



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN

EMPRESARIAL

TESIS DE GRADO

**PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LOS
SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO
SUMAK KAWSAY LTDA. AGENCIA LA MANÁ, PERÍODO 2014-
2015**

AUTORA:

LAURA MARIA OÑA OÑA

DIRECTORA:

DRA. MARTHA JUDITH ARBOLEDA BRIONES, M.Sc.

QUEVEDO- ECUADOR

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **LAURA MARÍA OÑA OÑA**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Laura María Oña Oña

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

La suscrita, **DRA. MARTHA JUDITH ARBOLEDA BRIONES, M.Sc**, Docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada, **Laura María Oña Oña**, realizó la tesis de grado previo a la obtención del título de **INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL** de grado titulada, **“GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY LTDA. AGENCIA LA MANÁ, PERÍODO 2014-2015”**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

.....
Dra. Martha Judith Arboleda Briones, M.Sc

DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**”GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LOS SERVICIOS DE
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY LTDA.
AGENCIA LA MANÁ, PERÍODO 2014-2015”**

TRIBUNAL DE TESIS

APROBADO

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE TESIS
Ing. Carlos Villacis Lainez, M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS
Dra. Fresia Rizo Zamora, M.Sc.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS
Ing. Pedro Miranda Ullón, M.Sc.

QUEVEDO-LOS RÍOS-ECUADOR

AÑO 2015

AGRADECIMIENTO

En este presente trabajo quiero agradecer a las siguientes personas que de una u otra manera siempre han estado pendientes de mí:

A mis padres por darme vida por brindarme ese apoyo incondicional siempre me han enseñado a luchar para llegar a triunfar en la vida.

A una persona muy especial que es para mí por motivarme por darme sus consejos día a día por estar conmigo en las buenas y en las malas.

Quiero agradecer también a mi tutora de Tesis Dra. Martha Arboleda Briones, M.Sc. que mediante sus conocimientos me ayudó mucho en el desarrollo de mi tesis.

A todos los docentes de esta prestigiosa institución que es la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por impartir todos sus conocimientos por despejar todas mis dudas durante el proceso de estudio para de esta manera cumplir con mis sueños y así lograr el mejor de mis éxitos.

Laura María Oña Oña.

DEDICATORIA

Primeramente quiero dar gracias a Dios por darme esa oportunidad de vivir, por darme sabiduría e inteligencia, por estar conmigo en cada paso que doy por permitirme seguir en esta lucha para llegar a lograr con el cumplimiento de mi meta propuesta.

A mis padres, familiares y amigos por haberles puesto en mi camino que por su apoyo y comprensión me ayudaron a cumplir con mis aspiraciones.

Y a todos quienes de una y otra forma pusieron su granito de arena en la consecución de mis objetivos.

Laura María Oña Oña.

CODIGO DUBLIN

(DUBLINCORE) ESQUEMA DE CODIFICACIÓN		
Título/ Title		Gestión Administrativa y su Relación con los Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná, 2014-2015
Creador/ Creator	M	Laura María Oña Oña
Materia/ Subject	M	CIENCIAS EMPRESARIALES; CARRERA DE INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
Descripción/ Description	M	El presente trabajo de investigación se realizó en el Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi. El objetivo de la misma es determinar la relación de la Gestión Administrativa con los Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná, Periodo 2014-2015
Editor/ Publisher	M	FCE; CARRERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL
Colaborador/ Contributor		Dra. Martha Judith Arboleda Briones M.Sc
Fecha/ Date	M	
Tipo/ Type	M	PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
Formato/ Format	R	Microsoft Office Word 2010
Fuente/ Source	O	Arial, Tamaño 12
Lenguaje/ Lenguaje	M	Español
Relación/ Relation	O	Ninguno
Cobertura/ Coverage	O	La Maná, Provincia de Cotopaxi, Ecuador
Derechos/ Rights	M	UTEQ
Audiencias/ Audience	O	PROYECT OF INVESTIGATION

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	II
CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS	III
TRIBUNAL DE TESIS.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
DEDICATORIA	VI
CODIGO DUBLIN	VII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO.....	XII
ABSTRACT.....	XIV
CAPÍTULO I.....	1
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.2. Problematización.....	4
1.2.1. Planteamiento del problema.....	4
1.2.1.1. Diagnóstico.....	4
1.2.1.2. Pronóstico.....	5
1.2.1.3. Control del Pronóstico.....	5
1.2.2. Formulación del Problema.....	6
1.2.3. Sistematización del Problema.....	6
1.3. Justificación.....	7
1.4. Objetivos.....	8
1.4.1. Objetivo General.....	8
1.4.2. Objetivos Específicos.....	8
1.5. Hipótesis.....	9
1.5.1. Hipótesis General.....	9
1.5.2. Hipótesis Específicas.....	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO	10
2.1. Fundamentación Teórica.....	11
2.1.1 Gestión Administrativa.....	11
2.1.1.1 Gestión.....	11
2.1.1.2 Administración.....	11
2.1.1.3 Elementos básicos de la Administración.....	11
2.1.1.4 Planificación Estratégica Institucional.....	12
2.1.1.5 Administración estratégica.....	12
2.1.1.5 Principios generales de la administración.....	13
2.1.1.6 Administración y su importancia.....	15
2.1.1.7 Funciones Administrativas.....	16
2.1.1.7.1 Planeación.....	16
2.1.1.7.2 Organización.....	16
2.1.1.7.3 Dirección.....	16
2.1.1.7.4 Control.....	17
2.1.1.7.5 Eficiencia, efectividad, y la eficacia de la medición.....	17
2.1.1.8 Proceso administrativo.....	18
2.1.1.8.1 Etapas del proceso administrativo.....	18
2.1.1.9 El concepto de organización.....	19
2.1.1.9.1 Características de la Organización.....	19

2.1.1.9.2	La cultura organizacional.....	20
2.1.1.9.3	El clima organizacional.....	20
2.1.1.10	Organigrama.....	20
2.1.1.11	Servicio.....	20
2.1.1.12	Crédito.....	21
2.1.1.13	El Microcrédito.....	22
2.1.1.14	Metodologías de Financiamiento.....	22
2.1.1.14.1	El Microcrédito Individual.....	22
2.1.1.14.2	El microcrédito grupal solidario.....	24
2.1.1.15	Riesgo de Crédito.....	26
2.1.1.15.1	Importancia del Riesgo de Crédito.....	26
2.1.1.17.	Cuenta a Plazo Fijo.....	27
2.1.1.18	Depósito a Plazo Fijo.....	27
2.1.1.19	Servicios Básicos.....	28
2.1.2	Cooperativa.....	29
2.1.2.1	Definición.....	29
2.1.2.2	La importancia de las Cooperativas de Crédito.....	29
2.1.2.3	La cooperativa es una organización.....	30
2.1.2.4	Motivación para ingresar a una cooperativa.....	30
2.1.3	Manuales Administrativos.....	31
2.1.3.1	Definición.....	31
2.1.3.2	Importancia.....	32
2.1.3.3	Objetivos.....	32
2.1.3.4	Características de los manuales.....	33
2.1.3.5	Ventajas.....	33
2.1.3.6	Clasificación básica de los manuales.....	34
2.1.3.6.1	Por su naturaleza o área de aplicación.....	34
2.1.3.6.2	Por su contenido.....	34
2.1.3.6.3	Por su ámbito.....	38
2.2.	Fundamentación conceptual.....	38
2.2.1	Definición de gestión.....	38
2.2.2	Administración.....	39
2.2.3	Gestión Administrativa.....	39
2.2.4	Prestación de Servicios.....	39
2.2.5	Cooperativa de Ahorro y Crédito.....	39
2.3.	Fundamentación Legal.....	40
2.3.1.	El Sistema Financiero Ecuatoriano.....	40
2.3.2.	El sistema financiero regulado por la Superintendencia de Bancos y seguros (SBS).....	40
	CAPÍTULO III.....	41
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
3.1.	Materiales y Métodos.....	42
3.1.1.	Localización de la Investigación.....	42
3.1.2.	Tipos de investigación.....	43
3.1.2.1.	Investigación Descriptiva.....	43
3.1.2.2.	Investigación Exploratoria.....	43
3.1.2.3.	Investigación Bibliográfica.....	43
3.2.	Métodos de Investigación.....	43
3.2.1.	Método Deductivo.....	43

3.2.2. Método Inductivo.....	44
3.3. Diseño e instrumento de la Investigación.....	44
3.3.1. Entrevista.....	44
3.3.2. Observación.....	44
3.3.3. Cuestionario.....	44
3.3.4. Encuesta.....	44
3.3.5. Fuentes.....	45
3.3.5.1. Primarias.....	45
3.3.5.2. Secundarias.....	45
3.4. Población y Muestra.....	45
3.4.1. Población.....	45
3.4.2. Muestra.....	45
CAPÍTULO IV	47
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	47
4.1 Resultados.....	48
4.1.1 Resultados del Objetivo 1	48
4.1.2 Resultado del Objetivo 2.....	57
4.1.3 Resultados del Objetivo 3.....	58
4.2 Diagnóstico General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)LTDA. Agencia La Maná.....	68
Matriz FODA.....	80
4.3 Manual de Funciones y Procedimientos	82
Cooperativa De Ahorro Y Crédito	82
Sumak Kawsay (Buen Vivir) LDTA.....	82
4.6 Discusión.....	103
CAPÍTULO V	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
5.1. Conclusiones	106
5.2 Recomendaciones.....	107
CAPÍTULO VI	108
BIBLIOGRAFÍA	108
6.1 Literatura Citada	109
6.2 Linkografía	111
CAPÍTULO VII	112
ANEXOS	112
7.1 Encuesta dirigida al Personal de la Cooperativa.....	113
7.2 Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa.....	114
7.3 Fotografías de encuestas realizadas a los socios.....	115
7.4 Fotografías de encuestas realizadas al personal.....	116
7.5 Árbol de Problema	117
7.6 Árbol de Objetivo	118

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
1. Gestión administrativa de la cooperativa.....	48
2. Ambiente administrativo tiene seguridad necesaria.....	49
3. Manual de funciones y procedimientos.....	50
4. Aplicación de un manual de funciones y procedimientos mejora la gestión..	51
5. Los servicios que presta la cooperativa deben ampliarse y modernizarse...	52
6. Personal administrativo.....	53
7. Capacitación para mejorar los servicios.....	54
8. Tiempo de evaluación.....	55
9. Ambiente laboral.....	56
10. Elaboración de un manual de funciones y procedimientos.....	57
11. Socio perteneciente a la cooperativa.....	58
12. Calidad de servicio que presta la cooperativa.....	59
13. La cooperativa es importante en el desarrollo económico.....	60
14. Satisfacción con los servicios que ofrece la cooperativa.....	61
15. Calificación de los servicios que brinda la cooperativa.....	62
16. Conoce los servicios que ofrece la cooperativa.....	63
17. Los servicios de la cooperativa deben ampliarse y modernizarse.....	64
18. Capacitaciones a los socios para el manejo de crédito.....	65
19. Aspectos que debe mejorar la cooperativa.....	66
20. Recomendaciones que formen parte de la cooperativa.....	67

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
1. Gestión administrativa de la cooperativa.....	48
2. Ambiente administrativo tiene seguridad necesaria.....	49
3. Manual de funciones y procedimientos.....	50
4. Aplicación de un manual de funciones y procedimientos mejora la gestión..	51
5. Los servicios que presta la cooperativa deben ampliarse y modernizarse...	52
6. Personal administrativo.....	53
7. Capacitación para mejorar los servicios.....	54
8. Tiempo de evaluación	55
9. Ambiente laboral.....	56
10. Elaboración de manual de funciones y procedimientos.....	57
11. Socio perteneciente a la cooperativa.....	58
12. Calidad de servicio que presta la cooperativa.....	59
13. La cooperativa es importante en el desarrollo económico.....	60
14. Satisfacción con los servicios que ofrece la cooperativa.....	61
15. Calificación de los servicios que brinda la cooperativa.....	62
16. Conoce los servicios que ofrece la cooperativa.....	63
17. Los servicios de la cooperativa deben ampliarse y modernizarse.....	64
18. Capacitaciones a los socios para el manejo de crédito.....	65
19. Aspectos que debe mejorar la cooperativa.....	66
20. Recomendaciones que formen parte de la cooperativa.....	67

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo consistió en diagnosticar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda.”, la comparación de los servicios en relación a otras instituciones y la elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, necesarios e importantes, para el surgimiento de la misma, ya que son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, permitiendo así, registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de la entidad financiera.

Se utilizaron métodos y técnicas que sirvieron como guía para el cumplimiento de los objetivos planteados. La fundamentación teórica tiene como finalidad proporcionar conocimientos teóricos sobre las diferentes estancias que abarca el Manual de Procedimientos Administrativos, también se mencionan los antecedentes de la Cooperativa de ahorro y Crédito “Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda.”.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, primeramente se realizó una entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa, así como la aplicación de encuestas al personal de la misma, permitiéndonos conocer cómo está estructurada actualmente la Cooperativa y el proceso que siguen para llevar a cabo sus principales actividades.

Con toda la información recopilada y expuesta anteriormente se elaboró el Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, acorde a las necesidades y servicios que presta la institución.

En el Manual de Procedimientos Administrativos se detallan la estructura organizacional de la Cooperativa, el organigrama estructural y una descripción del puesto; seguidamente presentamos los procedimientos de las principales actividades, señalando las políticas generales, descripción de actividades y el tiempo estimado para cada proceso con su respectivo diagrama.

Las conclusiones a las que se llegó fueron: la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda.”, no posee una estructura organizacional bien definida, ya que no cuenta con un organigrama estructural ni funcional, existe cierto desconocimiento y confusión en las funciones y responsabilidades que le compete cumplir a cada talento humano que laboran en la Cooperativa, debido a que poseen responsabilidades compartidas, se logró cumplir con los objetivos planteados: diseñar un Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, y ponerlo a consideración de la Cooperativa.

Las recomendaciones planteadas son: dar aplicabilidad al Manual de Funciones y Procedimientos Administrativos, para asegurar que realmente sean útiles en la Cooperativa, con la finalidad de optimizar los procesos administrativos; los manuales propuestos deben ser aprobados por la autoridad estatutaria, para que adquiera la fuerza necesaria y se aplique como corresponda.

Finalmente, este manual debe actualizarse en la medida que se presenten modificaciones en su contenido, en la normatividad establecida, en la estructura orgánica de la entidad, o en algún otro aspecto que influya en la operatividad del mismo, para mantener su utilidad.

ABSTRACT

This research work was to diagnose the current state of the Cooperative Savings and Credit "Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda.," Comparison of services in relation to other institutions and the development of a Manual Functions and Administrative Procedures necessary and important, for the emergence of the same, as are documents that serve as means of communication and coordination, allowing, record and transmit in an orderly and systematic information of the financial institution.

Methods and techniques that served as a guide for the fulfillment of the objectives were used. The theoretical foundation aims to provide theoretical knowledge about the different rooms covering the Manual Functions and Administrative Procedures, background Cooperative Savings and Credit "Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda." Are also mentioned.

To fulfill the objectives, firstly an interview to the Manager of the Cooperative, and the implementation of staff surveys thereof was performed, allowing us to know how it is currently structured the Cooperative and the process followed to carry out their Main activities.

With all the information gathered and discussed above Manual Features and Administrative Procedures was drawn according to the needs and services provided by the institution.

In the User Roles and Administrative Procedures organizational structure of the Cooperative, the structural organization chart and a detailed job description; then present the procedures of the main activities, noting the general policies, description of activities and estimated for each process with its own plot time.

The conclusions we reached were: the Cooperative Savings and Credit. "Sumac Kawsay (Buen Vivir) Ltda." lacks a well-defined organizational structure, and which has no structural or functional organization, there is some

ignorance and confusion over roles and responsibilities incumbent will meet every human talent working in the cooperative, because they have shared responsibilities, was achieved meet the objectives: to design a Manual Functions and Administrative Procedures, and to submit it to the Cooperative.

The recommendations made are: the applicability Manual Functions and Administrative Procedures, to ensure they really are useful in the Cooperative, in order to streamline the administrative processes; proposed manuals must be approved by the statutory authority to acquire the necessary strength and applied accordingly.

Finally, this manual should be updated to the extent that changes in the content presented in the established legislation, the organizational structure of the entity, or some other factor relevant to the operation thereof, to maintain its usefulness.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

El presente trabajo investigativo sobre Gestión Administrativa y su relación con los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná, 2014-2015, consiste en diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa, comparar los servicios que ofrece la institución con otras organizaciones similares y por último elaborar un manual de funciones y procedimientos administrativos, que permita coordinar todos los recursos disponibles, partiendo del análisis situacional actual para tomar las medidas preventivas correctas y conseguir los objetivos determinados por la institución.

Este trabajo consta de seis capítulos que se detallan a continuación:

En el capítulo I, se empezó analizando la situación actual de la cooperativa y la falta de un manual de funciones y procedimientos, de forma que mejore el proceso administrativo, y contribuya en las actividades en cuanto a la planificación, la organización, la dirección y el control de la institución se refiere, resaltando el hecho de que una buena gestión administrativa se enfoca en la búsqueda de solucionar eficientemente los principales problemas que puedan presentarse y minimizar los riesgos en los resultados deseados.

En el capítulo II, se detalla la fundamentación teórica, en el cual se cita conceptos relacionados a la gestión administrativa, los manuales administrativos, su clasificación, sus características y sus respectivas ventajas y desventajas.

El capítulo III comprende la metodología de la investigación, donde se utilizó la metodología descriptiva, exploratoria y bibliográfica, porque a través de estas se buscó la definición clara del objeto a estudiar, además se utilizó el método de observación y de encuestas para determinar la gestión administrativa actual y el ambiente laboral en que se desarrolla el talento humano, considerado como el recurso más importante para lograr el éxito de una organización.

El capítulo IV es el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas que se realizó al personal administrativo y de servicio que labora en la institución y a los socios o miembros de la cooperativa que son los beneficiarios indirectos de este trabajo investigativo. Además, a continuación de este capítulo se presenta la propuesta alternativa que es el manual de funciones y procedimientos para la institución tomando como base legal el reglamento interno y los estatutos de la cooperativa, considerada pieza clave para que la gerencia realice eficientemente la gestión administrativa.

En el capítulo V se exponen las conclusiones y recomendaciones que surgen de la investigación desarrollada sobre la incidencia de Gestión Administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda. Cabe destacar que se han seguido las orientaciones que surgen del planteamiento para emitir las conclusiones y recomendaciones en forma clara y ordenada y según el objetivo general y los objetivos específicos establecidos.

En el capítulo VI, se registran las referencias bibliográficas de los libros, textos, páginas de internet relacionadas al tema de investigación, además se utilizó información de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Ltda. Agencia La Maná, para cumplir con los objetivos de la presente investigación.

El capítulo VII, constituyen los anexos de la investigación como son: los formatos de las encuestas realizadas al personal y a los socios de la institución, las fotografías de las encuestas, árbol del problema, árbol del objetivo, matriz del problema, objetivo, hipótesis y los organigramas de la Cooperativa.

Por último, este trabajo se espera que sirva como herramienta útil e importante para realizar los correctivos necesarios relacionados con la gestión administrativa y los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda. a fin de que la administración tome las decisiones oportunas y adecuadas para lograr el éxito a la institución.

1.2. Problematización.

1.2.1. Planteamiento del problema.

Actualmente, la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná, no cuenta con un manual de funciones y procedimientos administrativo eficaz que le permita al gerente apoyarse del documento y solucionar a tiempo los problemas administrativos que se presentan diariamente. Para lo cual, es imprescindible conocer las áreas que necesitan mayor atención y conocer la situación administrativa actual de la institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda. del cantón La Maná, es una entidad financiera que brinda servicios ágiles, orientados a satisfacer las necesidades de sus clientes por el cual es importante la gestión administrativa y su relación con los servicios que ofrece la cooperativa a sus clientes.

Por ello se hace necesario que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda. siga ofreciendo varios servicios con el objetivo de que los clientes se sientan satisfechos de la institución.

1.2.1.1. Diagnóstico.

El Cantón La Maná siempre se ha caracterizado por ser una ciudad muy pujante desde sus campos hasta la zona urbana, además se ha tomado mucho énfasis en las personas que tienen esa necesidad de crecer en el cual la cooperativa presta sus servicios para toda necesidad financieras de la comunidad por eso es necesario seguir buscando nuevas oportunidades y ofreciendo varios servicios para que sus socios y clientes se sientan satisfechos con los servicios que ofrece la institución.

La actual administración en esta institución, ha presentado ciertos tipos de problemas en cuanto a la Gestión Administrativa debido a que llevan una inadecuada administración y un deficiente conocimiento del manejo del mismo.

Causas

- Inadecuada gestión administrativa.
- Deficiente estructura de manejo de riesgo
- Ineficacia en la toma de decisiones.

Efectos

- Disfunción del equipo de trabajo.
- Tareas o funciones desarrolladas ineficazmente.
- Fracaso en la consecución de los objetivos.

1.2.1.2. Pronóstico.

- Diseñar un manual de funciones y procedimientos de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Facilitar un documento debidamente estructurado, detallando todas las funciones y actividades que debe realizar el personal dentro de su puesto de trabajo.

1.2.1.3. Control del Pronóstico.

Al realizar un análisis de la situación administrativa actual se logrará detectar los posibles problemas que se estén presentando, y de esta manera tratar de buscar las mejores soluciones, para llevar a cabo una toma de decisiones y una administración eficaz y que la institución sea la más competitiva del mercado.

La elaboración y aplicación de un manual de funciones y procedimientos para la institución, permitirá un manejo interno y externo eficiente de la organización y de esta manera la institución podrá desarrollar sus actividades de forma más ordenada y sistematizada.

1.2.2. Formulación del Problema.

¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa con los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná?

1.2.3. Sistematización del Problema.

¿Cómo contribuye el diagnóstico situacional actual de la gestión administrativa en los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Ltda.?

¿Cómo afecta la comparación de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Ltda. con otras instituciones similares del Cantón la Maná?

¿De qué manera incide la elaboración de un manual de funciones y procedimientos y la toma de decisiones en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY Ltda. del Cantón la Maná?

1.3. Justificación.

El presente estudio sobre Gestión Administrativa y su relación con los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná, trata sobre el análisis del diagnóstico situacional actual de la institución, de la búsqueda de las posibles soluciones a los problemas presentados y la elaboración de un manual administrativo para la gerencia general en la búsqueda de cumplir con la misión, visión y los objetivos planteados por la institución.

Por lo tanto dentro de las cooperativas la gestión administrativa es de vital importancia porque le permitirá llevar de manera adecuada un proceso apropiado para el crecimiento y así lograr la eficiencia y la competitividad aprovechando nuevas oportunidades que se presentan en la actualidad.

Mediante la elaboración de un manual administrativo de gestión administrativa mejorará la gestión administrativa dentro de la empresa y por ende agilizará los procesos productivos, para facilitar el logro de los objetivos propuestos.

El manual de funciones y procedimientos facilitará al jefe de agencia la toma de decisiones y servirá de apoyo administrativo porque permitirá mejorar la gestión administrativa de la cooperativa y de esta manera continuará creciendo día a día en el mercado.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General.

Analizar la Gestión Administrativa y su relación con los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)” Ltda. Agencia La Maná, Período 2014-2015

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY” (Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná
- Realizar un análisis comparativo de los servicios de la Cooperativa Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY” (Buen Vivir) Ltda. con los servicios de otras entidades similares del cantón La Maná.
- Elaborar un manual de funciones y procedimientos que permita lograr una eficiente gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY” Ltda. Agencia La Maná.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis General.

El análisis de la gestión administrativa permite mejorar la calidad de los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY” Ltda. Agencia La Maná.

1.5.2. Hipótesis Específicas.

- El diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)” Ltda. permite examinar las posibles soluciones a las falencias existentes.
- El análisis comparativo de los servicios de la Cooperativa Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)” Ltda. permite conocer las fortalezas y debilidades frente a los servicios de otras entidades similares.
- La elaboración del manual de funciones y procedimientos contribuye al logro una eficiente gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY” Ltda. Agencia La Maná.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación Teórica.

2.1.1 Gestión Administrativa

2.1.1.1 Gestión.

La gestión lleva asociada la idea de acción para que los objetivos fijados se cumplan(Pérez Fernández, 2009)

Es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo (Cuartas, 2008)

2.1.1.2 Administración.

Conjunto de labores que se emprenden para alcanzar las metas u objetivos de la empresa con la ayuda de las personas y los recursos(Anzola Rojas , 2010, pág. 52)

2.1.1.3 Elementos básicos de la Administración.

Para comprender mejor la administración es indispensable que el pequeño empresario conozca los cuatro elementos principales que conforman la labor de un administrador, los cuales son:

1. Planeación: Implica que el pequeño empresario debe establecer los objetivos con orden y sentido común. Se basa primordialmente en un plan o método y no en una corazonada pues debes estructurar hoy lo que será mañana(Anzola Rojas , 2010, pág. 52).

2. Organización: Comprende la coordinación de los recursos materiales y humanos en busca de un objetivo común, lo cual conlleva la asignación de

funciones a cada persona y las relaciones entre cada una de ellas(Anzola Rojas , 2010, pág. 52).

3. Dirección: Describe como el pequeño empresario debe orientar a sus empleados e influir sobre ellos, de forma que estos contribuyan al logro de las metas establecidas(Anzola Rojas , 2010, págs. 52-53).

4. Control: Controlar significa supervisar el trabajo de otros y los resultados obtenidos, para asegurar que se alcancen las metas tal como fueron planeadas(Anzola Rojas , 2010, pág. 53).

2.1.1.4 Planificación Estratégica Institucional.

La planificación institucional es el proceso a través del cual cada entidad establece, sobre la base de su situación actual, del contexto que la rodea, de las políticas nacionales, intersectoriales, sectoriales y territoriales, y de su rol y competencias, cómo debería actuar para brindar de forma efectiva y eficiente bienes y/o servicios (productos) que le permitan garantizar derechos a través del cumplimiento de las políticas propuestas y sus correspondientes metas. El proceso de planificación institucional debe ser un ejercicio dinámico y flexible, pues se desarrolla con una frecuencia determinada; debe ser jerárquico, ya que requiere la voluntad política de las autoridades de la entidad; incluyente, toda vez que debe incorporar un enfoque basado en derechos; y participativo, porque involucra actores/as internos/as de la entidad, tanto del nivel central como desconcentrado (si aplica) lo que permite la incorporación de los enfoques territoriales(Finanzas, 2013, pág. 2).

2.1.1.5 Administración estratégica

La administración estratégica; Fred (2003) la define como "El arte y la ciencia de formular, implantar o evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos". Entonces se puede definir que la administración estratégica es todo un proceso que inicia con la elaboración de

la definición exacta del negocio para luego establecer de manera clara y concreta como se visualiza la empresa a un determinado tiempo. Ahora bien, esta visualización no se trata de una simple declaración de sueños y buenos propósitos, sino del verdadero objetivo que se alcanzará con una serie de acciones bien definidas por medio de estrategias, "Sin una estrategia una empresa es como un barco sin timón, dando vueltas en círculos. Es como una trampa, pues no tiene un sitio a donde ir" (Ross & Kami, 2003, citado en conceptos de administración estratégica).

2.1.1.5 Principios generales de la administración.

Fayol sostenía que los principios de la administración son flexibles, que no son únicos y que se deben aplicar independientemente de si las condiciones son especiales o cambiantes. Por ello, con base a su experiencia, formuló catorce principios que pueden resumirse así (Anzola Rojas , 2010, pág. 55):

- 1. División del trabajo.** Las personas deben especializarse de acuerdo a sus habilidades innatas para desempeñar con mayor eficacia su oficio. La división del trabajo implica dividir las actividades con características similares o parecidas en grupos efectivos de trabajo (Anzola Rojas , 2010, pág. 55).
- 2. Autoridad.** El pequeño empresario debe dar órdenes para que se cumplan las tareas. La autoridad es el poder o derecho de mandar (Anzola Rojas , 2010, pág. 55).
- 3. Disciplina.** El personal de una compañía tiene que respetar las reglas y convenios que gobiernan a la misma (Anzola Rojas , 2010, pág. 55).
- 4. Unidad de mando.** Los empleados deben recibir órdenes únicamente de un solo superior o jefe (Anzola Rojas , 2010, pág. 55).

5. Unidad de dirección. Las operaciones con el mismo objetivo deben ser dirigidas por una sola persona, quien trabaja bajo un solo plan(Anzola Rojas , 2010, pág. 55).

6. Subordinación del interés individual al general. Siempre predominan las decisiones del grupo sobre las individuales o de grupos minoritarios, imponiéndose las de la mayoría(Anzola Rojas , 2010, pág. 55).

7. Remuneración. Es el pago que recibe por su trabajo tanto los empleados como los patrones(Anzola Rojas , 2010, pág. 55).

8. Centralización. La disminución del papel de los empleados en la toma de decisiones se denomina centralización. Esta involucra la concentración de autoridad(Anzola Rojas , 2010, pág. 55).

9. Jerarquía de autoridad. La línea de autoridad de una empresa está ordenada desde los más altos hasta los más bajos niveles de la misma. Es la autoridad que se ejerce de arriba hacia abajo(Anzola Rojas , 2010, pág. 55).

10. Orden. Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado, en el momento apropiado; es decir, un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar(Anzola Rojas , 2010, pág. 56).

11. Equidad. Implica igualdad y justicia con respecto a todas las personas(Anzola Rojas , 2010, pág. 56).

12. Estabilidad. Cambiar de actividad en forma continua es inconveniente para el eficiente funcionamiento del trabajo, ya que provoca el desconcierto de quienes lo ejecutan(Anzola Rojas , 2010, pág. 56).

13. Iniciativa. Debe darse libertad a las personas para concebir y llevar a cabo sus planes(Anzola Rojas , 2010, pág. 56).

14. Espíritu de trabajo. Subraya la necesidad del trabajo en equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo(Anzola Rojas , 2010, pág. 56).

2.1.1.6 Administración y su importancia.

La administración es una actividad indispensable en cualquier organización, de hecho es la manera más efectiva para garantizar su competitividad. Existen diversos conceptos de administración, coloquialmente se dice que: administración es algo a través de otros, otra acepción es lo que se conoce como la ley de oro de la administración, entendida como hacer más o menos(Münch, 2010, pág. 23).

Para entender los procesos de administración basta con analizar en qué consisten cada uno de los elementos de la anterior definición:

Objetivos. La administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados(Münch, 2010, pág. 23).

Eficiencia. Se obtienen cuando se logran los objetivos en tiempo y con la máxima calidad(Münch, 2010, pág. 23).

Competitividad. Es la capacidad de una organización para generar productos y servicios con valor agregado en cuanto a costos, beneficios, características y calidad, con respecto a lo de otras empresas de productos similares(Münch, 2010, pág. 23).

Calidad. Implica la satisfacción de las expectativas del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos(Münch, 2010, pág. 23).

Coordinación de recursos. Es cuando se optimizan los recursos necesarios para lograr la operación de cualquier empresa a través de la administración(Münch, 2010, pág. 23).

Productividad. Implica la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos. En este sentido, la productividad es la relación que existe entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio y los resultados obtenidos. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia(Münch, 2010, pág. 23).

2.1.1.7 Funciones Administrativas.

2.1.1.7.1 Planeación.

Es el proceso sistemático de observación y selección de objetivos y acciones para lograrlos, implica reconocer y definir el rumbo de la organización, realizar los ajustes necesarios en función de los objetivos y condiciones generales de la empresa a través del uso posible eficiente y económico del personal, métodos y otros recursos(e-duca, 2015).

2.1.1.7.2 Organización.

Es la parte de la administración que implica establecer la estructura de las funciones que deben desempeñar las personas en una empresa, para realizar un mejor control de las actividades que se realizan y del personal(e-duca, 2015).

2.1.1.7.3 Dirección.

Consiste en influir en las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo; ya que un administrador debe de ser un líder eficaz de manera que pueda motivar y guiar a sus empleados a lograr las metas y objetivos individuales y de grupo(e-duca, 2015).

2.1.1.7.4 Control.

Significa medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar de que los hechos se ajusten a los planes, midiendo el desempeño contra las metas y los planes mostrar donde existe desviación de los planes y ayudar a corregirlos. Conforme pasa el tiempo, las organizaciones se ven envueltas en un entorno competitivo, es por ello que todo gerente debe de buscar la manera de mejorar la calidad de su empresa. El éxito en una organización depende, en gran medida, de la correcta aplicación que haga el gerente de las cinco funciones básicas de la administración, ya que esta lleva a los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, a desempeñar tareas interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean(e-duca, 2015).

2.1.1.7.5 Eficiencia, efectividad, y la eficacia de la medición.

Eficiencia. La definición más utilizada es aquella que nos indica que está sirve para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades de dos maneras: la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado utilizar, y grado en que se aprovechan los recursos utilizados dentro del proceso de transformación de los productos o servicios(Prieto Herrera, 2012, pág. 178).

Efectividad. Se conoce como la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planeados(Prieto Herrera, 2012, pág. 178).

Eficacia. Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos(Prieto Herrera, 2012, pág. 178).

2.1.1.8 Proceso administrativo.

La administración comprende una serie de fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. La administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y en otra operacional, en la que se ajustan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración(Münch, 2010, pág. 26).

2.1.1.8.1 Etapas del proceso administrativo.

Existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos(Münch, 2010, pág. 27).

Planeación. Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos(Münch, 2010, pág. 27).

Organización. Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo(Münch, 2010, pág. 27).

Integración. Es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las operaciones(Münch, 2010, pág. 27).

Dirección. Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo(Münch, 2010, pág. 27).

Control. Es la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones (Münch, 2010, pág. 27).

2.1.1.9 El concepto de organización.

Las organizaciones son por lo general personas jurídicas creadas para el logro de determinados objetivos financieros y sociales, mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos tecnológicos. Estos recursos tienen que ser administrados a través de estructuras jerárquicas caracterizadas por relaciones de poder, controles y evaluación, división del trabajo, comunicaciones complejas, motivación, capacitación, retroalimentación y liderazgo para el logro de los objetivos determinados (Prieto Herrera, 2012, pág. 49).

2.1.1.9.1 Características de la Organización.

Las empresas organizadas tienen capacidad de aprender y desaprender porque desarrollan formas de poder y control propias de su actividad. Poseen una cultura distintiva integrada por valores, creencias, normas, ritos, ideas, costumbres, mitos, leyendas y clima organizacional único. Adquieren formas dinámicas, porque crecen, cambian, se producen, se deterioran, se adaptan progresan y a veces desaparecen según sus estilos de dirección. Presentan etapas de conflicto, genera reacciones de poder, negociación, celos profesionales, envidias personales, intereses diversos y decisiones encontradas. Se reconocen como sistemas abiertos porque están en relación constante con el entorno económico, social, cultural, ecológico, tecnológico, político (Prieto Herrera, 2012, pág. 49).

2.1.1.9.2 La cultura organizacional.

La cultura se transmite con el tiempo y va tomando diversas formas o manifestaciones influenciada por las presiones internas y externas, originadas por la dinámica y la evolución de las ciencias sociales y de las relaciones entre los integrantes del grupo o equipo(Prieto Herrera, 2012, pág. 61).

2.1.1.9.3 El clima organizacional.

El concepto de clima organizacional se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante al factor humano dentro de la organización, en particular la escuela de las relaciones humanas y las teorías de la motivación(Prieto Herrera, 2012, pág. 65).

Las relaciones de los empleados con la organización contemplan las generadas por la estructura formal y las relaciones interpersonales e intergrupales. Puede afirmarse que los patrones de comportamiento de las personas son el resultado no solo de los valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, sino también de las condiciones que se establecen en las interacciones(Prieto Herrera, 2012, pág. 65).

2.1.1.10 Organigrama.

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa o cualquier otro tipo de organización. En él se refleja los niveles y áreas que constan la empresa, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas(Delgado Gonzáles & Ventura, 2011, pág. 6).

2.1.1.11 Servicio.

El servicio descrito anteriormente, a pesar de su diversidad, es solo una pequeña parte de las innumerables industrias que se encuentran en el sector

servicios. Casi todos pueden definir la producción de hierro, la agrícola o la minería de carbón; pero muy difícil definir un servicio. Se plantea dos enfoques:

- Es un acto que ofrece una parte a otra. Aunque el proceso puede estar vinculado a un producto físico, el desempeño es, en esencia, intangible y generalmente no confiere la propiedad de ningún factor de producción.
- Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes, como resultados de producir un cambio deseado en (o a favor) el receptor del servicio.
- Es una acción, proceso y ejecución que se realizan para los clientes. Los servicios no son tangibles que pueden verse tocarse o sentirse (Ferrando, 2007).

2.1.1.12 Crédito.

Crédito es aquello que se genera cuando usted usa el dinero de alguna compañía para pagar por artículos de compra. Si alguna vez ha pedido un préstamo para comprar un carro, comprar una casa, o ha aplicado en una tienda de departamento para comprar ropa y pagar luego, eso significa que ya usted ha establecido algún tipo de crédito y que se ha comprometido a pagar ese dinero de vuelta más el interés correspondiente. Además de los pagos retrasados por cuentas no pagadas a tiempo. No crea que ese dinero se le ha dado solo por su cara linda, usualmente antes de aprobarle para una línea de crédito le hace una evaluación, y basado a ese puntaje le dan un nivel de interés por mes. Un buen crédito significa que usted ha cumplido con sus pagos a tiempo y que, probablemente le aprobaran para cualquier otro tipo de préstamo. (Hurtado , 2012).

2.1.1.13 El Microcrédito.

El microcrédito es un instrumento financiero que se sustenta sobre una idea sencilla pero eficaz: “otorgar pequeños préstamos a los pobres”; es decir, a personas excluidas de los canales o sistemas financieros tradicionales. Las experiencias de microcréditos demuestran no solamente que los pobres pueden ser sujetos financieramente confiables, sino que dándoles acceso al crédito, o democratizándolo, se obtienen buenos resultados desde un punto de vista bancario; permitiendo al mismo tiempo, una mejoría generalizada de su calidad de vida.

El rechazo de los bancos tradicionales a financiar a las microempresas y a la economía informal, en particular en las zonas rurales se basa en su experiencia y su definición de lo que es un cliente confiable; el cual, sería una persona que muestra su determinación de alcanzar un objetivo, dando como garantía bienes personales de valor reconocido por el mercado. No sería confiable, por tanto, un cliente que, no teniendo bienes de valor para un banco, pueda proveer una garantía física (Bucheli & Román Ferrand, 2004, pág. 14).

2.1.1.14 Metodologías de Financiamiento.

Las metodologías de financiamiento, es decir, la oferta de servicios financieros, pueden ser divididas en individuales o grupales (Bucheli & Román Ferrand, 2004).

2.1.1.14.1 El Microcrédito Individual.

Es una metodología financiera, que comprende un conjunto de acciones y procedimientos para la calificación y otorgamiento de crédito, de forma individual, a micro y pequeños empresarios, que desarrollan sus actividades en áreas urbanas o rurales. El objetivo de esta metodología es apoyar la sostenibilidad, a través de la presentación de un producto ajustado a las características del microempresario con una atención personalizada, que

garantiza una relación de largo plazo. La tecnología se fundamenta en la recopilación y análisis In Situ de la información del cliente, a fin de determinar técnicamente la capacidad de voluntad de pago y sustentar apropiadamente la decisión de financiamiento. En tal sentido, la exigencia de garantías asume un rol secundario, transformándose en la segunda fuente de pago del crédito(Bucheli & Román Ferrand, 2004, pág. 20).

a. Levantamiento de la información. El pequeño y microempresario no está en condiciones de entregar la información requerida para el análisis de crédito, por tanto, el levantamiento y análisis de la información se debe realizar In Situ por parte del promotor de microcrédito. Esta actividad, permite la estructuración de estados financieros (Balance General, Flujo de Caja y Hoja de Trabajo Rural) y la evaluación de crédito(Bucheli & Román Ferrand, 2004, pág. 20).

b. Análisis integral de la actividad económica y el núcleo familiar. En la microempresa resulta difícil separar los flujos de la actividad económica y de la unidad familiar. Así, la decisión de concesión de crédito debe basarse en el análisis conjunto del negocio y la familia (que en el caso del microempresario rural, generalmente se realizan en el mismo lugar), especialmente en la estructuración del Flujo de Caja. Mientras más pequeño son los montos requeridos, más importante es el análisis de la personalidad del cliente y su familia(Bucheli & Román Ferrand, 2004, pág. 20).

c. Garantías. El rol de la garantía es secundario en la recuperación del microcrédito. Su objetivo es ser una herramienta conminatoria, que aliente el repago del crédito. Así, las garantías pueden ser bienes muebles o inmuebles de fácil consecución y con un alto valor de reposición para los clientes, provenientes tanto de la actividad económica como de la unidad familiar. Para que las garantías sean eficientes, la IMF debe hacerlas cumplir rigurosamente de ser el caso(Bucheli & Román Ferrand, 2004, pág. 21).

d. Relación con el cliente. En el microcrédito individual la relación entre el promotor de crédito y el cliente es personalizada. Esto, permite obtener un

elevado nivel de información antes y después del otorgamiento del crédito, con el fin de detectar riesgos en la concesión y recuperación. Adicionalmente, la presentación de un servicio de alta calidad crea un sentido de pertenencia a la IMF, lo cual permite establecer una relación de largo plazo con los clientes(Bucheli & Román Ferrand, 2004, pág. 21).

e. Principio de crecimiento. A medida que la relación crediticia avanza y se fortalece sobre la base de un buen historial de pagos, la IMF disminuye la asimetría de información respecto al cliente, ante lo cual puede ampliar montos y plazos en función de sus necesidades. Este incremento no debe ser automático, por el contrario, requiere un seguimiento de la situación financiera del cliente y de su capacidad de pago(Bucheli & Román Ferrand, 2004, pág. 21).

f. Seguimiento de cartera. En el microcrédito individual los oficiales de microcrédito realizan un monitoreo constante de los clientes, en busca de señales que alerten sobre dificultades de recuperación de créditos. De esta forma, la IMF logra manejar eficientemente los riesgos derivados de la insuficiencia de garantías monetizables. En caso de incumplimiento, la IMF aplica recargos por mora y gestión de cobranza(Bucheli & Román Ferrand, 2004, pág. 21).

g. Incentivos. La remuneración basada en la productividad de los promotores de crédito permite un alto nivel de calidad de cartera y de rentabilidad, factores que apoyan la sostenibilidad de la IMF. Los incentivos se otorgan con base al nivel de colocación alcanzado, el monto de cartera administrado y el nivel de morosidad de la cartera(Bucheli & Román Ferrand, 2004, pág. 21).

2.1.1.14.2 El microcrédito grupal solidario.

La metodología de microcrédito orientado a grupos solidarios, nació en los años setenta. Estos grupos son pequeños, típicamente compuestos por un mínimo de tres y un máximo de 20 personas. La garantía patrimonial requerida

a estos grupos es de tipo colectivo: el crédito se otorga a individuos, pero se requiere que se organicen en grupos responsables por el financiamiento obtenido, homogéneos por ser de similar condición socioeconómica o por pertenecer a una misma calidad. Algunos miembros del grupo, después un proceso de autoselección basado en el conocimiento personal y la confianza que tienen en la capacidad de reembolso de cada uno, están encargados de vigilar el empleo de los fondos y presionar a los demás miembros para que paguen con regularidad.

El mecanismo de garantía solidaria tiene el objetivo de aumentar la tasa de reembolso y crear condiciones para la sostenibilidad financiera, de manera que cada persona sea responsable frente al grupo o a la comunidad a la que pertenece. La importancia de esta metodología no tradicional de concesión de crédito, ajena al sistema bancario, se encuentra en la baja tasa de mora registrada debido a la identificación de técnicas que desalientan el no pago:

- La obligación para los beneficiarios de participar en reuniones periódicas durante las que se reembolsan cuotas y se discuten los problemas de la vida cotidiana. Desde este tipo de relación, que tiende a fortalecer la solidaridad en el grupo, se llega a una gestión democrática y transparente de los recursos financieros, evitando conexiones espurias entre el personal de una IMF y los miembros socialmente más influyentes.
- Reembolsos pequeños y frecuentes en el tiempo que impidan la acumulación de deudas demasiado grandes.
- Tasa de interés de mercado que estimulen a los potenciales clientes a iniciar actividades con perspectivas de ganancias y no abran campo a demandas de subsidios.
- Creación de fondos específicos, mediante el pago de contribuciones regulares, que puedan utilizarse en situaciones de emergencia, tales como préstamos de consumo o fondos de seguro para apoyar la solvencia de un

beneficiario, sin los cuales debería vender sus bienes de capital (por ejemplo, los instrumentos de trabajo) para obtener liquidez rápidamente (Bucheli & Román Ferrand, 2004).

2.1.1.15 Riesgo de Crédito.

Podemos definir la primera por riesgo de crédito como la diferencia entre el rendimiento de un título con riesgo de insolvencia (como bonos de empresa o deudas de mercado emergentes) y uno libre de riesgo. Sin embargo, hemos de profundizar más en la definición anterior, ya que en dicha diferencia intervienen otros riesgos tales como el riesgo país, de liquidez, etc (Reyes Samaniego, 2007, pág. 15).

2.1.1.15.1 Importancia del Riesgo de Crédito.

Hasta hace poco, los altos tipos de interés y las escasas competencias permitían a las entidades financieras mantener elevados márgenes con los que se cubría sobradamente el riesgo de crédito. Los banqueros conocían relativamente bien el riesgo asumido y a la rentabilidad que las operaciones producían. En la última década, sin embargo, tanto la bajada de tipos como los avances tecnológicos y financieros, además de la globalización de los mercados, han hecho que los márgenes disminuyan y la competencia alcance cotas impensables, lo que ha llevado a los bancos a replantearse la rentabilidad que obtienen con sus operaciones y, sobre todo, el riesgo que asume. Las técnicas tradicionales se han quedado obsoletas ya que no recogen todos los factores que influyen en dichas variables (Reyes Samaniego, 2007, pág. 3).

2.1.1.16 Cuenta de Ahorro.

Principalmente es una cuenta pequeña pero estable, en la que un cliente individual realiza depósitos en previsión de sus gastos y necesidades futuros (Marcuse Jacques, 2009, pág. 73).

La cuenta de ahorro por lo general produce intereses. Tanto los depósitos como los retiros son registrados en una libreta de ahorro que el cliente debe presentar al cajero del banco cada vez que realizan una operación (a menos que utilice un cajero automático. Aunque se pueda girar a la vista contra las mismas, difieren de las cuentas corrientes porque a menudo no se les permite más que un número limitado de movimientos por mes. También difieren de la cuenta corriente porque no se les entregan chequeras a los titulares, y porque no pueden emitir cheques sobre ellas. Finalmente, aunque producen intereses, no tienen un vencimiento, como una cuenta a plazo fijo (Marcuse Jacques, 2009, pág. 73).

2.1.1.17 Cuenta a Plazo Fijo

Dinero depositado en un banco u otra institución financiera por un periodo de tiempo preestablecido. Los fondos depositados en un cuenta a plazo fijo no pueden ser retirados antes del vencimiento del mismo, y si lo son, al cliente se les cobrara una multa, o perderá una parte o la totalidad de los intereses acordados. La ventaja que presenta al cliente abrir este tipo de cuentas, es que la tasa de interés sobre las mismas es habitualmente algo superior a la que se aplica a las cuentas de ahorros.

2.1.1.18 Depósito a Plazo Fijo.

Monto de dinero colocado por una o varias personas en una institución bancaria por un plazo preestablecido. Un depósito a plazo fijo suele confundirse con una cuenta a término. La mayor diferencia entre ambos es que el depósito a plazo fijo a menudo se documenta emitiendo un certificado de depósito que puede ser negociado, mientras que la cuenta a término es documentada solamente mediante un simple aviso de crédito (Marcuse Jacques, 2009, pág. 80).

Los clientes suelen preferir el depósito a plazo fijo por su negociabilidad, la que les permite eventualmente recuperar sus fondos antes del vencimiento el certificado de depósito(Marcuse Jacques, 2009, pág. 81).

Aunque sea venta puede significar una pérdida (si las tasas de interés en el mercado son mayores que las que regían cuando se efectuó el depósito), permite evitar la multa que en general se aplica cuando se retiran fondos de una cuenta a términos antes de su vencimiento(Marcuse Jacques, 2009, pág. 81).

Los depósitos a plazo fijo producen un interés algo mayor que el aplicado sobre las cuentas de ahorro, pero que sigue siendo menor, por ejemplo, al obtenido sobre bonos. El hecho es que los depósitos a plazo fijo son efectuados a corto plazo y su duración solo excepcionalmente sobrepasa un año, mientras que la duración de los bonos con frecuencia es más larga(Marcuse Jacques, 2009, pág. 81).

Todos los depósitos a plazo fijo como los bonos tienen, por lo general, intereses fijos. Los últimos, sin embargo, están más sujetos a las fluctuaciones del mercado, debido a sus largos plazos(Marcuse Jacques, 2009, pág. 81).

2.1.1.19 Servicios Básicos.

Son gastos con servicios básicos, los cuales, generalmente, son producidos por otros servicios públicos. Comprende los siguientes ítems(Marther, 2004):

Entre los servicios básicos se encuentran: correos, electricidad, teléfonos y otros servicios básicos.

2.1.2 Cooperativa.

2.1.2.1 Definición

Sociedad formada por un gran número de pequeños accionistas que tienen intereses comunes. Estas sociedades constituyen frecuentemente un instrumento de auto-ayuda, porque sus miembros consideran que no están bien atendidos por las instituciones existentes en la comunidad. Hay cooperativa de productores, de comerciantes, de profesionales, de servicios, y de consumidores, entre muchas otras. En algunos casos un grupo de pymes pueden crear un banco cooperativo para obtener el apoyo crediticio que necesita y que no le han dado los bancos comerciales del lugar (Marcuse Jacques, 2009).

2.1.2.2 La importancia de las Cooperativas de Crédito.

Una cooperativa de crédito es un pequeño banco cooperativo, que recibe ahorros y concede préstamos a corto plazo a sus miembros. Su importancia para todo el movimiento cooperativo ha sido clara en las Marítimas, como en todas partes. La adaptación de las cooperativas de crédito por el pueblo del Canadá Marítimo es una confirmación del principio que nos guió en la información del programa de educación de adultos. Decíamos al pueblo que si ellos estudiaban encontrarían nuevos métodos para ejecutar las tareas ordinarias y también cosas nuevas que realizar. Teníamos la convicción de que existían cosas que ellos no habían descubierto y la confianza de que el pueblo tenía la capacidad para descubrirlas. Tal doctrina, que a muchos pareció visionaria, al principio no produjo mayor entusiasmo entre la gente. Pero el crecimiento rápido de las cooperativas de crédito en el este de Canadá en los últimos tres años y el reconocimiento general de su utilidad ha cambiado todo (Michael Coady, 2010, pág. 69).

2.1.2.3 La cooperativa es una organización.

El aporte de la teoría de las organizaciones ha sido la consideración de la organización como un sistema socio estructural y cultural, dando cabida por lo tanto, al carácter social de la actividad empresarial. Una visión que va más allá de comprender a la empresa como la “caja negra tecnológica”. o como solo “un sistema técnico y procedimental (la empresa económica productiva)” es una visión que considera a la organización y a la empresa como un “sistema social abierto en constante interacción con la sociedad” en la que se teje un conjunto de relaciones sociales entre los agentes que la componen la situación que permite reafirmar el carácter social de la actividad empresarial, con base en lo cual se puede concluir que la cooperativa es más que una empresa, es una organización y que la cooperativa, como cualquier organización, debe concebirse no solamente como un sistema tecno-procedimental sino como un excelente ejemplo de lo que significa el concepto de organización(Davila, 2004).

Por lo tanto, un rasgo común para identificar a las cooperativas es considerarlas como una organización, entendiendo este concepto de la manera anteriormente planteada. El uso de este concepto permite describir la complejidad que representa la cooperativa, facilitando su definición como la conjunción de la asociación de personas con la empresa económica, que tiene un doble objetivo económico y social, donde el excedente económico es el medio y no el fin y se distribuye al asociado de acuerdo al uso de los servicios. Bajo este concepto es posible concebir a la cooperativa como escuela o taller de desarrollo de habilidades y capacidades sociales, organizacionales, empresariales, gerenciales, políticas y productivas(Davila, 2004).

2.1.2.4 Motivación para ingresar a una cooperativa.

En una cooperativa de crédito se organiza la gente bajo una ley estadual o provincial para atender cooperativamente sus propias necesidades de crédito a corto plazo. El estímulo general para entrar en las cooperativas es la

imposibilidad de la gente común de conseguir crédito a bajo interés. La pobreza y la necesidad parecen a ver sido el motivo, aquí como en otros campos(Michael Coady, 2010).

2.1.3 Manuales Administrativos

2.1.3.1 Definición.

“Un manual es un documento que expone en forma, ordenada y sistemática información e instrucciones sobre políticas, organización y procedimientos de una empresa o institución. Las normas que se incorporan en los manuales son aquellos que se consideran indispensables para la mejor ejecución del trabajo. Los manuales son herramientas de planificación o programación que sirven de guía o como fuente ordenada de actos administrativos esenciales para la mejor realización de las tareas relativas a una o varias funciones. Son instrumentos importantes en la administración, porque procuran y garantizan mayor eficiencia en la realización de tareas, especialmente en las que son de carácter recurrente, que se realizan cotidianamente y que son repetitivas. Los manuales sirven para liberar a los miembros de la administración de tener que rehacer el marco de referencia para la toma de decisiones cada vez que se encuentran frente a la misma situación”(Díaz, 2005).

“Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”(A. Reyes Ponce)

“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo" (Graham Kellogg)

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa" (Terry G. R.)

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo" (Continolo G.)

2.1.3.2 Importancia.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

2.1.3.3 Objetivos.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- a. Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- b. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- c. Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- e. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas

2.1.3.4 Características de los manuales.

Existen muchas clases de manuales: generales; de políticas; de normas; de operación; de organización y métodos; de métodos y procedimientos; de sistemas y procedimientos, e incluso, manuales específicos por áreas de trabajo o ámbitos de competencia. Es notable como el nombre y el concepto se emplea en campos de tanta diversidad y de tan diferente amplitud. Los manuales generales abarcan casi la totalidad de los tipos de contenidos. Cada uno de estos contenidos puede, a su vez, ser parte- medular o secundaria- de manuales de aplicación concreta.

En muchas organizaciones se cuenta con manuales generales de métodos para su aplicación en situaciones de carácter universal y de contenido altamente estandarizado. Por ejemplo, manuales financieros, que pueden regular, en forma amplia, aspectos como disponibilidad y accesos a recursos, y, de modo particular, operaciones bancarias, cajas chicas, arcos adelantados en efectivos, etc. También se cuenta con manuales específicos para circunstancias o fenómenos de particular importancia, que pueden afectar entornos de riesgos, áreas muy sensibles o equipos costosos, peligrosos o que se manipulan bajo condiciones especiales de seguridad o confidencialidad. Se trata de manuales para situaciones de emergencia, para el uso de equipos de cómputo o comunicaciones, y otros similares.

2.1.3.5 Ventajas.

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización permite normalizar la ejecución de tareas estándar y facilita la toma de decisiones programadas;

- Evita la superposición de tareas entre diferentes áreas de la organización;
- Simplifica y/o racionaliza la ejecución de tareas que cuando no están normalizadas resultan confusas, voluminosas y, por lógica consecuencia, costosas.
- Incrementa la motivación del empleado, ya que permite la detección de los objetivos de la organización mediante el aporte de sus tareas.
- Refleja la evolución administrativa de la organización y el nivel de racionalización alcanzado
- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Facilita el control de gestión y la detección de deficiencias en los procedimientos administrativos.

2.1.3.6 Clasificación básica de los manuales.

2.1.3.6.1 Por su naturaleza o área de aplicación

Microadministrativo: Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica(Mohrman, 1989).

Macroadministrativos: Son los documentos que contienen información de más de una organización(Mohrman, 1989).

Mesoadministrativo: Incluye a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado(Mohrman, 1989, pág. 245).

2.1.3.6.2 Por su contenido

De organización: Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama,

misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización(Mohrman, 1989).

De procedimientos: Constituye un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización(Mohrman, 1989).

Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad (Mohrman, 1989, pág. 245).

De gestión de la calidad: Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad, el cual incluye información sobre el alcance, exclusiones, directrices, de calidad (objetivos y políticas de calidad); responsabilidad y autoridad del sistema de gestión de la calidad: mapas de procesos; sistemas de gestión de la calidad; responsabilidades de la alta dirección: gestión de recursos; realización de servicios o producto; medición, análisis y mejora, y referencias normativas(Mohrman, 1989, págs. 245-246).

De historia de la organización: Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laborales. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y

usuarios. La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etc(Mohrman, 1989, pág. 246).

De políticas: También conocidos como normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización(Mohrman, 1989, pág. 246).

De contenido múltiple: Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objetivo de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las razones siguientes:

- Que sea más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción de nivel directivo(Mohrman, 1989, pág. 246).

De puestos: Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización(Mohrman, 1989, pág. 246).

De técnicas: Este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones(Mohrman, 1989, pág. 246).

De ventas: Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas; puede incluir:

- Definición de estrategias de comercialización.
- Descripción de productos o ambos servicios.
- Mecanismos de negociación.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura de la fuerza de ventas.
- Análisis de la competencia.

- División territorial por responsable, cliente, producto y/o servicios.
- Forman de evaluar el desempeño(Mohrman, 1989, págs. 246-247).

De producción: Elemento de soporte para dirigir y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para informar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación(Mohrman, 1989, pág. 248).

De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control(Mohrman, 1989, pág. 248).

De personal: Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluye información sobre:

- Condiciones de trabajo
- Organización y control de personal
- Lineamientos para:
 - El análisis y valuación de puestos
 - Reclutamiento, selección, concentración, inducción y socialización de personal
- Capacitación y desarrollo
- Normatividad
- Higiene y seguridad
- Presentaciones(Mohrman, 1989, pág. 248)

De operación: Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico(Mohrman, 1989, pág. 248).

De sistemas: Instrumento de apoyo para conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización(Mohrman, 1989, pág. 248).

2.1.3.6.3 Por su ámbito

Generales: Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina(Mohrman, 1989, págs. 248-249).

Específicos: Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización: por convención, incluye la descripción de puestos(Mohrman, 1989, pág. 249).

Enfoque: Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones(Mohrman, 1989, pág. 249).

2.2. Fundamentación Conceptual.

2.2.1 Definición de gestión.

La gestión es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo (Hernández & Pulido Martínez, 2011, pág. 2).

2.2.2 Administración.

La administración es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos por medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar: asimismo, evalúa los resultados y el desempeño de la organización por medio de sistemas de información y conocimiento de la producción, comercialización, distribución, finanzas, así como el aprovechamiento de las capacidades humanas, para generar productos y servicios (Hernández & Pulido Martínez, 2011, pág. 3).

2.2.3 Gestión Administrativa.

Es una acción humana que depende del conocimiento de las ciencias administrativas, del arte, de las habilidades personales y del liderazgo (Hurtado Cuartas, 2008, pág. 47).

2.2.4 Prestación de Servicios.

Consiste en la acción de hacer, servir o el acto de servir, es decir, se entiende por servicios la acción o el acto para llevar a cabo determinadas actividades y tareas necesarias para poder realizar un trabajo, para cumplir un objetivo (Sánchez Miranda, 2005, pág. 110).

2.2.5 Cooperativa de Ahorro y Crédito

Son instituciones que se estructuran para promover el desarrollo de las áreas rurales con la contribución de fondos públicos o privados y asistencia técnica por parte de donantes extranjeros. Las cooperativas de ahorro y crédito se difundieron porque la estructura financiera de muchos países no era apta para cubrir las necesidades de servicios financieros (Bucheli & Román Ferrand, 2004, págs. 17-18).

2.3. Fundamentación Legal.

2.3.1.El Sistema Financiero Ecuatoriano.

Según lo establecido en la Constitución Política del Ecuador, vigente desde el año 2008, el Sistema Financiero Ecuatoriano está compuesto por los sectores público, privado y el popular y solidario.

Cada sector cuenta y contara con sus propios organismos de control. En la actualidad La Superintendencia de Bancos y Seguros controla parte del sector privado (Bancos, Sociedades Financieras, Cooperativas d Ahorro y Crédito, Mutualistas y Banca Pública); y el Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES “controla” a Cooperativas de Ahorro y Crédito y Organismos no Gubernamentales (ONGS).

2.3.2. El sistema financiero regulado por la Superintendencia de Bancos y seguros (SBS).

El Sistema Financiero Regulado por la (SBS) este compuesto por Bancos Privados y Públicos, Mutualistas, Sociedades Financieras y Cooperativas de Ahorro y Crédito, todas estas instituciones están sujetas a la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. La calidad de la cartera de microcréditos en el sistema regulado por la (SBS) en general es buena, siendo el sector de la Banca Publica el de más alta tasa de morosidad. Un análisis de calificación de la cartera de microcrédito en el sector regulado evidencia que los microempresarios son buenos pagadores y que se preocupan de mantener una buena historia de pago con su institución acreedora; es notorio un menor comportamiento de pago de los microempresarios con los Bancos Públicos ya que el 21% de su cartera tiene su calificación.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y Métodos.

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se utilizó los siguientes materiales:

- Computadora
- Impresora
- Scanner
- Calculadora
- Pen Drive
- Internet
- Libros
- Copias
- Carpetas
- Lapiceros
- Lápiz
- Corrector
- Borrador
- Resma de papel A4

3.1.1 Localización de la Investigación

La presente investigación se realizó en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay (Buen Vivir)” que se encuentra ubicada en el Cantón La Maná en la Av. Gonzalo Albarracín entre los Álamos y San Pablo.



3.1.2. Tipos de investigación

3.1.2.1 Investigación Descriptiva

En esta investigación descriptiva se llegó a conocer cuál es la situación y los problemas que se generan en la actualidad dentro de la Cooperativa y de la misma manera describir las causas y efectos que están generando inconvenientes por no mantener una buena Gestión Administrativa en la Cooperativa.

3.1.2.2 Investigación Exploratoria.

En la investigación exploratoria se pudo determinar los problemas que se presentan en la Cooperativa de esta manera nos permite conocer a profundidad la necesidad que tiene la empresa de implementar una adecuada gestión administrativa para mejorar los servicios.

3.1.2.3 Investigación Bibliográfica.

Este tipo de investigación bibliográfica se utilizó para la búsqueda de información necesaria en libros, tesis, etc. con el fin de encontrar estudios relacionados para el desarrollo relacionado con el tema.

3.2 Métodos de Investigación.

Los métodos que fueron utilizados de acuerdo al estudio realizado podemos mencionar los siguientes:

3.2.1 Método Deductivo.

Este método trata de conocer lo general para de esta manera saber cuáles son las falencias, y plantear soluciones alternativas en la Gestión Administrativa de

la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) del Cantón La Maná.

3.2.2. Método Inductivo.

En el método inductivo podemos decir que es al contrario del método deductivo porque el inductivo parte de lo micro a lo macro es decir determina normas desde la observación y experimentación el mismo que permitió llevar a cabo un análisis ordenado en cuanto a la Gestión Administrativa de la Cooperativa.

3.3. Diseño e instrumento de la Investigación.

3.3.1 Entrevista.

La entrevista se realizó con el jefe de Agencia Sr. Oscar Leal, que a través de ese diálogo se logró obtener mayor información con respecto a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir).

3.3.2 Observación.

Permitió percibir deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad totalizadora de los servicios y la Gestión Administrativa que actualmente realiza la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay.

3.3.3 Cuestionario.

Instrumento que permitió recopilar información para el desarrollo de la Tesis.

3.3.4 Encuesta.

La encuesta se aplicó a una muestra representativa del Cantón La Maná que al momento de ser encuestados se encontraban en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) esto permitió diagnosticar la situación en

que se encuentra la empresa y obtener información necesaria para el desarrollo de la investigación.

3.3.5 Fuentes.

3.3.5.1 Primarias.

Se solicitó información relevante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay Agencia La Maná para el cumplimiento de los objetivos de la investigación.

3.3.5.2 Secundarias.

Se investigó en libros, libros electrónicos, revistas, tesis de grado relacionadas al tema, proyectos investigativos y páginas de internet, en la conformación del marco teórico y además para la emisión de las conclusiones con sus respectivas recomendaciones.

3.4. Población y Muestra.

3.4.1 Población.

Para el cálculo de la muestra fue necesario conocer la población o universo a ser investigada a través de una muestra la cual está representada por 6097 socios/as activas en la ciudad de La Maná, según la información contenida en los archivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir).

3.4.2. Muestra.

Para obtener la muestra se aplicó la siguiente fórmula para poblaciones finitas:

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

Dónde:

n= Tamaño de la muestra?

N= Población Objetivo o a investigarse

E= Índice de error máximo admisible 5% = 0.05

En donde:

n=?

N= 6097

E= 0.05

$$n = \frac{6097}{0.05^2(6097 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{6097}{16.24}$$

n = 375 Encuestas

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Resultados.

4.1.1 Resultados del Objetivo 1

Encuesta dirigida al Personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná.

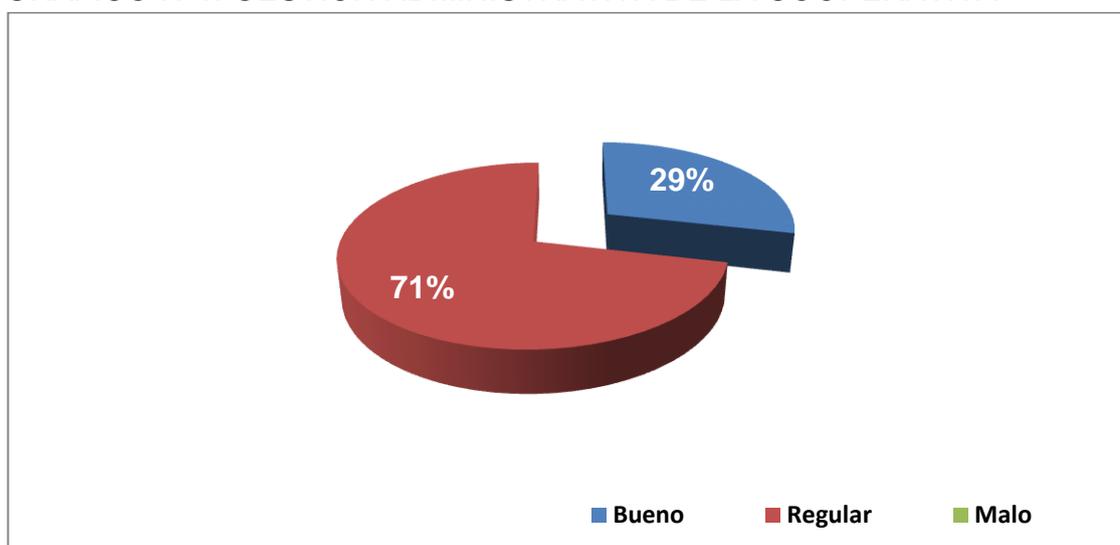
1.- ¿Cómo considera la gestión administrativa de la cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Agencia La Maná actualmente?

CUADRO N°1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	2	29%
Regular	5	71%
Malo	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA



Análisis.

De acuerdo a la información obtenida del personal, el 71% considera que la gestión administrativa es regular y, el 29% lo considera que la gestión administrativa es bueno.

2.- ¿Cree Ud. que el ambiente para administración tiene la seguridad y el equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades administrativas?

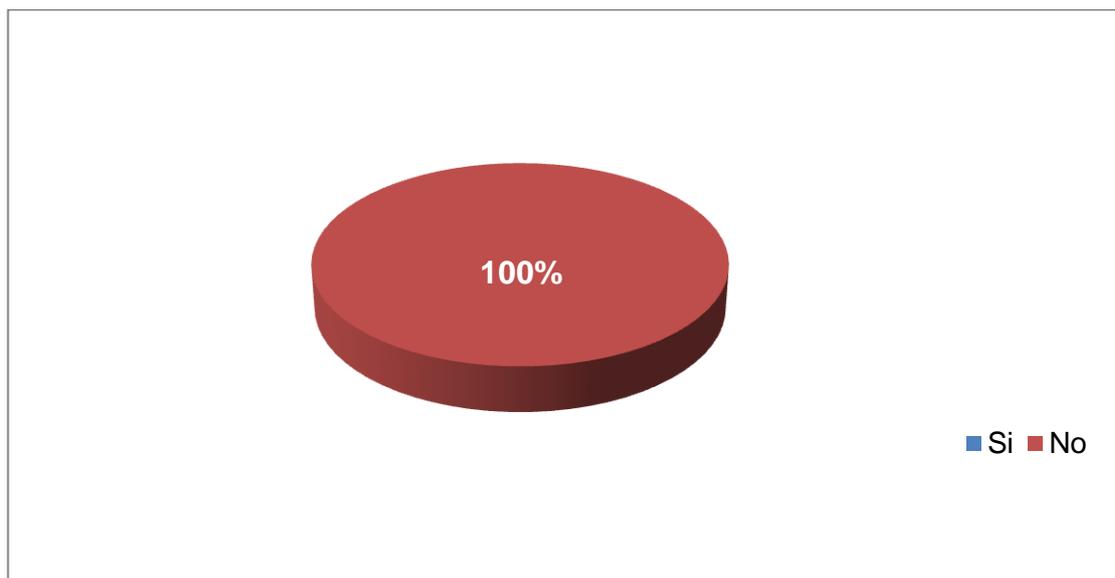
CUADRO N°2. AMBIENTE ADMINISTRATIVO TIENE SEGURIDAD Y EQUIPAMIENTO NECESARIO

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	7	100%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015

Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°2. AMBIENTE ADMINISTRATIVO TIENE SEGURIDAD Y EQUIPAMIENTO NECESARIO



Análisis.

Según las encuestas realizadas, el 100% del personal no cree que ambiente administrativo tenga seguridad y equipamiento necesario para realizar sus actividades administrativas.

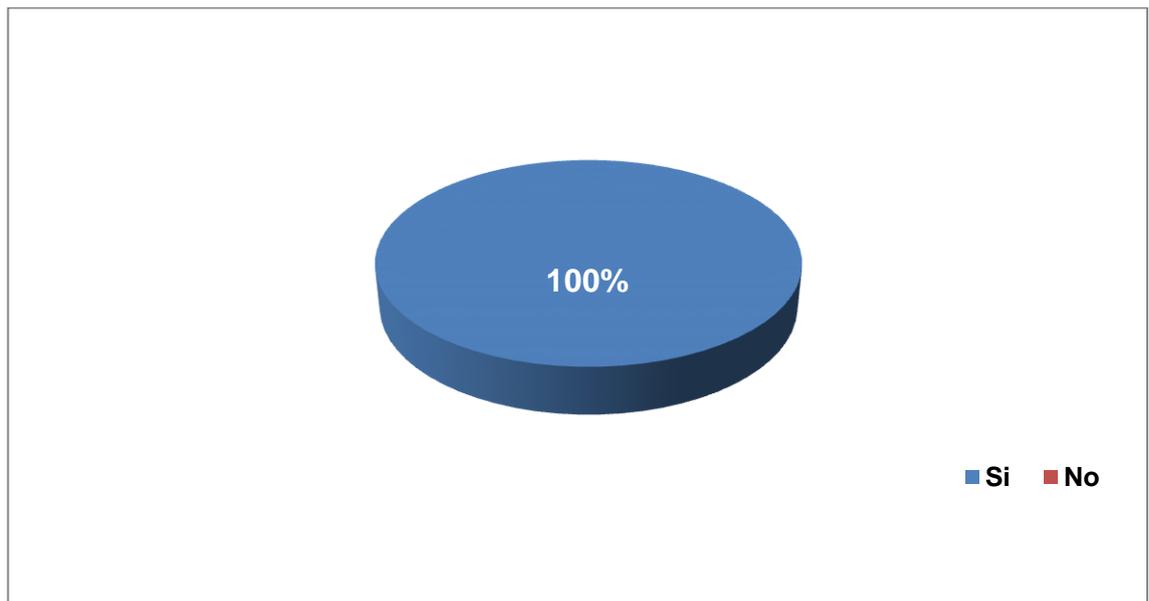
3.- ¿Conoce usted qué es un manual de funciones y procedimientos?

CUADRO N° 3. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°3. MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS



Análisis.

Según las encuestas realizadas, el 100% si tienen conocimiento sobre el manual de funciones y procedimientos.

4.- ¿Cree Ud. que la aplicación de un manual de funciones y procedimientos podría mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)?

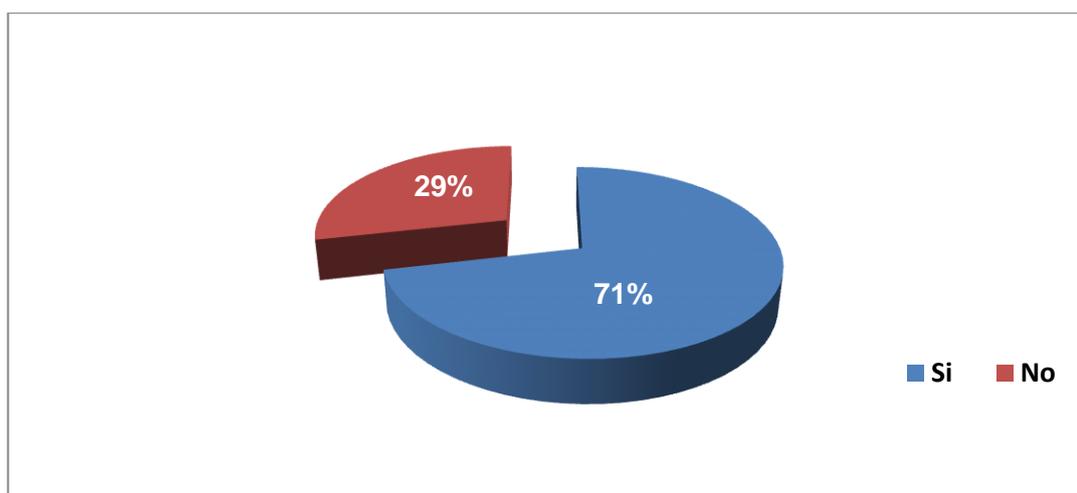
CUADRO N° 4. APLICACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS MEJORA LA GESTION ADMINISTRATIVA.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015

Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°4. APLICACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS MEJORA LA GESTION ADMINISTRATIVA.



Análisis.

De acuerdo a los datos obtenidos, el 71% cree que la aplicación de un manual de funciones y procedimientos si mejoraría la gestión administrativa de la Cooperativa, mientras que el 29% respondió que no sabe si con el manual de funciones y procedimientos mejoraría la gestión administrativa de la Cooperativa.

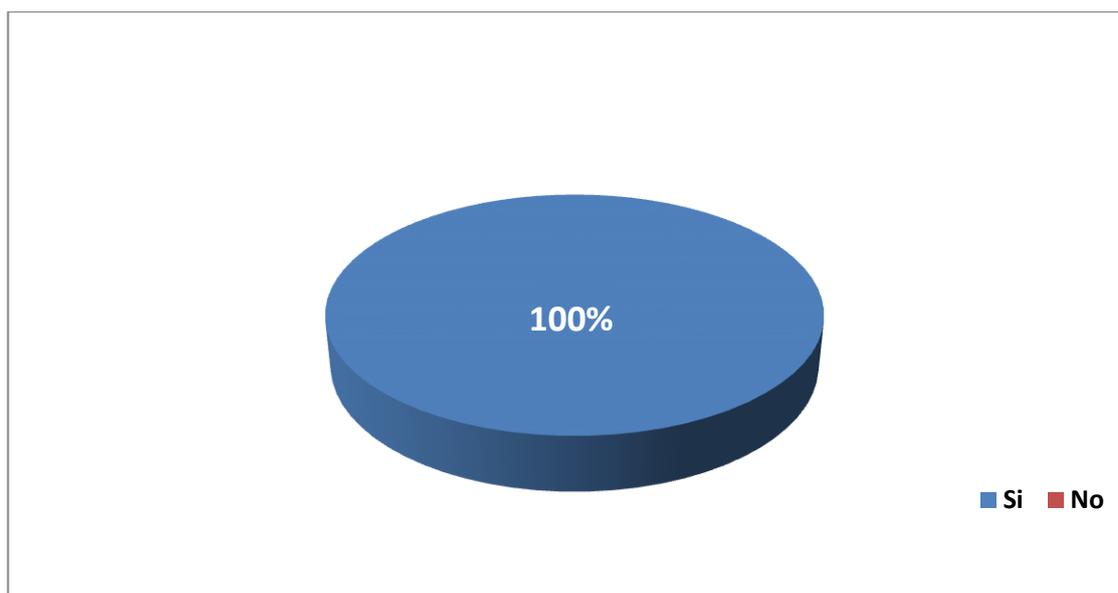
5.- ¿Cree Ud. que los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) deben ampliarse y modernizarse?

CUADRO N°5. LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA DEBEN AMPLIARSE Y MODERNIZARSE

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°5. LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA COOPERATIVA DEBEN AMPLIARSE Y MODERNIZARSE



Análisis.

Según los encuestados el 100% cree que los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) deben ampliarse y modernizarse.

6.- ¿El personal administrativo es tomado en cuenta en la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad en los servicios que presta la institución?

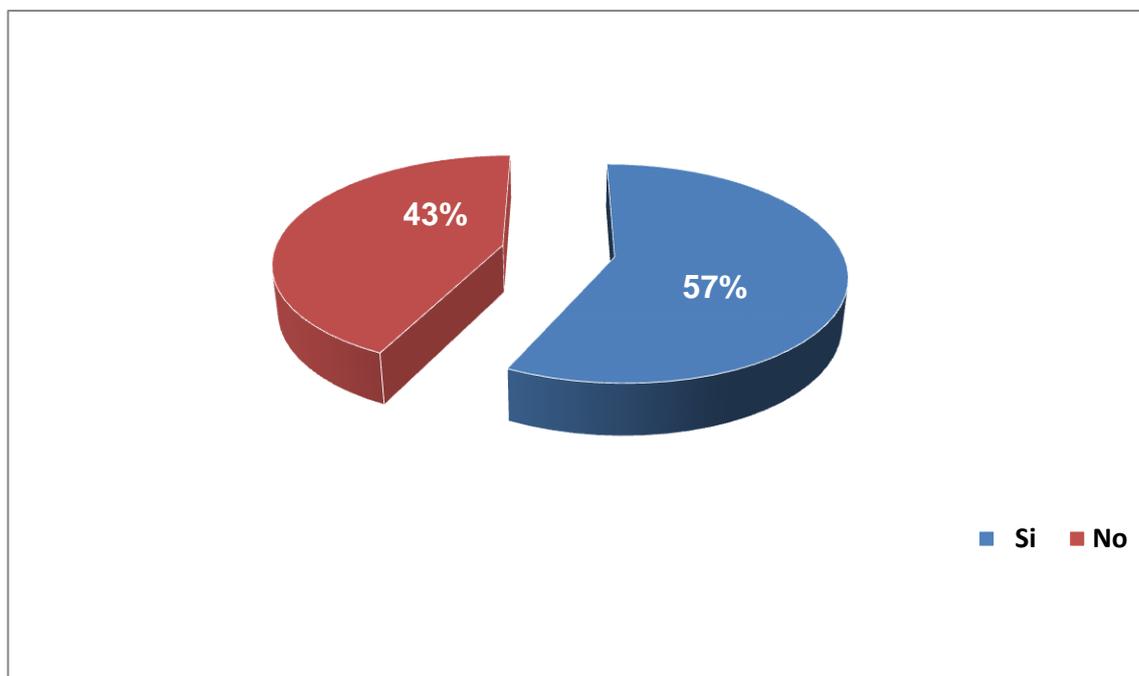
CUADRO N °6. PERSONAL ADMINISTRATIVO

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	57%
No	3	43%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015

Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°6. PERSONAL ADMINISTRATIVO



Análisis.

De acuerdo a la información de los encuestados, el 57% respondió que el personal administrativo si es tomado en cuenta en la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad en los servicios que presta la institución el 43% respondió que no, es decir que no es tomado en cuenta el personal en la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad en los servicios.

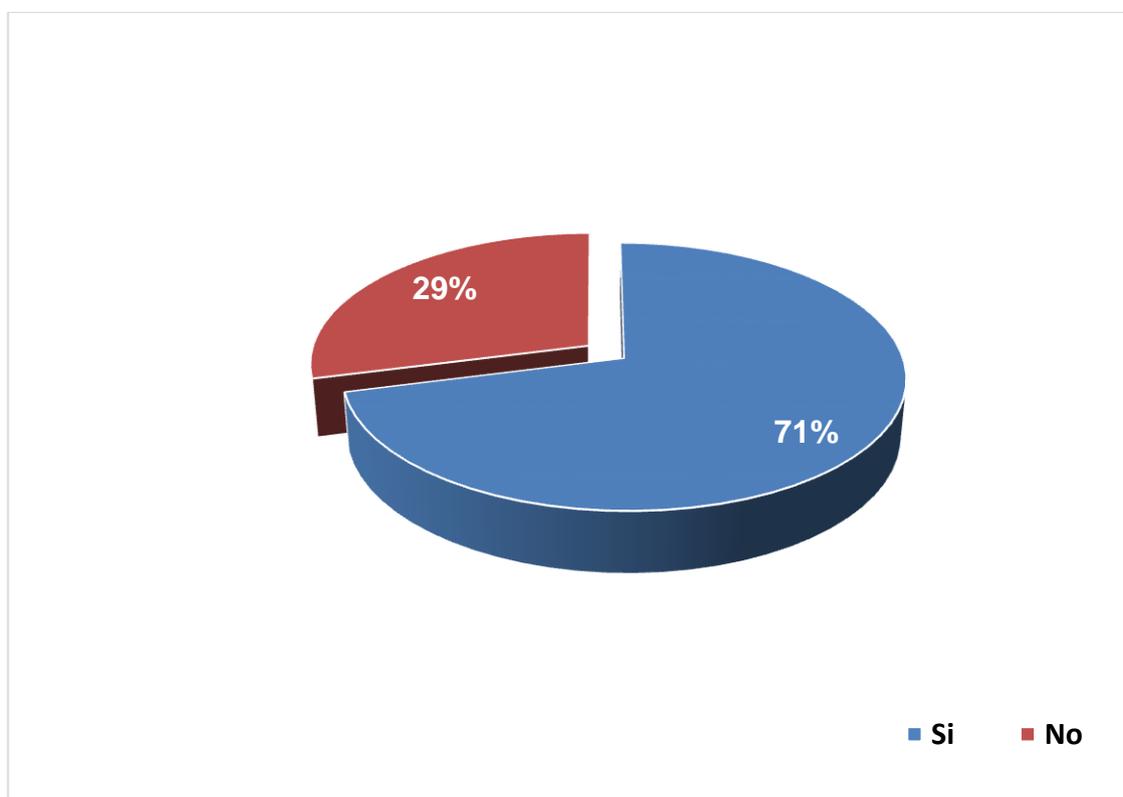
7.- ¿Recibe capacitación continua para mejorar los servicios que presta la Cooperativa?

CUADRO N°7. CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LOS SERVICIOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	71%
No	2	29%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°7. CAPACITACIÓN PARA MEJORAR LOS SERVICIOS



Análisis.

Según los encuestados, el 71% respondieron que si reciben capacitación continua para mejorar los servicios que presta la Cooperativa y el 29% respondieron que no reciben capacitación.

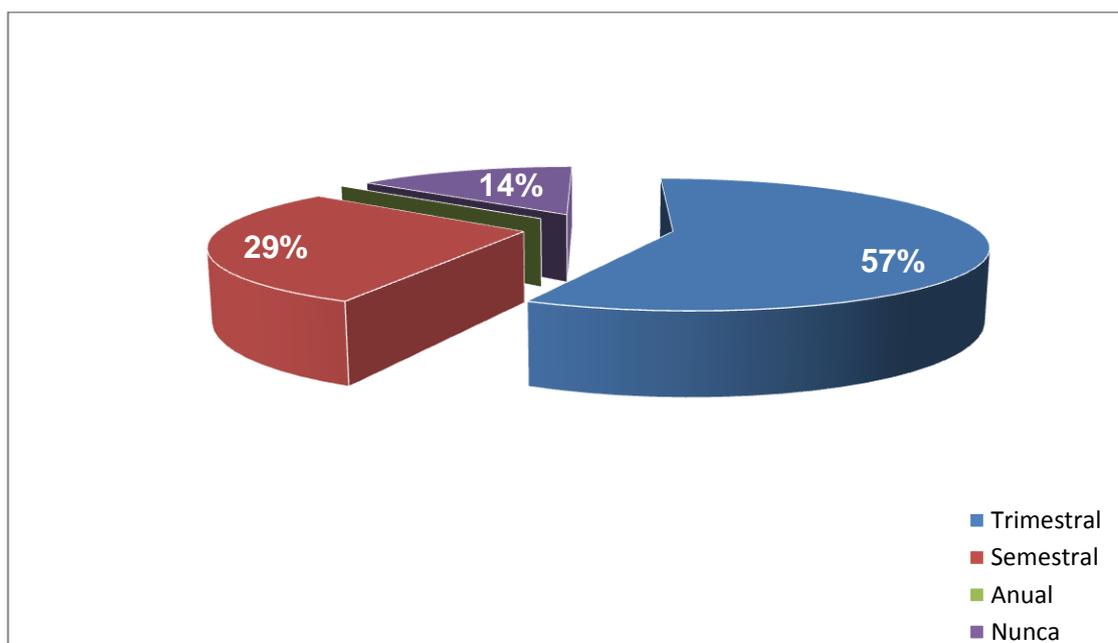
8.- ¿Cada qué tiempo es evaluado por parte de su jefe?

CUADRO N°8. TIEMPO DE EVALUACIÓN

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	4	57%
Semestral	2	29%
Anual	0	0%
Nunca	1	14%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°8. TIEMPO DE EVALUACIÓN



Análisis.

De acuerdo a los encuestados, el 57% es evaluado por parte de su jefe trimestralmente, el 29% es evaluado por parte de su jefe semestralmente y el 14% nunca es evaluado por parte de su jefe.

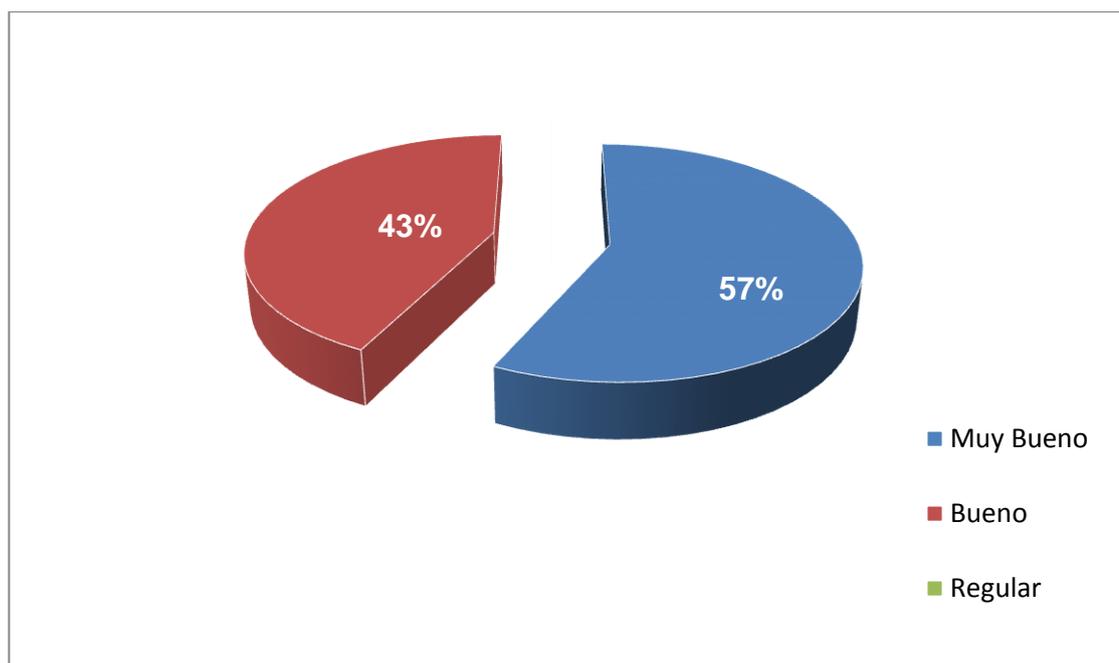
9.- ¿Cómo considera el ambiente laboral de esta institución en comparación con las demás agencias?

CUADRO N° 9. AMBIENTE LABORAL

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	4	57%
Bueno	3	43%
Regular	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°9. AMBIENTE LABORAL



Análisis.

Según información obtenida se evidencia que el 57% considera que el ambiente laboral de la Cooperativa Sumak Kawsay (Buen Vivir) en comparación con las demás agencias es muy bueno, el 43% respondieron que es bueno el ambiente laboral de la Sumak Kawsay (Buen Vivir).

4.1.3 Resultado del Objetivo 3

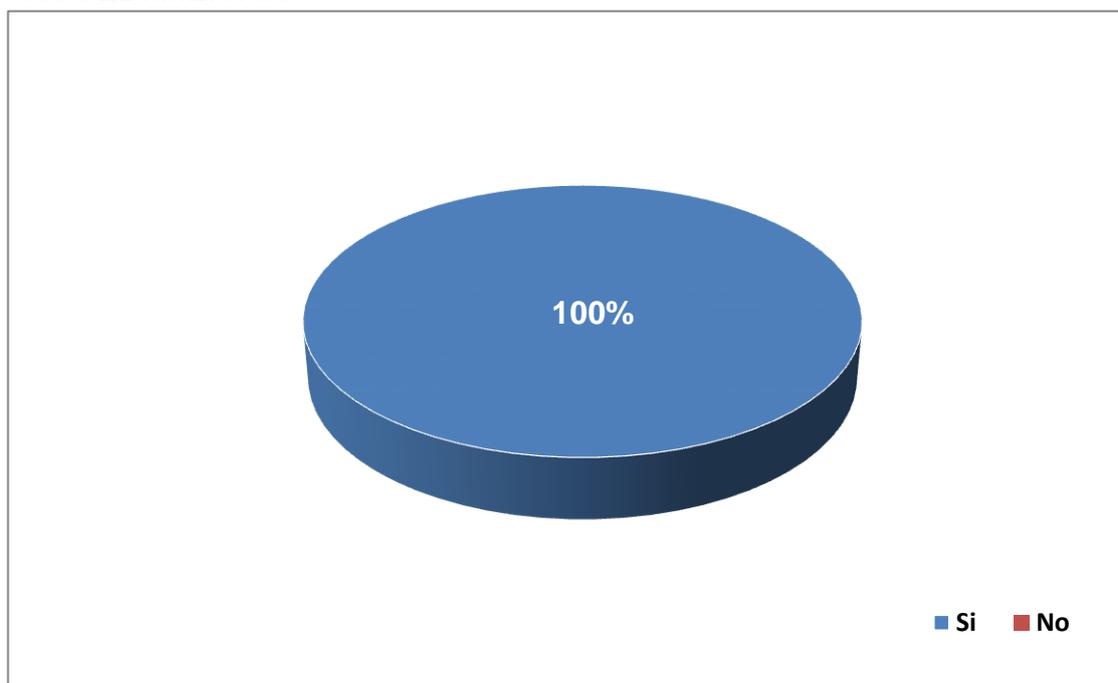
10.- ¿Cree usted que la elaboración de un manual de funciones y procedimientos contribuiría al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa?

CUADRO N°10. ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100%
No	0	0%
Total	7	100%

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°10. ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS



Análisis.

Según los encuestados se evidencia que el 100% considera que la elaboración de un manual de funciones y procedimientos contribuiría al cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

4.1.2 Resultados del Objetivo 2.

Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda. Agencia la Maná.

11.- ¿Cuántos años en promedio es usted socio de la Cooperativa SUMAK KAWSAY?

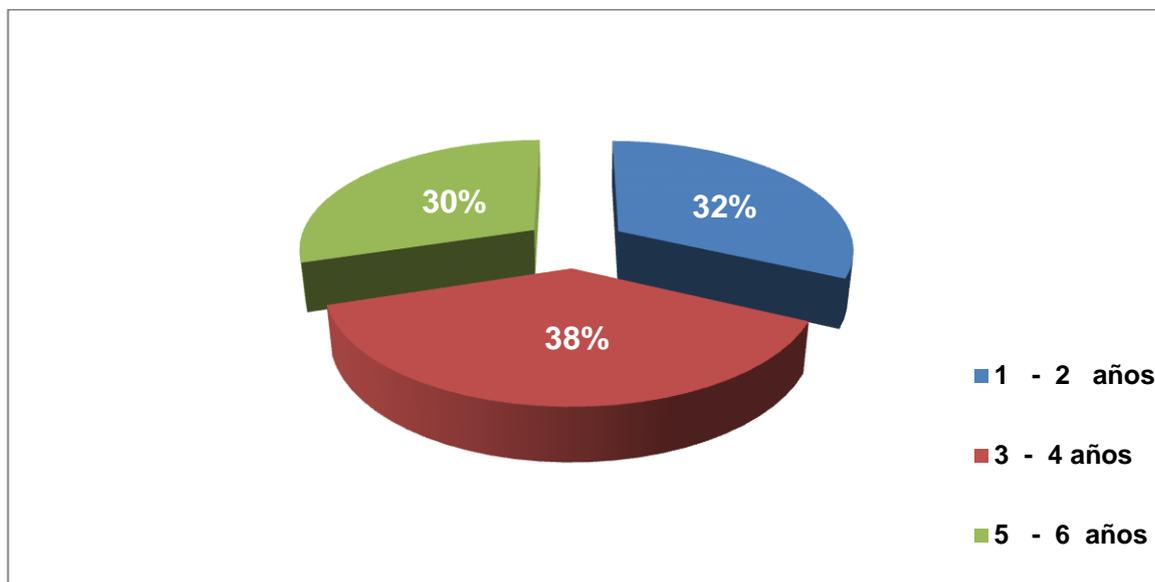
CUADRO N°11. TIEMPO PROMEDIO DE PERTENENCIA A LA COOPERATIVA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
1 - 2 años	120	32%
3 - 4 años	143	38%
5 - 6 años	112	30%
Total	375	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015

Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°11. TIEMPO PROMEDIO DE PERTENENCIA A LA COOPERATIVA



Análisis.

De acuerdo a la información obtenida de los socios, el 38% mencionaron que forma parte de la cooperativa entre 3-4 años mientras que el 32% forman parte entre 1-2 años, y el 30% de 5-6 años.

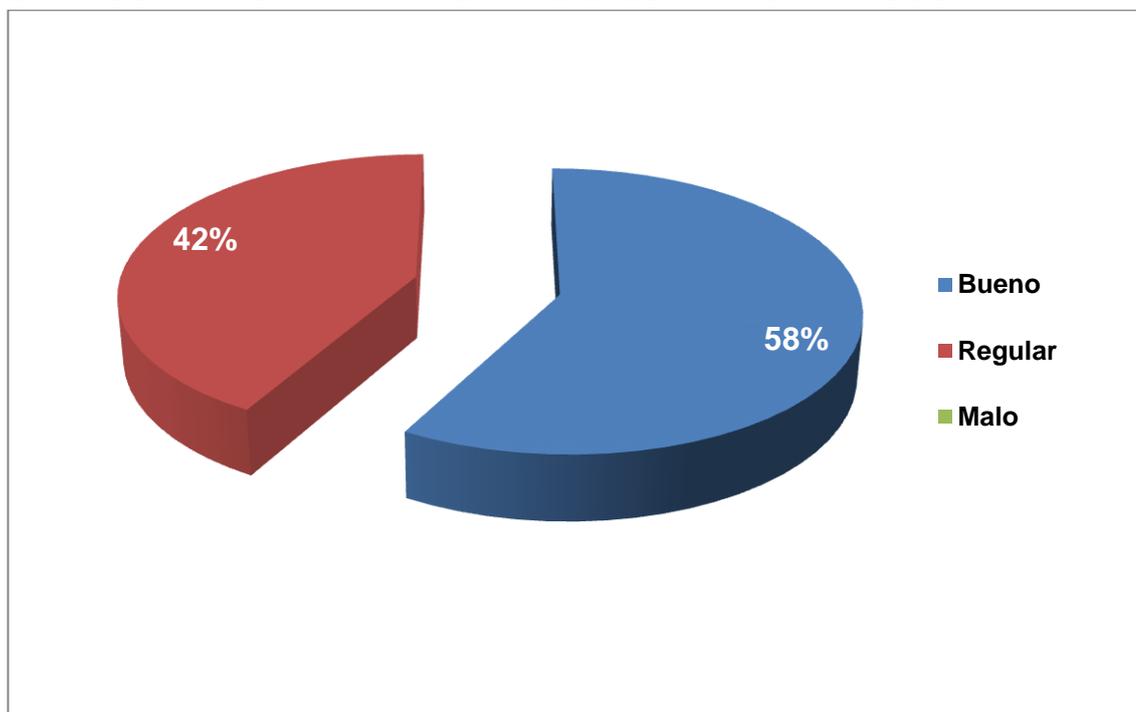
12.- ¿Cómo considera Ud. la calidad del servicio prestado en la cooperativa SUMAK KAWSAY(Buen Vivir)?

CUADRO N°12. CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA COOPERATIVA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	218	58%
Regular	157	42%
Malo	0	0%
Total	375	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°12. CALIDAD DE SERVICIO QUE PRESTA LA COOPERATIVA



Análisis.

Según la encuesta obtenida el 58% considera que la calidad del servicio prestado en la cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) es bueno, mientras que el 42% lo considera regular.

13.- ¿Considera usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) es importante en el desarrollo económico del cantón?

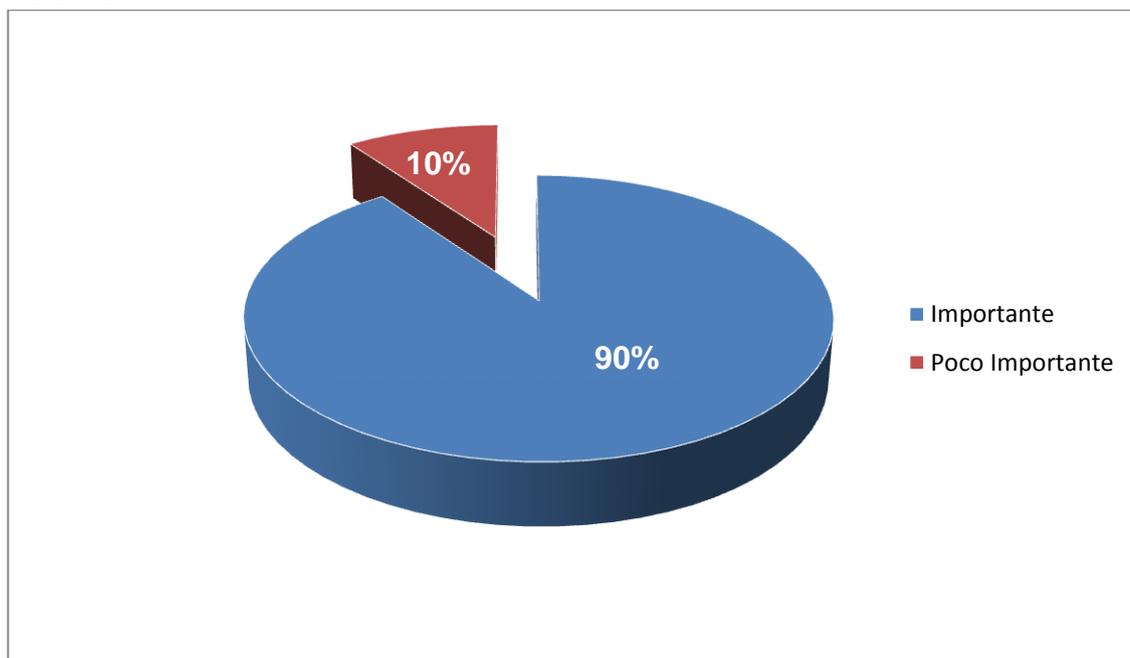
CUADRON°13. LA COOPERATIVA ES IMPORTANTE EN EL DESARROLLO ECONÓMICO

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Importante	338	90%
Poco Importante	37	10%
Total	375	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015

Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°13. LA COOPERATIVA ES IMPORTANTE EN EL DESARROLLO ECONÓMICO



Análisis.

Según los encuestados obtenidos el 90% cree que la cooperativa de ahorro y crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) es importante en el desarrollo económico del Cantón, mientras que el 10% lo considera poco importante.

14.- ¿Está Ud. satisfecho con los servicios financieros que ofrece la cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)?

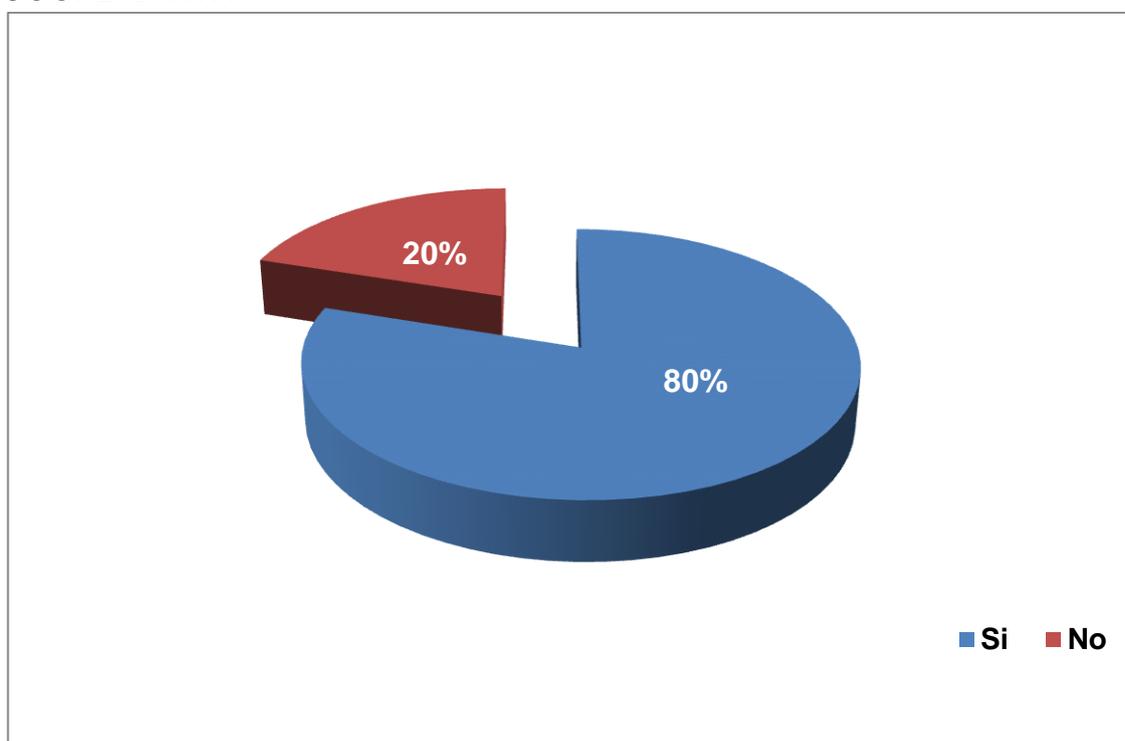
CUADRO N°14. SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	300	80%
No	75	20%
Total	375	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015

Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°14. SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA



Análisis.

De acuerdo a los encuestados el 80% de los socios si están satisfechos con los servicios financieros que ofrece la cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir), y el 20% no están satisfechos con los servicios financieros que ofrece la cooperativa.

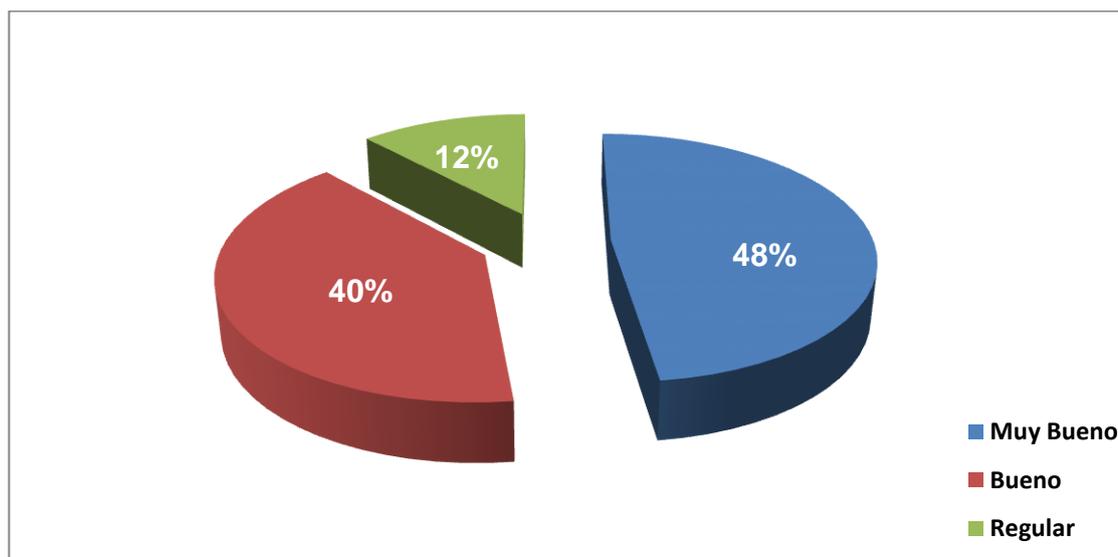
15.- ¿Cómo Califica Ud. los servicios que brinda la cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)?

CUADRON°15. CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	180	48%
Bueno	150	40%
Regular	45	12%
Total	375	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°15. CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA COOPERATIVA



Análisis.

Según las encuestas realizadas el 48% consideran muy bueno los servicios que brinda la cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir), mientras que el 40% lo considera bueno, y el restante 12% lo considera regular.

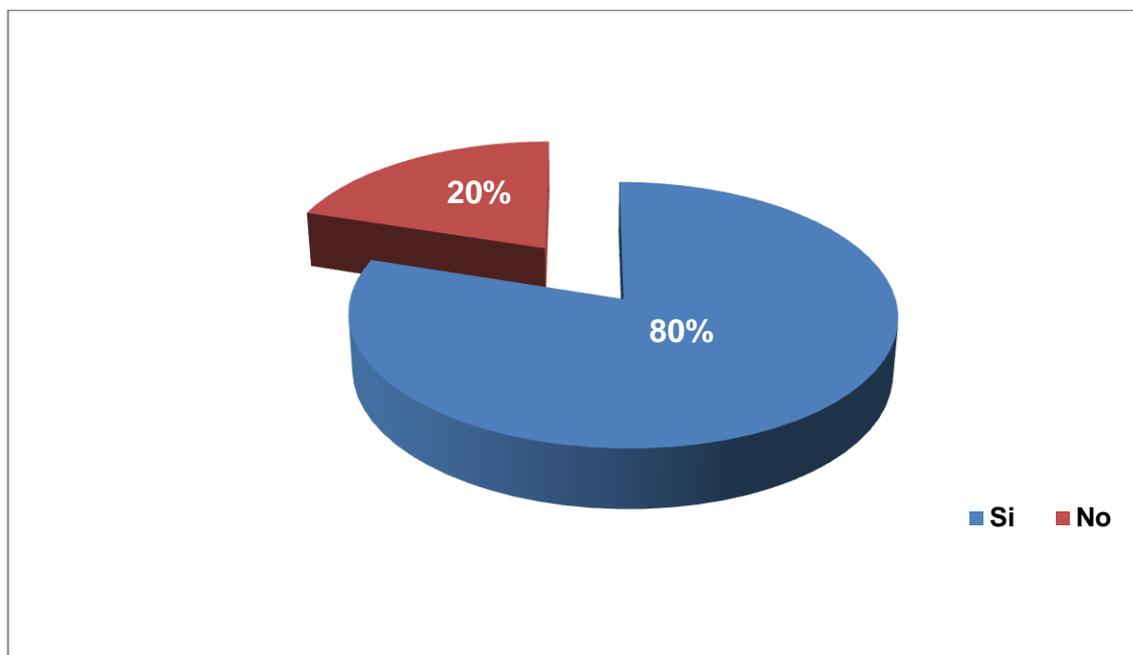
16.- ¿Conoce usted los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)?

CUADRO N°16. CONOCE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	300	80%
No	75	20%
Total	375	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°16. CONOCE LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA COOPERATIVA



Análisis.

Según la encuesta obtenida el 80% si conoce los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir), mientras que el 20% no conoce los servicios que ofrece la Cooperativa.

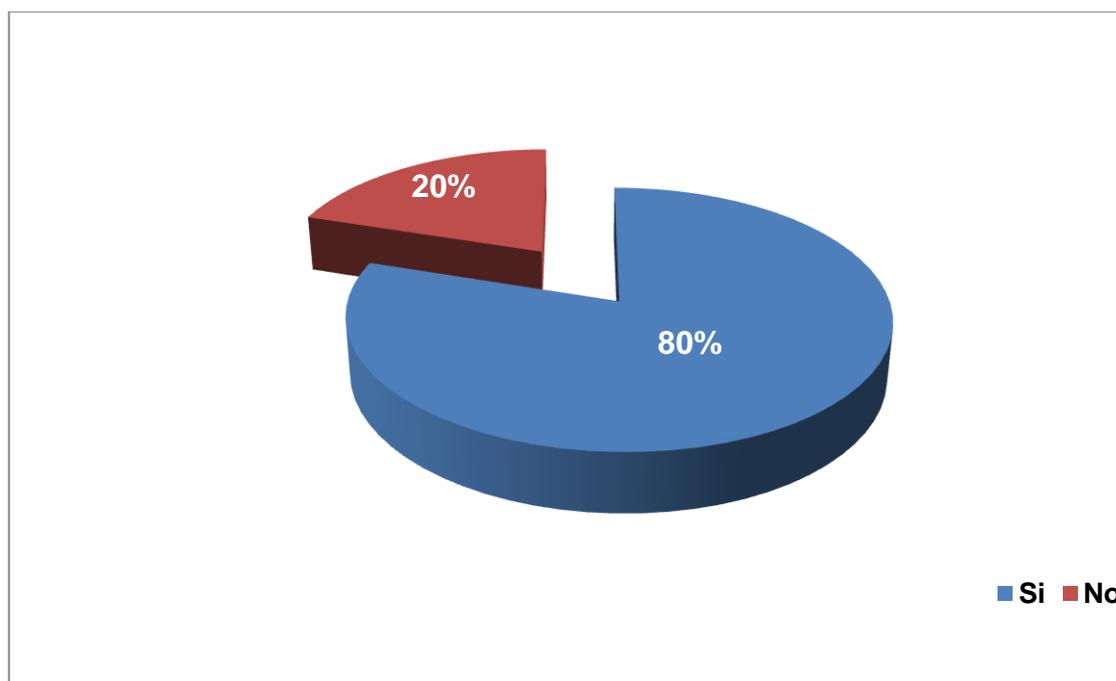
17.- ¿Cree usted que los servicios que presta la Cooperativa deben ampliarse y modernizarse?

CUADRO N°17. LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DEBEN AMPLIARSE Y MODERNIZARSE

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	300	80%
No	75	20%
Total	375	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°17. LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DEBEN AMPLIARSE Y MODERNIZARSE



Análisis.

El 80% de los encuestados dicen que los servicios que presta la Cooperativa deben ampliarse y modernizarse, mientras el 20% dicen que no deben ampliarse y modernizarse.

18.- ¿Considera necesario que se realicen charlas a los socios para el buen manejo de los créditos que otorga la Cooperativa?

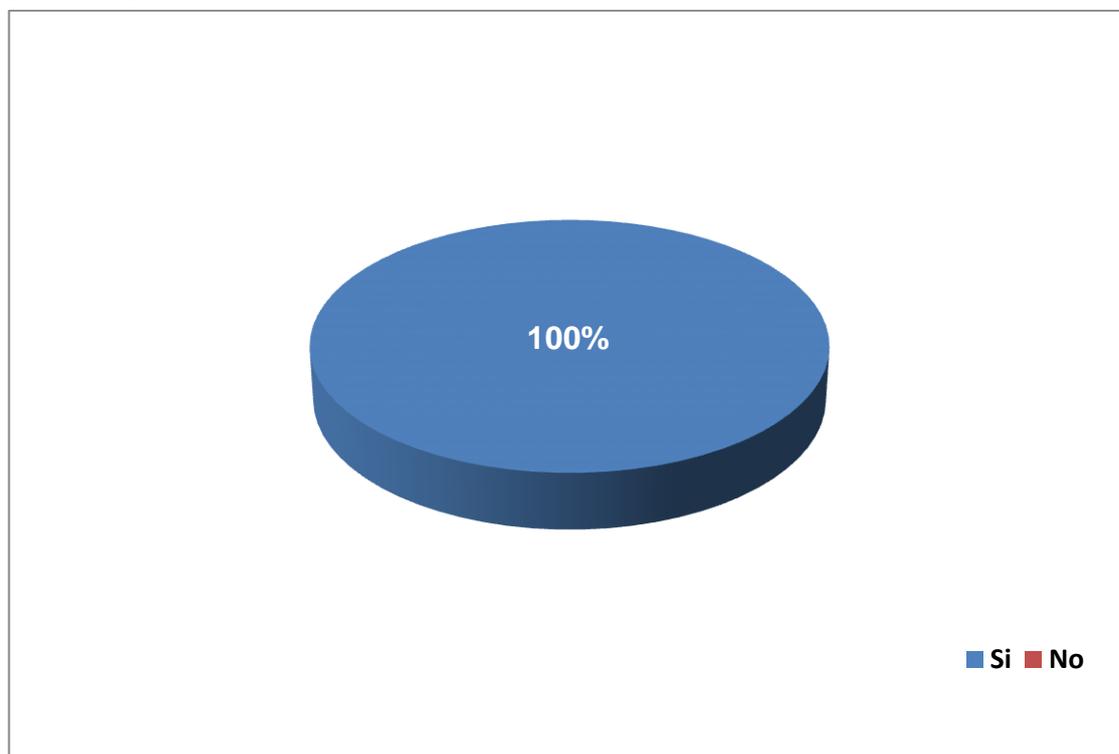
CUADRO N° 8. CAPACITACIONES A LOS SOCIOS PARA EL MANEJO DE CRÉDITO

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	375	100%
No	0	0%
Total	375	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015

Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°18. CAPACITACIONES A LOS SOCIOS PARA EL MANEJO DE CRÉDITO



Análisis.

El 100% de socios encuestados considera que se realicen charlas a los socios para el buen manejo de los créditos que otorga la Cooperativa.

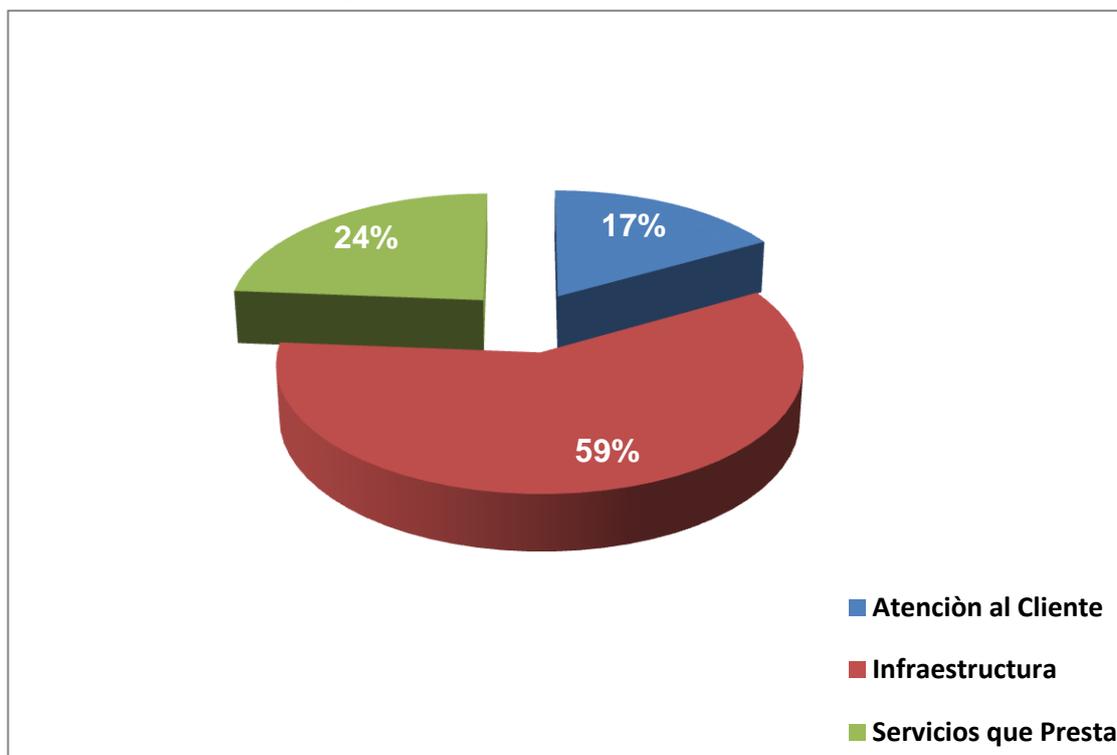
19.- ¿Qué aspectos cree que debe mejorar la cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Agencia La Maná?

CUADRO N°19. ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR LA COOPERATIVA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Atención al Cliente	63	17%
Infraestructura	223	59%
Servicios que Presta	89	24%
Total	375	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015
Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°19. ASPECTOS QUE DEBE MEJORAR LA COOPERATIVA



Análisis.

El 59% de los socios consideran que deben mejorar la infraestructura en la cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Agencia La Maná, mientras que el 24% considera que deben mejorar los servicios que presta y el 17% cree que se debe mejorar la atención al cliente.

20.- ¿Recomendaría Ud. a otras personas que forme parte de la cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)?

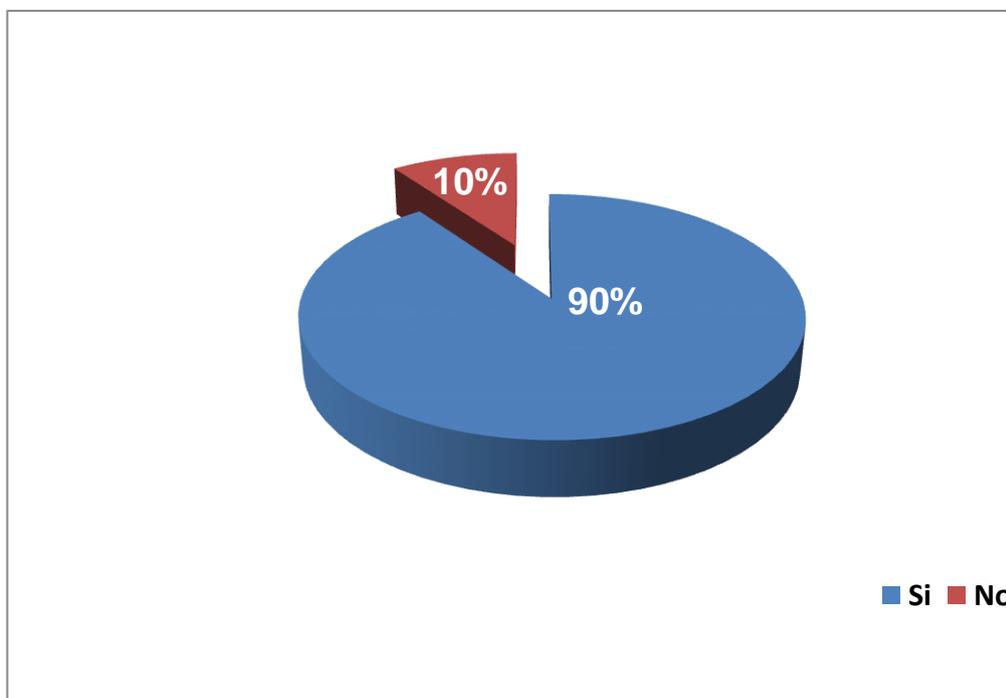
CUADRO N° 20. RECOMENDACIONES A OTRAS PERSONAS A QUE FORMEN PARTE DE LA COOPERATIVA

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Si	338	90%
No	37	10%
Total	375	100%

Fuente: Encuestas realizadas a los socios de la cooperativa SUMAK KAWSAY LTDA. Agencia La Maná, año 2015

Elaboración: La autora.

GRÁFICO N°20. RECOMENDACIONES A OTRAS PERSONAS A QUE FORMEN PARTE DE LA COOPERATIVA



Análisis.

El 90% de los socios encuestado respondieron que si recomendarían a otras personas que forme parte de la cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir), mientras que el 10% respondieron que no.

4.2 Diagnóstico General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) LTDA. Agencia La Maná.

ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014		
Nro. de socios fundadores	Nro. de socios ahorristas	Nro. de empleados
15	6097	9
Estamentos Administrativos		
Jefe de Agencia (1) Asesores de Crédito y Cobranza (2) Servicios de Información y servicio al cliente (1) Cajeros (2) Servicios generales (3)		

Elaborado por: La autora

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumak Kawsay Ltda.”

FORMULARIOS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS (Situación Actual)

1. DATOS GENERALES			
Nombre: Oscar Leal		Sexo: masculino	
Cargo: Jefe de agencia			
Área: Administrativa y Financiera			
Jefe inmediato: Consejo de administración			
Supervisa a: Contador – Recibidor Pagador – Asesores de Créditos de la agencia La Maná			
Tipo de contrato	Temporal	X	Permanente
Tiempo de servicio: 5 años			
Tipo de jornada	Tiempo completo	X	Medio tiempo
Horario de trabajo: 08H00- 12H00 y 14H00 - 17H00			
Sueldo que percibe: 800 USD			
2. RESUMEN GENERAL DEL PUESTO			
Encargado de la Gerencia y Administración General de la Cooperativa para el cumplimiento de objetivos y metas, además, efectuar el análisis sobre la aprobación o negación de créditos y su recuperación, entre otros.			
3. PRINCIPALES FUNCIONES			
1 Representar a la cooperativa. 2 Organizar la administración de la Cooperativa. 3 Nombrar y remover los empleados de la cooperativa. 4 Presentar al Consejo de Administración, los presupuestos anuales de operaciones y sus proyectos financieros, un informe administrativo y los			

balances.
 5 Vigilar que se lleve correctamente la contabilidad.
 6 Distribuir fondos a caja, realizar arquezos y vigilar que se opere con normalidad.
 7 Otorgar créditos, analizar, decidir si el monto lo permite y efectuar la liquidación del mismo, en las condiciones pactadas con el socio.
 8 Supervisar que los créditos comunales que otorga la cooperativa y que manejan los promotores de crédito, funcionen de acuerdo a las condiciones y características establecidas para el efecto.
 9 Efectuar inicio y cierre de operaciones diarias y mensuales.
 10 Buscar alternativas de inversión, captaciones y colocaciones, procurando un rendimiento favorable para los socios.

7. DESCRIPCIÓN PISCO-LABORAL

NIVEL ACADÉMICO	Ingeniero Comercial
	Cursos relacionados con el cargo, dictados por las entidades que colaboran directamente con la Cooperativa
CONOCIMIENTOS	Generales en administración y Finanzas
EXPERIENCIA LABORAL	
HABILIDADES	Manejo general del sistema
DESTREZAS	Atención al cliente

8. CONDICIONES DE TRABAJO

	SI POSEE	NO POSEE
Oficina independiente		X
Oficina colectiva	X	
Buena iluminación		X
Ventilación		X
Uniformes adecuados	X	
Equipos de seguridad		X
Guardias de seguridad	X	

Elaborado por: La autora

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sumak Kawsay Ltda."

Firma: Laura Oña

Fecha: 10/02/2015

De acuerdo a la Ley de Cooperativas establecida en la Constitución Política de la República del Ecuador, que dice en el **Art. 48.-** Las atribuciones, limitaciones y deberes específicos, tanto de los organismos como de los dirigentes de las cooperativas, se determina en el Reglamento General, además de los que pueden constar en el Estatuto de la Institución, que no podrán estar en conflicto con las disposiciones de esta Ley o del indicado Reglamento.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Ltda. al iniciar sus actividades presentó el Estatuto de la Institución que consta de los siguientes puntos:

Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda.

Antecedentes: La Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY” (Buen Vivir) Ltda., fue creada mediante Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N° 0022-SDRCC con fecha 7 de agosto del 2006, es una sociedad con personería jurídica de derecho, sin fines de lucro y dedicada principalmente a brindar y servicios de ahorro y crédito a la sociedad. Ésta institución nació gracias a la iniciativa del Sr. Freddy Fernando Campoverde y el Sr. Segundo Juan Yucaillaque tras largas conversaciones y análisis deciden por invitar a un grupo de amigos y líderes indígenas de las diferentes comunidades pertenecientes a la Provincia de Cotopaxi pensando en mejorar las condiciones de vida de nuestras comunidades y el pueblo en general. Es así que se unen las familias: Guarnan, Umajinga de Pucaugsha, Quispe, Unaucho, Umajinga Guanotuña de Zumbahua, Licta, Tigasi de Tigua Yatapungo, Ante, Toaquiza de Guangaje, Guanoquiza de Cochapamba, Caillagua de Salómala Grande, Choloquina de Maca Grande, Caballeros de Pilligsilli Cuatro Esquinas y Toalombo de Chibuleo Provincia de Tungurahua. Iniciándose la primera reunión el 8 de Abril del año 2006 en la casa de la familia Feijoo caballeros en donde deciden dar inicio al proyecto de una Cooperativa de Ahorro y Crédito. La segunda reunión se realizó el 15 de abril donde se recibe el asesoramiento necesario y contratar los servicios profesionales del Ing. Francisco Castillo, hasta que el 25 de abril del mismo año se acordó poner una cantidad de dinero con la finalidad de capitalizar, y formar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, y cuyos fondos fueron depositados en la Cooperativa Chibuleo.

Misión: Ayudar a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes, a través de un apoyo financiero oportuno y constante en la creación de una fuente de trabajo propia en el crecimiento de la misma.

Definir un plan de mercadeo adecuado para la entrada y el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)” Ltda.

Visión: Ser la institución financiera que facilite el crecimiento económico de aquellas personas que están dispuestas a colaborar para un cambio que beneficie a la sociedad y ser una entidad que brinde seguridad a los clientes en el manejo de sus recursos financieros. Poder ofrecer al mercado una forma de fomentar, estimular y sistematizar el ahorro cooperativo.

Productos y servicios: En la actualidad existe una gran cantidad de competencia entre cooperativas por lo que se hace necesario buscar estrategias para hacer frente a la competitividad. Es por eso que contamos con los siguientes servicios que nos permitirán mantener en el mercado y alcanzar mayor eficiencia y credibilidad:

Cuenta de Ahorros. Para la apertura de una cuenta de ahorros se necesita de la siguiente documentación básica:

- Copia de cédula de ciudadanía
- Copia de papeleta de votación
- \$20,00 distribuidos en \$5,00 de ahorro; \$7,00 certificados de aportación; y \$8,00 gastos administrativos.

Cuenta Creciendo: Producto orientado para fomentar la cultura del ahorro para menores de edad con sistema de incentivos cuyos requisitos son:

- Partida de nacimiento
- Copia de la cédula del representante legal (puede ser socio o no)
- \$5,00

Ahorros a la Vista: Son los depósitos efectuados por el socio y que se encuentran a su disposición en todo momento, estos valores ahorrados sirven como encaje para los créditos. Los depósitos el socio puede hacerlos cuando quiere y retirarlos cuando necesita. La tasa de interés pasiva que la cooperativa paga es del 3% anual sin límite de monto.

Plazo Fijo: Son las inversiones con una tasa diferencial pagada al vencimiento del plazo establecido por lo cual reciben un certificado de inversión, cuya tasa de interés a pagarse se detalla a continuación:

PLAZO	PORCENTAJE
A 30 días	4%
31 a 60 días	5%
61 a 90 días	6%
91 a 180 días	7 y 9%
181 días en adelante	10 y 12%

Cierre de Cuenta.

- Presentar la solicitud dirigida al gerente de la cooperativa
- La cuenta se cerrará en 30 días laborables

Pérdida de libreta y estuche.

- Para una nueva libreta el socio cancelará la cantidad de \$2,00
- Para un nuevo estuche el socio cancelará la cantidad de \$1,00

Créditos: También brinda a la comunidad una serie de créditos para el desarrollo de la misma para el pequeño empresario con una tasa de interés muy conveniente que es el 12% anual el que depende del riesgo de la operación que se vaya a financiar, de oferta o demanda de crédito. La

existencia de créditos es indispensable para el desarrollo económico, permite invertir en actividades productivas.

Tipos de Créditos que brinda la Cooperativa.

Crédito Emergente: Orientado para solucionar necesidades inmediatas, en estos consideramos a los comerciantes, choferes, microempresarios, etc.

Requisitos:

- Encaje
- Solicitud de crédito (socio/garante)
- Copia de la cedula de ciudadanía (socio/garante)
- Copia de papeleta de votación (socio/garante)
- Copia de la libreta de ahorros
- Carta de pago de luz
- Original de títulos de propiedad de electrodomésticos
- Certificado de honorabilidad
- 1 foto tamaño carné
- Una carpeta de cartón color verde

MONTO	PLAZO	COMISIÓN	TIEMPO DE ENCAJE	TIEMPO DE SOCIO
200 – 300	5 meses a 6 meses	5%	5 días	15 días

Crédito Estudiantil: Orientado a solucionar necesidades inmediatas de los estudiantes, este tipo de crédito se extiende solamente al inicio del año escolar.

REQUISITOS:

- Encaje
- Solicitud de crédito (socio/garante)

- Copia de la cedula de ciudadanía (socio/garante)
- Copia de papeleta de votación (socio/garante)
- Copia de la libreta de ahorros
- Copia del carné estudiantil
- Certificado de asistencia del colegio/universidad
- Carta de pago de luz
- Original del título de propiedad de electrodomésticos
- 1 foto tamaño carné

MONTO	PLAZO	COMISIÓN	TIEMPO DE ENCAJE	TIEMPO DE SOCIO
200	4	5%	5 días	15 días
300	meses			
	5			
	meses			

El encaje varía de acuerdo al monto del préstamo en este caso el de \$200 es \$20 y de \$300 es \$30

Microcrédito

Requisitos:

- Encaje
- Solicitud de crédito (socio/garante)
- Copia de la cédula de ciudadanía (socio/garante)
- Copia de papeleta de votación (socio/garante)
- Copia de la libreta de ahorros (deudor y garante)
- Carta de pago de luz
- Original de títulos de propiedad de electrodomésticos
- Certificado de honorabilidad y comercial
- 1 foto tamaño carné
- Certificado de Ingresos (Rol de pagos/ declaración juramentada de ingresos)

MONTO	PLAZO	COMISIÓN	TIEMPO DE ENCAJE	TIEMPO DE SOCIO
400	8 meses	5%	10 días	15 días
500	10 meses			
1000	10 a 12			
1500	12 a 15			

El encaje para este tipo de crédito es:

\$400 = 80

\$500 = 100

\$1000 = 200

\$1500 = 300

Créditos Ordinarios.

Requisitos:

- Encaje
- Solicitud de crédito (socio/garante)
- Copia de la cédula de ciudadanía (socio/garante)
- Copia de papeleta de votación (socio/garante)
- Copia de la libreta de ahorros
- Carta de pago de luz
- Original de títulos de propiedad de electrodomésticos
- Certificado de honorabilidad
- 1 foto tamaño carné
- Certificado de Ingresos (Rol de pagos/ declaración juramentada de ingresos)

MONTO	PLAZO	COMISIÓN	TIEMPO DE ENCAJE	TIEMPO DE SOCIO
1000	10 meses	5%	12 días	15 días
1500	10 a 12		15 días	

Crédito de Consumo o Quirografarios

Requisitos:

- Encaje
- Solicitud de crédito (socio/garante)
- Copia de la cédula de ciudadanía (socio/garante)
- Copia de papeleta de votación (socio/garante)
- Copia de la libreta de ahorros
- Carta de pago de luz
- Original de títulos de propiedad de electrodomésticos
- Certificado de honorabilidad
- 1 foto tamaño carné
- Certificado de Ingresos (Rol de pagos/ declaración juramentada de ingresos)
- Copia del predio (registro de la propiedad actualizado)

MONTO	PLAZO	COMISIÓN	TIEMPO DE ENCAJE	TIEMPO DE SOCIO
2000	18 meses	5%	30 días	30 días
3000	18 meses	5%	45 días	30 días

A partir de un monto de 2001 necesariamente el socio deberá presentar dos garantes.

Crédito Grupal

Requisitos:

- Conformar la directiva del grupo y nombra presidente/a, secretario/a y tesorero/a
- Firmar el reglamento interno

- Reunir como mínimo 10 personas (Hombres y Mujeres)
- Solicitud de crédito (socio)
- Copia de cédula de ciudadanía (socio)
- Copia de papeleta de votación (socio)
- Carta de pago de luz
- 1 foto tamaño carné
- Crear una cuenta de todo el grupo

MONTO	PLAZO	COMISIÓN	TIEMPO DE ENCAJE	TIEMPO DE SOCIO
300 – 3000	8 meses	7%	Ninguno	15 días

Para este tipo de crédito el asesor deberá por lo menos reunir dos veces antes de la entrega del crédito y el cual se firmará aceptando lo dispuesto en el reglamento interno. Para la entrega del crédito los socios se acercaran el día que se les va a entregar el crédito y abrirán la cuenta con \$30, la apertura de la cuenta se la realiza con el afán de que en el futuro el socio tenga acceso a todo tipo de crédito, además los socios tendrán acceso hasta el quinto nivel si realizan sus pagos puntualmente, es decir desde \$300, \$600, \$900, \$1200 y el quinto nivel que es de \$1500.

Los créditos detallados anteriormente se otorgarán con el encaje del 5x1 a excepción del crédito grupal, es decir:

MONTO	ENCAJE
300	60
400	80
500	100
600	120
800	160
1000	200
1500	300
2000	400

2500	500
3000 Y 4000	600

Proceso para obtener un crédito.

- Apertura de cuenta
- Depósito del encaje dependiendo del monto
- Presentar los documentos necesarios de acuerdo al tipo de crédito en el departamento de créditos
- Llenar la solicitud de crédito
- Inspección y verificación de datos entregados por el socio (Asesor de créditos)
- Aprobación del crédito
- Presentar las carpetas aprobadas en el comité de créditos conjuntamente con el acta de aprobación de estos créditos
- Revisión y aprobación de créditos por parte del comité de crédito abalizando con las respectivas firmas en el acta correspondiente
- Informar a los socios sobre su estado del crédito (aprobado, pendiente, negado)
- Firma de los documentos de respaldo (pagaré) socio y garante; previa presentación de documentos personales originales
- Acreditación del crédito en el departamento de contabilidad
- Entrega y firma de la tabla de amortización al socio
- Autorización respectiva para el retiro del crédito (papeleta de retiro)

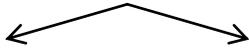
Tasa de interés por mora: A partir del primer día de retraso en el pago de una cuota se cobrara adicionalmente el interés d mora que es el 2% de la tasa pactada en el crédito. A partir del día 15 de retraso se cobrará un recargo adicional del 8% del valor de las cuotas vencidas por trámites operativos.

Garantías Prendarias. Para extender un crédito es necesario que la cooperativa pida al socio que garantice el pago del crédito mediante la entrega de documentos como: títulos de propiedad, de electrodomésticos y firmas de responsabilidad.

Sector a quienes van dirigidos los créditos. Están dirigidos a colectivos que no tienen garantías suficientes, sobre todo en lo que respecta a garantías patrimoniales que son los que suelen exigir los Bancos a la hora de conceder un crédito. Estamos hablando de colectivos como inmigrantes, mujeres con cargas familiares, discapacitados, ex reclusos, gente que quiere generar autoempleo o microempresas y necesita un mínimo de capital, un mínimo préstamo, alguien quien confié en ellos.

Conociendo el reglamento interno y los estatutos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Ltda. se presenta el siguiente Manual de Funciones y Procedimientos aplicable para la institución dando cumplimiento al tercer objetivo de la presente trabajo investigativo.

MATRIZ FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p> <p style="text-align: center;">COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY LTDA AGENCIA LA MANÁ</p>	FACTORES INTERNOS 	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	FACTORES EXTERNOS ↓	<p>F1. Imagen Corporativa</p> <p>F2. Grupo Humano</p> <p>F3. Liquidez</p> <p>F4. Cobertura en distintos puntos de la ciudad</p> <p>F5. Trato personalizado al cliente</p> <p>F6. Sistema interno de comunicación eficiente</p> <p>F7. Atención en sucursales los días sábados</p> <p>F8. Agilidad en trámites para concesión de crédito</p>
OPORTUNIDADES	FO (maxi – maxi)	DO (mini – maxi)
<p>O1. Tendencia creciente del mercado al sistema financiero cooperado</p> <p>O2. Creciente mercado de PYMES</p> <p>O3. Automatización de</p>	<p>Estrategia para maximizar F y O</p> <p>Capacitación permanente (F1, F2, F5, O3)</p> <p>Sistemas de reclutamiento y</p>	<p>Estrategia para minimizar D y maximizar O</p> <p>Diagnóstico de procesos madre y subprocesos y posterior gestión global (D1, D2, D3, O3)</p> <p>Automatizar el sistema de</p>

<p>procesos en el mercado</p> <p>O4. Alianzas estratégicas con empresas de servicios para ampliar la oferta de valor aprovechando el mercado cautivo y canales de distribución</p> <p>O5. Nuevo Marco jurídico y regulatorio</p> <p>O6. Confianza del público al Sistema Cooperado</p>	<p>selección de personal (F1, F2, F5)</p> <p>Promoción y Publicidad sobre servicios (O1, O2, O6)</p> <p>Apertura a convenios interinstitucionales (F1, F7, O1, O4)</p> <p>Alianzas con la competencia directa e indirecta (O4, F4)</p> <p>Maximizar la gestión de cobro (F3, F8, O3)</p>	<p>riesgo (D3, O3)</p> <p>Promoción y Publicidad sobre servicios (D2, D4, O1, O2, O5, O6)</p> <p>Apertura a convenios interinstitucionales (D2, D4, D5, D6, O1, O4)</p> <p>Alianzas estratégicas con la competencia directa e indirecta (O4, D2, D5)</p> <p>Inversión en tecnología (O3, O4, D3, D4, D5, D6, D7)</p>
AMENAZAS	FA (maxi – mini)	DA (mini – mini)
<p>A1. Crecimiento y superación de la competencia directa</p> <p>A2. Cambios en el marco jurídico ecuatoriano regulatorio</p> <p>A3. Repunte tecnológico de la banca tradicional ecuatoriana</p> <p>A4. Crisis económica internacional</p>	<p>Estrategia para maximizar F y minimizar A</p> <p>Capacitación permanente (F1, F2, F6)</p> <p>Sistemas de reclutamiento y selección de personal (F1, F2, F5)</p> <p>Maximizar la gestión de cobro (A1, A3, F2, F3, F5)</p> <p>Monitoreo de la Competencia (A1, A3)</p> <p>Fijación de escenarios – simulaciones cambios en el marco legal (A2, F2)</p>	<p>Estrategia para minimizar D y minimizar A</p> <p>Diagnóstico de procesos madre y subprocesos y posterior gestión global (D1, D5)</p> <p>Automatizar el sistema de riesgo (D3, D4, D5, A1, A3, A4)</p> <p>Monitoreo de la Competencia (D2, A1, A3)</p> <p>Fijación de escenarios – simulaciones cambios en el marco legal (A2)</p>

4.3 Manual de Funciones y Procedimientos

Cooperativa De Ahorro Y Crédito

Sumak Kawsay (Buen Vivir) LDTA.



4.3.1 Introducción.

El Manual de Procesos y Procedimientos e Indicadores de Gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná, ha sido diseñado con el propósito de estandarizar y aclarar los métodos de trabajo y de esta manera, disminuir las posibilidades de error y la dispersión de resultados que ocurren cuando la ejecución de los procedimientos depende básicamente de los criterios personales de quien los lleva a cabo.

Los procedimientos definidos en el manual buscan unificar el modo de operación de las diferentes dependencias y definir claramente los cargos responsables de realizar las actividades enmarcadas en los procedimientos estandarizados, a fin de garantizar su efectiva implementación.

Con los indicadores de gestión se pretende generar un mecanismo que permita medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por cada dependencia de la Cooperativa y comparar éstos con lo deseado o planificado, a fin de generar información que facilite la toma de decisiones en pro del mejoramiento continuo de la organización.

El documento se encuentra dividido en cuatro capítulos básicos, en los cuales se presentan los Procesos y Procedimientos que se realizan en la dependencia y los indicadores que deben ser aplicados para medir y evaluar su gestión. En

primera instancia se presenta la dependencia a través de la Misión y de su ubicación dentro de la estructura orgánica, posteriormente son identificados los Procesos y Procedimientos que se realizan en el área con su respectivo gráfico, más adelante en cada capítulo se describen cada uno de los procedimientos estandarizados y se presentan los Indicadores de Gestión, también son determinados unos momentos de verificación que se constituyen en puntos de control claves para garantizar la operación de la dependencia y finalmente se define el Glosario con términos propios de la labor que se lleva a cabo y un listado de los formatos que deben ser aplicados con el objetivo de viabilizar la aplicación del Manual.

Se debe tener en cuenta que el Manual de Procesos y Procedimientos es un documento dinámico que debe ajustarse y actualizarse a través del tiempo, lo cual es responsabilidad directa de los funcionarios de área en coordinación del Jefe de la misma, ya que la operación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay(Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná, será siempre susceptible de ser mejorada, para ello anualmente los ajustes al manual deben ser enviados a la Dirección de Planeación de la Cooperativa, para que ésta gestione su respectiva aprobación ante la Gerencia General y estos cambios queden formalmente incluidos, aplicando para ello el procedimiento de actualización de los Manuales de Procesos y Procedimientos el cual se encuentra en el último capítulo de este documento.

El Manual de Procesos y procedimientos e Indicadores de Gestión fue diseñado con aprobación mediante entrevista de parte del Jefe de Agencia de la Cooperativa y con colaboración del personal de la institución, quienes apoyaron su elaboración además de encargarse del procesamiento de toda la información presentada, en esta medida su aplicación depende de la voluntad del Jefe y del personal encargado de cada área, y es el Jefe de Agencia que debe cumplir y hacer cumplir los procedimientos aquí planteados en búsqueda de la consecución de los objetivos.

4.3.2 Objetivos

4.3.2.1 Objetivos Generales.

Integrar y estandarizar los procedimientos que se realizan en las diferentes áreas de la Cooperativa, identificando los mecanismos de control, formatos y tiempos o plazos de referencia para las diferentes actividades.

Definir indicadores claves de gestión que permitan medir sistemáticamente, sobre una base continua en el tiempo, los resultados obtenidos por las diferentes áreas de la Cooperativa.

Definir los momentos claves de verificación que permiten identificar las dificultades de manera oportuna y tomar las medidas pertinentes.

4.3.2.2 Objetivos específicos.

- Volver real la misión y la visión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir)Ltda.
- Contribuir a que los funcionarios tengan una visión integradora de las actividades que realizan, favoreciendo el trabajo en equipo.
- Evitar improvisaciones en el trabajo y así lograr efectividad en las actividades que se desarrollan.
- Definir herramientas que permitan medir los niveles de gestión y generar procesos de mejoramiento continuo.
- Diseñar puntos de control que permitan generar continuidad y óptimos resultados en la aplicación de los procedimientos.
- Mejorar los flujos de información través del empleo de formatos.

4.3.3 Presentación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná

4.3.3.1 Acta de Constitución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Ltda., fue creada mediante Acuerdo del Ministerio de Bienestar Social N 0022-SDRCC con fecha 7 de agosto del 2006, es una sociedad con personería jurídica de derecho, dedicado principalmente a brindar servicios de ahorro y crédito a la sociedad.

Esa institución nació gracias a la iniciativa del Sr. Freddy Fernando Campoverde y el Sr. Segundo Juan Yucailla que tras largas conversaciones y análisis deciden por invitar a un grupo de amigos y líderes indígenas de las diferentes comunidades pertenecientes a la provincia de Cotopaxi pensando en mejorar las condiciones de vida de nuestras comunidades y el pueblo en general.

Es así que se unen las familias: Guarnan, Umajinga de Pucaugsha, Quispe, Unaucho, Umajinga Guanotuña de Zumbahua, Licta, Tigasi de Tigua Yatapungo, Ante, Toaquiza de Guangaje, Guanoquiza de Cochapamba, Caillagua de Salamalag Grande, Choloquina de Maca Grande, Caballeros de Pilligsilli Cuatro Esquinas y Toalombo de Chibuleo Provincia de Tungurahua.

Iniciándose la primera reunión el 8 de abril del año 2006 en la casa de la familia Feijoo caballeros en donde deciden dar inicio al proyecto de una Cooperativa de Ahorro y Crédito.

La segunda reunión se realizó el 15 de abril donde se recibe el asesoramiento necesario y contratar los servicios profesionales del Ing. Francisco Castillo, hasta que el 25 de abril del mismo año se acordó poner una cantidad de dinero con la finalidad de capitalizar, y formar una Cooperativa de Ahorro y Crédito, y cuyos fondos fueron depósitos en la Cooperativa Chibuleo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMA KAWSAY Ltda. Es una cooperativa financiera controlada por el Ministerio de Inclusión Económico y Social (MIES) se constituye el 3 de marzo de 1978 por un grupo de visionarios que tenían como objetivo ser partícipes en el crecimiento del sector más desprotegido y desatendido que son los microempresarios. Somos una institución financiera que rige por la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y el Decreto Ejecutivo 354. Somos una entidad financiera comprometidos con el cambio a favor de aquellos que necesitan un capital de trabajo para crecer económicamente.

4.3.3.2 Misión.

Ayuda a mejorar el nivel de vida de nuestros clientes, a través de un apoyo financiero oportuno y constante en la creación de una fuente de trabajo propia en el crecimiento de la misma. Definir un plan de mercado adecuado para la entrada y el posicionamiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Ltda.

4.3.3.3 Visión.

Ser la institución financiera que facilite el crecimiento económico de aquellas personas que están dispuestas a colaborar para un cambio que beneficie a la sociedad y ser una entidad que brinde seguridad a los clientes en el manejo de sus recursos financieros. Poder ofrecer al mercado una forma de fomentar, estimular y sistematizar el ahorro cooperativo.

La Cooperativa cuenta con su matriz en el Cantón Latacunga en la Av. Marco Aurelio Subía 16-15 entre Rio Guayas y Ambato. Telf.: (03)2809624.

4.3.4 Políticas Generales de la Empresa

De Organización.- De Descripción De Puestos

4.3.4.1 Funciones del Departamento de Caja.

- Receptar depósitos de ahorro, por apertura, a la vista, aplazo fijo y de las empresas
- Entregar retiros
- Entrega de créditos
- Pago a empleados de la cooperativa
- Efectivizar cheques
- Cobro de cuotas mensuales de los créditos
- Realizar el arqueo de caja a partir de las 5:40pm

Para desarrollar estas actividades el cajero debe solicitar al socio la cédula de ciudadanía original y su respectiva libreta de ahorros.

Además de estas actividades el cajero debe registrar el inicio y fin del día que será entregado por un custodio nombrado por la asamblea.

4.3.4.2 Funciones del Departamento de Información.

La información que debe brindar la cooperativa a sus socios debe ser clara, precisa y convincente acerca de los servicios que presta la misma y además debe mantener unas buenas relaciones humanas para con sus socios, ya que de este departamento depende que el socio pase a formar parte o no de la cooperativa.

Este departamento al brindar una buena información y luego de convencer al cliente que forme parte de la cooperativa se procede a la apertura de su cuenta de ahorros, cuyos requisitos deben ser mínimos con la finalidad de captar la atención del cliente para lo cual solicitaremos:

- Copia de documentos personales, que serán archivados en información
- Cuota mínima para apertura de cuenta de \$20,00 los cuales serán depositados en caja.

La cooperativa debe facultar a este departamento el manejo de caja chica ya que este es conocedor de los gastos pequeños que se pueden generar a su alrededor, así como la recepción de llamadas telefónicas y archivo de documentos correspondientes a la cooperativa.

4.3.4.3 Funciones del Departamento de Créditos y Cobranza.

Una vez de haber convencido al cliente de formar parte de la cooperativa se le ofrecen los productos y servicios. Para la entrega de los créditos se solicita al cliente los requisitos anteriormente mencionados de acuerdo a los montos.

Donde el asesor de créditos receptorá las carpetas con los respectivos documentos, seguidamente se procederá a la verificación de de los mismos mediante una inspección a su domicilio o negocio. Si el análisis es confiable se entregara al Jefe de crédito para que la carpeta sea revisada en la central de riesgos y observará la calificación que mantiene el cliente a nivel de cooperativas. La cooperativa "SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)" Ltda. aceptará a sus clientes con calificación A y B.

CALIFICACIÓN	TIEMPO
A	Puntual en sus pagos
B	Retraso de 2 a 15 días
C	Retraso de 16 a 30 días
D	Retraso de 31 a 90 días
E	Trámite judicial

Estos documentos serán aprobados y abalizados por el comité de crédito, con sus respectivas firmas.

Una vez aprobado el crédito, la carpeta será enviada al asistente de crédito quien procederá a receptor las firmas del socio y sus garantes en un documento negociable (pagaré) como compromiso y garantía para el pago del mismo, con una verificación minuciosa y detallada de los documentos personales originales correspondientes, el que luego será acreditado en el departamento de contabilidad y entregado a su cliente el departamento de caja.

4.3.4.4 Funciones del Departamento de Contabilidad.

El objetivo principal del responsable de este departamento es garantizar los servicios financieros requeridos por la cooperativa, estos son:

- Financiación
- Cobro a sus clientes
- Pago puntual de sus obligaciones
- Acreditar los créditos
- Registrar las transacciones en el libro diario basados en el documento inicio-fin del día.
- En este cuadro representa que laboran en total 7 personas dentro de la Cooperativa y de acuerdo a las áreas se las clasificó de las siguientes maneras tomando en cuenta las actividades que desempeñan cada uno de los empleados.

Descripción	Cantidad
Jefe de Agencia	1
Asistente Contable	1
Asesor de Crédito	2
Cajeras	2
Servicio al Cliente	1
Total Personal	7

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay La Maná
Elaborado por: Laura Oña

4.4 Manual de Funciones

4.4.1 Jefe de Agencia

Relaciones de Dependencia

Dependencia Jerárquica y Funcional: Gerente General.

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente:

- Contador
- Crédito y cobranza
- Servicio al cliente e Información
- Cajeros
- Seguridad
- Servicios Generales (limpieza, mensajeros)

Misión: Dirigir y desarrollar los negocios en el marco de riesgos, facultades y rentabilidad planeada, conforme a objetivos establecidos por la Junta Directiva, dirigiendo y coordinando la gestión financiera y administrativa de la Agencia. Resguardar la integridad de los empleados, bienes, dinero y documentación de la Agencia. Satisfacer eficientemente la demanda de los asociados y público en general.

Funciones

1. Analizar con la Gerencia de Operaciones y Gerencia General la estrategia de negocios a implementar.
2. Programar y supervisar las actividades a seguir por el personal a su cargo.
3. Enviar al Departamento de Créditos las carpetas de Afiliados en los casos que corresponda para su auditoria.

4. Sugerir a la Gerencia General y al Departamento de Recursos Humanos los cambios en la dotación de personal que resulte necesario para mejorar la eficacia en operatoria de la Agencia.
5. Coordinar con la Gerencia General y el Departamento de Finanzas los movimientos de fondos.
6. Verificar que cada área cumpla con los objetivos propios en tiempo y forma requeridos.
7. Recibir a los afiliados que mayor relación tienen con la Cooperativa para interiorizarse de sus necesidades financieras y de servicios.
8. Preparar y analizar la información de su gestión para elevarla a la Gerencia General.
9. Representar a la Cooperativa ante otras entidades, Instituciones de la plaza, Entes públicos y Organismos de supervisión.
10. Tomar conocimiento y aplicar lo establecido en el Manual de Procedimientos del área y las normas internas vigentes.
11. Supervisar el desarrollo de las áreas a su cargo para lograr un óptimo rendimiento en la comercialización de bienes y servicios.
12. Verificar la correcta aplicación de las disposiciones vigentes para cada tipo de operaciones.
13. Dirigir y controlar la administración de los recursos humanos y materiales de la Agencia.
14. Controlar la contabilidad de la Agencia.
15. Controlar el movimiento de fondos desde y hacia las cajas de la Agencia.
16. Controlar el movimiento general de Cajas, verificando la correcta imputación de las operaciones y la adecuada prestación del servicio a los afiliados.
17. Controlar el pago de sueldos al personal de la Agencia.
18. Proveer a los cajeros del numerario necesario para la atención de las operaciones diarias.
19. Controlar la determinación y regularización de las diferencias de caja, producidas en el movimiento de cada cajero.
20. Asumir la responsabilidad por la apertura y cierre de cajas.

21. Asumir la responsabilidad por la apertura y cierre de los procesos informáticos en la Agencia.
22. Asumir la responsabilidad por el adecuado resguardo del efectivo en la Agencia.
23. Verificar la correcta confección de los arqueos de Caja y demás Libros de registración obligatoria en la Agencia.
24. Contestar en tiempo y forma informes y oficios judiciales.
25. Convocar a reuniones periódicas con el personal a su cargo

Perfil del Puesto

- Carrera: de Licenciado en Contabilidad, Administrador de Empresas, Mercadotecnia.
- Habilidades de liderazgo y supervisión, proactivo, dinámico, con capacidad de trabajo bajo presión y centrado en el cumplimiento de metas.
- Capacidad para el análisis de crédito, operaciones bancarias, planeación financiera, seguimiento y control de crédito, elaboración de presupuestos, etc.
- Capacidad para:
 - a) Supervisar la administración de la cartera de afiliados.
 - b) Evaluar los resultados de captación y colocación de los recursos de la Cooperativa por parte del personal a su cargo.
 - c) Dar a conocer los resultados de su Sucursal contra las metas esperadas a la Gerencia General.
 - d) Manejar la información de su Sucursal para la generación de reportes solicitados por la Dirección.
 - e) Optimizar la atención al afiliado.
 - f) Supervisar el desempeño del personal a su cargo.
- Capacidad para conducir y administrar el proceso de ventas y servicios para la Agencia.

- Dirigir un equipo de trabajo que proporcione servicios financieros a la comunidad y cultive largas y sólidas relaciones financieras con los afiliados.
- Asegurarse que exista un ambiente laboral donde se trabaje en equipo y se ofrezcan servicios al afiliado.
- Contar con destrezas de comunicación a un nivel verbal y escrito.

4.4.2 Contador de Agencia.

Relaciones de Dependencia

Dependencia Jerárquica y Funcional: Jefe de Agencia

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente: No posee

Misión: Registrar, controlar y analizar las operaciones que se originen en la Agencia.

Funciones

1. Distribuir de acuerdo con el Gerente de Agencia las tareas que debe ejecutar el personal y rotar el mismo como mínimo cada seis meses por las distintas áreas en que están divididas las tareas.
2. Llevar al día los sistemas establecidos, los libros, planillas y demás elementos de contabilidad.
3. Efectuar los controles necesarios para asegurar la exactitud y corrección de las operaciones.
4. Revisar y firmar las informaciones y rendiciones de gastos conjuntamente con el Jefe de la Agencia.
5. Realizar las conciliaciones de las cuentas que integran el balance diario, mensual y anual de la Agencia, como así también efectuar las registraciones, controles y ajustes correspondientes a los indicados estados contables.

6. Efectuar arqueos sorpresivos de las cajas y disponer, además de los indicados, arqueos y controles en forma periódica –no cíclica- y sorpresiva en otras áreas de la Agencia.
7. Confeccionar los informes relacionados con los temas de competencia en tiempo y forma.
8. Controlar que los archivos tanto del Área como de la Agencia se lleven de acuerdo a las normas en vigencia
- 10 Controlar el cumplimiento de las funciones relacionadas con el movimiento (ingreso y egreso) diario de efectivo y valores en la Agencia.
11. Intervenir en el proceso de registro e información de faltantes y sobrantes de Caja.

Perfil del Puesto

- Perito Mercantil o Pasante Universitario.
- Experiencia en análisis de cuentas y conciliaciones bancarias.
- Muy buen manejo de herramientas de informática.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Habilidad para redactar informes.
- Tener conocimientos de aspectos tributarios.
- Habilidad para trabajar bajo presión.
- Capacidad analítica.
- Honradez y solvencia moral

4.4.3 Crédito y Cobranza de Agencia

Relaciones de Dependencia

Dependencia Jerárquica y Funcional: Jefe Agencia

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente: No posee

Misión: Facilitar y promover el desarrollo de micro emprendimientos. Asegurar la continuidad y la eficiencia en el otorgamiento de microcréditos sobre actividades productivas.

Funciones

1. Identificar líderes comunales o zonales.
2. Promocionar los servicios de Microcréditos.
3. Realizar diagnóstico de la comunidad respecto de la factibilidad de formar grupos solidarios y comunales.
4. Practicar evaluaciones financieras y socio económicas de microempresas.
5. Realizar la capacitación de grupos solidarios y comunales.
6. Analizar los proyectos presentados por los microempresarios y opinar respecto de la viabilidad de los mismos y el máximo apoyo financiero a otorgar por la Cooperativa, así como las garantías a solicitar.
7. Brindar apoyo para efectuar los desembolsos de microcréditos.
8. Realizar el seguimiento y recuperación de los microcréditos.
9. Brindar información y asesorar a los microempresarios respecto de la documentación a presentar y los recaudos a tomar para el manejo del micro-emprendimiento.
10. Recibir la documentación y analizar si las garantías ofrecidas son suficiente respaldo para el monto solicitado.
11. Confeccionar el expediente del solicitante con todos los datos sobre las condiciones pactadas para el otorgamiento del préstamo, anexando la documentación referente a las garantías aportadas.
12. Gestionar eventuales pedidos de refinanciamiento

Perfil del Puesto

- Técnico en Microcrédito. Pasante de Licenciatura en Administración de Empresas o Finanzas. Perito Mercantil, Bachiller en Administración de Empresas en la rama de finanzas y negocios o su equivalente.

- Experiencia en la relación con afiliados y en manejo de contratos de crédito.
- Habilidad para generar relaciones interpersonales.
- Capacidad para interpretar información financiera y no financiera y evaluar garantías.
- Sólidas dotes matemáticas.
- Alto dinamismo y creatividad.
- Buen conocimiento de análisis financiero, modelos financieros, evaluaciones crediticias y clasificaciones de riesgo.
- Capacidad de trabajar en forma independiente y cumplir los plazos y las metas en forma ordenada y metódica.
- Capacidad para redactar informes claros y concisos y una buena capacidad para comunicarse en forma oral y escrita.
- Habilidad para prever problemas potenciales y tomar medidas que protejan los intereses de la Cooperativa.

4.4.4 Servicio al Cliente e Información

Relaciones de Dependencia

Dependencia Jerárquica y Funcional: Jefe Agencia

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente: No posee

Misión: Brindar adecuada atención al afiliado de conformidad con las necesidades de información que estos requieran sobre los diferentes servicios ofrecidos por la Cooperativa. Ejecutar la afiliación y retiro de afiliados, las operaciones de Red y los servicios de ventanilla, procurando al máximo la satisfacción del afiliado.

Funciones

1. Realizar transacciones (depósitos, retiros y pagos de préstamos), generadas por la Red.

2. Recibir comprobantes de transacciones de Agencia es y remitirlos al Departamento Administrativo.
3. Diligencias retiros de remesas.
4. Practicar conciliaciones sobre transacciones efectuadas en la Red.
5. Brindar información de los servicios de captación y colocación que ofrece la Cooperativa.
6. Documentar el proceso de apertura de cuentas y elaborar certificados de depósitos a plazo.
7. Colaborar con los afiliados en la integración de formularios en casos que estos soliciten apoyo.
8. Gestionar cambios de Libretas de Ahorro y apoyar el cumplimiento de presentación de los registros de firmas.
9. Suministrar a los afiliados los formularios de solicitudes de crédito.
10. Mantener el sistema al día en cuanto a estadísticas de ingreso y egreso de afiliados.
11. Actualizar intereses en la Libretas de los afiliados.
12. Elaborar informes sobre morosidad y crecimientos de carteras activas y pasivas.

Perfil del Puesto

- Preferentemente Título de Contador Público o Administración de Empresas.
- Habilidad para saber interrelacionarse con las personas.
- Ser dinámico y con iniciativa.
- Amplio conocimiento de la Cooperativa.
- Tener habilidad numérica.
- Conocimientos de herramientas de informática.
- Reconocida honradez y solvencia moral y alto grado de responsabilidad.

4.4.5 Cajero de Agencia.

Relaciones de Dependencia

Dependencia Jerárquica y Funcional: Jefe Agencia

Puestos Dependientes Jerárquica y Funcionalmente: No posee

Misión: Intervenir en todas las operaciones referidas al movimiento de fondos y otros valores con el sello de caja e inicial en todos los comprobantes involucrados.

Funciones

1. Actuar conforme al procedimiento establecido para la operatoria diaria del Cajero respetando las políticas de la Cooperativa.
2. Realizar, retiro de fondos de Tesorería, operaciones de cobranza en efectivo, operaciones de cobranza de valores, cobros y pagos varios, pago a proveedores, detección de efectivo en Caja, Cierre y Rendición de Caja habiendo balanceado su posición.
3. Atender el proceso de pago de préstamos en la Cooperativa y luego del cierre de la caja remitir los comprobantes de pago al área Contable para su imputación a los préstamos.
4. Atender la operatoria de las Cuentas Especiales para Empresas (depósitos, retiros, constitución de Plazos Fijos, etc.).
5. Solicitar identificación a los afiliados que deseen operar, requiriendo la documentación correspondiente y validando con los registros de la entidad (firmas, orden, suficiencia de saldos, facultades, etc.).
6. Manejar el efectivo únicamente en el recinto de caja y en la Tesorería al realizar el retiro de fondos y la rendición de la caja.
7. No guardar parcialmente el dinero en su caja ni sellar ningún comprobante de ingreso de fondos hasta no haber recontado el total a su entera satisfacción.
8. Revisar los billetes recibidos del público a través de la lámpara de luz ultravioleta a efectos de detectar billetes falsos y en tal caso informar

inmediatamente a su superior. En caso de Valores, tomar los números de serie y denominación, obteniendo la firma de afiliado que hace la operación.

9. Fajar los billetes una vez recontados y revisados, colocando el sello de tal forma que abarque toda la faja antes de su envío a la bóveda.

10. Recontar totalmente los fajos de billetes recibidos de la Bóveda antes de comenzar a utilizarlos.

11. Responder económicamente por fallas en la calidad o cantidad, producidas como consecuencia de su labor.

12. Revisar el cumplimiento de las formalidades del formulario exigido en las operaciones de depósitos mayores a \$10.000.

13. Mantener informado a su superior respecto del desarrollo de sus tareas.

14. Observar las disposiciones del código de ética de la Entidad.

15. Observar las normas sobre prevención de lavado de dinero y otras actividades ilícitas.

16. Colaborar con el Jefe de Agencia en las siguientes tareas:

- Emisión de cheques de la Cooperativa

- Armado de los saldos diarios de caja.

- Preparación de transferencias de fondos.

- Preparar información solicitada por entidades financieras para la apertura de cuentas.

- Confeción de cartas con instrucciones para realizar transferencias de fondos.

Perfil del Puesto

Estudios Secundarios Completos o Universitarios en curso (preferentemente Contador Público, Administrador o similar).

Conocimiento de procedimientos de caja según normas internas.

Orden y prolijidad.

Alta responsabilidad moral / honestidad.

Experiencia en la industria financiera desempeñando funciones de manejo de efectivo (caja).

4.5 Manual de Procedimientos

Proceso de Gestión Administrativa.

4.5.1 Descripción del Procedimiento: Elaboración y presentación de informes estadísticos.

Procedimiento a través del cual se elaboran y reportan informes periódicos relacionados con los servicios que presta la Cooperativa de sus diferentes áreas.

Paso	Dependencia	Cargo del responsable	Descripción	Mecanismos de control	Plazos o tiempo
1	Administración	Jefe de agencia	Recoge estadísticas de los servicios financieros	X	Mensual
2	Administración	Jefe de agencia	Elabora reporte estadístico	X	x
3	Administración	Jefe de agencia	Entrega al Gerente General	X	x
4	Administración	Jefe de agencia	Revisa informes estadísticos	X	x
5	Administración	Jefe de agencia	Consolida información para reportes	X	x

4.5.2 Descripción del Procedimiento: Reporte de listados de clientes morosos.

Procedimiento a través del cual se informa de los clientes que deben o se han retrasado en los pagos de las cuotas, por lo cual deben el pago de multas e intereses a la Cooperativa.

Paso	Dependencia	Cargo del responsable	Descripción	Mecanismos de control	Plazos o tiempo
1	Administración	Jefe de agencia	Verifica en las tarjetas de créditos de los clientes las fechas de cada crédito.	X	Mensual
2	Administración	Jefe de créditos y cobranza	Elabora listado de usuarios morosos por tipo de crédito y por días de retraso	Nombre de cliente, código, tipo de crédito, fecha de entrega, fecha de vencimiento, número de días vencidos.	x
3	Administración	Jefe de créditos y cobranza	Elabora listado de recuperación de cartera	X	x
4	Administración	Jefe de créditos y cobranza	Anexa recibos de pago a los listados de clientes que han pagado.	X	x
5	Administración	Jefe de créditos y cobranza	Consolida información para reportes	X	X
6		Jefe de agencia	Entrega al gerente general de los informes.		Mensual

4.5.3 Descripción del Procedimiento: Coordinación y control de asesores de crédito.

Procedimiento a través del cual se seleccionan, capacitan, orientan y hace seguimiento a los asesores de crédito que apoyarán la realización de labores del departamento de crédito y cobranza.

Paso	Dependencia	Cargo del responsable	Descripción	Mecanismos de control	Plazos o tiempo
1	Administración	Jefe de agencia	Convocar mediante anuncios publicitarios para asesores de crédito	X	Mensual
2	Administración	Jefe de agencia	Realiza la entrevista		X
3	Administración	Jefe de agencia	Selección de personal	Personal con experiencia en créditos y cobranza, hábiles en el manejo de clientes y conocimientos relacionados a la presentación de informes mensuales	X
4	Administración	Jefe de agencia	Informa a los asesores de crédito	X	X
5	Administración	Jefe de agencia	Capacitación de los asesores de crédito	X	X
6		Jefe de agencia	Concreta horarios con asesores y asigna áreas de cobertura	X	Mensual
7		Jefe de agencia	Diligencia formatos de cumplimiento de horario y labores realizadas	Cumplimiento de objetivos	
8		Jefe de agencia	Evalúa labor de asesores de crédito y presenta informe al Gerente General.		Semestral

4.6 Discusión.

Después de los análisis de las encuestas realizadas se emite la siguiente discusión.

George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Según las encuestas realizadas al personal, el 71% cree que la aplicación de un manual de funciones y procedimientos en la Cooperativa si mejoraría la gestión administrativa y el 100% del personal respondieron que la elaboración de un manual de funciones y procedimientos es necesaria y urgente para mejorar el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa considerada por el 90% de los socios importante para el desarrollo económico del Cantón La Maná.

Con relación al ambiente laboral de la empresa, el 57% considera que es muy bueno en comparación con las demás agencias, por cuanto el 71% del personal respondió que sí es capacitado continuamente para mejorar los servicios y que el 57% aporta en la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad en los servicios que presta la institución.

Por último, los socios en su mayoría (38%) tienen de 3 a 4 años siendo parte de la institución y el 58% considera que la calidad del servicio prestado en la cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) es bueno, sin embargo el 80% de los socios creen que los servicios financieros que ofrece la cooperativa deben ampliarse y modernizarse, sobretodo en infraestructura el 59% y por último consideran el 100% de los socios que el recibir charlas puede mejorar de gran

manera el uso de los créditos que otorga la Cooperativa en beneficio de ambas partes.

Finalizando la discusión, se puede confirmar la teoría de George Terry, quien afirma que la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, con normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna. La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador. La administración pone en orden los esfuerzos según George Terry.

En situaciones complejas, donde se requiere un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos, y un importante papel en el desarrollo económico y social de un país.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Finalizado el análisis de resultados de las encuestas realizadas se emite las siguientes conclusiones:

- Se concluye que: el 71% del personal considera regular la actual gestión administrativa y además creen en su totalidad que el ambiente administrativo de la Cooperativa no cuenta con la seguridad y el equipamiento necesario para realizar sus actividades administrativas con comodidad.
- Los clientes de la Cooperativa Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)" Ltda. consideran bueno la calidad de los servicios prestados en esta institución, en comparación con otras entidades similares del cantón La Maná, es decir, un considerable porcentaje de satisfacción del 58%, de los socios actuales.
- El 71% del personal que labora en la institución conoce qué es un manual de funciones y procedimientos y consideran que la aplicación de este manual podría mejorar la gestión administrativa, por cuanto la institución solo cuenta con un manual de constitución y reglamento interno, que fue realizado con el objeto de cumplir un requisito para su constitución inicial, pero no para conseguir los objetivos de la organización como institución financiera en el mercado.

5.2 Recomendaciones.

Después de emitir las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- Es necesario que el personal sea capacitado continuamente en todas las áreas para mejorar los servicios y la toma de decisiones con ideas para que el personal se identifique como un equipo de trabajo en búsqueda de alcanzar las metas de la organización.
- Se recomienda mejorar los servicios de la Cooperativa Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)” Ltda. y superar la competencia a través de un excelente servicio en atención al cliente y lograr que la institución sea líder en el mercado.
- Implementar el Manual de Funciones y Procedimientos se hace imprescindible en la mejora de la comunicación, coordinación, dirección, y control administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)” Ltda. Agencia La Maná.

CAPÍTULO VI

BIBLIOGRAFÍA

6.1 Literatura Citada

- Anzola Rojas , S. (2010). *Administracion de pequeñas empresas* (Tercera ed.). Mexico: Mc Graw- Hill/interamericana.
- Bucheli, J., & Román Ferrand, J. C. (2004). *La situacion, tendencias y posibilidades de la microfinanzas*. Abya Yala.
- Davila, R. (2004). *Innovacion y Existo en la Gerencia Cooperativa*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Delgado Gonzáles, S., & Ventura, B. E. (2011). *Recursos Humanos* (Cuarta ed.). España: Paraninfo,S.A.
- Diaz, L. F. (2005). *Análisis y Planteamiento* (Primera ed.). Costa Rica: Universidad Estatal A Distancia.
- e-duca. (2015). *Administración por Objetivos*.
- Estupiñan Gaitán, O. (2006). *Análisis Financiero y de Gestión* (2da ed.). Ecoe Ediciones.
- Ferrando, J. (2007). *Marketing en Empresas de Servicios*. Universidad Politecnica de Valencia.
- Finanzas, M. d. (2013). *Ministerio Coordinador de Política Econòmica*. Gomez, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. *Gestiob de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educacion, S.A.
- Hernández, S., & Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial* (Primera ed.). México: Mc Graw- Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Hurtado , J. (2012). *Como Mejorar su Crédito*. Author House.

- Marcuse Jacques, R. (2009). *Diccionario de Términos Financieros & Bancarios* (Quinta ed.). Bogota: Ecoe Ediciones.
- Marther, G. (2004). *Planificación y Presupuesto por Programas* (Segunda ed.). Siglo XXI.
- Michael Coady, M. (2010). *Dueños de su propio destino*. Bogotá: Universidad de Colombia (Educec).
- Mohrman, A. (1989). *Manuales Administrativos*. Estados Unidos: Addison Wesley Publishing.
- Münch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Muñoz Heredia, C. (2012). *Administracion Basica*. Quevedo.
- Pérez Fernández, J. A. (2009). *Gestion por Proceso* (Tercera ed.). España: Esic.
- Peterf, H., & Strickland, G. (2012). *Administración Estrategica*. México: Programas Educativos S.A. de C.V.
- Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* (Cuarta ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Reyes Samaniego, M. (2007). *El Riesgo de Crédito en el marco del acuerdo de Basilea II* (Primera ed.). Madrid (España): Delta Publicaciones Universitarias.
- Sánchez Miranda, A. (2005). *Pagos Mensuales del Iva, con Casos Prácticos*. Fiscales ISEF.
- Tovar, A. (2012). *Dinero y Felicidad*. LID Editorial.

Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY(Buen Vivir) (2014), La Maná.

6.2 Linkografía

16 de 03 de 2015, de <http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/06/Anexo-Nro-1-Directrices-PYF-2015-Aspectos-Metodol%C3%B3gicos.pdf>

<http://www.monografias.com/trabajos77/administracion-estrategica/administracion-estrategica.shtml#ixzz3Yuh1ayyB>

CAPÍTULO VII

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EMPRESARIAL



7.1 Encuesta dirigida al Personal de la Cooperativa
de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay (Buen Vivir) Ltda. Agencia La Maná, año
2014-2015

1.- ¿Cómo considera la gestión administrativa de la Cooperativa SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Agencia La Maná actualmente?

Muy bueno Bueno Regular

2.- ¿Cree Ud. Que el ambiente para administración tiene la seguridad y el equipamiento necesario para el desarrollo de las actividades?

si no

3.- ¿Conoce Ud. Qué es un manual de funciones procedimientos?

si no

4.- ¿Cree Ud. Que la aplicación de un manual de funciones y procedimientos podría mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir)?

si no

5.- ¿Cree Ud. Que los servicios que presta la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) deben ampliarse y modernizarse?

si no

6.- ¿El personal administrativo es tomado en cuenta en la toma de decisiones para el mejoramiento de la calidad en los servicios que presta la institución?

si no

7.- ¿Recibe capacitación continua para mejorar los servicios que presta la Cooperativa?

si no

8.- ¿Cada qué tiempo es evaluado por parte de su jefe?

Trimestral Semestral Anual Nunca

9.- ¿Cómo considera el ambiente laboral de esta institución en comparación con las demás agencias?

Muy bueno Bueno Regular

10.- ¿Cree usted que la elaboración de un manual de funciones y procedimientos contribuiría el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa?

si no



**7.2 Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa
De Ahorro y Crédito Sumak Kawsay(Buen Vivir)Ltda. Agencia La Maná,
año2014-2015**

1.- ¿Cuántos años en promedio es usted socio de la cooperativa SUMAK KAWSAY?

1 a 2 años 3 a 4 años 5 a 6 años

2.- ¿Cómo considera Ud. la calidad del servicio prestado en la cooperativa SUMAK KAWSAY?

Muy bueno Bueno Regular

3.- ¿Considera usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY es importante en el desarrollo económico del cantón?

Importante Poco importante

4.- ¿Esta Ud. satisfecho con los servicios financieros que ofrece la cooperativa SUMAK KAWSAY?

si no

5.- ¿Cómo Califica Ud. los servicios que brinda la cooperativa SUMAK KAWSAY?

Muy bueno Bueno Regular

6.- ¿Conoce usted los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY

si no

7.-¿Cree usted que los servicios que presta la Cooperativa deben ampliarse y modernizarse?

si no

8.- ¿Considera necesario que se realicen charlas a los socios para el buen manejo de los créditos que otorga la Cooperativa?

si no

9.- ¿Qué aspectos cree que debe mejorar la cooperativa SUMAK KAWSAY Agencia La Maná?

Atención al Cliente Infraestructura Servicios que Presta

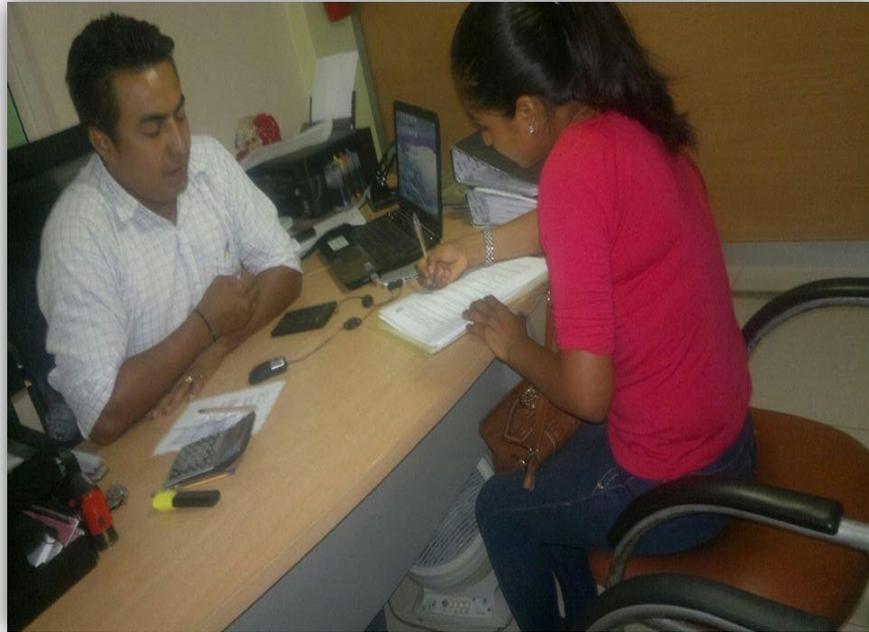
10.- ¿Recomendaría Ud. a otras personas que forme parte de la cooperativa SUMAK KAWSAY?

si no

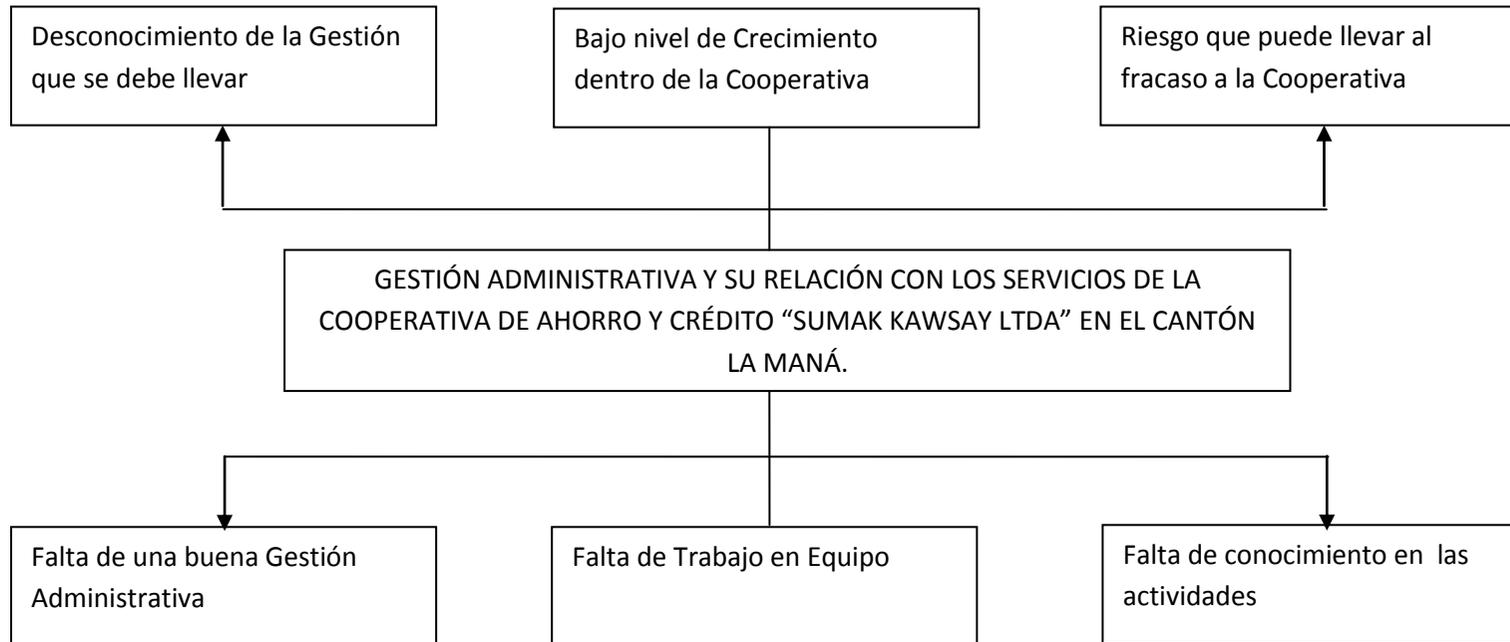
7.3 Fotografías de encuestas realizadas a los socios.



7.4 Fotografías de encuestas realizadas al personal.



7.5 Árbol de Problema



7.6 Árbol de Objetivo



MATRIZ DE INTERRELACIONES DE PROBLEMAS, OBJETIVOS E HIPÓTESIS

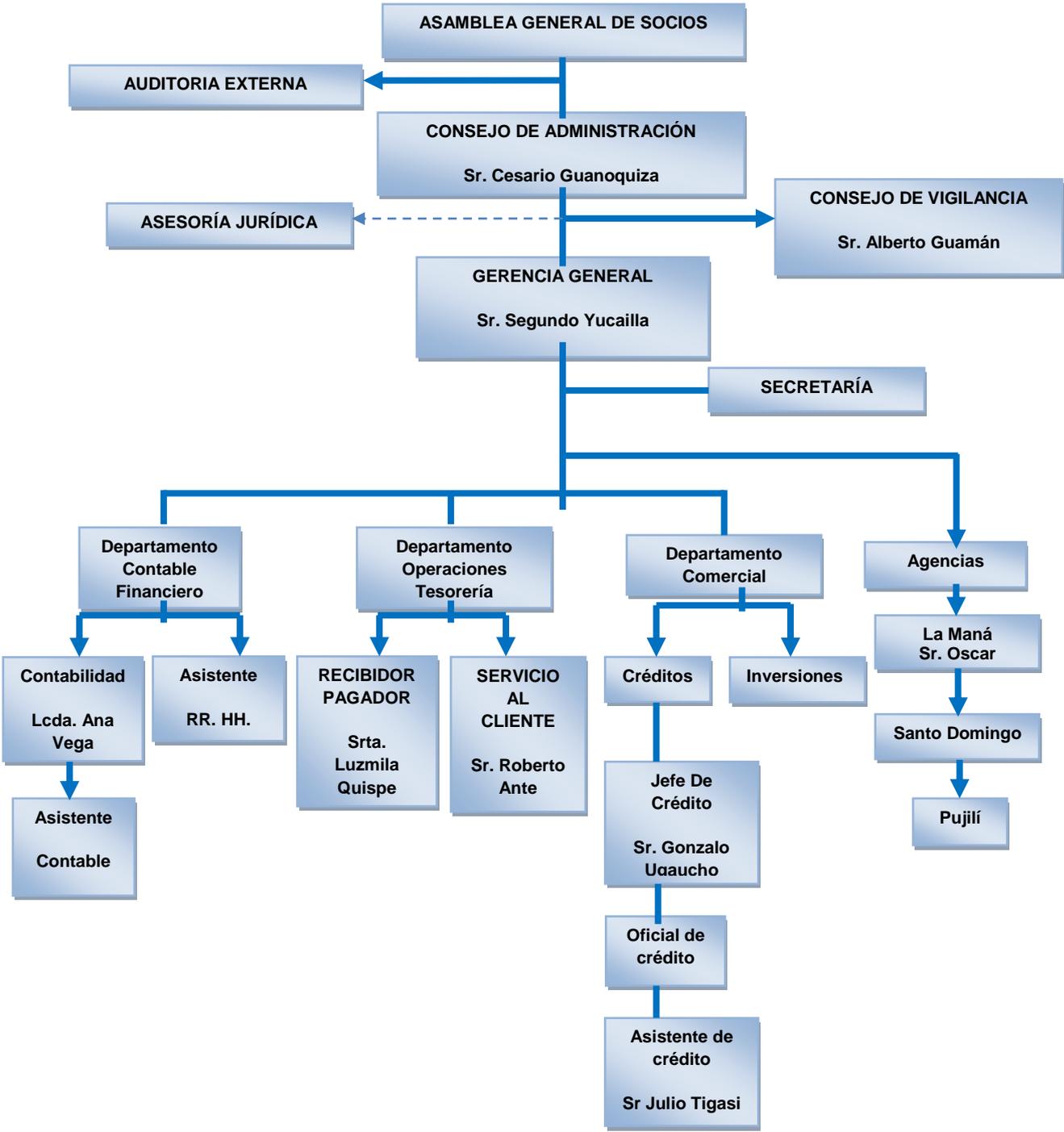
TEMA: GESTION ADMINISTRATIVA Y SU RELACIÓN CON LOS SERVICIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY LTDA. AGENCIA LA MANÁ, PERIODO 2014-2015

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL
¿De qué manera se relaciona la gestión administrativa con los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY Ltda. Agencia La Maná?	Analizar la gestión administrativa y su relación con los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda. Agencia La Maná, Periodo 2014-2015	El análisis de la gestión administrativa permite mejorar la calidad de los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda. Agencia La Maná.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECÍFICAS
1.-¿Cómo contribuye el diagnóstico situacional actual de la gestión administrativa en los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY (Buen Vivir) Ltda.?	1.- Diagnosticar la situación actual de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda.	1.- El diagnóstico de la situación actual de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda. permite examinar las posibles soluciones a las falencias existentes.
2.- ¿Cómo afecta la comparación de los servicios que ofrece la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY Ltda. con otras instituciones similares del Cantón la Maná?	2.- Realizar un análisis comparativo de los servicios de la Cooperativa Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda. con los servicios de otras entidades similares del cantón La Maná.	2.- El análisis comparativo de los servicios de la Cooperativa Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda. permite conocer las fortalezas y debilidades frente a los servicios de otras entidades similares.
3.- ¿De qué manera incide la elaboración de un manual de funciones y procedimientos en la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito SUMAK KAWSAY Ltda. del Cantón la Maná?	3.- Elaborar un manual de funciones y procedimientos que permita lograr una eficiente gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda. Agencia La Maná.	3.- La elaboración del manual de funciones y procedimientos contribuye en el logro de una eficiente gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda. Agencia La Maná.

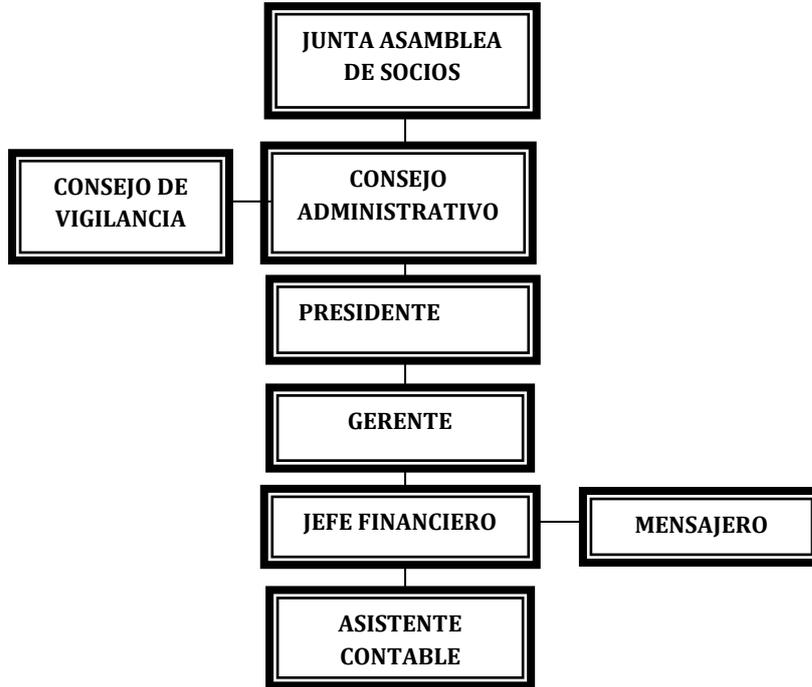
MATRIZ DE MARCO TEÓRICO

MATRIZ DE MARCO TEÓRICO				
OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	MARCO TEÓRICO	BIBLIOGRAFÍA
<p>Analizar la gestión administrativa y su relación con los servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda. Agencia La Maná, Periodo 2014-2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticarla situación actual de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda. • Comparar los servicios de la Cooperativa Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda. con los servicios de otras entidades similares del cantón La Maná. • Elaborar un manual de funciones y procedimientos que permita lograr una eficiente gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "SUMAK KAWSAY" Ltda. Agencia La Maná. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión Administrativa Cooperativa • Manual de Gestión Administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que es la administración ➤ Generalidades de las Ciencias Administrativas y de la Gestión Administrativa ➤ Concepto de Gestión ➤ Gestión Administrativa ➤ Gestión Administrativa como proceso de la Administración ➤ Manuales de Procedimientos ➤ Concepto de Manual ➤ Definición de la Estructura Organizacional ➤ La Estructura Orgánica de la Empresa ➤ Emparejar el tipo de Estructura Organizacional con los requerimientos de ejecución de la estrategia ➤ Departamentalización ➤ Eficiencia ➤ La Eficiencia Empresarial ➤ Evaluación del Desempeño 	<p>Hitt, Michael A. 2006. Administracion. Novena. México : Prentice Hall, 2006. pág. 736.</p> <p>Cuarta, Darío Hurtado. 2008. Principios de Administracion. España : Esic Editorial, 2008. pág. 140.</p> <p>Pérez Fernández, José Antonio. 2009. Gestion por Proceso. Tercera Edicion. España : Esic Editorial, 2009</p> <p>Díaz, Luis Fernando. 2005. Análisis y Planteamiento. Primaria. Costa Rica : Universidad Estatal A Distancia, 2005. pág. 264.</p> <p>Robbins, Stephen P y Coulter, Mary. 2005. Administracion. Octava. Mexico : Pearson, 2005. pág. 640.</p> <p>Yagüez Insa, M., Lopéz, P., Gracia Ramos, C., & Casanovas Ramon, M. (2007).</p> <p>Peterf, H., & Strickland, G. (2012). Administración Estratégica. México: Programas Educativos S.A. de C.V.</p>

ORGANIGRAMA DE LA MATRIZ



Organigrama Maestro



Organigrama de la Agencia

