-como-organizacion>.  
 (Consultado: 15 de Abril 2012) 16:00 pm
  
- DRUCKER, Peter, Disponible en página web:  
[http://www.imf.csic.es/web/esp/biblioteca/novedades/imatges/Novedades\\_62\\_llibres/INFORMACION.DOCUMENTACION.INFORMATICA/gerencia\\_tareas.pdf](http://www.imf.csic.es/web/esp/biblioteca/novedades/imatges/Novedades_62_llibres/INFORMACION.DOCUMENTACION.INFORMATICA/gerencia_tareas.pdf)  
 . (Consultado: 20 de mayo 2012) 9:00 am

# ANEXOS

**Anexo 2.1 Información de Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES)**

**DATOS DE COOPERATIVAS DE LATACUNGA**

<b>N.</b>	<b>Organización Cooperativa</b>	<b>Cantón</b>	<b>Parroquia</b>
1	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Andina”	Latacunga	La Matriz
2	Cooperativas de Ahorro y Crédito “De la Cámara de Comercio de Latacunga”	Latacunga	La Matriz
3	Cooperativas de Ahorro y Crédito “de Empleados Municipales de Latacunga”	Latacunga	La Matriz
4	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Dirección Provincial de Salud de Cotopaxi”	Latacunga	La Matriz
5	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Ebenezer Ltda.”	Latacunga	La Matriz
6	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Educadores Primarios de Cotopaxi”	Latacunga	La Matriz
7	Cooperativas de Ahorro y Crédito “El Edén Ltda.”	Latacunga	La Matriz
8	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Éxito Ltda.”	Latacunga	La Matriz
9	Cooperativas de Ahorro y Crédito “Indígena SAC Latacunga”	Latacunga	La Matriz
10	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Innovación Andina”	Latacunga	La Matriz
11	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Monseñor Leónidas Proaño”	Latacunga	La Matriz
12	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Nueva Generación Ltda.”	Latacunga	La Matriz
13	Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Filantrópica”	Latacunga	La Matriz
14	Cooperativa de Ahorro y Crédito “INTI ”	Latacunga	La Matriz

15	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Unión Mercedaria”	Latacunga	La Matriz
16	Cooperativa de Ahorro y Crédito “El Belén”	Latacunga	La Matriz
17	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Salud de Cotopaxi”	Latacunga	La Matriz

Anexo 2.2 Entrevista al Gerente



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**  
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
Latacunga – Ecuador

---

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE**

**OBJETIVO GENERAL.-** La presente tiene como objetivo el obtener información de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, con la finalidad de conocer el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la institución.

**1. ¿Cuenta la cooperativa con su misión y visión?**

.....  
.....

**2. ¿La institución cuenta con un organigrama estructural?**

.....  
.....

**3. ¿La cooperativa cuenta con un plan estratégico?**

.....  
.....

**4. ¿Los objetivos de la cooperativa son suficientemente claros y realistas?**

.....  
.....

**5. ¿Usted realiza actividades para hacerle frente a la competencia?**

.....  
.....

**6. ¿La cooperativa cuenta con objetivos para cada una de las áreas funcionales?**

.....  
.....

**7. ¿Da a conocer las políticas institucionales al personal que labora en la cooperativa?**

.....  
.....

**8. ¿La institución financiera cuenta con un plan de capacitación para incentivar al personal administrativo?**

.....  
.....

**9. ¿Ha cumplido satisfactoriamente con el proceso administrativo dentro de la institución financiera?**

.....  
.....

**10. ¿Solicita un informe de actividades de manera periódica al personal?**

.....  
.....

## Anexo 2.3 Encuesta al Jefe de Crédito



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
Latacunga – Ecuador

---

### ENCUESTAS DIRIGIDAS AL JEFE DE CRÉDITO

**OBJETIVO GENERAL.-** La presente encuesta tiene como objetivo el obtener información de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, con la finalidad de conocer el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la institución.

#### 1. ¿Cumple con las funciones encomendadas por el gerente?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

Porque.....

#### 2 ¿Reporta información al gerente referente a los créditos solicitados, los montos, si fueron aprobados o desaprobados?

Si ( )

No ( )

Porque.....

#### 3 ¿La cooperativa cumple con los requerimientos de los clientes?

Si ( )

No ( )

Cuales.....

#### 4 ¿La cooperativa realiza inversiones?

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

Porque.....

**5 ¿Proporciona información adecuada acerca de los tipos de créditos, montos, requisitos, plazos e intereses?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**6 ¿La relación que tiene con los clientes es?**

Excelente ( )

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )

**7 ¿Los servicios que presta la cooperativa están acorde a las políticas de la institución financiera?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**8 ¿Cree que el personal se desenvuelve eficazmente en sus funciones?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**9 ¿Aplica políticas sobre la coordinación del manejo operativo del crédito y la cobranza?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

**10 ¿Se supervisa periódicamente las cuentas por cobrar?**

Si ( )

No ( )

Porque.....



## Anexo 2.4 Encuesta al Personal Administrativo



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS  
Latacunga – Ecuador

---

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

**OBJETIVO GENERAL.-** La presente encuesta tiene como objetivo el obtener información de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, con la finalidad de conocer el cumplimiento de objetivos y metas establecidas por la institución.

**1 ¿Cree usted que la persona encargada del departamento administrativo cumple con sus funciones de acuerdo a su perfil?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**2. ¿Conoce cuales son los objetivos de la cooperativa?**

Si ( )

No ( )

**3. ¿Estima que las funciones asignadas están claramente delimitadas?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**4. ¿Se han realizado acciones en beneficio de la cooperativa?**

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

Porque.....

**5. ¿Existe controles frecuentes para cada una de las actividades que realiza la cooperativa?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**6. ¿Cree usted que las actividades del gerente es de vital importancia para el desarrollo administrativo de la cooperativa?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**7. ¿Considera que la cooperativa tiene falencias?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**8. ¿Lacooperativa cuenta con la debida seguridad al momento del ingreso de los clientes?**

Si ( )

No ( )

**9. ¿El trabajo que desempeña está acorde a las políticas de la cooperativa?**

Si ( )

No ( )

Porque.....

**10 ¿Cómo califica usted a los servicios que presta la cooperativa?**

Excelente ( )

Muy buena ( )

Buena ( )

Regular ( )