



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA CPA**

**TEMA:**

“PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO, Y SU  
INCIDENCIA EN EL INCUMPLIMIENTO DE METAS DE COLOCACIONES  
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA., OFICINA  
CENTRO, EN EL AÑO 2011. ”

**AUTORA:** Diana Jacqueline Zamora Silva

**TUTOR:** Eco. Alejandro Álvarez

**AMBATO - ECUADOR**

**2013**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Diana Jacqueline Zamora Silva, con Cédula de Identidad N° 180402754-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “Procedimientos del departamento de crédito, y su incidencia en el incumplimiento de metas de Colocaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., oficina Centro, en el año 2011”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que se haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 11 de Abril de 2013

AUTORA

-----  
Diana Jacqueline Zamora Silva

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Eco. Alejandro Álvarez Freire, con Cédula de Identidad N°1801444504, en mi calidad de tutor del Trabajo de Graduación sobre el Tema “Procedimientos del departamento de crédito, y su incidencia en el incumplimiento de metas de Colocaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., oficina Centro, en el año 2011” desarrollado por Diana Jacqueline Zamora Silva, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por el H. Consejo Directivo.

Ambato, 11 de Abril de 2013

TUTOR

Eco. Alejandro Álvarez

## **AUTORÍA DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el Tema: “Procedimientos del departamento de crédito, y su incidencia en el incumplimiento de metas de Colocaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., oficina Centro, en el año 2011” elaborado por Diana Jacqueline Zamora Silva, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría modalidad semipresencial.

Ambato, 11 de Abril de 2013

Para constancia firman

---

Dr. Elvis Vásquez

**PROFESOR CALIFICADOR**

---

Dr. Rubén Vilcacundo

**PROFESOR CALIFICADOR**

---

Dr. Carlos Barreno

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

La elaboración de este trabajo de investigación ha demandado mucho esfuerzo, tiempo y dedicación por mi parte, es por ello, que deseo dedicarle a Dios y a mi madre que desde el cielo me ha dado las fuerzas necesarias en los momentos en que más los necesito y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante mi vida.

A mi esposo y de manera especial a mi hija, para que le sirva como ejemplo de decisión y superación en su vida futura tanto personal como profesional.

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial a la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría, a mis profesores quienes inculcaron en mí un sentido de seriedad, responsabilidad y rigor académico sin los cuales no podría tener una formación completa como profesional, a todos quienes de una u otra forma me brindaron su apoyo incondicional. A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., por su apoyo e información brindada para la realización de esta investigación.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Portada.....	i
Autoría del Trabajo de Graduación.....	ii
Aprobación del Tutor.....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo.....	vii
Introducción.....	1

### CAPITULO I

#### EL PROBLEMA

1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.1.1 Contextualización Macro.....	3
1.2.1.2 Contextualización Meso .....	5
1.2.1.3 Contextualización Micro.....	6

1.2.2 Análisis Crítico.....	9
1.2.3 PROGNOSIS.....	11
1.2.4 Formulación Del Problema.....	12
1.2.5 Interrogantes.....	12
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación .....	12
1.3 Justificación.....	13
1.1. Objetivos.....	14
1.1.1. Objetivo General.....	14
1.1.2. Objetivos Específicos.....	14

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1 Antecedentes Investigativos.....	16
2.2 Fundamentación Filosófica.....	19
2.3 Fundamentación Legal.....	19
2.4. Categorías Fundamentales.....	22
2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones.....	22
2.4.1.1. Marco conceptual de la variable independiente.....	22
2.4.1.2 Marco conceptual de la variable independiente.....	32
2.4.2. Gráficos.....	40
2.4.2.1. Categorización de Variables.....	40
2.4.2.2. Supraordinación conceptual.....	40
2.5. Hipótesis.....	42
2.6. Señalamiento de la Hipótesis.....	42



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Enfoque.....	43
3.2. Modalidad básica de la investigación.....	44
3.2.1. De campo.....	44
3.2.2. Bibliográfica – Documental.....	44
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	45
3.3.1. Descriptiva.....	45
3.4. Población y Muestra.....	46
3.4.1. Población.....	46
3.4.2. Muestra.....	47
3.5. Operacionalización de las Variables.....	49
3.5.1.Operacionalización de la variable independiente.....	49
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	51
3.6 Plan de recolección de información.....	52
3.7 Procesamiento y Análisis.....	53
3.7.1 Plan de procesamiento de información.....	53
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados.....	54

## **CAPÍTULO IV**

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

4.1 Análisis de los Resultados .....	56
4.1.1 Análisis referente a las encuestas aplicadas a los empleados.....	56

4.1.1.1 Preguntas.....	56
4.2 Verificación de la hipótesis.....	68
4.2.1 Planteo de la hipótesis .....	68
4.3 Estimador estadístico.....	68
4.3.1 Nivel de significación y regla de decisión .....	69
4.3.2 Cálculo de Chi-cuadrado $X^2$ .- Datos obtenidos de la investigación.....	69
4.3.2.1 Preguntas para comprobar la hipótesis.....	69
4.3.4 Conclusión.....	70

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 CONCLUSIONES.....	71
5.1. RECOMENDACIONES.....	72

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Datos informativos.....	73
6.1.1 Tema de la Propuesta.....	73
6.1.2 Institución Ejecutora.....	73

6.1.3 Beneficiario.....	73
6.1.4 Ubicación.....	73
6.1.5 Tiempo estimado para la Ejecución.....	73
6.1.6 Equipo técnico responsable.....	74
6.2. Antecedentes de propuesta.....	75
6.3. Justificación.....	75
6.4. Objetivos.....	76
6.5. Análisis de factibilidad.....	77
6.6 Fundamentación científico – técnica.....	78
6.7. Modelo operativo.....	81
6.8. Administración.....	88
6.9. Informe Final.....	89
6.10. Previsión de la evaluación.....	91
BIBLIOGRAFIA.....	92
Anexos.....	93

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población.....	46
Tabla 2. Operacionalización de la variable independiente.....	49
Tabla 3. Operacionalización de la variable dependiente.....	51
Tabla 4. Procedimiento de recolección de información.....	52
Tabla 5. Tabulación de datos.....	53
Tabla 6. Conclusiones y recomendaciones.....	54
Tabla 7. Datos obtenidos de la investigación.....	57
Tabla 8. Frecuencias observadas (O) y esperadas (E).....	58

## INDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1. Árbol De Problemas.....	9
Gráfico 2 . Supraordinación de Variables.....	40
Grafico 2. Subordinación conceptual.....	41
Grafico 4. Representaciones gráficas.....	53
Gráficos 5. Análisis e interpretación de resultados.....	56
Grafico 1. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 1....	57
Grafico 2. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 2....	58
Grafico 3. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 3....	59
Grafico 4. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 4....	60
Grafico 5. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 5....	61
Grafico 6. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 6..	62
Grafico 7. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 7..	63
Grafico 8. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 8..	64
Grafico9.Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 9...	65
Grafico10.Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 10...	66
Grafico11.Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 11...	67

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 1.....	57
Cuadro 2. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 2.....	58
Cuadro 3. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 3.....	59
Cuadro 4. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 4.....	60
Cuadro 5. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 5.....	61
Cuadro 6. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 6.....	62
Cuadro 7. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 7.....	63
Cuadro 8. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 8.....	64
Cuadro 9. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 9.....	65
Cuadro 10. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 10.....	66
Cuadro 11. Análisis e interpretación de resultados encuesta Pregunta 11.....	67

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación con el tema: “Procedimientos del departamento de crédito, y su incidencia en el incumplimiento de metas de colocaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., en la oficina matriz, en el año 2011”, tiene como objetivo proponer soluciones que le permita mejorar en el corto plazo la situación que atraviesa, la investigación consta de seis capítulos que se mencionan a continuación:

**Capítulo I: El problema,** Aquí se plantea la problemática del trabajo investigativo, la justificación por qué se hace, y se plantean objetivos los mismos que indican hacia donde se quiere llegar y que resultados se espera obtener.

**Capítulo II: Marco Teórico,** Se explica sobre los antecedentes, la fundamentación filosófica y bajo que leyes, reglamentos y otras normativas que respaldan la investigación, categorías fundamentales que sustentan las variables del problema objeto de estudio, hipótesis que es una respuesta fundamentada sobre la posible relación entre las variables, relacionadas dentro del tema.

**Capítulo III: Metodología de la Investigación,** Puntualiza las técnicas empleadas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos, de igual forma como se desarrolló estadísticamente los pasos para determinar la población y muestra, tomando en cuenta que el universo consta de 98 y como muestra obtuvimos un promedio de 78 trabajadores

**Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados,** De la muestra obtenida que son 78 trabajadores se planteo una encuesta que sirvió para la comprobación y estudio de la hipótesis y el análisis e interpretación

**Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones,** Consta de las conclusiones que son tomadas en cuenta para elaborar las respectivas recomendaciones que son el resultado de la investigación.

**Capítulo VI: Propuesta:** Finalmente la parte fundamental del presente trabajo de investigación es la propuesta a través de un plan de acción que permita poseer procedimientos más eficientes y mejorar en forma más acertada las decisiones que se adoptan para conceder créditos a los socios ayudando con esto a cumplir las metas en colocaciones.





## INTRODUCCIÓN

Después de la Crisis bancaria que sufrió el Ecuador las Cooperativas de Ahorro y Crédito se fortalecieron porque gran parte de los recursos financieros fueron depositados en estas instituciones financieras, y permitieron que se desarrollen extendiéndose a varios sectores.

Hoy en la actualidad vemos una gran proliferación de Cooperativas de Ahorro y Crédito, que a cada día promocionan sus productos a los mercados objetivos, sin embargo uno de los problemas que no han podido resolver es la causa exacta del incumplimiento de metas en colocaciones, debido a que en algunas de estas no poseen procedimientos adecuados que viabilicen la concesión de créditos.

Es indispensable que en todo momento se busque crear una cultura en el socio-accionista el cumplimiento de sus obligaciones crediticias en las fechas y términos pactados, a través de una correcta capacitación y un análisis exhaustivo de los diferentes procedimientos que conllevan a la colocación de un crédito.

Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones, instituciones, están constituidas principalmente por personas, que mutuamente se buscan y se necesitan para alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto.

El Capital Humano, es lo más importante de una organización ya que es el nervio vital, una empresa puede tener la mejor infraestructura, tecnología, planta industrial o el equipo más moderno, pero no será suficiente para continuar y tener una garantía de éxito en el mundo competitivo en el cual

nos desenvolvemos; solamente, las personas con sus conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, es decir con sus competencias son capaces de impulsar o destruir cualquier organización o institución, por tanto, su aporte y significación es invaluable.

La educación constituye el medio fundamental para hacer posible el desarrollo integral de la sociedad, y permite estar preparado para los grandes cambios que se experimenta a diario en los diversos ámbitos de la vida.

La presente propuesta tiene como finalidad un Plan de Acción para mejorar y asegurar el cumplimiento de los procedimientos de concesión crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

De esta manera se pretende conocer las fortalezas y debilidades del grupo de trabajo, de tal forma que se pueda mantener las fortalezas y si es necesario potenciar ciertas habilidades y/o características mayormente desarrolladas, las cuales son distintas en los integrantes del grupo, a través de cursos complementarios y eliminar las debilidades que estén presentes.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

Procedimientos del departamento de crédito, y su incidencia en el incumplimiento de metas de colocaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., oficina Centro, en el año 2011.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., los procedimientos de concesión crediticia se los realiza según políticas institucionales que no permiten una evaluación coherente a la realidad socioeconómica del socio, lo que conlleva al incumplimiento de metas de la entidad.

##### **1.2.1 Contextualización**

###### **1.2.1.1 Contextualización Macro**

El cooperativismo en el Ecuador nace desde la prehistoria con la llamada minga, antes de la llegada de los incas ya que como sabemos las mingas utilizan las comunidades para convocar a sus vecinos a realizar actividades

para el adelanto de la misma, como por ejemplo construcción de caminos vecinales, edificaciones, puentes, canales de riego, entre otras.

En la época de los incas el trabajo era obligatorio, según el precepto contenido en la trilogía de “no mentiras, no robarás, no estarás ocioso”, las familias cooperaban mutuamente. Sabemos que en la colonia los indios se unieron con el fin de defender sus tierras de la ambición de los conquistadores originando de esta manera el apareamiento de las comunidades campesinas con terrenos comunales que hasta la actualidad se mantienen, además surgen varios gremios artesanales; luego en la época republicana surgen numerosas sociedades con fines de protección social.

La primera organización ecuatoriana con espíritu de cooperativismo nace en Guayaquil en el año de 1910 con el nombre de Compañía de Préstamos y Construcciones y a la vez con el nombre de Asistencia Social Protectora del Obrero, se inscribe la primera cooperativa en el Registro General de Cooperativas del Ministerio de Gobierno el 16 de septiembre de 1919.

Ante el floreciente espíritu cooperativista los gobiernos de turno se ven en la necesidad de aprobar estatutos, crear leyes y nombrar entidades que controlen a estas organizaciones, es así que el Ecuador ingresó en el contexto cooperativo mundial el 7 de septiembre de 1966.

El movimiento cooperativista nacional se convirtió en una herramienta fundamental para el desarrollo socioeconómico de la población menos favorecida y ayudó a elevar el nivel de vida de la misma.

Las cooperativas se crearon teniendo como función principal intermediar los fondos disponibles, provenientes de las captaciones y recursos propios

aportados por los socios/clientes y los generados por el negocio, a personas o empresas debidamente identificados y que son calificados como sujetos de crédito.

Cada entidad financiera desarrolla estrategias de promoción de sus servicios, para seleccionar clientes que le garanticen el retorno del financiamiento a otorgar en las condiciones de riesgo previstas. Para tal efecto, las cooperativas orientan su organización a la evaluación de negocios y análisis de riesgo, en términos de personas y pequeños negocios; asimismo, se orientan a medianos y grandes negocios, los que requieren un trato especializado y con los cuales incluso se realizan negocios compartidos con otras instituciones, es decir de asesoría especializada en la promoción de inversiones y en la estructuración de financiamiento alternativos.

La selección de un cliente es un proceso amplio que muchas entidades financieras han sistematizado en procedimientos básicos, que comprende la calificación legal, referencias bancarias y comerciales, evaluación de la capacidad de pago y la definición de garantías que el cliente debe constituir para respaldar el crédito.

Es usual para las cooperativas, optan por un crecimiento gradual en el financiamiento de sus clientes, conforme éstos se van consolidando en el mercado.

### **1.2.1.2 Contextualización Meso**

No existen datos exactos de que alguna cooperativa de ahorro y crédito haya tenido su origen y desarrollo en la provincia de Tungurahua, sino más bien se fueron asentando en esta localidad sucursales de las provincias aledañas.

Actualmente existen algunas cooperativas de ahorro y crédito en la provincia de Tungurahua de las cuales muchas poseen su trayectoria de posicionamiento en el mercado local, no todas son controladas por la Superintendencia de Bancos debido a que su capital social es mínimo.

Sin embargo algunas cooperativas no cumplen con los requisitos obligatorios estipulados por los entes de control lo que ha dado lugar a que el MIES realice un diagnóstico de la situación de las cooperativas en Tungurahua lo que no sucede con las cooperativas que son controladas por la Superintendencia de Bancos las mismas que cumplen con todos los requisitos de ley y lo que es mas gozan de la confianza de sus socios.

Toda institución financiera debe contar con procedimientos, alineados con la estrategia y las políticas institucionales. Los procedimientos son la base operativa de muchas instituciones financieras exitosas y que gradualmente van generando altos niveles de eficacia, sobre todo en el momento de realizar la concesión de un crédito.

### **1.2.1.3 Contextualización Micro**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS constituida en 1963, ha operado 49 años en el Ecuador en la ciudad de Ambato, y supervisada por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) desde 1993. Es considerada una Cooperativa mediana dentro del Sistema.

El objetivo principal es promover el desarrollo económico y social de sus asociados y realizar intermediación financiera con el público en general, principalmente en la zona de la Sierra Centro, aunque buscan expandirse a otras plazas. En el último trimestre abrió dos sucursales en las principales ciudades del país, Guayaquil y Quito. Actualmente, cuentan con una oficina matriz y 10 sucursales. Está dirigida principalmente al segmento de microcrédito.

Cooperativa OSCUS tiene una larga trayectoria en el país y está posicionada en la mayoría de plazas en las que se encuentra. Si bien en períodos anteriores al año 2008 hubo inestabilidad en las administraciones, en los últimos 5 años el gobierno corporativo ha sido proactivo buscando las mejores prácticas. Debido a los procedimientos de certificación alcanzados por la institución y a los proyectos de responsabilidad social, la cooperativa es un referente local en estos temas para el resto de instituciones de este tipo.

La línea de negocio está dirigida principalmente a la colocación de cartera en un segmento de microcrédito de un sector económico medio bajo, urbano y rural. Cuentan con 135 mil usuarios, entre socios y clientes.

En menor medida financian actividades de consumo, este tipo de créditos ha ido ganando participación y ahora representa 36% de toda la cartera, mientras que la cartera de micro créditos representa el 52.5%.

La Misión de la prestigiosa Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., es:

Contribuir solidariamente en elevar el nivel de vida de nuestros socios y clientes, satisfaciendo con eficiencia sus necesidades financieras.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., tiene por Visión:

Ser un referente del sistema cooperativo en la aplicación de valores y principios de responsabilidad social.



En resumen se diría que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. es una Institución que se dedica a la Intermediación Financiera, es decir a la captación y colocación de dinero de los socios y clientes, requiriendo para esto personal altamente calificado en el análisis de los perfiles financieros de quienes acuden a solicitar créditos en la institución así como de potenciales clientes; además este personal debe contar con un alto nivel de persuasión para demostrar al socio y al cliente que quiere colocar su dinero en una institución financiera que le dé seguridad, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., es la Institución adecuada que brinda los servicios necesarios y tiene respaldos requeridos para garantizarle a ese socio o cliente que su dinero le será devuelto íntegramente con los intereses generados como ganancias correspondientes una vez culminado su plazo.

La falta de control y evaluación han hecho que el departamento crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., oficina Centro, no cumpla en su totalidad los procedimientos, sin tomar en cuenta que esto les ayudará a establecer responsabilidades claras, centrarse en el socio o cliente, compartir responsabilidad y autoridad, obteniendo resultados positivos que se reflejarán en el fortalecimientos del proceso operativo de crédito. Permitiendo al personal tener una visión objetiva de la meta, integrando a las personas en equipos de trabajo, generando altos niveles de eficacia, así como de mejoras profesionales e institucionales conllevando al trabajo de calidad y permitir el cumplimiento de metas.

Por eso que esta investigación está orientada analizar los procedimientos del departamento de crédito en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS” Ltda., para evitar el no cumplimiento de metas en la oficina Centro.

### 1.2.2 Análisis Crítico

**Grafico 1. Árbol De Problemas**



**Fuente:** Cooperativa Oscus - Oficina Centro

**Elaborado por:** Diana Zamora

## **RELACION CAUSA - EFECTO**

Una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve la Cooperativa de ahorro y Crédito Oscus Ltda., se determinaron las siguientes causas: poca capacitación del personal, personal insuficiente, inadecuados procedimientos de concesión, rechazo de solicitudes por el comité de créditos, discontinúa evaluación y control; con los siguientes efectos: pérdida de socios potenciales, metas no alcanzadas, socios insatisfechos, rechazo de solicitudes por el comité de créditos.

Del estudio de las diferentes causas podemos destacar que los inadecuados procedimientos de concesión crediticia es la causa más relevante y de ella podemos ubicar a la variable independiente y por otro lado el efecto principal que esto ocasiona es incumplimiento de metas, esta sería la variable dependiente.

En la cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., existen inadecuados procedimientos de concesión y evaluación crediticia por la no acertada colocación de créditos en el mercado entonces esto trae como consecuencia el incumplimiento de metas en el producto de colocaciones impidiendo con esto el desarrollo institucional.

Por otra parte la falta de personal provoca que haya mal estar en los socios teniendo como consecuencia insatisfacción del servicio brindado.

La discontinua evaluación y control al personal del departamento crediticio hace que se produzca varios rechazos de las solicitudes entregadas por los socios, ya que en el momento de armar la carpeta no se hace la debida revisión antes de enviar a comité.

La falta de capacitación al personal involucrado en estas operaciones origina la no acertada colocación de créditos por lo que influye directamente en el incumplimiento de metas, pérdida de imagen institucional y la toma de decisiones inadecuada.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

En la cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., considerada una entidad de intermediación financiera cuya finalidad es la de obtener mayores utilidades que se vean revertidas en el mejoramiento del servicio a los socios como: créditos adecuados, tasas de interés más bajas, otros servicios acordes a las necesidades actuales, entre otras.

En los procedimientos de colocación crediticia encontramos serias falencias de carácter netamente institucional, como es la falta de políticas claras, tanto para los créditos como para la captación de recursos financieros, los mismos que están ocasionando que no exista mayor incremento en el número de socios que se sientan atraídos por ser parte de este ente financiero y se comprometan con los objetivos institucionales.

Como consecuencia de lo anteriormente citado no existe un adecuado cumplimiento de metas afectando con esto el aumento de ingresos que le permita gozar de mayor liquidez para enfrentar cualquier imprevisto financiero y pueda servir de mejor manera a todos sus socios y potenciales socios en un futuro mediático. Además deberá tomar en cuenta el crecimiento acelerado de otras instituciones financieras que ofrecen los mismos servicios con mayor agilidad.

De mantenerse la situación descrita, la Cooperativa Oscus Ltda. en el corto plazo no tendrá la acogida deseada por parte de los socios que acuden a esta institución quienes se ven atraídos por la competencia que ofrece mayor agilidad en el servicio, como consecuencia de esto se verá disminuida en su número de socios, menor liquidez, bajas utilidades y no podrá incrementar sus inversiones. En el aspecto administrativo de mantenerse estos antecedentes el problema de gobernabilidad podría mantenerse.

#### **1.2.4 Formulación Del Problema**

¿El incumplimiento de los procedimientos en el departamento crediticio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., oficina Centro, incide en las metas de colocación en el año 2011?

#### **1.2.5 Interrogantes**

- ✓ ¿Cómo afecta a la Institución el incumplimiento de los procedimientos del departamento de créditos?
- ✓ ¿Qué consecuencia tendrá el incumplimiento de las metas de los Asesores?
- ✓ ¿Cuál será el beneficio para la institución en caso que los procedimientos se cumplan?

#### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

- **Campo:** Contabilidad
- **Área:** Contabilidad
- **Aspecto:** Departamento de Crédito
- **Temporal:** Tiempo del problema fue en el año 2011.
- **Tiempo de investigación:** Seis meses.

- **Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA., oficina Centro, se encuentra ubicado en la Provincia de Tungurahua Cantón Ambato, calle Lalama 06-39 entre Sucre y Bolívar.

### **1.3 Justificación**

El presente proyecto de investigación tiene como tema principal el crédito en sus diferentes manifestaciones considerando que es un instrumento indispensable para el desarrollo humano y de la sociedad en general, es así que al crédito se le ha considerado parte de los derechos humanos a través del cual se logra impulsar diversas iniciativas propuestas por los individuos con deseos de superación para mejorar la calidad de vida y el desarrollo del entorno.

Por lo antes mencionado es fundamental realizar un análisis profundo para conocer todos sus procedimientos, así como también encontrar alternativas viables que ayuden a la recuperación de los recursos financieros que permitan proporcionar mayor liquidez (cumplimiento de metas) a la empresa para que pueda seguir incrementado sus servicios cooperativos.

A finales de la década de los noventa surge en nuestro país la gran crisis financiera que ocasionó el cierre de algunas instituciones bancarias y por lo tanto la pérdida de confianza en el sistema bancario, esto fue un detonante para el surgimiento de innumerables Cooperativas de Ahorro y Crédito que esperaban captar todos los recursos económicos que la banca no pudo sostener y como consecuencia surgió una gran demanda crediticia factor que incidió directamente en el desarrollo de la empresa, el cual merece ser un punto de investigación, análisis y de implementación de estrategias que permitan manejar índices de morosidad aceptables.

El crédito se orienta a los diferentes nichos de mercado según la necesidad específica de cada socio como es: el microcrédito orientado al desarrollo de la microempresa, el crédito hipotecario orientado a la construcción de vivienda y el crédito quirografario orientado a las necesidades de consumo del socio.

La gestión de las cooperativas de ahorro y crédito en el país gozan de gran aceptación y confianza de la colectividad debido a que satisfacen las necesidades de sus asociados quienes tienen la facilidad de conocer los resultados económicos, administrativos y ser participes de su rentabilidad a través de la reducción de interés a la tasa activa, mayor acreditación de interés a la tasa pasiva y a sus certificados de aportación.

La liquidez es un referente donde se mide la solvencia de las instituciones financieras en este caso de las cooperativas de ahorro y crédito, para de esta manera obtener la confianza de sus asociados a través de sus depósitos, considerando que podrán disponer de su dinero cuando estos lo requieran ya que cuentan con un respaldo en su solides financiera.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus todos los procedimientos de concesión de crédito se orientan en función de obtener bajos índices de morosidad que no perjudiquen el flujo de efectivo de la empresa, por lo que se requiere un análisis minucioso de políticas y estrategias crediticias que permitan cumplir con las metas y objetivos propuestos.

## **1.1. Objetivos**

### ***1.1.1. Objetivo General***

- Analizar los procedimientos de concesión crediticia, a través de una Auditoría de gestión con la finalidad de alcanzar las metas propuesta de colocaciones y evitar la pérdida de socios potenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., oficina Centro.

### ***1.1.2. Objetivos Específicos***

- Determinar los procedimientos adecuados para la correcta concesión crediticia, a través de estrategias de capacitación, con la finalidad de minimizar el riesgo del crédito.
- Analizar la información financiera del socio como factor relevante en el incremento de la morosidad, mediante la verificación de datos con la finalidad de asegurar el retorno del dinero de la institución.
- Proponer un plan de acción para aplicar correctamente los procedimientos de concesión crediticia, estableciendo plazos y responsables de las diferentes actividades, con el fin de cumplir las metas e incrementar su liquidez.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes Investigativos

En las diferentes instituciones de Educación Superior existen varias investigaciones relacionadas sobre los Procedimientos del Departamento de Créditos en diferentes empresas e instituciones financieras, pero ninguna realizada con el tema específico, ni en la institución como tema propuesto: sin embargo, haré referencia con la monografía realizada por MOLINA. A., (1998), “PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO Y SU EVOLUCION EN LAS COBRANZAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA”, Universidad Técnica de Ambato, en la que se concluyó :

- Si la cooperativa Oscus utiliza óptimamente sus recursos humanos, materiales y económicos logrará mantener su estructura organizativa y funcional sobre bases sólidas.
- La cooperativa Oscus por medio de sus directivos debe estar en constantes innovaciones tecnológicas y estar cada día informados para el mejor desarrollando de sus actividades.
- El personal que trabaja en el área de créditos es necesario que tenga una permanente capacitación y entrenamiento sobre métodos actualizados de concesión y recuperación de créditos que conlleva a una exitosa gestión crediticia.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. ubicada en un cantón altamente productivo, siendo una entidad financiera que nace con el más alto espíritu cooperativista, sintiendo las necesidades de un entorno

socioeconómico ávido de servicios financieros ágiles y oportunos supo visualizar un terreno apto para desarrollar sus actividades económicas logrando posesionarse en el mercado local.

Analizando las conclusiones expuestas en la investigación anterior se puede determinar que la falencia más evidente es la falta de liderazgo organizacional que impide la evolución de políticas adecuadas para el desarrollo de su principal servicio como es el crédito.

Según **Iza (2005)** en su tesis “Auditoría de Gestión del departamento de crédito de la cooperativa de Ahorro, Crédito y Vivienda la Merced Cía. Ltda.”, en la cual se planteó como objetivo” Practicar, defender y difundir los principios cooperativos“llegando a determinar las siguientes conclusiones.

- “El trabajo realizado como resultado de este análisis, se determina que la cooperativa tiene estrategias establecidas de acuerdo al plan operativo pero no se realiza el debido seguimiento a fin de obtener recursos económicos apoyados el desarrollo de los socios.
- En este análisis se ha determinado que el proceso de otorgamiento se demora y no cubre las necesidades del socio por ello busca otras cooperativas y no se cumple con la meta planificada”.

Toda institución financiera enfrenta dificultades debido especialmente a la falta de estrategias que le permitan captar recursos económicos para mejorar su liquidez y de esta manera poder atender con agilidad, oportunidad y eficiencia en las operaciones crediticias logrando así excelencia en la recuperación de la cartera y como consecuencia de ello índices bajos de morosidad.

Según **Changoluisa (2000)** en su tesis “Análisis de riesgo de la cartera de crédito de la cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre sucursal Latacunga”, obteniendo las siguientes conclusiones.

- “El análisis de morosidad, cobertura de cartera y riesgos de la cartera en lo que se refiere a contingentes dentro de la Cooperativa como indicadores financieros son muy útiles para medir la capacidad de respuesta de la institución financiera a un posible incremento de cartera vencida.
  
- Tomando en cuenta que el análisis de riesgo constituye un proceso interactivo y dinámico, no es posible determinar y aplicar los mismos conceptos, parámetros y normas institucionales, financieras que por su característica principal del negocio, nicho de mercado y estrategia son en sí mismo diferentes y se manejarán internamente con sus propias políticas”.

El incumplimiento y la morosidad no son nada más que una mera consecuencia de procedimientos inadecuados en la concesión de las operaciones crediticias ante la falta de visión de sus directivos y en ocasiones al entorno socioeconómico del país por lo que estas entidades deben protegerse con un colchón financiero adecuado que les permita sortear toda dificultad de índice financiero.

Según **Coopesca R.L.**, en su artículo La Cooperativa en la página disponible en línea dice “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades y

aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática sin fines de lucro”.

En países en vías de desarrollo como el Ecuador el sistema de mutua cooperación para toda actividad económica ha sido considerado como una herramienta fundamental que permitan alcanzar niveles de vida aceptables, es así que se han constituido las cooperativas de ahorro y crédito como una alternativa para la solución a los problemas de liquidez de los hogares, microempresas y empresas en general que no han perdido la fe en alcanzar un desarrollo adecuado para nuestro país.

## **2.2 Fundamentación Filosófica**

El trabajo de investigación se desarrolló bajo la normativa del paradigma crítico positivista debido a que, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., tiene compromiso con sus socios y tiene como finalidad comprender e interpretar la realidad de su institución.

**Herrera E. Luis y varios (Pág. 21)**, Libro Tutoría de la Investigación. El PARADIGMA CRÍTICO PROPOSITIVO lo identifica como la ruptura de la dependencia y transformación social requiere de alterativas coherentes en investigación, una de ellas es el enfoque crítico propositivo. Crítico por que cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, por que impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal. Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además planea alternativas de soluciones construidas en un clima sin energía y pro actividad.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos inmersos en una red de interrelaciones e interacciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

La investigación está comprometida con los seres humanos y su crecimiento en la comunidad de manera solidaria y equitativa, por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio.

### **2.3 Fundamentación Legal**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., en cumplimiento a las leyes de la República del Ecuador y según la Superintendencia de Bancos rige las siguientes Normativas:

#### **LIBRO I.- NORMAS GENERALES PARA LA APLICACIÓN DE LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO**

##### **Título XIV.- De la Transparencia de la Información**

**Capítulo II.- Publicación de Información Financiera** (incluido con resolución No JB-2003-562 de 8 de julio del 2003)

**Sección IV.- Solicitud Del Crédito** (sección incluida con resolución No JB- 005-764 de 17 de marzo del 2005)

**ARTICULO 17.-** Las instituciones del sistema financiero deberán entregar a los solicitantes de crédito un formulario ajustado al formato que consta en el anexo 2 de este capítulo, cuya copia, una vez llenados completamente por la institución los pertinentes espacios, servirá de base al cliente para verificar que las condiciones en las que se aprueba la operación correspondan a las de la oferta de crédito.

**ARTICULO 18.-** La solicitud de crédito a la que se refiere el artículo anterior, tendrá un plazo de validez de cinco (5) días, excepto cuando el

Banco Central del Ecuador modifique la tasa activa máxima referencial. (incluido con resolución No JB-2005-790 de 11 de mayo del 2005).

La institución del sistema financiero debe informar al solicitante del crédito, expresamente y por escrito, si ha aceptado o rechazado su solicitud; y, tratándose de un rechazo, deberá enumerar y sustentar las razones por las cuales considera que no debe concederle la operación, (inciso incluido con resolución No. JB-2008-1083 de 26 de febrero del 2008)

**SECCIÓN V.- DE LA INFORMACIÓN DE PIZARRA** (sección incluida con resolución No JB-2005-764 de 17 de marzo del 2005)

**ARTÍCULO 19.-** Las instituciones del sistema financiero dispondrán, en todas y cada una de las oficinas abiertas al público, de una pizarra de anuncios permanente y actualizada, que se situará en un lugar destacado, de forma que su contenido resulte fácilmente legible.

**ARTÍCULO 20.-** Las pizarras contendrán información detallada sobre los costos financieros de sus operaciones en los créditos de consumo, los microcréditos y las tarjetas de crédito, cuyos costos se publicitarán por separado en la misma pizarra.

Para el caso de los créditos comerciales y de vivienda, en la pizarra constará la tasa de interés y las comisiones, (artículo sustituido con resolución No JB-2005-790 de 11 de mayo del 2005)

**ARTÍCULO 21.-** Para efectos de la información contenida en la pizarra, se tomarán como referencia los cobros máximos por servicios asociados; al crédito considerado obligatorio por la propia institución, incluyendo cobros por concepto de tasa de interés, comisiones y primas

de los seguros y costos de administración de garantías, todos ellos computados en forma anual a las informadas en pizarra.

**ARTÍCULO 22.-** Para cada operación crediticia que no corresponda a una tarjeta de crédito, las instituciones del sistema financiero deberán divulgar además de los conceptos señalados en el artículo anterior, el valor de cada cuota y la carga financiera que debe pagar el deudor.

**ARTÍCULO 23.-** A más de lo señalado en los artículos anteriores, las instituciones del sistema financiero informarán en pizarra sobre los siguientes aspectos:

**23.1** Que para obtener un crédito no es necesario tomar ni contratar otros servicios adicionales a los valorizados en la pizarra;

**23.2** La tasa máxima convencional;

**23.3** La definición de la carga financiera;

**23.4** Que los impuestos y gastos notariales no se consideran para el cálculo de la carga financiera;

**23.5** La existencia de un folleto de tarifas;

**23.6** Referencia al departamento de atención de clientes de la institución y a la Subdirección de Atención al Cliente de la Superintendencia de Bancos y Seguros; y,

**23.7** Referencia a la normativa que regula la transparencia de las operaciones bancarias y la protección de sus clientes.

**ARTÍCULO 24.-** La información que las instituciones del sistema financiero deberán publicar en pizarra, se ceñirá al formato que consta en el anexo 3 de este capítulo.

En el **Código de Trabajo vigente**. En el Título I del Contrato Individual del Trabajo, Capítulo Cuarto de las Obligaciones del Empleador y del Trabajador, **Art. 42 Obligaciones del Empleador.-**

son obligaciones del empleador: Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado.

En el **Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.**, Capítulo Tercero de las Obligaciones, **Art. 12.-** Son obligaciones de los Trabajadores de la Cooperativa las estipuladas en el Código de Trabajo, en los contratos de Trabajo y en el siguiente:  
**a)** Cumplir y hacer cumplir las Leyes que regule las actividades de la Cooperativa, el Estatuto Legal, el Código de Ética, el presente Reglamento y demás normativa aplicable. **b)** Desempeñar con responsabilidad y eficiencia las competencias del cargo asignado de acuerdo con las Leyes y disposiciones de instancias competentes.

## **2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES**

### **2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones**

#### **2.4.1.1. Marco conceptual de la variable independiente**

Los siguientes términos que se presentan fueron investigados en los textos mencionados a continuación: **“DICCIONARIO TECNICO FINANCIERO ECUATORIANO”** de L. Alberto Chiriboga Rosales (1991), en el **“DICCIONARIO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS”** de Océano / Centrum (2002), en el **“DICCIONARIO ESPASA-ECONOMIA Y NEGOCIOS”**, Espasa Calpe S.A., Madrid (1997), y en el **“LIBRO ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL”** de H. Koontz Heinz Weihrich (12ª. Edición).

**2.4.1.1.1 Administración.-** Es la ciencia y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este



beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

**2.4.1.1.2 Control.-** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

#### **2.4.1.1.3 El proceso básico del control**

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos trátase de dinero en efectivo, procedimientos de oficina, moral de los empleados, calidad del producto o cualquier otra cosa. Cualquiera que sea el objeto del control, el **proceso básico del control** implica tres pasos: 1) establecimiento de normas, 2) medición del desempeño con base en esas normas y 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

##### **- Establecimiento de normas**

Debido a que los planes son el punto de referencia para la creación de controles por parte de los administradores, el primer paso del proceso del control es lógicamente establecer planes y normas especiales. Por definición, las normas son sencillamente criterios de desempeño. Son los puntos seleccionados en un programa de planeación en su totalidad en los cuales habrán de tomarse medidas de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas, a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.

Existen muchos tipos de normas. Entre las mejores se encuentran las metas u objetivos verificables.

- **Medición del desempeño**

La medición del desempeño con base en normas debe realizarse idealmente con fundamento en la previsión, a fin de que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. El administrador alerta y previsor puede predecir en ocasiones incumplimiento probable de las normas. Pero aun en ausencia de esta probabilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible.

- **Corrección de las desviaciones**

Las normas deben reflejar los diversos puestos de una estructura organizacional. Si el desempeño se mide en correspondencia con ellas, es más fácil corregir desviaciones. En la asignación de labores individuales o grupales, los administradores deben saber exactamente donde aplicar medidas correctivas.

La corrección de desviaciones es el punto donde el control puede concebirse como parte del sistema total de administración y ponerse en relación con las demás funciones administrativas. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas. O bien, pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes. También pueden corregirlas echando mano de personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de sus subordinados o recurriendo a la medida más extrema de reintegración de personal: el despido. Finalmente, también puede corregir desviaciones por medio de una mejor dirección.

- ***Benchmarking***

Una breve explicación de su origen y significado del ***Benchmarking***:

El término inglés *benchmark* proviene de las palabras *bench* (*banquillo, mesa*) y *mark* (*marca, señal*). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad. El uso del término provendría de la Inglaterra del siglo XIX, cuando los agrimensores hacían un corte o marca en una piedra o en un muro para medir la altura o nivel de una extensión de tierra. El corte servía para asegurar un soporte llamado *bench*, sobre el cual luego se apoyaba el instrumento de medición, en consecuencia, todas las mediciones posteriores estaban hechas con base en la posición y altura de dicha marca.

La utilización del *benchmarking* se ha circunscrito tradicionalmente en las organizaciones empresariales pero actualmente se ha extendido a diferentes ámbitos, con las consiguientes modificaciones de su puesta en práctica. Éste es el caso de su utilización por administraciones públicas y agencias gubernamentales para mejorar sus procedimientos y sistemas de gestión y evaluar la implementación de las actuaciones políticas, la gestión estratégica de una ciudad, etc.

### **Concepto**

El *benchmarking* es un anglicismo que, en las ciencias de la administración de empresas, puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procedimientos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos productos, servicios y procedimientos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.

En economía, toma su acepción para la Regulación: *benchmarking* es una herramienta destinada a lograr comportamientos competitivos (eficientes) en la oferta de los mercados monopolísticos, consistente en la comparación del

desempeño de las empresas, a través de la métrica por variables, indicadores y coeficientes. En la práctica, se utilizan diversos mecanismos de incentivos al comportamiento eficiente, como ser la publicidad de los resultados de las comparaciones (nadie quiere ser *el peor*) o con la utilización de mecanismos que transforman esos resultados comparativos en premios o castigos sobre los ingresos del empresario.

#### **2.4.1.1.4 Puntos críticos de control, normas y evaluación compartida (benchmarking)**

Las normas son puntos de referencia para la medición del desempeño real o esperado. En condiciones operativas simples, un administrador podría ejercer control mediante la cuidadosa observación personal del trabajo en marcha. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es posible, a causa de la complejidad de las operaciones y del hecho de que un administrador tiene muchas más cosas que hacer que solo dedicarse durante todo el día a observar personalmente el desempeño. Los administradores deben elegir puntos que requieren de especial atención y vigilarlos después para cerciorarse de que las operaciones en su conjunto marchan de acuerdo con lo planeado.

Los puntos elegidos para efectos de control deben ser *críticos*, en el sentido ya sea de constituir factores limitados de las operaciones o de dar cuenta mejor que otros factores de si los planes están dando resultados o no. Con estas normas, los administradores pueden manejar a un mayor grupo subordinados e incrementar por lo tanto su tramo de administración, con los resultantes en ahorros en costos y mejoras en la comunicación. Otro medio de control es la comparación del desempeño de la compañía con el de otras empresas, por medio del benchmarking. El benchmarking (evaluación comparativa) es un concepto que ha alcanzado amplia aceptación en Estados Unidos. Se trata de un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria. La

evaluación comparativa se derivó de la necesidad de disponer de datos con base en los cuales fueran posibles medir el desempeño.

#### **2.4.1.1.5 *Control del desempeño general***

Cada vez es más común que planeación y control sean tratados como un sistema interrelacionado. Además de técnicas de control parcial, también se han desarrollado recursos de control para la medición del desempeño general de una empresa con base en las metas totales.

Existen muchas razones para el control del desempeño general. En primer lugar, así como las metas de una empresa o división importante deben ser objeto de una planeación general, también deben aplicarse controles generales. En segundo, la descentralización de la autoridad genera unidades semiindependientes, las que deben ser sometidas a controles generales para evitar el caos que resultaría de una independencia total. En tercero, los controles generales permiten medir esfuerzo total de administrador de un área integrada, en vez de únicamente partes de éste.

#### **2.4.1.1.6 *Tipos de normas de puntos críticos***

Todo objetivo, toda meta de los muchos programas de planeación, toda actividad de estos programas, toda política, todo procedimiento y todo presupuesto se convierte en normas con base en las cuales es posible medir el desempeño real o esperado. Las normas suelen ser de las siguientes tipos:

##### **1) Normas físicas**

Las normas físicas son medidas no monetarias en el nivel operativo, en el cual se usan, materiales, se emplea fuerza de trabajo, se presta servicios y se produce bienes.

##### **2) Normas de costos**

Las normas de costos son medidas monetarias comunes, como las normas físicas, en el nivel operativo. Atribuye valores monetarios a aspectos específicos de las operaciones.

### **3) Norma de capital**

Existen muchas normas de capital, producto todas ellas de la aplicación de medidas monetarias a objetos físicos. Tienen que ver con el capital invertido en la empresa más que con los costos de operación, y por lo tanto se relacionan fundamentalmente con el balance general antes que con el estado de resultados o de pérdidas y ganancias.

### **4) Normas de ingresos**

Las normas de ingresos son resultados de la atribución de valores monetarios a las ventas.

### **5) Normas de programas**

A un administrador se le puede encomendar la ejecución de un programa de presupuesto variable, un programa para el seguimiento formal del desarrollo de nuevos productos o un programa para la elevación de la calidad de la fuerza de ventas.

### **6) Normas intangibles**

Las normas no formuladas con medidas física ni monetarias son más difíciles de establecer. ¿Qué normas puede utilizar un administrador para determinar la aptitud del agente de compras o del director de personal de una división? ¿Cuál podría emplearse para determinar si un programa de publicidad cumple los objetivos tanto de corto como de largo plazo? ¿Son leales los supervisores a los objetivos de la compañía? Estas preguntas demuestran la dificultad para establecer

normas y metas que permitan una medición cuantitativa o cualitativa clara.

#### **2.4.1.1.7 *Control de pérdidas y ganancias***

El estado de pérdidas y ganancias de una empresa en su totalidad sirve a importantes propósitos de control, debido principalmente a su utilidad para determinar los factores de ingresos y costos inmediatos que explica el éxito o el fracaso. Obviamente, si se le formula primeramente como pronóstico, el estado de pérdidas y ganancias es un recurso de control todavía mejor, ya que ofrece a los administradores la oportunidad de influir en los ingresos y egresos y, por lo tanto, en las utilidades, antes de tener que enfrentarse a hechos consumados.

#### **2.4.1.1.8 *Naturaleza y propósito de los controles de pérdidas y ganancias***

Puesto que la sobrevivencia de una empresa suele depender de sus utilidades y dado que las utilidades son una norma precisa con base en la cual se puede medir el éxito, muchas empresas usan el estado de **pérdidas y ganancias** para el control divisional o departamental. Cuando se aplica a divisiones o departamentos, el control de pérdidas y ganancias se basa en la premisa de que si el propósito de la empresa en su conjunto es obtener ganancias, cada parte de la empresa debe contribuir a este propósito. De esta manera, la capacidad de una parte para producir las utilidades esperadas se convierte en una norma para la medición de su desempeño.

#### **2.4.1.1.9 Control por medio del rendimiento sobre la inversión (ROI)**

Una técnica especificada de control consiste en la medición del éxito tanto absoluto como relativo de una compañía o unidad de ésta mediante la relación entre las ganancias y la inversión de capital. El método del rendimiento de la inversión, conocido simplemente como ROI, ha sido el núcleo del sistema de control de la Du Pont Company. Este criterio equivale a la tasa de rendimiento que una compañía o división puede obtener del capital que se le ha asignado. Por lo tanto, con este instrumento las ganancias no son consideradas en términos absolutos, sino en calidad del rendimiento del capital empleado en la empresa. En consonancia con ello, la meta de una empresa no es concebida necesariamente como la de optimizar ganancias, sino optimizar el rendimiento del capital destinado a los propósitos empresariales. Esta norma destaca del hecho fundamental de que el capital es un factor crítico en casi toda empresa, el cual puede limitar el progreso debido a su escasez.

#### **2.4.1.1.10 Auditorías administrativas y firmas de servicios de contabilidad**

Aunque muchas firmas de consultorías de administración han puesto en práctica diversos tipos de evaluaciones de sistemas administrativos, como parte por lo general de estudio de una organización, han sido las firmas de auditoría de contabilidad las que han mostrado, mayor interés en la aplicación de auditorías administrativas. Uno de los avances más significativos de los últimos años ha sido la incorporación de esas firmas al campo de los servicios administrativos con amplias facultades de consultoría. Si bien estas aéreas de expansión resulta atractiva para las



firmas auditoras, dado que, una vez que incursionan dentro de una organización, la información financiera las pone directamente en contacto con los problemas de la administración, lo cierto es que también induce a pensar en la posibilidad de conflictos de interés. En otras palabras, a menudo se cuestiona si la misma firma puede asumir funciones de consultoría administrativa y mantener al mismo tiempo plena objetividad. Debe reconocerse, sin embargo, que las firmas de servicios de contabilidad han intentado evitar este problema separando estas dos actividades dentro de su organización.

#### **2.4.1.1.11 Control burocrático y de clanes**

Las organizaciones ejercen el control de diversas maneras y se las distingue en dos clases de control estructural:

El control *burocrático* se caracteriza por el uso generalizado de reglas, regulaciones, políticas, procedimientos y autoridad formal. Este tipo de control exige claridad en las descripciones de puesto, presupuesto y muchas veces en tareas estandarizadas.

Por otro lado, el *control de clanes* se basa en normas, valores compartidos. El control de los clanes se ilustra en el uso de equipos y organizaciones que operan por lo regular en un ambiente dinámico en el que se requiere adaptarse rápidamente a los cambios.

#### **- Ajuste preciso de los controles a planes y puestos**

Todas las técnicas y sistemas de control deben ser un reflejo de los planes para cuyo seguimiento se les diseñó. También hay que adaptarlos a los puestos de trabajo. Los controles también deben reflejar la estructura de la organización, en la que se señala quien es responsable de la ejecución de los planes y de las anomalías en su relación.

- **Establecimiento de controles que inducen acciones correctivas**

Un sistema adecuado revelará dónde están ocurriendo fallas y quién es el responsable de ellas, y garantizará la aplicación de acciones correctivas. El control sólo se justifica si las desviaciones respecto de los planes se corrigen por medio de una planeación, organización, integración de personal y dirección adecuada.

- **Manuales**

El **manual de procedimientos** contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

- **Procedimientos**

Es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio, se puede aplicar a cualquier empresa.

#### ***2.4.1.2 Marco conceptual de la variable independiente***

Los siguientes términos fueron investigados en los **“DICCIONARIO TECNICO FINANCIERO ECUATORIANO”** de **L. ALBERTO CHIRIBOGA ROSALES (1991)**, en el **“DICCIONARIO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS”** del Grupo Cultural S.A (2002), en el **“DICCIONARIO ESPASA-ECONOMIA Y NEGOCIOS”**, Espasa Calpe S.A., Madrid (1997), y en el **“LIBRO ADMINISTRACIÓN UNA**

**PERSPECTIVA GLOBAL” de H. Koontz Heinz Wehrich (12ª. Edición).**

#### **2.4.1.2.1 DIRECCIÓN**

Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basados esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma decisiones.

#### **2.4.1.2.2 FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN**

Por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial, y al mismo tiempo contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

##### **- Las personas promedio no existen**

Las personas actúan en diferentes papeles, pero al mismo tiempo cada uno de es diferente. Las personas promedio no existen. Sin embargo, en las empresas organizadas suele partirse del supuesto contrario. Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, horarios de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos todos ellos bajo el supuesto tácito de que, en esencia, todas las personas son iguales. Desde luego que este supuesto es necesario en gran medida en las acciones organizadas, pero es igualmente importante reconocer que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes,

deseos de responsabilidad, nivel de conocimientos y habilidades y potencial.

Si los administradores ignoran la complejidad e individualidad de las personas, corren el riesgo de aplicar de manera incorrectas las generalizaciones acerca de la motivación, el liderazgo y la comunicación. Aunque por lo general ciertos principios y conceptos son verdaderos, deben ajustarse a situaciones específicas. En una empresa, no todas las necesidades de los individuos pueden satisfacerse por completo, a pesar de lo cual los administradores disponen de un amplio margen de acción para realizar ajustes acordes de los individuos.

- **Importancia de la dignidad personal**

Administrar supone cumplir objetivos empresariales. Obtener resultados es importante, pero los medios para lograrlo nunca debe dañar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad personal significa que la gente debe ser tratada con respeto sin importar el puesto que ocupe en la organización.

- **Consideración de la persona en su integridad**

No podemos hablar de la naturaleza de la gente sin considerar a la persona en su integridad, y no sólo considerar características específicas como conocimientos, actitudes, habilidades o rasgos de personalidad. Una persona posee todos estos elementos en un grado u otro. Además, estas características interactúan entre sí, y su predominio en situaciones especificadas cambia rápida e imprevisiblemente. El ser humano es una persona total influida por factores externos. La gente no puede despojarse del impacto de estas fuerzas al presentarse a trabajar. Los administradores deben advertir estos hechos y prepararse a enfrentarlos.

#### **2.4.1.2.3 MOTIVACIONES**

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La **motivación** es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e incluir a los subordinados a actuar de determinada manera.

#### **2.4.1.2.4 TEORÍA DE LA EQUIDAD**

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Uno de los medios para abordar este asunto es la **motivación de la equidad**, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzos, experiencia y nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas.

Si la persona considera que se le ha recompensado de manera inequitativa, puede sentirse insatisfecha, reducir la cantidad o calidad de su producción o abandonar la organización. Si, en cambio, percibe que las recompensas son

justas, es probable que conserve el mismo nivel de producción. Si piensa que las recompensas exceden lo que se considera equitativo, quizá trabaje más arduamente, aunque también es posible que las desestime.

Uno de los problemas que pueden surgir en estas circunstancias es que los individuos sobrestimen las contribuciones propias y las recompensas que reciben los demás. Los empleados pueden tolerar por un tiempo ciertas inquietudes, pero la persistencia de la sensación de inequidad puede resultar en reacciones desmedidas a decesos evidentemente menores.

#### ***2.4.1.2.5 TEORÍA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS EN LA MOTIVACIÓN***

Para que las actividades administrativas sean eficaces, deben estar integradas en un sistema completo. Una parte importante de este sistema atañe a las etapas obligadas, fijar los objetivos, planear las acciones, implantación y control y evaluación. Recordará que los términos “objetivos” y “metas” se usan indistintamente en la bibliografía sobre administración. Lo que se propone aquí es que, para que los objetivos tengan sentido, deben ser claros, factibles y verificables. En efecto, unas metas claras, cuando se aceptan, son motivadoras.

Las personas esperan saber qué se espera que consigan. Aparte, hay que cumplir varias condiciones, como que los objetivos sean verificables, lo que significa que al final del periodo debe ser posible medir si dichos objetivos que alcanzaron y en qué medida. Ahora bien, los objetivos deben presentar alguna dificultad, sin dejar de ser razonables. Unos objetivos totalmente irreales, que no es posible alcanzar, no ayudan a la importante finalidad de motivar.

Para conseguir el compromiso de lograr las metas, es esencial una participación verdadera a la hora de fijarlas. En el ambiente apropiado, hay que estimular a los individuos para ellos mismos las establezcan. Desde luego, el superior debe revisarlas y aprobarlas; pero es probable que, en ese medio apropiado, los empleados se fijen metas más elevadas que su superior.

#### **2.4.1.2.6 Coordinación.**

La coordinación en equipos de trabajo es un proceso que implica el uso de estrategias y patrones de comportamiento dirigidos a integrar acciones, conocimientos y objetivos de miembros interdependientes, con el objetivo de alcanzar unas metas comunes. La coordinación garantiza que un equipo funcione como un todo unitario y es identificado como un proceso clave para entender la efectividad de los equipos de trabajo.

#### **Puntos clave para coordinar un equipo**

Una de las tareas más apasionantes de un líder es la de conseguir coordinar correctamente a su equipo o equipos de trabajo.

En la mayoría de las empresas, trabajan en equipo y buscan que las tareas de todos y cada uno de sus integrantes estén en perfecta sintonía. En este sentido, hay una serie de aspectos que todo líder debe cuidar:

- 1. Tener una visión global del trabajo que hay que realizar.** El líder no puede limitarse a saber qué se va a hacer en el corto plazo. Ha de tener una actitud más “*visionaria*” que le permita adelantarse a las necesidades de la organización y del equipo. Esto le permitirá responder más rápidamente ante los cambios y/o imprevistos que puedan surgir.

- 2. Establecer un objetivo común.** De nada sirve coordinar si no sabemos hacia dónde nos lleva el trabajo que realizamos.

**3. Conocer a tu equipo.** Un grupo es un conjunto de personas distintas entre sí, cada una con una manera de pensar y una forma de actuar. Conocer a cada uno de los miembros es fundamental para poder asignarle las tareas que mejor desarrolle, de forma que incidas positiva y directamente en su motivación y contribuyas a su especialización.

**4. Definir los roles** del equipo es una acción completamente ligada al punto anterior. Cada persona juega un papel dentro de la organización y sólo si logramos que desarrolle el que verdaderamente le corresponde, en función de sus aptitudes y capacidades, estaremos contribuyendo a afianzar el equipo.

**5. Plan de trabajo.** Una vez que hemos formado el equipo y que tenemos claro qué papel va a desempeñar cada persona, debemos realizar un plan de trabajo que recoja todas las tareas que han de desarrollarse, los tiempos y plazos estimados y, en caso de que corresponda, el presupuesto con el que contamos. Seguramente, se trate de una planificación que habrá que revisar en función de la evolución de los acontecimientos.

**6. Comunicación.** Como puede imaginar, todos los puntos descritos pierden su sentido si no son capaces de transmitírsele al equipo. Para ello, será necesario llevar a cabo reuniones, para las que, previamente, se habrá definido un contenido, con el objetivo de que sean lo más productivas posibles y encaminadas a avanzar y no a estancarnos o retroceder.

**7. Buscar herramientas que ayuden.** Es evidente que hay que disponer de herramientas que faciliten la labor de coordinación. Aplicaciones que permitan dejar claro qué hay que hacer, quién lo hace y en qué plazo. Si, además, poner a disposición del equipo esa información, se conseguirá reducir el número de reuniones que pueden ser innecesarias e improductivas.

#### **2.4.1.2.7 Metas**



Las *metas en una empresa* son muy importantes, tanto para el trabajador como para la empresa. El trabajador debe ponerse objetivos de eficiencia y de entretenimiento. Aunque sea un trabajo el trabajador tiene que buscar la forma para que su trabajo no le resulte repetitivo y aburrido, porque si para alguien un trabajo es repetitivo y aburrido bajará su rendimiento de forma espeluznante.

Es ahí donde también entra en acción la empresa. Una de las *metas en una empresa* debe ser evitar la rutina y el aburrimiento de sus trabajadores, quitarles todo el estrés posible y ayudarles. Esto se consigue básicamente tratando a los empleados como seres humanos y no como personas a las cuales explotar para ganar beneficios millonarios.

Desde luego que una de las *metas en una empresa* debe ser ayudar al trabajador a hacer su trabajo lo mejor posible, y el trabajador no lo logrará si no está relajado.

Todos los trabajos, hasta los más insignificantes o los que parece que están estancados pueden evolucionar y muchas veces la sociabilidad es un camino muy efectivo para hacer evolucionar tu trabajo.

En el caso de un trabajador lo tiene más fácil porque aunque no tenga metas y objetivos seguramente conserve su puesto de trabajo, aunque con cierto miedo porque como las empresas tienen que sacar beneficios tienen que asegurarse que el trabajo está bien hecho, por qué si no están pierden dinero y si contratan más personal de lo que les hace falta también pierden dinero.

Pero una empresa tiene el doble de presión y **sin metas en una empresa la empresa se hunde**. ¿De qué vivirá una empresa si le dan igual los resultados? Tiene que averiguar la forma de estar incrementando constantemente los beneficios sin afectar a vidas humanas ni pisotear su moral.

Este es límite que sobrepasan las empresas más crueles, que por querer 50 millones más que no les servirán de nada no les importa que cargar y lo peor de todo es que se tolera. Puede que telefónica tenga beneficios millonarios pero este tipo de *metas en una empresa* terminan por costarle la vida y los clientes a la empresa.

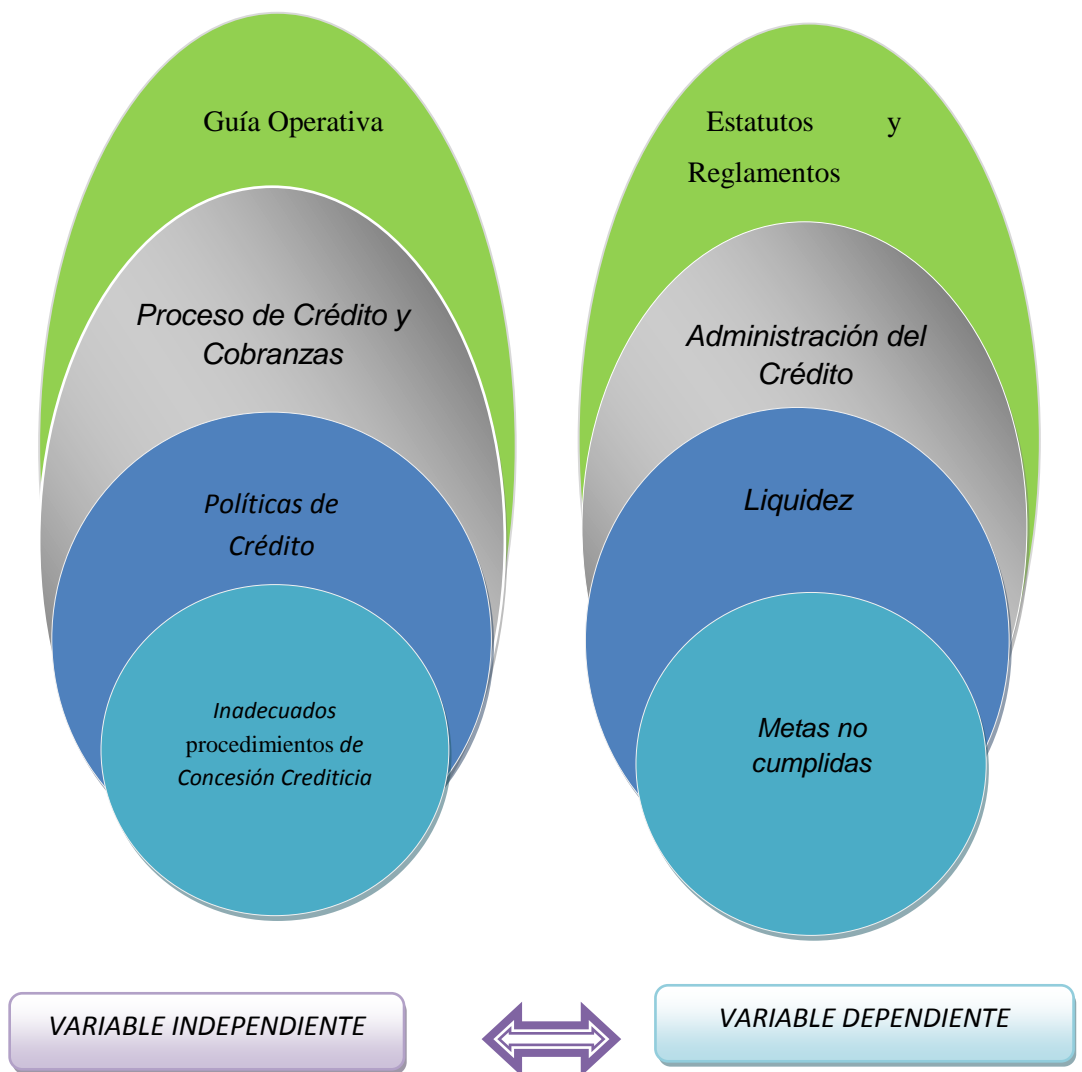
Las principales metas en una empresa deben ser tener contentos a sus clientes ante todo y asegurarse una buena imagen porque por mucho dinero que gane, el odio de las personas es acumulable y ese odio se transforma en venganza, esa venganza le puede costar beneficios millonarios a una empresa.

Las metas en una empresa no solo se miden en beneficios sino en popularidad positiva, la imagen de tu empresa es imprescindible para que tenga éxito a largo plazo.

## 2.4.2. Gráficos

### 2.4.2.1. Categorización de Variables

**Gráfico 2.** Supraordinación de Variables.

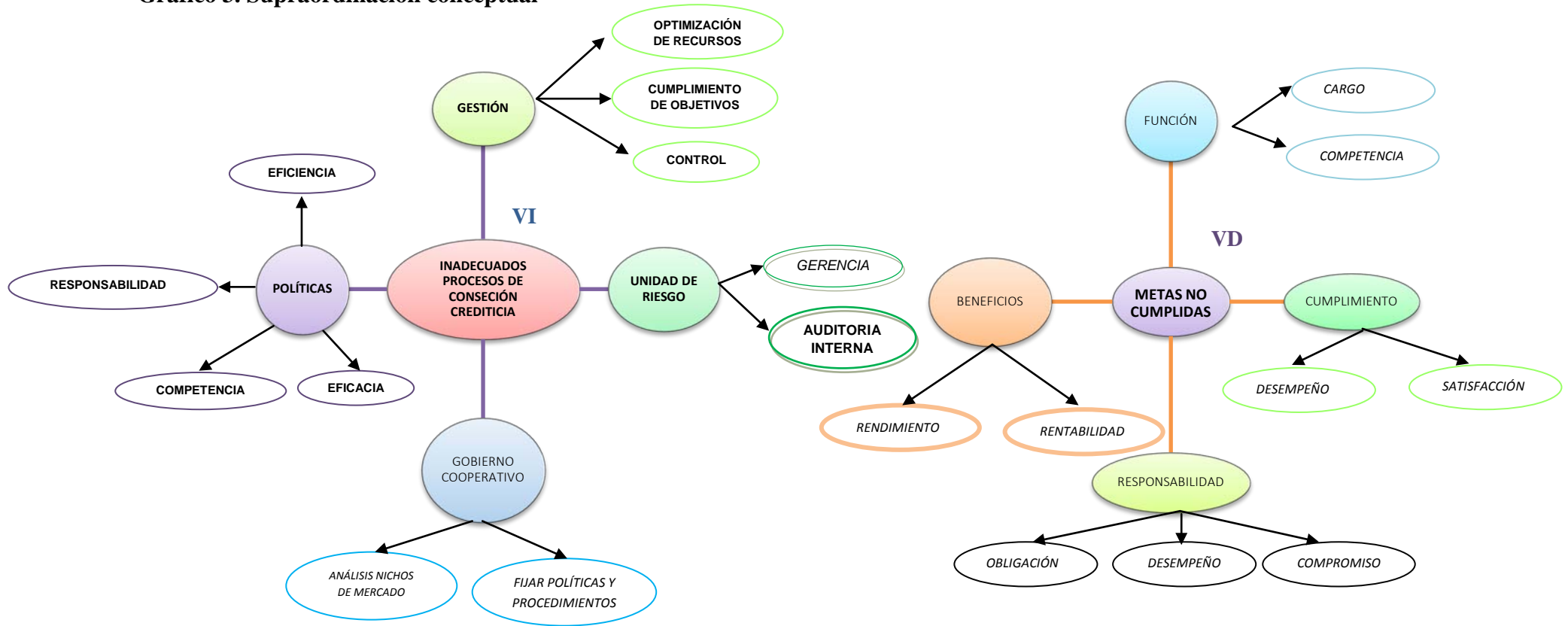


**Figura:** Supraordinación de las variables

**Elaborado por:** Diana Zamora

### 2.4.2.2. Supraordinación conceptual

Grafico 3. Supraordinación conceptual



## **2.5. Hipótesis**

La aplicación adecuada de los procedimientos de concesión crediticia permitirá el cumplimiento de metas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., oficina Centro.

## **2.6. Señalamiento de la Hipótesis**

**Variable independiente:** Procedimientos de Concesión Crediticia

**Variable Dependiente:** Metas no cumplidas.

**Unidad de observación:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

**Términos de relación:** El incumplimiento y su incidencia en el año 2011.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Enfoque

La presente investigación será predominantemente cualitativa y cuantitativa ya que a través de esta investigación se puede determinar datos y cualidades negativas y positivas que permita realizar a los procedimientos del departamento de crédito, y su incidencia en el incumplimiento de metas departamentales de Colocaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., oficina Centro en el año 2011.

La información encontrada en la **Enciclopedia libre Wikipedia (2009: Internet)**, La **investigación cuantitativa** es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. La **investigación cualitativa** evita la cuantificación. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. La diferencia fundamental entre ambas metodologías es que la cuantitativa estudia la asociación o relación entre variables cuantificadas y la cualitativa lo hace en contextos estructurales y situacionales. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

Se trata de una investigación socio-crítica donde se proporciona información que permitirá proponer alternativas y estrategias para tratar los procedimientos, los criterios y las consecuencias de un inadecuado manejo de personal. Cabe indicar que este trabajo pretende ser descriptivo, ya que se dirige a buscar un problema que requiere ser solucionado con un acercamiento a la realidad

### **3.2. Modalidad básica de la investigación**

#### **3.2.1. De campo**

Para, **Víctor Hugo Abril Porras (2008:55)**, considera que la investigación de campo es el estudio de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

La investigación de campo es una de las modalidades más importantes de este trabajo investigativo pues permite estudiar los hechos en el lugar mismo de los acontecimientos, es decir se verifica la realidad del desempeño laboral de los trabajadores según los procedimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus Ltda.

La utilización de encuestas y entrevistas, que permiten una convivencia con el personal y el poder observar sus experiencias, relaciones interpersonales, permite tener una información actualizada, objetiva y veraz.

#### **3.2.2. Bibliográfica – Documental**

Para, **Víctor Hugo Abril Porras (2008:55-56)**, considera que la investigación bibliográfica-documental tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).

También se aplicará la Investigación bibliográfica-documental, debido a que para el entendimiento de los factores estudiados y el análisis de los datos obtenidos tuvimos que apoyarnos con obras referentes al tema, donde se recopiló, amplió y profundizó la información disponible en libros, textos especializados, páginas Web para categorizar las variables, entendidos en la investigación consideran que cuando se emplean dos o más modalidades de investigación, el resultado que se obtiene es un proyecto factible o de intervención social, el cual permite mejorar la situación de la entidad y corregir falencias que se presentan en el diario vivir.

### **3.3. Nivel o tipo de investigación**

#### **3.3.1. Descriptiva**

Para **Babbie (1979)**, **Selltiz (1965)** nos dicen que los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada particularidad, es posible que de alguna manera se integren las mediciones



de dos o más tipologías con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

Se aplicará una investigación descriptiva por que permite estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que se presentan en el Incumplimiento de los Procedimientos, percibir todas las características que sirvieron para profundizar el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procedimientos y sus relaciones.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1. Población**

**Víctor Hugo Abril Porras (2008:58)**, considera que forman parte de la muestra los elementos del universo o población en los cuales se hace presente el problema de investigación.

Las unidades de observación determinadas en la delimitación del problema razón de estudios son 98 trabajadores que pertenecen a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato.

#### **Tabla 1.**

DIRECTIVOS	5
OPERATIVOS	93

### 3.4.2. Muestra

Para **Luis Herrera E. y otros (2002: 142-1)** consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto o subconjunto de la población denominada muestra, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio.

Para la obtención de la muestra de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., se procedió a aplicar un muestreo probabilístico, ya que se considera que todos los miembros del universo tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra.

En donde:

- $N =$  Población  $\rightarrow$  98
- $\sigma =$  Varianza  $\rightarrow$  0,25
- $Z =$  Nivel de confiabilidad  $\rightarrow$   $0,95/2 \Rightarrow 0,4750$   
1,96
- $P =$  Probabilidad de éxito  $\rightarrow$  0,5 (por el margen de error que puede existir)
- $Q =$  Probabilidad de fracaso  $\rightarrow$   $1 - 0,5 = 0,5$
- $E =$  Error admisible  $\rightarrow$  0,05 (5%)
- $n =$  Muestra

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

$$n = \frac{(98)(0.25)(1.96)^2}{((98 - 1)(0.0025)) + ((0.25)(1.96)^2)}$$

$$n = \frac{94.11}{1.20}$$

n= 78 trabajadores

A continuación se procede a realizar la Operacionalización de las variables tanto dependiente e independiente.

### 3.5. Operacionalización de las Variables

#### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente (inadecuados procedimientos)

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos de recolección de Información
<p><b>Procedimientos del Departamento de Crédito</b></p> <p>Se puede decir que los procedimientos son una presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un proceso, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo, en un departamento determinado.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas</li>          <li>• Gestión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cumplir con los requisitos estipulados en el reglamento general de crédito.</li> <li>- Actualización de las políticas de concesión crediticia</li> <li>- Cumplimiento de objetivos institucionales</li>       <li>- Capacitación del Personal involucrado en el área de crédito.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ ¿Se cumple a cabalidad con las políticas de crédito?</li> <li>❖ ¿Se actualizan las políticas de crédito con frecuencia acorde a las necesidades actuales de los socios?</li> <li>❖ ¿Se cumplió con los objetivos propuestos por el departamento de crédito y sus socios?</li>       <li>❖ ¿Recibe capacitación frecuente el personal involucrado en el departamento de crédito?</li></ul>	<p>Encuesta realizada al personal de la Cooperativa OSCUS</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Método Descriptivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de antecedentes crediticios de los socios.</li> <li>- Colocaciones (productos) <ul style="list-style-type: none"> <li>Consumo</li> <li>Microcrédito</li> <li>Vivienda</li> <li>Pymes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿El comité de Crédito aprueba los créditos en base a los antecedentes crediticios?</li> <li>❖ ¿Se cumplen con las metas establecidas a cada uno de los asesores?</li> <li>❖ ¿Existe el trabajo en equipo en el departamento crediticio?</li> </ul>	
--	--	---	---	--

**Figura:**  
Operacionalización de la variable independiente

**Elaborado por:** Diana Zamora

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente (Metas no cumplidas.)

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e instrumentos de recolección de Información
<p><b>Metas no Cumplidas, en conclusión se puede decir que:</b></p> <p>El tema del logro de metas y objetivos contiene una enorme cantidad de factores determinantes para su cumplimiento, cada estrategia que nos sea favorable sin lugar a dudas que nos ayuda a tener mayores posibilidades de éxito, para esto es necesario implementar una gran cantidad de acciones que nos aseguren los resultados que deseamos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación Administrativa</li> <li>• Cuestionario de control interno.</li> <li>• Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos</li> <li>- Estrategias de control en el área de créditos.</li> <li>- Nivel de riesgo</li> <li>- Nivel de confianza</li> <li>- Requisitos</li> <li>- Condiciones</li> <li>- Tasas</li> <li>- Plazo</li> <li>- Aprobación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ ¿Usted considera q las metas alcanzadas por el departamento de créditos son exigidas por la institución?</li> <li>❖ ¿El personal no instruido perjudica en el cumplimiento de las metas del Departamento de Crédito?</li> <li>❖ ¿La información que brinda el asesor al socio es clara en el momento de entregar los requisitos para un crédito?</li> </ul>	<p>Encuesta realizada al personal de la Cooperativa OSCUS</p>

**Figura:** Operacionalización de la variable independiente

**Elaborado por:** Diana Zamora

### 3.6 Plan de recolección de información

Metodológicamente para **Luis Herrera E. y otros (2002:174-178p y 183-185)**, La construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- *Definición de los sujetos:* personas que van a ser investigadas. Las personas que van a ser investigadas son:

Ing. Sandra Velasco – Gerente de Oficina Operativa, Ing. Margarita López – Supervisora Operativa y a los 76 trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., oficina Centro luego de aplicar la fórmula para obtener la muestra.

Se investigó para lograr el objetivo general que es: Analizar los procedimientos de concesión crediticia, a través de una Auditoria de gestión con la finalidad alcanzar las metas propuesta de colocaciones y evitar la pérdida de socios potenciales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., oficina Centro.

Explicitación de procedimientos para la recolección de información cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.

**Tabla 4.**Procedimiento de recolección de información

<b>Nivel</b>	<b>Instrumento</b>
Directivo	Encuesta
Operativo	Encuesta

### 3.7 Procesamiento y Análisis

#### 3.7.1 Plan de procesamiento de información

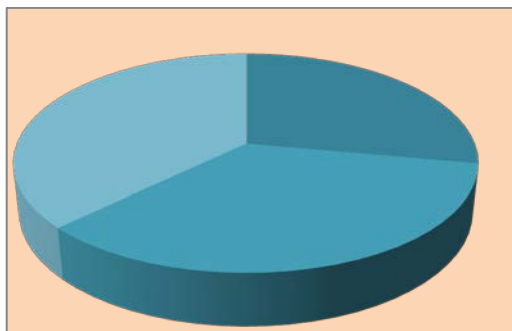
- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, entre otros.
- Repetición de la recolección en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información.
- Análisis e interpretación de resultados
- Estudio estadístico de datos obtenidos

**Tabla 5. Tabulación de datos**

Categoría	frecuencia	Porcentaje
SI		
NO		
Total		

**Grafico 4. Representaciones gráficas**





### 3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis. El método estadístico a utilizar para comprobar la hipótesis.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

**Tabla 6.** Conclusiones y recomendaciones

Objetivos Específicos	Conclusiones	Recomendaciones
<p>1. Determinar los procedimientos adecuados para la correcta concesión crediticia, a través de estrategias de capacitación, con la finalidad de minimizar el riesgo del crédito.</p>		

<p><b>2.</b> Analizar la información financiera del socio como factor relevante en el incremento de la morosidad, mediante la verificación de datos con la finalidad de asegurar el retorno del dinero de la institución.</p>		
<p><b>3.</b> Proponer un plan de acción para aplicar correctamente los procedimientos de concesión crediticia, estableciendo plazos y responsables de las diferentes actividades, con el fin de cumplir las metas e incrementar su liquidez.</p>		

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis de los Resultados

##### 4.1.1 Análisis referente a las encuestas aplicadas a los empleados de la cooperativa.

###### 4.1.1.1 Preguntas

1.- ¿Se cumplen con los procedimientos previamente establecidos en el Departamento de Créditos?

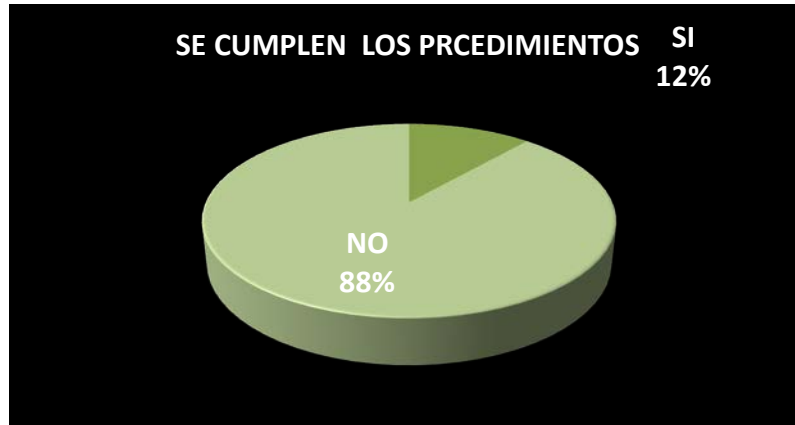
Cuadro N°1

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	9	12%
NO	69	88%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuestas realizada a los empleados

Elaborado por: Diana Zamora

**Grafico N° 1**



**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**ANÁLISIS:**

Del 78 que representan el 100% de empleados encuestados el 88% afirman que no se cumple con los procedimientos implantados en el Departamento de Crédito, mientras tanto que el 12% manifiestan que sí.

**INTERPRETACIÓN:**

La mayor parte de los empleados afirman que no se cumplen con los procedimientos, siendo estos fundamentales para desarrollar las actividades correspondientes y análisis de la información de créditos.

## 2.- ¿Se cumplen con las metas establecidas a cada uno de los Asesores?

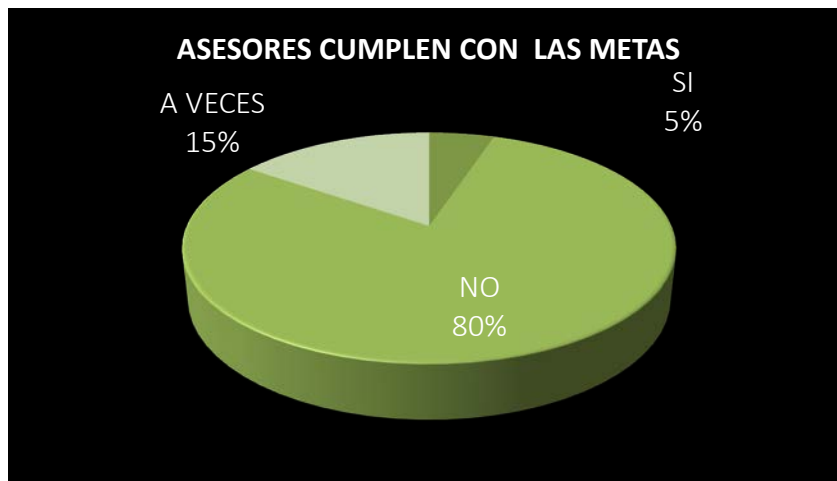
**Cuadro N° 2**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	4	5%
NO	62	80%
A VECES	12	15%
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**Grafico N° 2**



**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

### **ANÁLISIS:**

Del 78 que representa el 100% de encuestados el 80% dicen que los asesores no cumplen con sus metas establecidas, el 15% manifiestan que a veces y el 5% indican que dichas metas son cumplidas.

### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría afirman que los asesores de crédito no cumplen con las metas establecidas desconociendo que gracias a dichas metas crece el nivel de producción y por ende se obtendrá mejores beneficios económicos.

**3.- ¿Cómo calificaría usted a los procedimientos existentes en el departamento de Créditos?**

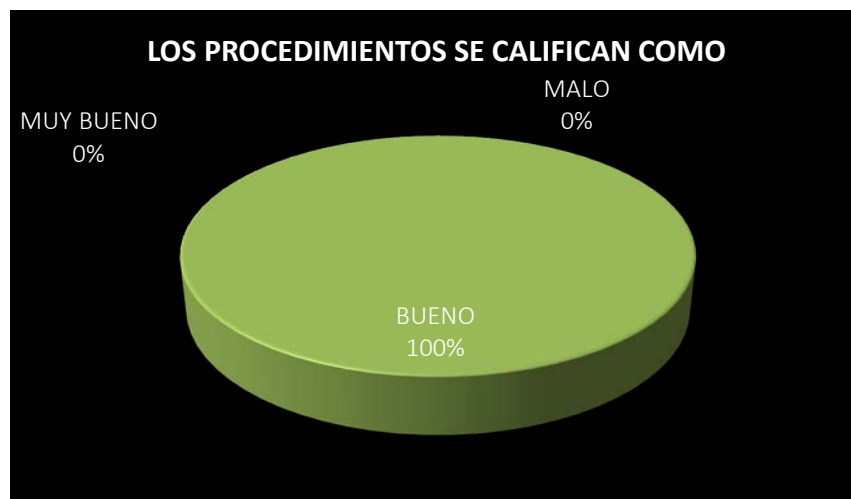
**Cuadro N°3**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
MALO	0	0%
BUENO	78	100%
MUY BUENO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**Grafico N° 3**



**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**ANÁLISIS:**

De 78 que representa el 100% de empleados encuestados, el 100% afirman que los procedimientos que existen en el departamento de crédito son buenos.

**INTERPRETACIÓN:**

En su totalidad expresan que los procedimientos existentes en la cooperativa son buenos ya que sirven para analizar la información; pero que no son utilizados de la manera correcta por los asesores.

#### 4. ¿Existe el trabajo en equipo en el Departamento de Créditos para realizar captaciones y colocaciones?

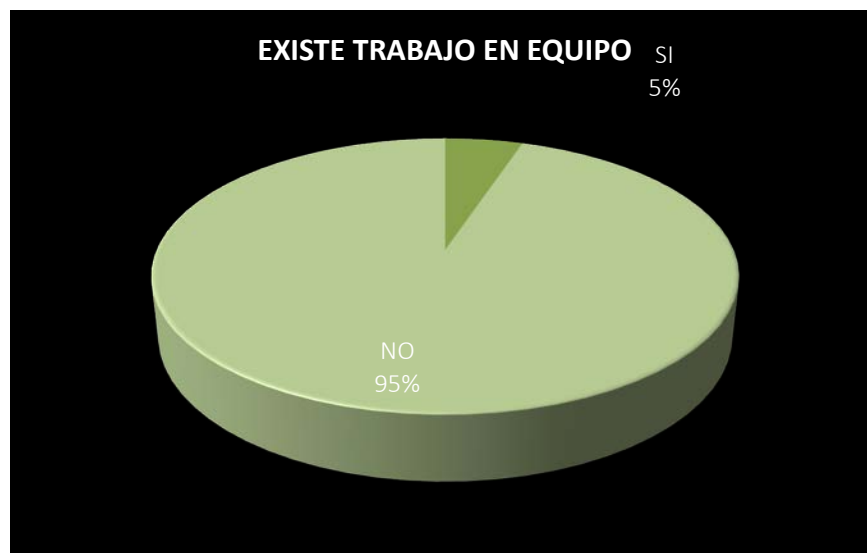
**Cuadro N°4**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	4	5%
NO	74	95%
TOTAL	78	100%

**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**Grafico N°4**



**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

#### **ANÁLISIS:**

El 95% de empleados encuestados manifiestan que no existe trabajo en equipo, mientras que el 5% indica lo contrario.

#### **INTERPRETACIÓN:**

La mayor parte de empleados indicaron que no existe el trabajo en equipo, sin tomar en cuenta que el trabajo en equipo es de gran importancia, pues la utilización de un equipo para la solución de un problema es de mayor eficacia, por la gran ayuda que aportan los integrantes al ofrecer una gran oferta de ideas u/y opiniones lo que llegan a facilitar a la empresa para la toma de decisiones, y resolver el problema más eficientemente.

## 5. ¿Se realizan capacitaciones frecuentes a los Asesores y demás empleados?

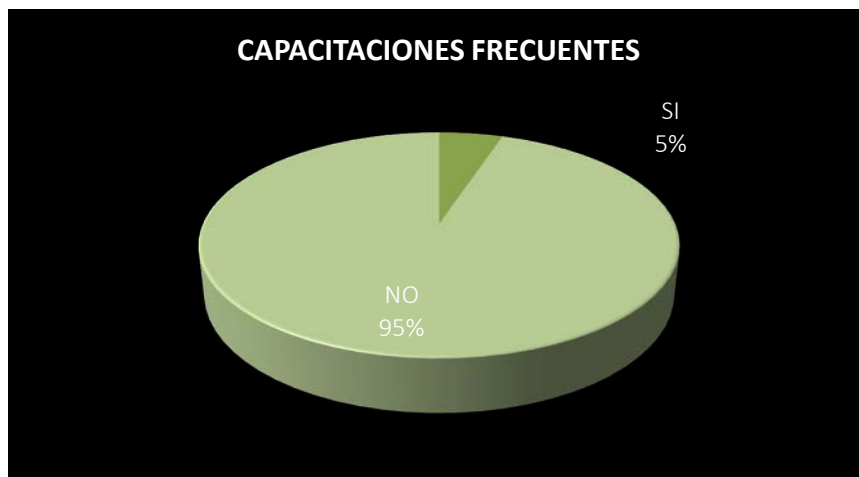
**Cuadro N°5**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	4	5%
NO	74	95%
TOTAL	78	100%

**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**Grafico N°5**



**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

### **ANÁLISIS:**

El 95% de la totalidad de los empleados encuestados mostraron que no les brindan capacitaciones frecuentes mientras tanto que el 5% señaló lo contrario.

### **INTERPRETACIÓN:**

La gran parte de los empleados mostraron que existe falta de capacitaciones por parte de la cooperativa. Las capacitaciones frecuentes ayudarían a; Incentivar al empleado, porque sienten que la empresa los tiene en cuenta, desea que se desarrollen y mejoren; Reducir la necesidad de supervisión, porque el empleado capacitado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima, alcanzando mayor grado de independencia en sus labores.



**6. ¿Usted considera que es importante cumplir las metas exigidas por la institución?**

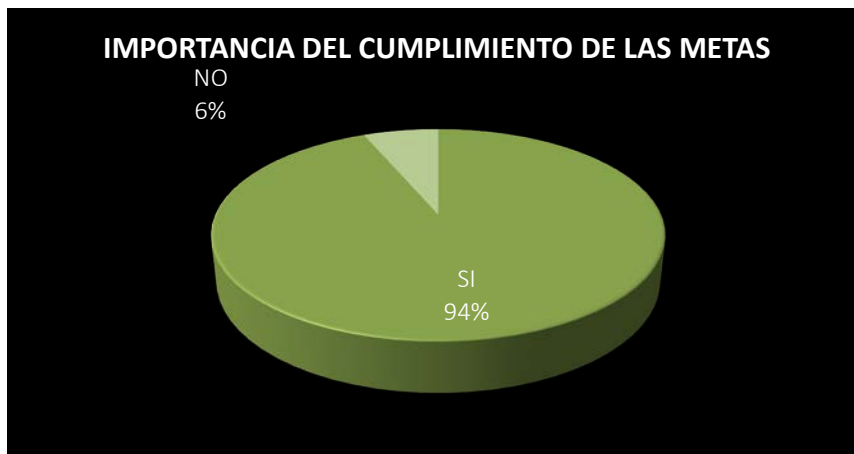
**Cuadro N°6**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	73	94%
NO	5	6%
TOTAL	78	100%

**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**Grafico N°6**



**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**ANÁLISIS:**

Del 100% de los empleados encuestados en 94% manifestaron que si es importante cumplir las metas, mientras tanto el 6% consideraron lo contrario.

**INTERPRETACIÓN:**

El propósito de la cooperativa en fijar metas es el motivar al personal a trabajar más y demostrar sus capacidades.

Si al final las metas son cumplidas, la recompensa es de forma pública y económica, con esto al empleado resalta su esfuerzo y su entrega. Dando como resultado satisfacción al trabajador y motivación a otros.

## 7. ¿El personal no instruido perjudica en el cumplimiento de las metas del Departamento de Crédito?

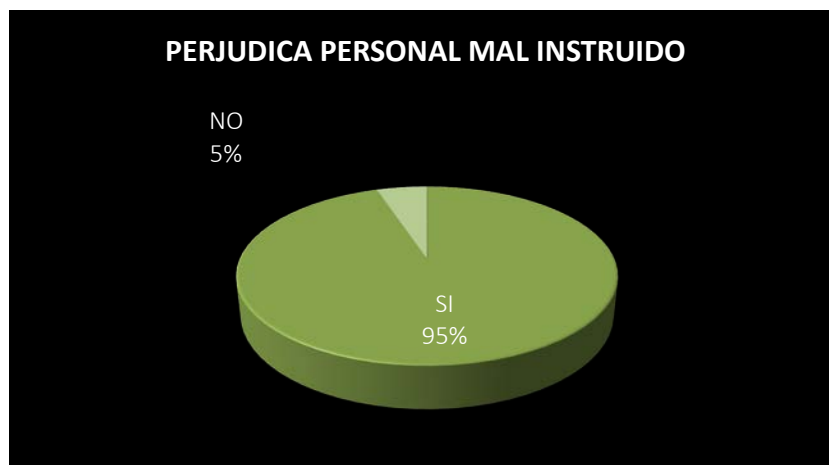
**Cuadro N°7**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	74	95%
NO	4	5%
TOTAL	78	100%

**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**Grafico N°7**



**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

### **ANÁLISIS:**

Del 100% de los empleados encuestado el 95% afirmaron que el personal mal instruido si perjudica en el momento de cumplir las metas establecidas, mientras que el 5% manifestó que no perjudica.

### **INTERPRETACIÓN:**

La mayoría de empleados encuestados de la cooperativa consideran que estar bien instruidos ayuda a cumplir con las metas establecidas a cada uno de los asesores, ya que facilita desarrollar las actividades correspondientes a la verificación y análisis de la información de créditos.

**8. ¿La información que brinda el asesor al socio es clara en el momento de entregar los requisitos para un crédito?**

**Cuadro N°8**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	73	94%
NO	5	6%
TOTAL	78	100%

**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**Gráfico 8**



**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**ANÁLISIS:**

EL 94% de los encuestados de la cooperativa afirmaron que la información que brinda el asesor no es clara para el socio al momento de entregar sus requisitos, mientras tanto que el 6% dice que sí es clara.

**INTERPRETACIÓN:**

La mayor parte de los empleados aseguran que la información que proporcionan los asesores no es clara, es decir el asesor está dando información poco clara, un cliente mal atendido, evitará adquirir nuestros servicios, en el caso que ya los haya adquirido. Por tanto, lograr la plena satisfacción del cliente, ofreciéndole un servicio que cumpla con sus expectativas (o mejor aún que las sobrepase) debe ser siempre nuestro objetivo.

## 9. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?

**Cuadro N°9**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
Malo	0	0%
Bueno	78	100%
Muy Bueno	0	0%
TOTAL	78	100%

**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**Grafico N°9**



**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

### **ANÁLISIS:**

El 100% de los empleados de la cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., calificaron que el ambiente laboral es bueno.

### **INTERPRETACIÓN:**

Para que un trabajador rinda, para que alcance todo su potencial, debe tener las condiciones adecuadas. No basta con que tenga el entrenamiento y las herramientas necesarias. Hace falta también que se siente cómodo en su trabajo, en el medio, con sus compañeros de trabajo y sobre todo, con sus jefes o líderes.

**10. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales para tener un mejor desempeño?**

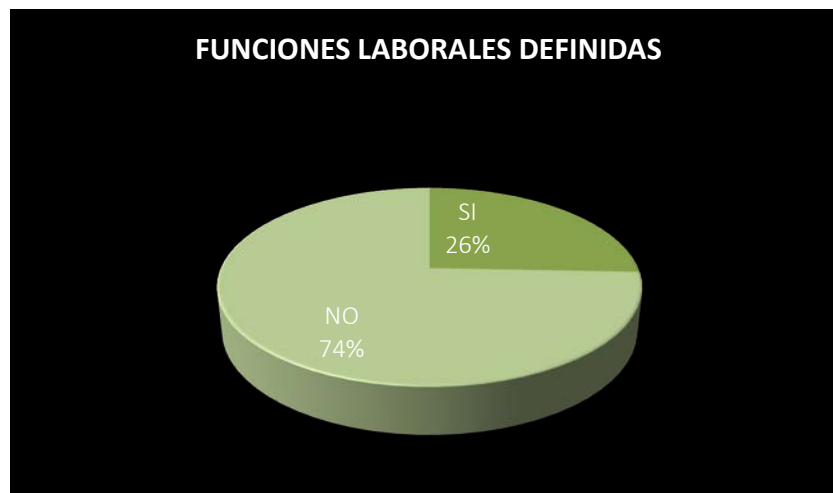
**Cuadro N°10**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	20	26%
NO	58	74%
TOTAL	78	100%

**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**Grafico N° 10**



**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**ANÁLISIS:**

Del 100% de los empleados encuestados el 74% consideran que sus funciones no se encuentran bien definidas mientras que el 26% creen que si lo están.

**INTERPRETACIÓN:**

La mayor parte de los empleados de la cooperativa consideran que sus funciones deberían estar bien definidas, para tener un mejor rendimiento laboral con eficiencia y así cumplir los objetivos propuestos.

## 11. ¿Existe mucha rotación de personal?

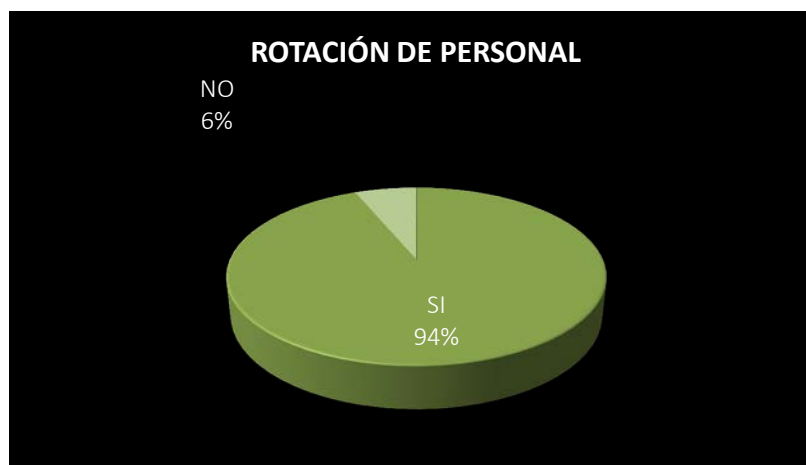
**Cuadro N°11**

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	74	95%
NO	4	5%
TOTAL	78	100%

**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

**Grafico N°11**



**Fuente:** Encuestas realizada a los empleados

**Elaborado por:** Diana Zamora

### **ANÁLISIS:**

El 95% de los encuestados manifiestan que existe mucha rotación de personal, mientras que el 5% considera lo contrario.

### **INTERPRETACIÓN:**

La constante rotación de personal implica proporcionar la debida capacitación del puesto a cubrir. Si después de entrenar a un empleado, este es despedido en poco tiempo, es necesario iniciar un nuevo proceso de reclutamiento.

La empresa no se puede dar el lujo de estar cambiando constantemente de personal. Además del costo de adiestramiento, los empleados nuevos, por su poco conocimiento de la empresa, sus políticas y procedimientos, tarda un buen tiempo en adaptarse y lograr su máxima productividad, por lo que en todo este tiempo la empresa estará perdiendo.

## 4.2 Verificación de la hipótesis

### 4.2.1 Planteo de la hipótesis

**H<sub>0</sub>:** Los adecuados procedimientos de concesión crediticia no incide en las metas no cumplidas de colocaciones en el año 2011 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

**H<sub>1</sub>:** Los adecuados procedimientos de concesión crediticia inciden en las metas no cumplidas de colocaciones en el año 2011 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

### 4.3 Estimador estadístico

De una muestra de empleados se han obtenido varias respuestas a las preguntas:

**¿Se cumplen con los procedimientos previamente implantados en Departamento de Crédito?; ¿Usted considera que es importante cumplir las metas exigidas por la institución?**

Para comprobar esta hipótesis se utilizará la prueba de Chi-cuadrado que permite determinar si el conjunto de frecuencias observadas se ajusta a un conjunto de frecuencias esperadas o teóricas, se aplica la fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

La institución financiera que está siendo objeto de estudio es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., la cual me facilito la información necesaria y documentación legal respectivamente para la elaboración de mi investigación.

#### 4.3.1 Nivel de significación y regla de decisión

Nivel de significación 0.05

Grados de libertad  $GL = (filas - 1)(colum. - 1)$

$$(2 - 1)(2 - 1) = 1 \implies 3.84$$

Se acepta la hipótesis nula si el valor a calcularse de  $X^2$  es menor al valor de  $X^2$  tabular = 3.84; caso contrario se rechaza. 83

#### 4.3.2 Cálculo de Chi-cuadrado $X^2$ .- Datos obtenidos de la investigación.

##### 4.3.2.1 Preguntas para comprobar la hipótesis: Pregunta N° 1 y Pregunta N° 6.

##### 4.3.2.1.1 ¿Se cumplen con los procedimientos previamente establecidos en el Departamento de Crédito?

SI  NO

##### 4.3.2.1.2 ¿Usted considera que es importante cumplir las metas exigidas por la institución?

SI  NO

**Tabla 7. Datos obtenidos de la investigación**

METAS PROCEDIMIENTOS	CRITERIO		
	SI	NO	TOTAL
SI	82 (61.38)	14(34.62)	96
NO	74(94.62)	74(53.38)	148
TOTAL	156	88	244

Fuente: Encuestas realizada a los empleados

Elaborado por: Diana Zamora



### 4.3.3 Tabla de frecuencias observadas (O) y esperadas (E)

**Tabla 8. Tabla de cálculos**

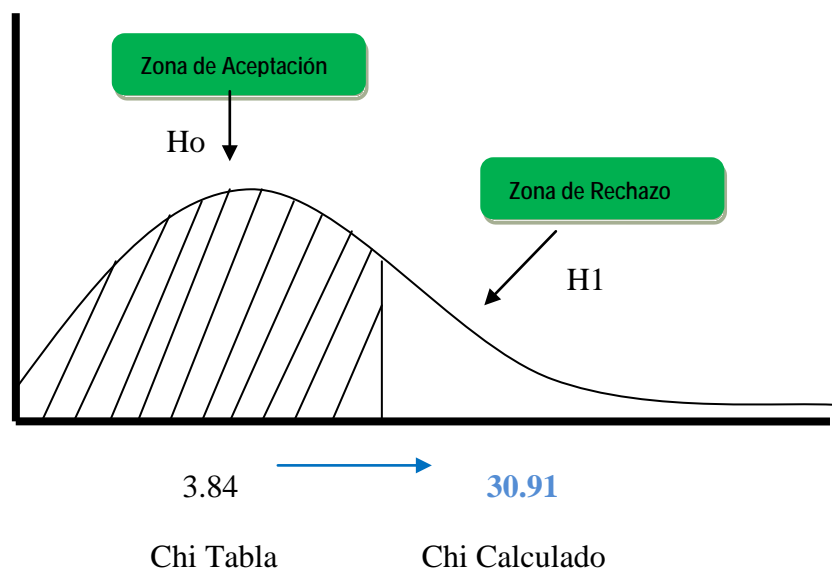
Dato observado	Dato esperado	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
82	61.38	19.62	384.94	6.17
14	34.62	-20.62	425.18	12.28
74	94.62	-20.62	425.18	4.49
74	53.38	20.62	425.18	7.97
$\Sigma =$				30.91

Fuente: Encuestas realizada a los empleados

Elaborado por: Diana Zamora

### 4.3.4 Conclusión

El resultado obtenido cae en la zona de rechazo por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice que los adecuados procedimientos de concesión crediticia no incide en las metas no cumplidas de colocaciones en el año 2011 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus Ltda.



## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

Una vez determinado el problema, desarrollado el marco teórico, planteamiento de la hipótesis, definido los objetivos e identificado las variables de estudio se ha llegado a las siguientes conclusiones trascendentales:

- En la hipótesis planteada se llega a concluir que, a través de una aplicación adecuada de los procedimientos de concesión crediticia se puede lograr el cumplimiento de metas de colocaciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.
  
- Considero que la aplicación de las políticas de crédito en lo referente a los procedimientos de recopilación de información financiera, análisis y evaluación adolece de efectividad, factor que incide directamente en el incumplimiento de metas en colocaciones, afectando directamente en la rentabilidad de la institución.
  
- La cooperativa adolece de políticas de capacitación, factor determinante en el grado de compromiso de los socios hacia la institución financiera, creando apatía en participar activamente en el crecimiento de la misma.
  
- Las políticas de concesión no demuestran flexibilidad en la evaluación crediticia de socios con excelente calificación de crédito; ocasionando deserción de los mismos.
  
- Los montos y plazos de crédito que la cooperativa maneja no satisfacen en su totalidad las necesidades del socio, viéndose obligado a recurrir a otras fuentes de crédito más costosas que no permite cumplir con las obligaciones.

## 5.1. RECOMENDACIONES

Por lo establecido en las conclusiones y luego de priorizar las recomendaciones, se las presenta en el siguiente orden de acción que debe ejecutar la empresa para superar la problemática existente.

- Crear procedimientos de evaluación y verificación de información, que de soporte al departamento de crédito, para que la toma de decisión al aprobar el crédito, sea la más adecuada.
  
- Realizar cursos de capacitación focalizadas a los diferentes nichos de mercado categorizando a socios nuevos, antiguos, con excelente comportamiento crediticio, de modo que facilite la coparticipación de la cooperativa en bien de los socios y su crecimiento económico.
  
- Mejorar la imagen institucional, a través de publicidad por los medios de comunicación, para sociabilizar los objetivos institucionales, con la finalidad de captar socios nuevos que permitan capitalizar a la cooperativa.
  
- Perfeccionar montos y plazos competitivos, para brindar mayor beneficio, a través de un análisis del comportamiento crediticio del socio, para obtener fidelidad financiera y crear expectativas a nuevos socios.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos informativos**

##### **6.1.1 Tema de la Propuesta:**

Plan de Acción para mejorar y asegurar el cumplimiento de los procedimientos de concesión crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

##### **6.1.2 Institución Ejecutora:**

Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

##### **6.1.3 Beneficiario:**

Departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., socios / clientes y todos sus funcionarios.

##### **6.1.4 Ubicación:**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA., oficina Centro, se encuentra ubicado en la Provincia de Tungurahua Cantón Ambato, calle Lalama 06-39 entre Sucre y Bolívar.

##### **6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución:**

Desde el 1 de diciembre del 2012 hasta el 1 de marzo del 2013.

### 6.1.6 EQUIPO TÉCNICO RESPONSABLE:

-Ing. Sandra Velasco – Gerente de Oficina Operativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., la misma que dio las facilidades para realizar el presente trabajo de investigación.

-Asesores Sénior y Junior –quienes apoyaron con la información y en el desarrollo de la propuesta del presente trabajo.

-Diana Zamora – Investigadora, creadora de un Plan de Acción para mejorar y asegurar el cumplimiento de los procedimientos de concesión crediticia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

-Costo: El costo estimado de la propuesta será de **\$2177,50**.

<b>CANTIDAD</b>	<b>DETALLE</b>	<b>V. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
6	PAPELERIA (resmas de papel bond)	3,75	22,50
500	Copias	0,05	25,00
1	Impresora	350,00	350,00
1	Laptop	550,00	550,00
1	Transporte y alimentación	200,00	200,00
1	Anillados y empastados	100,00	100,00
1	Suministros varios	50,00	50,00
1	Capacitaciones	850,00	850,00
30	Refrigerios	1,00	30,00
<b>TOTAL</b>			<b>2177,50</b>

## **6.2. Antecedentes de propuesta**

Dado el vertiginoso crecimiento del sistema cooperativo nacional que se ha dado en estos últimos años, surge la necesidad de ir innovando procedimientos que faciliten el normal desenvolvimiento de las operaciones crediticias.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., los procedimientos de concesión crediticia se lo realizan de manera sistemática e impersonalizada, sin considerar factores relevantes, para el análisis y evaluación del aspecto socio-económico de cada uno de los socios. Esto ha ocasionado que los índices de morosidad se encuentren en constante crecimiento perjudicando el crecimiento institucional y como consecuencia no poder ampliar la cobertura de sus servicios y además afectando el cumplimiento de las metas designadas de colocaciones.

Las políticas de concesión de créditos no demuestran flexibilidad en la evaluación crediticia de socios con excelente comportamiento de pago; ocasionando deserción de los mismos.

Existe desinterés por parte de la cooperativa en brindar asesoramiento técnico, capacitación y seguimiento a las inversiones de crédito, en sus diferentes destinos solicitados por los socios, produciendo el desvío de los recursos financieros que impide que se cumpla con los objetivos y origine la pérdida de calidad de vida del socio.

## **6.3. Justificación**

Esta propuesta ha sido elaborada con la finalidad de proporcionar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., una guía que permita aplicar correctamente los procedimientos de concesión crediticia, que además de sistemático considera a cada caso en particular, con el fin de eliminar retrocesos de los procedimientos, mejorar en forma más acertada las decisiones que se adoptan para conceder créditos a los socios.

Permitirá el compromiso del personal que labora en el área de crédito, estableciendo plazos y responsables, dando un seguimiento y monitoreo a las operaciones crediticias de la cooperativa, mejorando los niveles de servicios.

La guía operativa ayudará a cumplir en un corto plazo los objetivos propuestos y contribuirá de manera satisfactoria a dinamizar los procedimientos de colocación crediticia, a través de una correcta capacitación diferenciada a socios y empleados.

Al definir la misión, visión, valores organizacionales, objetivos globales y estrategias mediante la guía operativa, permitirá obtener el desarrollo y crecimiento de la institución en el mediano y largo plazo gracias a la operatividad de la Guía Operativa; el mismo que deberá ser difundido a todos los involucrados, es por ello que se constituye en una herramienta importante para alcanzar los resultados esperados por la Cooperativa.

#### **6.4. Objetivos**

##### ***Objetivo general***

Elaborar una Guía Operativa para mejorar y asegurar el cumplimiento de los procedimientos de concesión crediticia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.

##### ***Objetivos específicos***

- Identificar los procedimientos más vulnerables en el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.
- Realizar un estudio FODA para determinar posibles estrategias que le permita ser más competitiva.
- Promover una cultura de conocimiento cooperativo a todos los entes involucrado en el proceso de concesión de créditos.

- Identificar los elementos organizacionales que han de ejecutarse a fin de mejorar los procedimientos de concesión crediticia.

## **6.5. Análisis de factibilidad**

Se realizara la presente propuesta en vista que se cuenta con la debida autorización del Consejo de Administración como autoridad máxima de la Institución, la Gerencia General y la colaboración de la Gerente de la Oficina Centro y los funcionarios del departamento de crédito, por lo tanto se podrá analizar los siguientes factores fundamentales que se detallan a continuación.

### ***Factibilidad económica***

Esta propuesta no significara egresos económicos para la Institución por cuanto se relazará con los funcionarios y los recursos ya existentes.

La propuesta es factible en el aspecto económico, en vista que incrementara la credibilidad financiera de los socios a su Institución, a través de conocer los objetivos de manera clara y precisa, por parte de los funcionarios asignados en las diferentes tareas de ejecución; consiguiendo de esta manera ser más ágiles y eficientes en los procedimientos y mejorar la imagen institucional.

### ***Factibilidad Social***

El principio fundamental del cooperativismo es la mutua participación, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus asociados y el crecimiento institucional, con la presente propuesta se busca dar un correcto asesoramiento a la inversión crediticia, y como consecuencia la cooperativa logre el retorno del dinero con su respectiva utilidad.

Logrando aspectos relevantes y de gran impacto social, a través de una reducción en la tasa de interés en los créditos e incrementar la cobertura de sus servicios.



### ***Factibilidad Institucional***

La propuesta servirá para fortalecer los vínculos de comunicación entre los clientes internos y externos de la cooperativa, logrando la confianza de los socios y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Esto permitirá ser más competitivos con el resto de instituciones financieras cooperativas de la localidad.

### ***Factibilidad Tecnológica***

La institución cuenta con un sistema tecnológico de punta que sirve de capacitación en la puesta en marcha del modulo, y posteriormente ser fuente de consulta para el responsable del área de sistemas para un manejo correcto de la aplicación. Las opciones presentadas en este menú, permiten la administración del sistema. La versión del sistema SIFIZOS es 1.34, además es un sistema propio desarrollado por el TIC informático de la cooperativa, es por eso que el desarrollo de la propuesta será factible por la tecnología que poseen.

## **6.6 Fundamentación científico – técnica**

Según **Henry Fayol**, en su artículo Plan de Acción en la página disponible en línea dice lo siguiente:

“Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

En general, los planes se estructuran principalmente mediante proyectos de inversión, sin embargo, un plan debe contener también, el desarrollo de las Tareas específicas”.

El Plan de Acción está concebido como todas las tareas, operaciones que deban ejecutarse para poder alcanzar los objetivos. Plan de Acción son, los que traducen la Misión y Visión. El Plan de Acción será direccionado hacia los objetivos y las perspectivas, debe ser cuidadosamente planeado, pudiendo utilizarse cualquier formato que responda al menos a los siguientes resultados objetivos:

1. Estudiar la situación actual de la institución (FODA).
2. Definir estrategias que contribuyan al mejor desenvolvimiento de la organización.
3. Establecer la misión, visión y valores
4. Formular el Plan de Acción.

## **Procedimientos de Crédito**

### ***Procedimientos***

En la empresa de servicios el proceso de operaciones es esencial, debido al interés que genera en los compradores la ejecución correcta del proceso de prestación de un servicio.

La uniformidad en los procedimientos que implica la venta de un servicio ofrece ventajas competitivas, especialmente cuando la diferenciación entre productos puede ser mínima. Para ello es conveniente verificar que los sistemas funcionen correctamente para de esta manera obtener ventajas en relación al tiempo que nos permita cumplir con lo prometido creando de esta manera lasos de confianza con los clientes.

Los procedimientos pueden clasificarse en tres tipos que pueden ser usados por empresas de servicios, estos son:

## **Operaciones en Línea**

Cuando el servicio se produce de manera secuencial esto puede limitar el rendimiento por demoras producidas en algunas de las etapas de la entrada del servicio, además resulta relativamente inflexible por lo que es recomendable para las empresas con procedimientos estándares de servicios y altos volúmenes de demanda.

### **Operaciones Combinadas**

Usados en empresas que utilizan diferentes combinaciones y secuencias de actividades para satisfacer diversas necesidades de los clientes y tiene la ventaja de ser flexible.

### **Operaciones Intermitentes**

Tiene relación a los servicios que no son repetidos de manera frecuente por lo que su administración resulta compleja debido a la dificultad para establecer los objetivos, utilización de la capacidad, participación de la gente, control de calidad

### **Políticas de Crédito**

El éxito o el fracaso de un negocio depende principalmente de la demanda de sus productos como regla general, entre más altas sean sus ventas, más grandes serán sus utilidades y más alto será el valor de sus acciones. Las ventas, a su vez, depende de varios factores; algunos de ellos son de naturaleza exógena pero otros están bajo el control de la empresa.

Las principales variables controlables que afectan a la demanda son los precios de venta, la calidad del producto, la publicidad y la política de crédito de la empresa. La política de crédito a su vez, se forma de cuatro siguientes variables:

El período de crédito, el cual consiste en la longitud del plazo de tiempo que se confiere los compradores para que liquiden sus adquisiciones.

Las normas de crédito, las cuales se refieren a la capacidad financiera mínima que debe tener los clientes a crédito para ser aceptados y el monto de crédito disponible para distintos tipos de clientes.

El administrador de crédito tiene la responsabilidad de administrar la política de crédito de la empresa. Sin embargo, es establecida normalmente por el comité ejecutivo, el cual consiste por lo general del presidente de la empresa, del vicepresidente y de los vicepresidentes a cargo de las áreas de finanzas, de mercadotecnia y de producción.

## **6.7. Modelo operativo**

### **6.7.1 Información de la entidad**

#### **Misión**

Contribuir solidariamente a elevar el nivel de vida de nuestros socios y clientes, satisfaciendo con eficiencia sus necesidades financieras.

#### **Visión**

Ser un referente del sistema cooperativo en la aplicación de valores y principios de responsabilidad social.

#### **Política de Calidad**

Asumimos el compromiso de ofrecer servicios financieros y no financieros a socios y clientes sustentados en nuestra declaración de; Entidad Cooperativa, Sistema de Gestión de calidad y Mejoramiento continuo de los procesos, con un equipo humano calificado y permanentes innovación tecnológica.

## **Valores y Principios**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS basa su Gestión Administrativa – Financiera en valores universales tales como:

### **Valores**

La cooperativa se basara en los valores universales:

- Ayuda mutua
- Responsabilidad Social
- Democracia
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad

### **Principios**

La cooperativa se basara en los principios universales enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) de:

- Adhesión abierta y voluntaria
- Control Democrático de los socios
- Participación económica de los socios
- Autonomía Independiente
- Educación, capacitación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional está consagrada en el mapa estratégico como un eje transversal permanente en el tiempo y está compuesto por los siguientes pilares:

### **Identidad Cooperativa**

Somos una Institución Financiera de naturaleza cooperativa.

### **Responsabilidad Social**

Creemos en valores éticos y sociales, reconocemos nuestra obligación de responder a nuestros socios y a la comunidad.

### **Trabajo En Equipo**

Sabemos que la solidaridad, la colaboración y el compromiso son fundamentales en el proceso permanente de transformación y desarrollo de nuestra institución.

### **Gestión De Calidad**

Mejoramos continuamente en la búsqueda de la satisfacción de nuestros socios y clientes

## **Servicios de la Cooperativa**

La Cooperativa ofrece a sus socios los servicios de:

Ahorro a la Vista

Certificado de Depósito a Plazo

Crédito de Consumo

Crédito de Vivienda

Microcrédito

Red Médica Oscus

## **OBJETIVOS**

- Asegurar el buen manejo institucional y fomentar la confianza entre socios y clientes.
- Modernizar la infraestructura física y tecnológica de la cooperativa.
- Expansión, crecimiento y rentabilidad.
- Desarrollo de productos y servicios físicos especializados para segmentos de mercado.
- Asegurar la información digitada de la cooperativa.
- Satisfacer las necesidades financieras de un mayor número de socios y clientes.
- Incrementar el número de socios y clientes.
- Generar un sistema cuantitativo y cualitativo que permita identificar el nivel de satisfacción de socios y clientes.

## ANALISIS FODA AL EJECUTAR EL PLAN DE ACCIÓN

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incrementar el grado de conocimiento profesional.</li> <li>✓ Crecimiento personal.</li> <li>✓ Mejor desempeño en las actividades encomendadas.</li> <li>✓ Incrementar la confianza de los socios.</li> <li>✓ Mejorar el nivel de gestión</li> <li>✓ Darse a conocer dentro del contexto cooperativo nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtener mayor competitividad y posicionamiento en el mercado.</li> <li>✓ Acceso a líneas de crédito locales y del exterior.</li> <li>✓ Mejores controles e imagen institucional.</li> <li>✓ Alcanzar un nivel adecuado en la calificación de riesgo financiero.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incumplimientos con las políticas de la cooperativa</li> <li>✓ Falta de Talento Humano</li> <li>✓ Ausencia de liderazgo.</li> <li>✓ Deducción de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proliferación de nuevas instituciones cooperativas en la ciudad.</li> <li>✓ Situación política que pudiera afectar la economía del país.</li> <li>✓ Fenómenos naturales que afectan el entorno del país.</li> </ul>

### ESTRATEGIAS

- Crear nuevos productos y servicios especializados acorde a las necesidades de nuestros socios y clientes.



- Expandir el ámbito de acción de la Cooperativa en las tres regiones del país y a nivel internacional.
- Revisar los productos de captaciones y colocaciones existentes para fortalecerlos y plantear la factibilidad de creación de nuevos productos.
- Aplicar un nuevo sistema de evaluación de desempeño.
- Mejorar la competencia de los trabajadores e incentivar la conformación de equipos de trabajo.
- Retribuir los resultados de la Cooperativa en beneficio de nuestros socios.
- Establecer, difundir y ejecutar procedimientos de medición de niveles de satisfacción del cliente y posventa.
- Realizar medición del clima laboral y mejorar sus indicadores.
- Establecer planes de incentivos para la activación de cuentas de socios.
- Crear sistemas de información y ayuda al socio clientes.
- Fortalecer las autorizaciones de créditos en base a una adecuada segregación de funciones.

## **METAS**

- \* Difundir fuertemente a la marca OSCUS identificándola como cooperativa a través de nuestra publicidad, papelería y eventos participativos, proporcionando atraer nuevas generaciones a la comunidad cooperativa.
- \* Desarrollar y potenciar las competencias del personal para genera servicios de calidad inspirados en los principios y valores cooperativos.
- \* Fomentar en todos los estamentos el conocimiento, creencia y pertenencia de los principios y valores cooperativos y que eso conlleva a reflejarlo a los usuarios de los servicios.
- \* Impulsar el sentido de propiedad de los socios hacia su cooperativa.

## **Segregación de funciones para operaciones de créditos**

### **➤ Gerente de Oficina Operativa**

- Obtener de forma semanal el reporte de adjudicación de préstamos ingresados al sistema.
- Coordinar con los Asesores de Negocios destinados para la visitas en campo en función de la zonificación.
- Organiza y coordina con los Asesores de Negocios la verificación a los créditos que no cumplieron con el destino de la operación.
- Si el Socio/Cliente justifica la operación en el plazo establecido, comunica al Comité de Crédito/Nivel de Aprobación que resolvió la operación para su análisis y resolución.
- Dispone al **Asesor de Negocios** la aplicación de la resolución.
- Gestiona en coordinación con el **Asistente Jurídico** la recuperación del préstamo en función de la resolución del Comité de Crédito/Nivel de Aprobación.

### **➤ Asesor de Negocios**

- Revisa el expediente del Socio/Cliente, verifica los datos de dirección, destino, fecha probable de ejecución de la operación.
- Imprime le formulario de seguimiento y llena la información requerida de acuerdo a los datos del expediente.
- Realizar la visita de campo, verificando que la operación se encuentre justificada, registra la información obtenida en el formulario de seguimiento y receipta la firma del Socio/Cliente o de la persona presente en la verificación.

- Si toda la información verificada es la correcta adjunta al formulario de seguimiento los respaldos obtenidos, comunica al **Gerente de Oficina**.

- Si el Socio/Cliente no justifica lo presentado en la solicitud se comunica al **Gerente de Oficina Operativa**.

➤ **Comité de Crédito/Nivel de Aprobación**

- Analiza la documentación y resuelve.

- Si toda la información presentada esta correcta, comunica la resolución al **Gerente de Oficina Operativa** para su aplicación.

## **6.8. Administración**

La administración de la presente propuesta lo realizará la Gerencia General de la cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., previo conocimiento y autorización del Consejo de Administración, conjuntamente con las áreas involucradas en el proceso de concesión crediticia las cuales se detallan a continuación:

### **Consejo de Administración**

Está integrada por 5 vocales elegidos por la Asamblea General de socios, la misma que se encarga de dictar reglamentos, aprobar presupuestos, resolver en última instancia las peticiones de los socios de acuerdo a lo que establezca el estatuto.

### **Gerente General**

Es nombrado por el Consejo de Administración, su función es de representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa, responder a la marcha

administrativa, operativa y financiera, suministrar información que soliciten los socios, órganos internos y la Superintendencia de Bancos y Seguros, ejecutar políticas generales de la cooperativa.

### **Departamento de Crédito**

En el cual gira la razón de ser de la cooperativa, a través de los diferentes servicios de crédito que esta ofrece.

Administra y ejecuta los diferentes procedimientos de crédito provenientes de las políticas generales de la institución.

### **Recursos Humanos**

Administra el talento humano, selecciona el personal idóneo para el cumplimiento de las actividades que conlleven al cumplimiento de los diferentes objetivos institucionales.

## **6.9 INFORME FINAL**

### **MOTIVOS DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta se la realizó al Área de Negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., debido a que los directivos de la misma desean conocer la eficiencia con la que se están realizando los procedimientos en esta área, y ha determinado las recomendaciones, que permitirán a la Cooperativa, mejorar los tiempos de otorgación de un crédito, y a la vez mejorar el proceso del área general, y de esta manera optimizar el desempeño de la organización.

## **ALCANCE DE LA PROPUESTA**

La presente propuesta se ha desarrollado de conformidad con las políticas establecidas por parte de la Cooperativa, respecto al departamento estudiado.

En cuanto a la revisión y análisis del área crediticia, se realizó en el transcurso de la ejecución de sus operaciones cotidianas, con lo cual se intentó medir los distintos niveles de eficacia y eficiencia.

## 6.10. Previsión de la evaluación

### MATRIZ PLAN DE EVALUACIÓN

¿QUIÉNES SOLICITAN EVALUAR?	¿POR QUÉ EVALUAR?	¿PARA QUÉ EVALUAR?	¿QUÉ EVALUAR?	¿QUIÉN EVALÚA?	¿CUÁNDO EVALUAR?	¿CÓMO EVALUAR?	¿CON QUÉ EVALUAR?
Gerente General	Mejorar procedimientos	Para tomar decisiones adecuadas.	Resultados	Auditoría Interna	Al finalizar cada mes	Con los Estados Financieros	Recursos Humanos
Departamento de Crédito	Demasiado tiempo en la concesión de crédito e incumplimiento de metas	Agilizar procedimientos de crédito	procedimientos de concesión de crédito	Gerente General y Auditoría Interna	Cada mes	Matriz de cumplimiento de gestión	Recursos Humanos
Talento Humano	Falta de desempeño laboral	Mejorar canales de comunicación y capacitación	- Actividades laborales	Gerente General	Cada mes	Test personal	Recursos Humanos

## BIBLIOGRAFIA

- ✓ Cepeda Alonso Gustavo, AUDITORIA Y CONTROL INTERNO, Mc Gran Hill Interamericano S.A., Colombia, 1997.
- ✓ Normas Generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero.
- ✓ Gómez Cejas, Guillermo. Herramientas Administrativas Año 1997.
- ✓ MALDONADO, E. Milton K: Auditoria de Gestión, tercera edición, Ecuador, 2006
- ✓ FRANKLIN, Benjamín Enrique, Auditoria Administrativa, última edición, 2006.
- ✓ Ley de Cooperativas
- ✓ Milton K. Maldonado., “AUDITORIA DE GESTION”, Quito – Ecuador.
- ✓ Normatividad de la Superintendencia de Bancos y Seguros.
- ✓ Reglamentos General y Procedimientos Internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.
- ✓ Ron Eduardo, COMPENDIO DE LA MATERIA DE AUDITORIA DE GESTION, Quito – Ecuador, Abril 2009.
- ✓ Reglamento General de la Ley de Cooperativas.
- ✓ Whittington Ray. Kart Pany, PRINCIPIOS DE AUDITORIA, 14 Edicionb Editorial Mac Graw Hill, Mexico, 2006.
- ✓ Gómez Rondón, Francisco. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.Editorial Mc Graw Gil. Año 1.995. Pág. 104 hasta 114
- ✓ **BERNAL** Cesar Augusto, Segunda Edición.(2006) - Metodología de la Investigación.
- ✓ **LEIVA** Francisco, Quita Edición. (2008) - Nociones de Metodología de Investigación Científica.

# **ANEXO**



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**  
**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE**  
**AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO**

**Objetivo:** *Conocer a detalle la apreciación de los Asesores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. en lo que concierne en el momento de realizar captaciones y colocaciones.*

**1. ¿Se cumplen con los procedimientos previamente implantados en Departamento de Crédito?**

SI

NO

**2. ¿Se cumplen con las metas establecidas a cada uno de los Asesores?**

SI

NO

A VECES

**3. ¿Cómo calificaría usted a los procedimientos existentes en el departamento de Créditos?**

*Malo*

*Bueno*

*Muy Bueno*

**4. ¿Existe el trabajo en equipo en el Departamento de Créditos para realizar captaciones y colocaciones?**

SI

NO

**5. ¿Se realizan capacitaciones frecuentes a los Asesores y demás empleados?**

SI

NO

6. ¿Usted considera que es importante cumplir las metas exigidas por la institución?

SI

NO

7. ¿El personal no instruido perjudica en el cumplimiento de las metas del Departamento de Crédito?

SI

NO

8. ¿La información que brinda el asesor al socio es clara en el momento de entregar los requisitos para un crédito?

SI

NO

9. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un Asesor?

SI

NO

10. ¿Cómo calificaría su Ambiente Laboral?

Malo

Bueno

Muy Bueno

11. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales?

SI

NO

12. ¿Existe mucha rotación de personal?

SI

NO