



República del Ecuador

Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil

Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:

Administración de empresas

Tema:

Diseño para la mejora de la productividad aplicando un Modelo de Gestión Estratégica en el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.

Autor:

Econ. Gabriela Margarita Morán Bustamante

Director de Tesis:

Econ. Otto Suárez Rodríguez, PhD.

Septiembre 2019

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad del contenido de este trabajo de titulación me corresponde exclusivamente a mí; y al patrimonio intelectual de la misma Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil.

Econ. Gabriela Margarita Morán Bustamante

DEDICATORIA

A mis padres Oscar y Margarita quienes con su esfuerzo me ayudaron a culminar esta Maestría, por inculcar en mí el ejemplo, por sus consejos y palabras de aliento por acompañarme en todos mis sueños y metas.

A mi hermana y mi abuelita por su amor y paciencia, por estar conmigo en todo momento.

A mi novio por acompañarme en este proceso con su apoyo y su cariño incondicional.

Econ. Gabriela Margarita Morán Bustamante

AGRADECIMIENTO

A Dios por cuidarme y guiar cada paso que doy. A mi familia y su amor, que me ha dado la fuerza suficiente para no decaer cuando todo parece complicado e imposible.

A mi novio por llenar mi vida de alegría cuando más lo necesite.

De igual forma, agradezco al Economista Otto Suarez por su dirección, conocimiento y colaboración hoy puedo culminar este trabajo.

Econ. Gabriela Margarita Morán Bustamante

RESPONSABILIDAD

La Responsabilidad de este trabajo de investigación, con sus resultados, conclusiones y recomendaciones, pertenece exclusivamente al autor.

Econ. Gabriela Margarita Morán Bustamante
C.I. 0918191966

RESUMEN

El presente trabajo de tesis está enfocado en el diseño de un modelo de gestión estratégica para el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, para ello se realizó el análisis de aspectos importantes dentro del área de crédito como son la gestión interna y la productividad mediante el cálculo de indicadores financieros de la cooperativa y de las cooperativas del sector y a través de la información recolectada de los empleados que nos permita definir la situación actual de la institución. El propósito del modelo de gestión es que el área de crédito lo pueda implementar para corregir, mejorar la gestión interna actual y por ende la productividad para obtener mejores resultados.

Palabras claves: Productividad, modelo de gestión, estrategia, crédito, eficiencia, efectividad.

ABSTRACT

This thesis is focused on the desing of a strategic management model for the credit area of the "Lucha Campesina" Saving and Credit Cooperative, for that intention there is one analysis of important aspects within the credit area such as internal management and productivity through the calculation of financial indicators of the cooperative and cooperatives of the sector and through the information collected from employees that allows us to define the current situation of the institution. The purpose of this management model is that the credit area can implement it to correct, improve their current internal management and therefore productivity, in order to obtain better results.

Key-Words: Productivity, management model, strategy, credit, efficiency, effectiveness.

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN EXPRESA	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESPONSABILIDAD	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
1.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	4
1.1. Antecedentes de la investigación	4
1.2. Planteamiento del problema de investigación.....	5
1.2.1. Formulación del problema	5
1.2.2. Formulación del problema de investigación	7
1.2.3. Sistematización del problema de investigación.....	7
1.3. Objetivos de la investigación	8
1.3.1. Objetivo general	8
1.3.2. Objetivos específicos	8
1.4. Justificación de la investigación	8
1.4.1. Justificación teórica.....	8
1.4.2. Justificación Metodológica	8
1.4.3. Justificación Social	9
1.4.4. Justificación Práctica.....	9
1.5. Marco de referencia de la investigación.....	9
CAPÍTULO II.....	29
2. MARCO METODOLÓGICO.....	29
2.1. Metodología de la investigación.....	29
2.2. Tipo de estudio	29
2.3. Fuente, unidad de análisis, población y muestra	30
2.4. Variables de la investigación.	31

2.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de información.....	32
2.6. Tratamiento de la información	33
2.7. Análisis estadístico	34
CAPÍTULO III	35
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	35
3.1. Análisis de la situación actual	35
3.2. Estimación y análisis de productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.	38
3.3. Presentación de resultados de la encuesta y entrevista	46
Capítulo IV	60
4. Propuesta	60
4.1. Justificación	60
4.2. Propósito.....	60
4.3. Desarrollo de la propuesta.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	72
Conclusiones	72
Recomendaciones.....	75
Limitaciones	77
Bibliografía.....	78
Anexos.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo de gestión aplicado en la cooperativa “MINGA LTDA” ...	18
Tabla 2 Medidas de rendimiento de la productividad.....	23
Tabla 3 Agencias y cantidad de empleados de la cooperativa Lucha Campesina.....	30
Tabla 4 Empleados del área de crédito de la cooperativa Lucha Campesina	31
Tabla 5 Indicadores de productividad	33
Tabla 6 Indicadores financieros actuales en la cooperativa.....	39
Tabla 7 Cantidad de préstamos durante los periodos 2016 – 2018.....	40
Tabla 8 Créditos otorgados Cooperativas de Ahorro y Crédito periodo 2016 – 2018.....	41
Tabla 9 Destino de la cartera de Crédito Cooperativas Segmento 2 2016 – 2018.....	41
Tabla 10 Destino de la cartera de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina 2016 – 2018	42
Tabla 11 Valores de cartera durante el periodo 2016 – 2018	43
Tabla 12 Relación interpersonal	46
Tabla 13 Resolución de problemas por parte de los directivos.....	47
Tabla 14 Nivel de confianza.....	48
Tabla 15 Adaptación a los cambios existentes	49
Tabla 16 Claridad de responsabilidades.....	50
Tabla 17 Comunicación interna	51
Tabla 18 Tratamiento de quejas	52
Tabla 19 Capacitación recurrente	53
Tabla 20 Plan de recompensas	54
Tabla 21 Evaluación de la productividad laboral.....	55
Tabla 22 Evaluación de la productividad laboral.....	56
Tabla 23 Cronograma	62
Tabla 24 Control de crédito y cobranzas	63

Tabla 25 Seguimiento de recuperación de cartera	64
Tabla 26 Reestructuración sobre deuda de clientes morosos	65
Tabla 27 Proceso de capacitación de crédito	69
Tabla 28 Capacidad de pago por nivel de score.....	70
Tabla 29 Aspectos del solicitante según la categoría	70

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de gestión	12
Figura 2 Clasificación de los enfoques de la estrategia	15
Figura 3 Clasificación de los enfoques de la estrategia	17
Figura 4 Número cooperativas de ahorro y crédito en funcionamiento	35
Figura 5 Evolución de las captaciones de las cooperativas de ahorro y crédito	36
Figura 6 Evolución de las colocaciones de las cooperativas de ahorro y crédito	37
Figura 7 Proceso para la otorgación de créditos Cooperativa Lucha Campesina.....	39
Figura 8 Créditos otorgados Cooperativas de Ahorro y Crédito periodo 2016 – 2018.....	41
Figura 9 Destino de la cartera de Crédito Cooperativas Segmento 2 2016 – 2018.....	42
Figura 10 Destino de la cartera de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina 2016 – 2018	42
Figura 11 FODA.....	45
Figura 12 Resolución de problemas por parte de los directivos.....	47
Figura 13 Nivel de confianza	48
Figura 14 Adaptación a los cambios existentes	49
Figura 15 Claridad de responsabilidades.....	50
Figura 16 Comunicación interna	51
Figura 17 Tratamiento de quejas	52
Figura 18 Evaluación de la productividad laboral.....	55
Figura 19 Modelo de Gestión de Cobranzas	66
Figura 20 Programa de capacitación	67
Figura 21 Parámetros para comisión área de crédito y cobranza.....	68
Figura 22 Estrategia para mejorar la productividad de los empleados ...	71

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe gran competencia entre las empresas y cada vez son más las exigencias por calidad y agilidad. Eso fuerza las empresas a incentivar sus colaboradores a mejorar, apremiar y también experimentar nuevos medios para producir más, mejor y con seguridad. Según Mora (2017) es natural en cualquier rama de la empresa, debido a la necesidad y la exigencia de los clientes por calidad, menor tiempo, trabajo en equipo, pues mientras reducen el volumen de pedidos la competitividad aumenta. Por eso cualquier idea para reducir tiempo o algún dispositivo que de agilidad y aumente la seguridad en el proceso debe ser colocado en práctica o por lo menos probado.

García (2016) también afirma que las tareas más complejas, o más difíciles de ejecutar necesitan de más tiempo para que se tenga un buen nivel de productividad y calidad. Mientras más calificación y entrenamiento un funcionario pueda aprovechar, mejor será su desempeño en la ejecución de sus tareas. El autor menciona que la mayoría de los aumentos de productividad ocurren por cuenta de mejorías de proceso y entrenamiento adecuado.

Con base en la argumentación de esos autores, se puede deducir que el estudio entre producción y productividad es relevante, aunque aún no utilizado en algunas empresas, merece atención y debe ser adaptado dependiendo del porte de la misma. En el mercado competitivo, sobreviven sólo las empresas que consiguen disminuir sus costes de producción. Aumentar la productividad significa aumentar el logro y minimizar los costes, mejorando constantemente la calidad de los productos. El mercado exige que, cada vez más, las industrias sean flexibles, confiables y posean calidad en sus productos. Eso hace que las empresas busquen nuevas herramientas para planear y controlar la producción.

Después de observar los procesos productivos de las empresas fue posible constatar algunos procesos que han tenido fallas, desde el inicio hasta finalización del mismo. Los lotes de piezas comienzan la fabricación con órdenes de producción, las cuales especifican la cantidad presente en cada lote, así como

las dimensiones de las piezas, como, por ejemplo: anchura, espesor, peso y otros. Pero a lo largo del proceso, la mayoría de esos lotes no completan las operaciones conforme está solicitado en la orden de producción (Alles, 2013).

Cada etapa del proceso los lotes presentan algún cambio en su estado, no siempre atendiendo al que es solicitado en la orden de producción: salen con dimensiones diferentes de las exigidas, presentan pliegues con ángulos y tamaños diferentes del solicitado, y el más frecuente, lotes con número más pequeño de piezas del que el solicitado. Generalmente, esto ocurre porque en alguna parte del proceso el operador puede haber dañado una pieza y no registrado el “refugio” en la orden de producción. El lote sigue incompleto para la próxima operación no acordes, atrasando así el proceso de montaje del producto y consecuentemente la entrega del producto final para el cliente. Estos sucesos generan retraso o reproceso, llevando a una más pequeña productividad y eficiencia operacional, los dos principales indicadores de desempeño en la producción.

El objetivo principal de las organizaciones para obtener beneficios debe ser entonces organizar sus recursos, incluyendo los recursos humanos de una manera que el principal objetivo se logra. En este contexto, cada empleado debe cumplir con las metas establecidas que están en línea con los objetivos de la organización para entregar sus resultados a los accionistas (Hodge, 2018).

Ahora bien, enfocándose en la base por el cual se desarrolla esta investigación, las cooperativas de ahorro y crédito, al ser entidades financieras no generan un cuadro productivo de productos, sin embargo todo lo antes expuesto también tiene relación, porque sus productos son en sí, la colocación de créditos y la aceptación por parte de los cuentas ahorristas; cuando existen procesos con fallas, estas dos actividades que son claves para el buen funcionamiento de la entidad, sencillamente empieza a sufrir falta liquidez y por ende no tendrá solvencia para mantenerse en el mercado.

Este proyecto se basa en el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito LUCHA CAMPESINA, analizando específicamente el área de crédito y

cobranzas, donde se pretende aplicar un modelo de gestión que optimice los procesos de dicha área, aumentando la otorgación de créditos y captando más clientes que abran una cuenta de ahorro.

Así, la cuestión primordial de este estudio es: ¿Cuáles son los controles de productividad y eficiencia apuntados por el área de crédito, y cuáles son los controles utilizados por las entidades financieras y sus implicaciones en la toma de decisión?

CAPÍTULO I

1.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes de la investigación

Las organizaciones están buscando desarrollar, motivar y aumentar el rendimiento de sus empleados en una variedad de aplicaciones operacionales, de mercado y de recursos humanos orientados. Se ha observado que el rendimiento está muy relacionado con el desempeño organizacional eficaz y eficiente, el empleado influirá positivamente en el desempeño organizacional, los criterios de desempeño organizacional deben incluir la rentabilidad, la eficacia del marketing, la satisfacción del cliente y también la productividad de los empleados.

Con los avances de la tecnología y la necesidad de aumentar la productividad conquistando nuevos mercados, las empresas buscan nuevas alternativas de producción a través de nuevas técnicas tanto de calidad y productividad como de gestión de personas, técnicas utilizadas hasta hoy en las más variadas empresas.

Marín (2018), manifiesta que la administración de la productividad corresponde al proceso formal de gestión, de los colaboradores y todos los niveles de gestión, con la finalidad de reducir los costes de manufactura. Este autor afirma que se debe medir la productividad por métodos adecuados utilizando datos ya existentes o recolectando nuevos, esta medida debe ser comparada con la de otras empresas.

Conforme afirma Moreno (2016) varios son los factores que determinan la productividad de una empresa, destacando: i) relación capital y trabajo: indica el nivel de inversión en máquinas, equipamientos e instalaciones en relación a la mano de obra empleada; ii) la escasez de algunos recursos: como la energía eléctrica, iii) cambios en la mano de obra: los costes de mano de obra aumentan conforme su calificación; iv) innovación y tecnología: el aumento de la

productividad a medio y largo plazo indican inversiones en pesquisas y desarrollo; v) restricciones legales: como por ejemplo, las restricciones ambientales; vi) factores de gestión: relacionados con la capacidad de los administradores de empeñarse en programas de mejoría de productividad en sus empresas y; vii) calidad de vida: muchas empresas buscan mejorar la calidad de vida de sus trabajadores esperando obtener un aumento de la productividad. Moreno (2016) también relata que la productividad es una evolución entre dos instantes de tiempo, entre dos periodos consecutivos de tiempo y tiene relación entre el valor del producto y/o servicio producido y el coste de los insumos utilizados.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

1.2.1. Formulación del problema

En una institución financiera el departamento de crédito es el más importante, por lo que es necesario contar con herramientas administrativas y financieras, que permitan mantener el control de los créditos otorgados y se maneje de manera correcta su colocación y por ende su recuperación, para así poder obtener un impacto positivo en la rentabilidad de la institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”, ha ido creciendo con el pasar de los años producto de esto existen procesos que no han tenido una adecuada regularización lo cual afecta al sistema crediticio (políticas crediticias, tasa, montos, plazos); como en el sistema administrativo, dificultando la toma de decisiones estratégicas que le permitan establecer el rumbo y la posición competitiva propicia para desarrollar el funcionamiento y fortalecimiento de la misma.

Entre los principales síntomas que se manifiestan en el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Lucha Campesina”, podemos detallar los siguientes:

Uno de los síntomas más importantes que tienen las entidades financieras es que no disponen de una herramienta que les permita alcanzar los objetos previstos, al no fomentar dentro de su institución la capacitación permanente en el manejo de colocación y cobranzas de crédito, ocasionando un alto grado de morosidad, afectando directamente los balances financieros.

Las causas de que se genere los síntomas mencionados son:

La falta de inversión en las herramientas de capacitación de sus empleados dificulta la gestión de los trabajadores y ocasionan que sean menos competitivos en relación con otras instituciones financieras, producto de la falta de capacitación a los empleados hay un alto riesgo en la colocación de los créditos que provocaría que aumenten los niveles de morosidad si no se realiza un control adecuado.

El pronóstico de los síntomas y causas presentados se detalla a continuación:

El análisis de un modelo de gestión estratégica que contenga un sistema de información y permita acceder a una base de datos depurada de posibles prospectos, para el área de crédito es necesaria y servirá para que el personal maneje el mismo lenguaje en lo referente a las obligaciones que debe cumplir, los pasos a seguir en el proceso de colocación de crédito y en caso de cobranzas conocer efectivamente las estrategias que debe aplicar para llegar a acuerdos con los socios en mora.

Recibir capacitación y que los empleados realicen un mejor análisis disminuirá los niveles de riesgo desde el momento de la colocación y al realizar una mejor gestión en la recuperación de la cartera.

Analizar los sistemas de compensaciones e incentivos de los empleados que aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la institución es importante a cambio de una buena compensación salarial. Encontrar el punto de equilibrio entre la satisfacción con la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la entidad constituye el objetivo del departamento de talento humano.

Actualmente las empresas tienen como objetivo ser exitosas y competitivas, y son las personas las encargadas de llevar a la organización al éxito y a las metas deseadas, es importante darle el primer lugar al recurso humano, elegir estrategias que le permitan sentirse satisfechos, valorados y reconocidos por el trabajo que realizan.

La relación laboral afectada por el incumplimiento de procesos internos que aporta a la baja productividad del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.

1.2.2. Formulación del problema de investigación

¿De qué manera un modelo de gestión estratégica puede mejorar la productividad del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina?

1.2.3. Sistematización del problema de investigación

- ¿Qué modelo de gestión estratégica podría ser utilizado para mejorar la productividad del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina?
- ¿Cómo se desarrolla la gestión interna del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina?
- ¿Cuál es el nivel de productividad actual del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina?
- ¿Qué relación existe entre la gestión interna actual y el nivel de productividad del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar un modelo de gestión estratégica que puedan ser aplicados para el desarrollo del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la gestión interna actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.
- Calcular el nivel de productividad actual de los empleados del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.
- Analizar la relación entre la gestión interna y la productividad del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación teórica

El proyecto mantiene una justificación teórica porque se precisa indagar, conocer y estudiar, archivos y documentos que puedan aportar con mayor entendimiento a cada una de las secciones de la problemática. Este análisis se encuentra basado en argumentos de autores que aportan con un discernimiento minucioso sobre temas como modelo de gestión, productividad y procesos administrativos.

1.4.2. Justificación Metodológica

El proyecto mantiene una justificación metodológica, puesto que se hace necesario aplicar ciertos métodos y técnicas que permiten la recolección eficaz de la información, así como su correcto procesamiento de datos, para poder obtener un resultado necesario y convincente que ayude no solo a comprender la situación de la empresa sino también a poder encontrar la solución a la misma. Entre la metodología a aplicar para cumplir con los procesos investigativos están un estudio teórico y estadístico, bajo una indagación exploratoria y descriptiva,

debido a que el enfoque es mixto, es decir cuantitativo y cualitativo.

1.4.3. Justificación Social

El impacto social es demostrar cómo los trabajadores pueden permanecer en sus puestos siempre y cuando su desempeño laboral implique beneficios para la empresa.

1.4.4. Justificación Práctica

La productividad de una empresa se debe en gran manera al desempeño de los empleados, cuando existe una motivación a través de las relaciones internas y el cumplimiento eficaz de los procesos internos, la empresa logra cumplir su misión y su visión sin muchos problemas, en este proyecto, se busca proponer un modelo de gestión donde el trabajo sea valorado de tal manera que comprometa a los empleados del área de crédito de la cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina a dar un servicio de calidad.

La investigación aporta a la práctica, para que cualquier entidad pueda desarrollar, cuidar y prestar atención debida a los procesos que se relacionan en toda la parte administrativa, de esta manera minimiza la alta rotación de personal como de clientes.

1.5. Marco de referencia de la investigación

Modelo de Gestión

De acuerdo con Alles (2017) la estrategia es "para determinar las metas y los objetivos básicos de la empresa a largo plazo; y la adopción de medidas y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos". Aragundi (2015) supone que el objetivo estratégico de una organización es "para conseguir el rendimiento del capital y la rentabilidad a largo plazo no es satisfactoria, el problema debe corregirse o la actividad debe ser abandonada."

Beltrán (2014) considera que la estrategia de la empresa es el modelo de decisiones de una empresa que: determina y revela sus propósitos y objetivos; produce las principales políticas y planes para lograr esos objetivos; define el alcance de negocios de la organización; determina su tipo de organización económica y humana; y define la naturaleza de la contribución económica y no económica que se propone hacer a sus grupos de interés.

Cando (2017) considera que la gestión estratégica a largo plazo se compone de tres elementos principales: la formulación de la estrategia, la estructura de las capacidades de la organización, y gestión del cambio discontinuo. Además de las tres citas tradicionales, otros autores ofrecen sus puntos de vista. Carrasco (2015) considera, a la estrategia como un conjunto de definiciones, que se caracteriza por cinco P:

(1) la estrategia como un plan, un conjunto de directrices o acciones previstas;

(2) la estrategia como pretexto, una táctica, una maniobra para superar un competidor;

3) la estrategia como un patrón de una cadena de acciones; Por lo tanto, la estrategia refleja un comportamiento coherente, cuyos resultados pueden estar destinados o no;

(4) la estrategia como una posición que coloca a la organización en su entorno; Por lo tanto, la estrategia es un mediador o una combinación de fuerza y el medio ambiente organización, es decir, entre el entorno interno y externo;

(5) estrategia como una perspectiva en la que su contenido refleja no sólo una posición elegida, pero también es una manera de percibir el mundo.

En esta última definición, la estrategia es para la organización, así como la personalidad es para el individuo. Por lo tanto, la estrategia está inmersa en la cultura, y refleja su visión del mundo, lo que significa que la intuición colectiva de cómo funciona el mundo (Carrasco, 2015).

Cavassa (2014) menciona las principales características de la estrategia: por lo general está relacionado con la dirección a largo plazo de la organización;

decisiones estratégicas están asociados con el alcance de las actividades de la empresa; con un intento de ganar una ventaja para la organización en relación a sus competidores; la estrategia puede ser entendida como una búsqueda de forma estratégica con el ambiente externo y como la creación de oportunidades a través del desarrollo de los recursos y conocimientos especializados; la estrategia no sólo se ve afectada por las fuerzas del medio ambiente y la capacidad estratégica, sino también los valores y expectativas de aquellos que tienen el poder en y alrededor de la organización.

Croach (2017) ofrece una definición pragmática, que la estrategia es "el método por el cual las organizaciones pueden entender lo que están haciendo y lo que quieren, la construcción en la que se organizan sus esfuerzos." Enríquez (2015) en un texto llamado cuál es la estrategia, señala algunas cuestiones importantes: la estrategia se basa en una posición competitiva única de la organización, cuyo conjunto de actividades deben ser coherentes y alineados a la estrategia; la misma implica la opción más clara de las compensaciones (u objetivos en conflicto); y la eficiencia operativa es necesaria pero no suficiente para competir en el mercado.

Fajardo (2017) supone que la estrategia "es difícil" y no debe ser tratada sólo con "recetas estándar" y afirma que la estrategia depende de dónde es aplicada y cuándo se la aplica, es decir, lo que es estratégico para una empresa no puede ser para las demás, y lo que es estratégica hoy puede no serlo en el futuro. De este modo, señala que no se debe utilizar "etiquetas" para ordenar los problemas organizativos y estratégicos.

Galindo (2013) considera que las decisiones estratégicas son de naturaleza compleja, se toman en condiciones de incertidumbre; afectan a las decisiones operativas; requieren un enfoque integrado; e implica un cambio considerable. De hecho, la gestión estratégica es una de las actividades organizativas más complejas debido a su carácter multidimensional, con el apoyo de un proceso de toma de decisiones no está completamente estructurada, a veces basados en

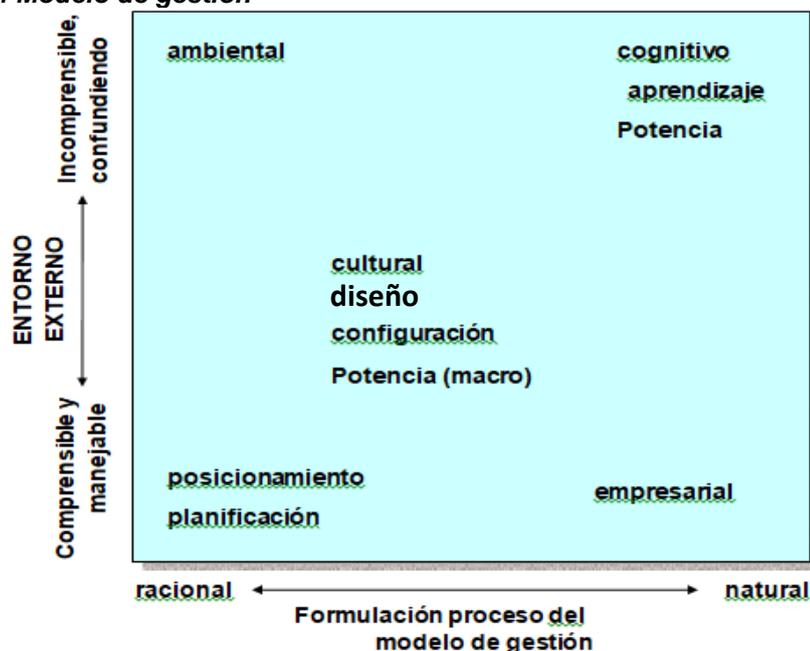
información incompleta, y los resultados pueden afectar en gran medida el rendimiento y la sostenibilidad una organización.

La aprobación de la gestión estratégica a largo plazo en lugar de la estrategia, se basa en la idea de que la gestión estratégica se refiere a un enfoque más amplio de la estrategia. Esto a veces se percibe o se asocia sólo con la etapa de formulación o de las decisiones estratégicas. En gran parte de la literatura, y también en este trabajo, los términos son tratados sin distinción (Rodríguez, 2015).

Enfoques teóricos sobre la estrategia

La literatura discute diferentes enfoques teóricos sobre la estrategia de la disciplina. Cada enfoque teórico presenta diferentes supuestos, lo que conduce a concepciones muy diferentes de lo que es la estrategia y la forma en que se desarrolla. (Mora, 2017). Hurtado (2018) clasifica los enfoques de la estrategia en diez escuelas diferentes, que se ilustran en la figura 1. Estas son:

Figura 1 Modelo de gestión



Fuente: (Hurtado, 2018)
Elaboración: La autora

(1) Diseño de la escuela: se refiere a la estrategia como un proceso de diseño, en el que la formulación de la estrategia busca un compromiso entre las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas externas.

(2) La planificación escolar: considera la estrategia como un proceso formal y no sólo cerebral, que se puede dividir en etapas distintas y con el apoyo de técnicas específicas.

(3) Posicionamiento de la escuela: esta estrategia como un proceso analítico, que se centra en la selección de las posiciones estratégicas a través de análisis de los mercados formales.

(4) La escuela empresarial, se refiere a la estrategia como un proceso visionario, que existe en la mente del líder como una dirección a largo plazo de la organización.

(5) Escuela cognitiva: considera la estrategia como un proceso mental de los estrategias, donde las decisiones estratégicas surgen como perspectivas en forma de conceptos, mapas, esquemas y marcos.

(6) Escuela de aprendizaje: esta estrategia como un proceso emergente en estrategias se dispersan en la organización, y la formulación y aplicación de la estrategia están entrelazados.

(7) Potencia escolar: se refiere a la estrategia como un proceso de negociación, que puede ocurrir a niveles micro y macro.

En el nivel micro, la estrategia se lleva a cabo dentro de la organización, tales como un proceso esencialmente político que involucra la negociación, persuasión, y la confrontación entre los actores que comparten el poder. En el nivel macro, la organización utiliza su influencia sobre otras organizaciones en forma de alianzas, empresas conjuntas y las relaciones.

(8) Escuelas culturales: consideran la estrategia como un proceso colectivo donde la estrategia emana de la interacción social, y se basa en las creencias e interpretaciones de los miembros de la organización común.

(9) La escuela del medio ambiente: esta estrategia como un proceso reactivo en el que las fuerzas del ambiente externo son el agente central. La reacción de

la organización a estas fuerzas es la adaptación al medio ambiente para no correr el riesgo de quedar aislada. (Aguirre & Quijano, 2014).

(10) Escuela de configuración: se refiere a la estrategia como un proceso de transformación. Esta escuela asume que la organización pasa por períodos de estabilidad y otros procesos como creación de estrategias, cambio organizacional e innovaciones. La gestión estratégica es básicamente para mantener la estabilidad o promover transformaciones cuando se reconoce la necesidad de cambio, según lo expuesto por Cavassa (2014).

Origgi (2014) presenta cuatro enfoques teóricos de la estrategia:

(1) Enfoque clásico: considera que la rentabilidad es el objetivo último de las organizaciones, y la planificación racional es el medio para obtenerla. Es el más antiguo de los enfoques, y la más extendida en la literatura. Las características predominantes de este enfoque son: el apego a un análisis racional, la brecha entre la planificación y ejecución, y el principal compromiso de maximizar las ganancias.

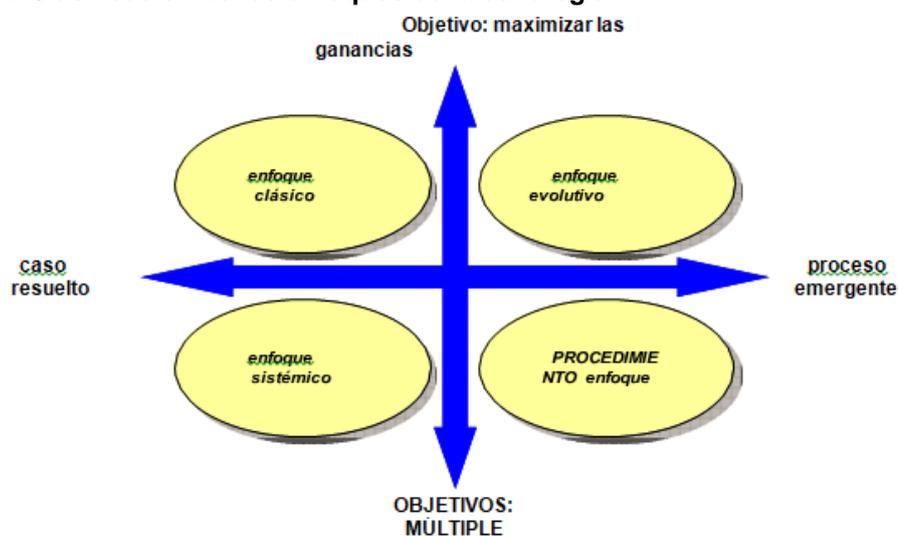
(2) Enfoque evolutivo: adopta la premisa de que los mercados a futuro son volátiles e impredecibles. Por lo tanto, la planificación tiene una eficacia baja, la mejor estrategia es mejorar las posibilidades de supervivencia de la organización, por lo que es adaptativo para el medio ambiente externo. Conceptualmente, este enfoque se apoya en el principio biológico de la selección natural.

(3) Enfoque de procedimiento: adopta la premisa de que los mercados y las organizaciones son imperfectas, complejas y desordenadas. Por lo tanto, este enfoque es escéptico acerca de la planificación racional y una menor dependencia de las fuerzas del mercado como los principales puntos de referencia de las organizaciones objetivo. Su naturaleza es pragmática; ella cree que las empresas deben seguir una racionalidad adaptativa, es decir, el ajuste gradual de sus rutinas en el mercado y su estructura social, tales como sus características culturales y políticas.

(4) Enfoque de sistema: toma la premisa de que las organizaciones pueden planificar y actuar eficazmente en su entorno organizativo y externo. La principal diferencia con el enfoque clásico es que los objetivos y las prácticas de las estrategias depende del sistema social (interna), económica (externa) y cultural (interno y externo) en el que se desarrolla la estrategia. Por lo tanto, la estrategia refleja los sistemas sociales, económicos y culturales de los cuales opera la organización, lo que refleja los intereses (y por lo tanto múltiples objetivos) y las normas de rendimiento.

Puchol (2017), clasifica estos enfoques según dos dimensiones (ver figura 2): los resultados de la estrategia y su proceso de desarrollo. Los resultados, dispuestos en el eje vertical indican en un extremo el fin de maximizar el rendimiento económico y por el otro la cantidad que la empresa se desvía de ella, e incorporan otros objetivos. Esta dimensión responde a la pregunta: ¿cuál es la estrategia? El proceso de desarrollo de la estrategia refleja, por un lado, si la estrategia se llevó a cabo a través de un proceso deliberado (es decir planificada, racional, definido por los ejecutivos), y otra emergente (es decir, si la estrategia surgió para la adaptación a mercado, accidente, la suerte o la inercia organizativa).

Figura 2 Clasificación de los enfoques de la estrategia



Fuente: (Puchol, 2017)
Elaboración: La autora

Aplicación de modelos de gestión en Cooperativas de Ahorro y Crédito

En cuanto a la aplicación de modelos de gestión en cooperativas de ahorro y crédito se puede mencionar el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopindígena Ltda., donde se aplicó un modelo de gestión financiera orientado con el propósito de ser utilizado como herramienta para asegurar el buen funcionamiento de controles, procedimientos y actividades relacionadas con la gestión financiera en las áreas funcionales que les permita alcanzar objetivos y metas propuestos. Males (2015).

Se basó en tres fases:

- a) Análisis FODA
- b) Áreas de aplicación del EVA
- c) Calculo del EVA

La primera fase, permitió determinar cuáles son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Coopindígena-Agencia Otavalo en la actualidad, considerando que toda organización debe permanecer vigilante, y estar permanentemente rastreando los cambios que se producen en su entorno, para crear estrategias y planes cuando surge la necesidad.

En la segunda fase, se determinaron las áreas en las cuales se pueden establecer valores tomando en cuenta su actividad que a su vez a través del tiempo aporta a la generación de utilidades; los cuales son: gerencia, contabilidad, crédito y cobranzas. Una vez mencionado las áreas a tratar también hacemos énfasis que a través de este modelo se ajustarán políticas enfocadas a la creación de valor agregado, las cuales serán cumplidas por el talento humano que se involucra en cada una de las áreas.

La tercera fase, se calculó a través de la fórmula siguiente: $EVA = \text{Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (-) menos, valor contable del activo(x) por costo Promedio del Capital.}$

Otro ejemplo es en la cooperativa COOPCCP, aplicando el siguiente modelo:

Figura 3 Clasificación de los enfoques de la estrategia



Fuente: (Abad, 2018)
Elaboración: La autora

El presente modelo de gestión que diseñaron para la cooperativa COOPCCP permitió el rediseño de la metodología del riesgo operativo, que el área administrativa-financiera de la institución establezca acciones de mitigación y prevención de riesgos, mejorando los procesos y la satisfacción de los clientes y por ende la rentabilidad de la institución. (Abad, 2018)

Para el rediseño de la metodología del riesgo operativo se toma en cuenta eventos como: prácticas de empleo y seguridad del ambiente de trabajo, clientes, productos y prácticas de negocio, daño a los activos fijos, interrupción del negocio y fallas en los sistemas, ejecución y manejo de procesos. (Abad, 2018)

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MINGA LTDA” se aplicó un modelo de gestión enfocado por medio de la globalización que ha impuesto nuevos retos

a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del personal hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que en la actualidad se demandan nuevas competencias para los trabajadores (Sagñay, 2015).

Tabla 1 Modelo de gestión aplicado en la cooperativa “MINGA LTDA”

MATRIZ DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO		
ACTIVIDAD	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Admisión	Quienes trabajan en la organización	-Reclutar a las personas -Seleccionar a las personas
Aplicación	Que deben hacer las personas en la organización	-Diseñar los cargos -Evaluación de desempeño
Retención y mantenimiento	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	-Remuneración y retribuciones -Higiene y seguridad en el trabajo
Desarrollo	Como preparar y desarrollar a las personas	-Capacitación y desarrollo -Programas de comunicación -Programas de cambio
Monitoreo	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	-Elaborar bases de datos Sistemas de información gerencial

Fuente: (Sagñay, 2015)

Elaboración: La autora

Gestión del rendimiento

El enfoque en la gestión del rendimiento es cada vez mayor, y varios autores han dado a este tema un poco de atención. De acuerdo con Marr (2016), la gestión del rendimiento es el terreno de los sistemas globales de gestión del rendimiento, en gran parte inexplorado.

De acuerdo con (Nuñez, 2015) un sistema de gestión del rendimiento general considera este tipo de problemas: “¿Cuáles son los objetivos fundamentales que son centrales para la organización y su éxito en el futuro en general, y cómo se

ven sobre la evaluación de su rendimiento en cada uno de estos objetivos? ¿Qué estrategias y planes ha adoptado la organización y cuáles son los procesos y actividades que ha decidido será necesaria para implementar con éxito estos? ¿Cómo evaluar y medir el desempeño de estas actividades? ¿Qué nivel de rendimiento necesita para lograr en cada una de las áreas definidas en las dos preguntas anteriores? ¿Cómo se van a establecer los objetivos de rendimiento adecuados para la organización? ¿Qué recompensas para directivos y otros empleados hay por el logro de estos objetivos de rendimiento (o, por el contrario, qué sanciones van a sufrir al no alcanzarlos)? ¿Cuáles son los flujos de información (retroalimentación y bucles de alimentación hacia adelante) que son necesarios para que la organización pueda aprender de su experiencia y adaptar su comportamiento actual a la luz de esa experiencia?

La medición del desempeño ha estado recibiendo una atención creciente en las últimas dos décadas. Así como dice el dicho muy conocido: “Si no se puede medir, no se puede mejorarlo” (Alles, 2017), dio siete razones por las que la medición del rendimiento está en la agenda de gestión: la naturaleza cambiante del trabajo; aumento de la competencia; iniciativas de mejora específicas; Nacionales e internacionales, los premios a la calidad; cambio de roles organizacionales; cambiantes demandas externas; y el poder de la tecnología de la información. Una revisión exhaustiva de la literatura muestra que varios modelos han sido desarrollados para medir el desempeño de las organizaciones, que puede incluir el Cuadro de Mando Integral (CMI), el Modelo de Excelencia Empresarial (BEM), los indicadores clave de rendimiento (KPI), los contratos de rendimiento, etc. Aunque estos modelos provienen de diferentes orígenes, todos ellos han logrado un éxito considerable para la mejora de las organizaciones. Esto se puede ver desde varios esfuerzos realizados por un gran número de investigadores y practicantes para la aplicación de estos modelos en sus propios campos. (Aragundi, 2015)

El Cuadro de Mando Integral, (Balanced Scorecard, BSC) es un sistema estratégico de gestión del rendimiento utilizado por muchas empresas en el entorno empresarial internacional. De acuerdo con Mora (2017), con esta herramienta se puede equilibrar tanto las medidas financieras y no financieras

que utiliza una empresa. Está dividido en cuatro perspectivas - perspectiva del cliente, perspectiva interna de la empresa, la innovación y el aprendizaje en perspectiva y perspectiva financiera. De acuerdo con (Ruiz, 2014), el BSC puede ser utilizado en las empresas tanto grandes como pequeñas si los empleados están trabajando para lograr los mismos objetivos y metas estratégicas.

Un estudio realizado por (Vega, 2013) discute la creciente importancia del rendimiento del sistema de mando integral exploró temas que enfrentan las organizaciones en la construcción e implementación de sistemas de cuadro de mandos. Se utilizó un estudio de caso sobre las organizaciones australianas para representar los ejemplos reales de organizaciones que tienen confianza en el “sistema de rendimiento Cuadro de mando” para que otras organizaciones puedan seguir el ejemplo. Su estudio concluyó que el cuadro de mando integral puede requerir algunos cambios sustanciales en la cultura dentro de las organizaciones.

El cuadro de mando integral requiere la comprensión, el compromiso y el apoyo de la parte superior de la empresa hacia abajo. Sobre la base de los principios de negocio y los objetivos corporativos del cuadro de mando integral se adapta para cada parte de la organización para permitir que cada parte de la organización para permitir que cada uno contribuya de manera integral a los objetivos corporativos. El proceso de creación del cuadro de mando es un proceso bastante complicado que requiere una gran cantidad de comprensión y compromiso y por algunos líderes de las unidades de negocio, una gran cantidad de ayuda también.

Entre las teorías relevantes a la gestión del rendimiento se puede mencionar las siguientes:

Teoría de Fijación de Metas

La teoría de la fijación de objetivos fue formulado por inducción sobre la base de la investigación empírica y se basa en Araujo (2017) premisa de que los objetivos conscientes afectan a la acción. El axioma principal de la teoría de la

fijación de objetivos es que las metas específicas difíciles conducen a un rendimiento más alto.

La fijación de objetivos depende críticamente de cuestiones relativas al compromiso, meta, complejidad de la tarea, los objetivos del equipo y la retroalimentación. (Quintero, 2018)

Las relaciones de rendimiento objetivo son más fuertes cuando las personas están comprometidas con sus objetivos. Factores que favorecen el compromiso objetivo incluyen los factores que hacen a la consecución de objetivos importantes para las personas y su creencia de que pueden alcanzar la meta (auto - eficacia). Las metas son el resultado de apuntar a un estándar para juzgar la satisfacción. Así, los objetivos sirven como punto de inflexión o estándar de referencia para la satisfacción frente a la insatisfacción (Quintero, 2018). En consecuencia, para cualquier ensayo dado, superando la meta proporciona el aumento de la satisfacción como discrepancia positiva crece y no alcanzar el objetivo crea una creciente insatisfacción como discrepancia negativa crece.

La teoría de sistemas

De acuerdo con los sistemas de enfoque de la teoría, una organización se compone de muchas partes por lo que la organización es un conjunto y sus diversos departamentos son subsistemas dentro de él. La teoría de sistemas se caracteriza por cinco principios que es el dominio personal, visión compartida, modelos mentales y aprendizaje en equipo y la identificación del empleado. En lo que respecta a la gestión del rendimiento y el sistema de pensar una organización tiene que evaluar el desempeño, las responsabilidades del trabajo y funciones desde el punto de vista de los sistemas. (Johansen, 2015)

Teoría de la organización

Hodge (2018) ofrece un enfoque interdisciplinario sobre los efectos de las organizaciones sociales en el comportamiento y actitudes de los individuos dentro de ellos, efecto de las características individuales y la acción sobre la

organización, el funcionamiento, el éxito y la supervivencia de las organizaciones, el efecto recíproco de los entornos incluyendo recursos y tareas, los entornos políticos y culturales en las organizaciones y viceversa, y por último se refiere a la epistemología y metodología de la investigación que subyacen en cada uno de estos temas. La teoría de la organización está en la premisa de que las organizaciones empresariales se forman para ofrecer bienes o servicios a los consumidores de una manera tal que puedan obtener un beneficio en la conclusión de las transacciones.

Productividad

La productividad es una medida de la cantidad y calidad del trabajo realizado, teniendo en cuenta el costo de los recursos utilizados Gómez (2013). Granadillo (2014) define la productividad como una medida de la eficiencia de producción en general, la eficacia y el rendimiento de organización individual. Macías (2013), sostiene que la productividad es la “medida de qué tan bien una nación usa sus recursos para llevar a cabo un conjunto de resultados... alcanzar el más alto nivel de rendimiento con el menor gasto de recursos, incluidos los recursos humanos”. Esta es una definición sintetizada de la productividad.

El mismo autor considera que la productividad es una actitud de la mente. Es la mentalidad de progreso y mejora constante de lo que existe. Es la certeza de ser capaz de cambiar lo que existe. Es la certeza de ser capaz de hacerlo mejor hoy que ayer. Es la voluntad de mejorar la situación actual, no importa lo bueno que pueda parecer. Es el esfuerzo continuo para aplicar nuevas técnicas y es la fe en las capacidades humanas.

La productividad de los empleados se refiere a los productos finales deseados y específicos del empleado teniendo en cuenta los recursos gastados en el empleado (Propenko, 2018). La productividad de los empleados consiste en medir el tiempo empleado en la producción de los productos deseados a partir de un empleado. También implica la medición de los costos relacionados con los empleados incurridos por la organización en la producción de salida deseada (Giménez, 2018). La productividad a menudo se ha confundido con la eficiencia. La eficiencia se ve generalmente como la relación entre el tiempo necesario para realizar una tarea a un tiempo estándar predeterminado.

De acuerdo con Herrera (2015) las medidas de rendimientos más utilizadas se pueden agrupar en seis categorías generales:

Tabla 2 Medidas de rendimiento de la productividad

1	Eficacia	Examina el grado del cumplimiento de las metas perseguidas en la salida de un proceso.
2	Eficiencia	Indica el grado en que el proceso produce la salida necesaria a un coste mínimo de recursos.
3	Calidad	Se refiere al grado en que un producto o servicio cumple con los requisitos y expectativas del cliente (Sánchez, 2014).
4	Oportunidad	Mide si una unidad de trabajo se ha realizado correctamente y a tiempo. Deben fijarse los criterios para definir lo que constituye la oportunidad para determinada unidad de trabajo. El criterio generalmente se basa en las necesidades del cliente.
5	Productividad	Es el valor añadido por el proceso dividido por el valor del trabajo y el capital consumido.
6	La seguridad	Mide la salud general de la organización y el entorno de trabajo de sus empleados.

Fuente: (Sagñay, 2015)

Elaboración: La autora

Hay varias prácticas de medición de resultados que se pueden utilizar incluyendo la evaluación comparativa, factores críticos de éxito, cuadro de mando y los modelos de excelencia empresarial. El proceso de evaluación comparativa es la comparación con otras empresas de la industria con el fin de poner de relieve las mejores prácticas industriales y promover su adopción (Mendieta, 2016)

El uso del Cuadro de Mando Integral es de relevancia para el sector financiero puesto que se enfrentan a una amenaza creciente para el desempeño organizacional y la excelencia. Esto es debido al cambio del entorno competitivo, la capacidad de invertir y administrar los activos físicos (o tangibles), a la

competencia basada en el conocimiento y la capacidad de explotar activos intangibles y suaves (exigente como capital humano, los sistemas de información, el capital intelectual, desarrollo de marca, investigación y desarrollo, etc.) Sancho (2015).

El uso del Cuadro de Mando en las evaluaciones de desempeño se utiliza para hacer frente a los aspectos que hacen que sea difícil de mejorar el rendimiento de la organización de forma competitiva. Estas barreras incluyen la barrera de la visión, la barrera de recursos que es la mala asignación de tiempo, energía y dinero para los procesos que son críticos para la organización y, por último, la barrera de gestión donde la administración asigna poco tiempo para la estrategia y mucho tiempo para tácticas de corto plazo y toma de decisiones. El cuadro de mando se basa en cuatro puntos de vista que es la perspectiva del cliente, perspectiva financiera, la perspectiva interna de la empresa y la perspectiva de innovación y aprendizaje. Summers (2014)

La productividad es una medida de desempeño que abarca tanto la eficiencia y la eficacia. Las organizaciones eficaces tienen una cultura que fomenta la participación de los empleados, por lo tanto, los empleados están más dispuestos a participar en la toma de decisiones, la fijación de objetivos o actividades de resolución de problemas, que posteriormente da lugar a un mayor rendimiento de los empleados. Promover un estilo más moderno de gestión participativa, aumentar la productividad de los empleados y la satisfacción mediante tasas de compensación Alles (2017).

De acuerdo con Torreño (2016), la satisfacción en el trabajo aumenta la productividad a través de la motivación trayendo alta calidad y el aumento de las capacidades de trabajo en el momento de la ejecución. Existe evidencia de que el clima participativo tiene un efecto más sustancial sobre los trabajadores, la participación tiene un fuerte efecto sobre la satisfacción y la productividad laboral.

Estos estudios, sin embargo, no están vinculados a las diversas prácticas de medición del desempeño adoptadas por las organizaciones. Por lo tanto, este estudio intenta responder si existe una conexión entre las prácticas de medición de rendimiento y productividad de los empleados. El estudio trata de averiguar si el progreso y la adopción de estas prácticas de medición de rendimiento han

seguido el desarrollo de la industria, por ejemplo, las prácticas de gestión del rendimiento para la industria de servicios adecuados que deben adaptarse a la naturaleza única o característica de la industria Roura (2016).

La palabra productividad tiene muchos significados, cada uno adaptado a los propósitos y usos específicos, se puede decir que, en un principio, la productividad está ligada a la eficacia de un sistema de producción.

Indicadores de productividad

Según Miranda (2015), los indicadores de productividad pueden ser sectoriales o de empresa. El sector se puede calcular en base a los índices de productos o la producción y el uso de mano de obra de las diversas industrias o servicios. Corresponden a la cantidad de producto obtenido con el uso de una unidad de mano de obra empleada en el proceso de producción. Reflejar el efecto combinado de una serie de influencias relacionadas entre sí, como los cambios tecnológicos, el capital invertido por trabajador, el nivel de usabilidad del producto, el diseño y el flujo de materiales, capacidad de gestión y la habilidad y el esfuerzo de la fuerza de trabajo.

Los indicadores corporativos son aquellos que se prestan a la gestión de organizaciones públicas o privadas, con o sin fines lucrativos, con el fin de lograr mejores resultados y mejorar el rendimiento. Son los que miden el rendimiento global, tales como la cuota de mercado, ventas por empleado, el rendimiento de la inversión, el rendimiento de ventas.

Según Miranda (2015), los indicadores más utilizados para medir la productividad son los de eficacia, eficiencia y efectividad.

Eficacia

Es la capacidad de cumplir los objetivos sin tener en cuenta la cantidad de recursos utilizados. Diremos que una organización es eficaz si alcanza sus metas o cumple con sus objetivos.

La fórmula general para el cálculo de este indicador es:

$$Eficacia = \frac{(Resultado alcanzado * 100)}{Resultado previsto}$$

Eficiencia

Es el vínculo con los beneficios o efectuaciones de trabajo, como la relación con el conjunto de capitales utilizados y el aumento de capitales estimados o proyectados y la categoría en la cual se fructifican las ganancias.

La fórmula general para el cálculo de este indicador es:

$$Eficiencia = \frac{\frac{Resultado alcanzado}{costo real} * tiempo invertido}{\frac{Resultado esperado}{costo estimado} * tiempo previsto}$$

En este caso, la evaluación de la eficiencia se desarrolla a partir de una tabla, de modo que los resultados más bajos indicaran una escasa eficiencia y viceversa.

Efectividad

Es la vinculación entre los rendimientos conseguidos y los rendimientos planteados, da oportunidad a medir el grado de desempeño de los propósitos proyectados. Se examina la magnitud como principal requisito, se cae en formas efectivas, aquellos donde lo primario es el rendimiento, no importa a que costo.

La fórmula general para el cálculo de este indicador es:

$$Efectividad = \frac{\frac{(Puntaje\ de\ eficiencia + Puntaje\ de\ eficacia)}{2}}{Máxima\ puntaje\ posible}$$

El porcentaje resultante reflejará el grado de efectividad de la acción medida.

Variables relevantes para la medición de indicadores de productividad en una entidad financiera.

Crédito

La palabra Crédito puede tener diferentes significados o interpretaciones. Decir que una persona es digna de crédito es el mismo decir que confiamos en ella. Aplicado al sector financiero, estamos hablando del crédito bancario que no es más que una relación contractual entre dos partes. Pedir un crédito no es más que pedir dinero prestado donde es necesario compensar a la entidad que nos presta, en forma de interés.

Hay riesgo de que el cliente no devuelva el dinero, por lo que el banco busca protegerse por medio de garantías. Cuanto mayor sea el riesgo mayor será el tipo de interés del préstamo (Galindo, 2013)

Cartera

Las carteras de crédito son un activo, generan ingresos recurrentes provenientes del pago de los créditos, es la suma de los valores entregados a los clientes más los intereses ganados y no cobrados. En la actualidad la cartera forma parte de las estrategias de gestión de una empresa, porque a partir de esa información es posible identificar cuáles son los mejores clientes y gestionar aquellos que están en mora.

Microcrédito

El microcrédito es una alternativa de crédito para los emprendedores del sector formal e informal, que no tienen acceso al sistema formal de crédito

(sistema bancario tradicional) y desean montar, ampliar o mejorar su negocio. La liberación de un microcrédito se basa principalmente en el análisis socioeconómico del emprendedor, donde se evalúa la intención y la potencialidad del cliente, análisis hecho por el agente de crédito (Cavassa, 2014).

Créditos de consumo

Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por éste el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como: sueldos, salarios, honorarios, remesas y/o rentas promedios (Alles, 2013).

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Metodología de la investigación

El enfoque cualitativo – cuantitativo.

El **enfoque es cuantitativo** porque es un estudio transversal, exploratorio, descriptivo, mediante la recolección directa de datos primarios por medio de encuestas que van a dar a conocer la situación actual de la institución, además de las cifras financieras con las que se calcularán los indicadores de liquidez, morosidad, entre otro. Los cuáles serán analizados a través de estadística descriptiva.

El **enfoque cualitativo** se direcciona en la narración de los fenómenos que causan el problema por medio de la revisión bibliográfica y datos secundarios, que ayuden a identificar los aspectos necesarios de la investigación como:

1. Análisis de situación actual
2. Análisis FODA
3. Estimación y análisis de la productividad:
 - Cantidad de préstamos aprobados y rechazados
 - Nivel de colocación de créditos por tipo de crédito
4. Estimación y análisis de indicadores financieros

Aspectos que son necesarios para resolver los inconvenientes presentados y proponer un modelo adecuado para la institución.

2.2. Tipo de estudio

Exploratorio – Cualitativo

Se registran datos y antecedentes acerca de las variables tratadas en el problema, con lo que se puede conocer la manera en la que se va a tratar el tema propuesto. Respecto a la manera en la que se pretende extraer la información, la misma será tomada en cuenta de fuentes secundarias, siendo las principales a tener en cuenta, los textos científicos, bibliotecas científicas, periódicos; para luego de llegar a tener un nivel de discernimiento más elevado,

dar cabida a posteriores estudios, necesarios para dar respuestas a las interrogantes basadas en la problemática.

Descriptivo - Cuantitativo

Se describe como se manifiesta el problema de la productividad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, donde es necesario emplear técnicas de estudio, que permitan recolectar datos que reflejen la situación actual del problema y muestre la realidad de los hechos, tal como se desarrollan. Además, se utilizarán datos sobre las operaciones crediticias de la institución y de las cooperativas del segmento dos, para medir y comparar los indicadores de productividad con los que opera la cooperativa. (Ventura, 2012)

Dado que se necesita conocer e indagar temas pertinentes en cuanto al modelo de gestión, así como la productividad y sus indicadores, es menester que la investigación mantenga una base en textos, artículos y demás análisis desarrollados con anterioridad, fundamentando con fuentes secundarias toda la información recolectada.

2.3. Fuente, unidad de análisis, población y muestra

La unidad de análisis en este estudio fue la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina. El rango de tiempo que se va analizar son los años 2016 al 2018 porque a partir del año 2016 la cooperativa de ahorro y crédito se calificó como una cooperativa del segmento 2, donde se encuentran las cooperativas con un rango de activos \$20.000.000,00 y 80.000.000,00, segmento en el que se mantiene hasta el último reporte de la SEPS 2019.

La Cooperativa de ahorro y crédito Lucha Campesina en la actualidad cuenta con 5 agencias en diversos cantones del país como se indica en la tabla 3 y con un total de 62 empleados incluyendo personal administrativo y operativo.

Tabla 3 Agencias y cantidad de empleados de la cooperativa Lucha Campesina

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA			
Agencia	Provincia	Empleados por Agencia	
Cumanda (Matriz)	Chimborazo	Administrativos	25
		Agencia	9
General Antonio Elizalde	Guayas		6
El Triunfo	Guayas		7
Naranjito	Guayas		7
La Troncal	Cañar		8
Total empleados			62

Fuente: Cooperativa Lucha Campesina

Elaboración: La autora

El área específica de estudio es el área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina por lo tanto la población de análisis que se considera son 20 empleados que forman parte del área de crédito de cada una de las agencias de la cooperativa, incluyendo a los jefes de agencia, jefe de cobranzas, y jefe de talento humano.

A continuación, se puede apreciar la tabla 4 que hace referencia a los empleados implicados en el estudio:

Tabla 4 Empleados del área de crédito de la cooperativa Lucha Campesina

COOPERATIVA LUCHA CAMPESINA				
Agencia	Jefe de Agencia	Jefe de Cobranza	Jefe de Talento Humano	Oficiales de crédito y cobranza
Matriz	1	1	1	4
Bucay	1			2
Naranjito	1			2
El Triunfo	1			2
La Troncal	1			3
Total empleados	5	1	1	13

Fuente: Cooperativa Lucha Campesina

Elaboración: La autora

Dado que la población es menor a 100 no fue necesario determinar ninguna muestra, se trabajó con toda la población.

2.4. Variables de la investigación.

Variable Independiente: Modelo de gestión

Variable Dependiente: Productividad de los trabajadores del área de crédito.

2.5. Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Se realizó una encuesta y entrevista, previamente aprobada por el tutor de tesis la validez interna y aplicabilidad en la institución de acuerdo al estudio que se desarrolló.

La encuesta fue realizada a los a los 20 empleados del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina compuesta de preguntas cerradas, administradas y direccionadas. Se utilizó como herramienta de medición la escala de Likert para conocer el grado de conformidad de los encuestados (Ver formato de encuesta anexo 4).

La encuesta fue realizada en cada una de las agencias de la cooperativa a cada uno de los empleados implicados en el área de crédito la cual tuvo un tiempo de duración promedio de 10 minutos por empleado.

La entrevista se realizó solo a los jefes de cada una de las 5 agencias, al jefe de cobranzas y al jefe de talento humano, con respuestas cortas y direccionadas. (Ver formato de encuesta anexo 5). Se llevó a cabo de forma personal en la agencia Matriz del cantón Cumanda, la entrevista se efectuó en un tiempo de duración promedio de 25 minutos por cada ejecutivo.

Estos instrumentos se aplicaron con el fin de recopilar la información para definir cuál es la situación real y cómo afectan los diferentes factores a la productividad del área de crédito de la cooperativa.

Este estudio utilizó los siguientes indicadores para medir la eficiencia y la eficacia del área de crédito de la Cooperativa Lucha Campesina:

Tabla 5 Indicadores de productividad

PROCESO	INDICADOR	TIPO DE INDICADOR	FÓRMULA
Evaluación de Crédito	Porcentaje de Cartera de Consumo	Efectividad	$\frac{\text{Cartera de consumo}}{\text{Total cartera}} * 100$
Evaluación de Crédito	Porcentaje de Cartera de Microcréditos	Efectividad	$\frac{\text{Cartera por microcréditos}}{\text{Total cartera}} * 100$
Analista de Crédito	Porcentaje de Créditos aprobados	Eficiencia	$\frac{\text{Solicitud de crédito aprobadas por mes}}{\text{Solicitudes del mes}} * 100$
Analista de Crédito	Porcentaje de Créditos negados	Eficiencia	$\frac{\text{Solicitud de crédito negadas por mes}}{\text{Solicitudes del mes}} * 100$
Analista de Crédito	Tiempo promedio de aprobación según tipo de crédito	Eficiencia	$\frac{\text{Sumatoria de tiempos de aprobación de solicitud de crédito por mes}}{\text{Total de créditos aprobados}} * 100$
Analista de Crédito	Tiempo promedio de desembolso de un crédito según el tipo.	Eficiencia	Tiempo de desembolso del crédito por mes

Fuente: (Abad, 2018)

Los resultados del cálculo de los indicadores de productividad de la tabla 5 se desarrollan en la página 44.

Para la aplicación de estas fórmulas se utilizó como fuente de información, los datos suministrados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina y además se obtuvieron datos del sector cooperativo segmento dos de la SEPS con el fin de contrastarlos.

2.6. Tratamiento de la información

Con la información recolectada se realizó una revisión profunda además de la resolución de formulaciones matemáticas representadas en cuadros y graficas estadísticas, destacando las tendencias o relaciones de los datos para el análisis de los principales resultados. De acuerdo con los objetivos planteados luego se realiza la interpretación de estos resultados con el apoyo del marco teórico.

2.7. Análisis estadístico

Este estudio transversal empleó variables categóricas que fueron analizadas en el programa Microsoft Excel 2016, las variables categóricas fueron descritas con frecuencia y porcentajes.

CAPÍTULO III

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

El sector de las microfinanzas tiene una importancia trascendental para el Ecuador, no sólo porque atiende a amplios segmentos de la población que en buena parte no tienen acceso a los productos y servicios de la mayoría de los bancos privados, sino también porque el sector de las cooperativas de ahorro y crédito, al que se podrían sumar algunos bancos especializados en microfinanzas, ya representa una parte importante de los activos y pasivos del sistema financiero nacional. Pese a esto, a la situación de las cooperativas de ahorro y crédito, que, según datos oficiales, en conjunto tienen más de seis millones de depositantes, no se le da el mismo seguimiento que a la de los bancos privados. Una muestra de eso es la noticia, publicada en diario El Comercio el 31 de enero de 2017 (Diario el comercio, 2017), según la cual entre el 2013 y diciembre del 2016 se liquidaron 200 cooperativas, según estadísticas de la Corporación de Seguro de Depósitos (Cosede).

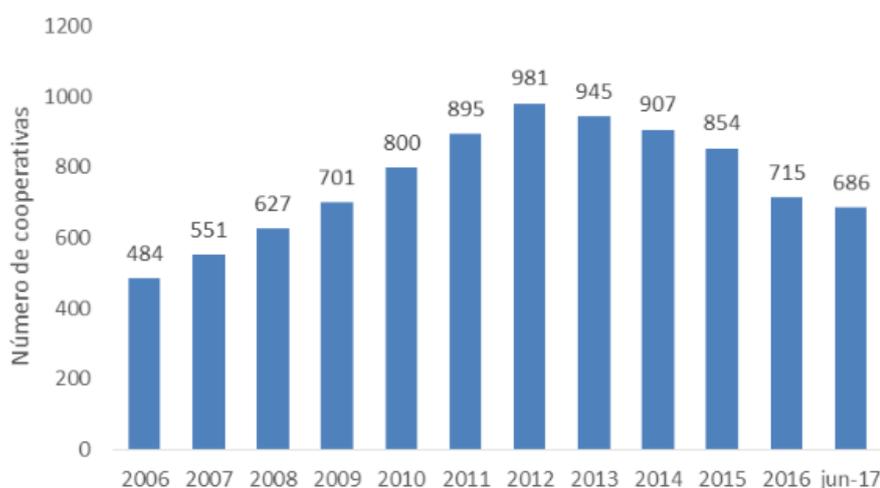


Figura 4 Número cooperativas de ahorro y crédito en funcionamiento
Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

Desde el momento en que se publicó esa nota, que seguramente causó sorpresa a muchas personas que no siguen de cerca la situación del sector de

cooperativas de ahorro y crédito, hasta septiembre de 2017 (última información disponible), otras 28 cooperativas fueron liquidadas o absorbidas por instituciones más grandes, según datos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que es la institución encargada de supervisar y regular a ese sector (CORDES, 2018).

Si bien la principal fuente de información para este estudio será la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), una publicación del Banco Central del Ecuador, el Boletín Monetario Semanal, brinda un primer “pantallazo” de la evolución de los depósitos y los créditos del sector de cooperativas de ahorro y crédito dentro del sistema financiero total (que incluye a bancos, cooperativas, mutualistas, sociedades financieras y tarjetas de crédito). Según esa publicación, en enero de 2006 las cooperativas de ahorro y crédito representaban el 10,4% del total de las captaciones del sistema financiero; en diciembre de 2017 esa participación había subido al 26,2% (Banco Central del Ecuador, 2018). En montos también se observa un crecimiento importante: entre enero de 2006 y diciembre de 2017 las captaciones de las cooperativas de ahorro y crédito pasaron de \$535 millones a \$6.848 millones, es decir, se multiplicaron por más de 12 en igual número de años (CORDES, 2018).

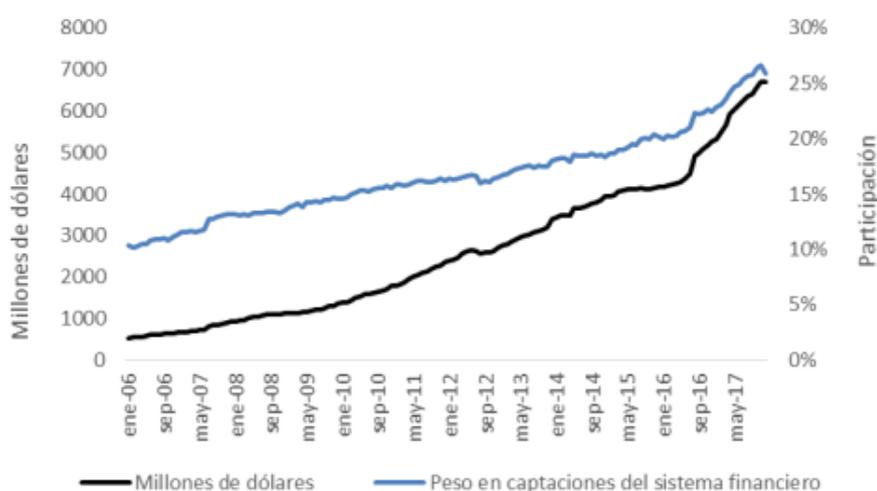


Figura 5 Evolución de las captaciones de las cooperativas de ahorro y crédito

Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

Si bien el Banco Central no advierte sobre ningún cambio metodológico en las series estadísticas de las cooperativas, es posible que el notorio aumento de

su participación responde en parte a que en los últimos años más instituciones de ese sector hayan empezado a reportar sus datos. Para descartar esa posibilidad, hemos levantado información histórica únicamente de las cooperativas más grandes, es decir, las que antes conformaban el segmento 4 y actualmente componen el segmento 1 (si bien la información no es absolutamente comparable, ya que en los últimos años cambiaron los criterios de segmentación, como se detallará más adelante). En enero de 2006 los depósitos en las cooperativas más grandes equivalían al 8,2% de los depósitos en los bancos privados, mientras que a noviembre de 2017 ya representaban el 23,1%. Es decir, incluso si en las series estadísticas del Banco Central sobre cooperativas se fueron incorporando nuevas instituciones, al analizar únicamente la evolución de los depósitos de las cooperativas más grandes se comprueba cómo estas instituciones han ganado peso en el sistema financiero en los últimos años (CORDES, 2018).

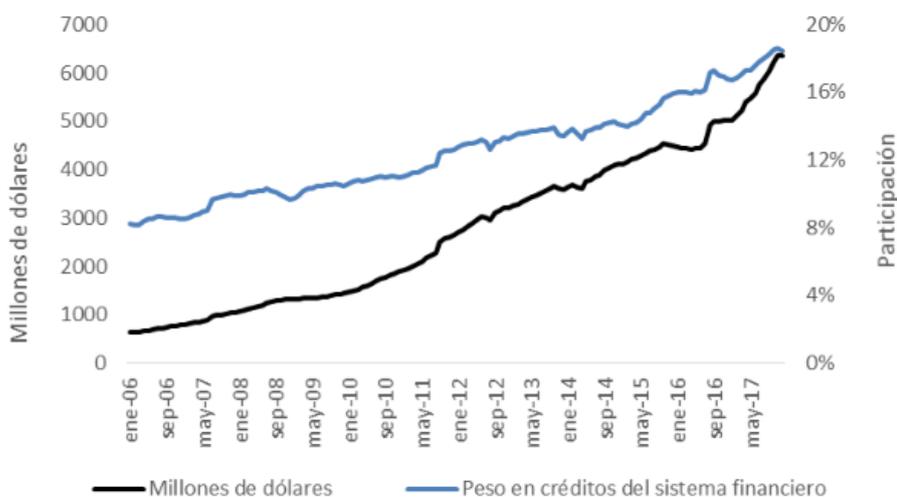


Figura 6 Evolución de las colocaciones de las cooperativas de ahorro y crédito
Fuente: Banco Central del Ecuador (2018)

Por el lado del crédito la evolución es similar: en enero de 2006 las cooperativas representaban el 8,2% del crédito total del sistema financiero al sector privado y en diciembre de 2017 su participación trepó al 18,5% (Banco central del Ecuador , 2018) En montos, el crédito de las cooperativas pasó de \$635 millones a \$6.440 millones en el mismo período, es decir, se multiplicó por diez. También acá se hizo la constatación de esa tendencia considerando sólo las cooperativas más grandes (antes segmento 4, ahora segmento 1): en enero

de 2006 la cartera de crédito de esas cooperativas equivalía al 11,3% de la cartera de los bancos privados y en noviembre de 2017 esa relación había trepado a 22,3% (CORDES, 2018).

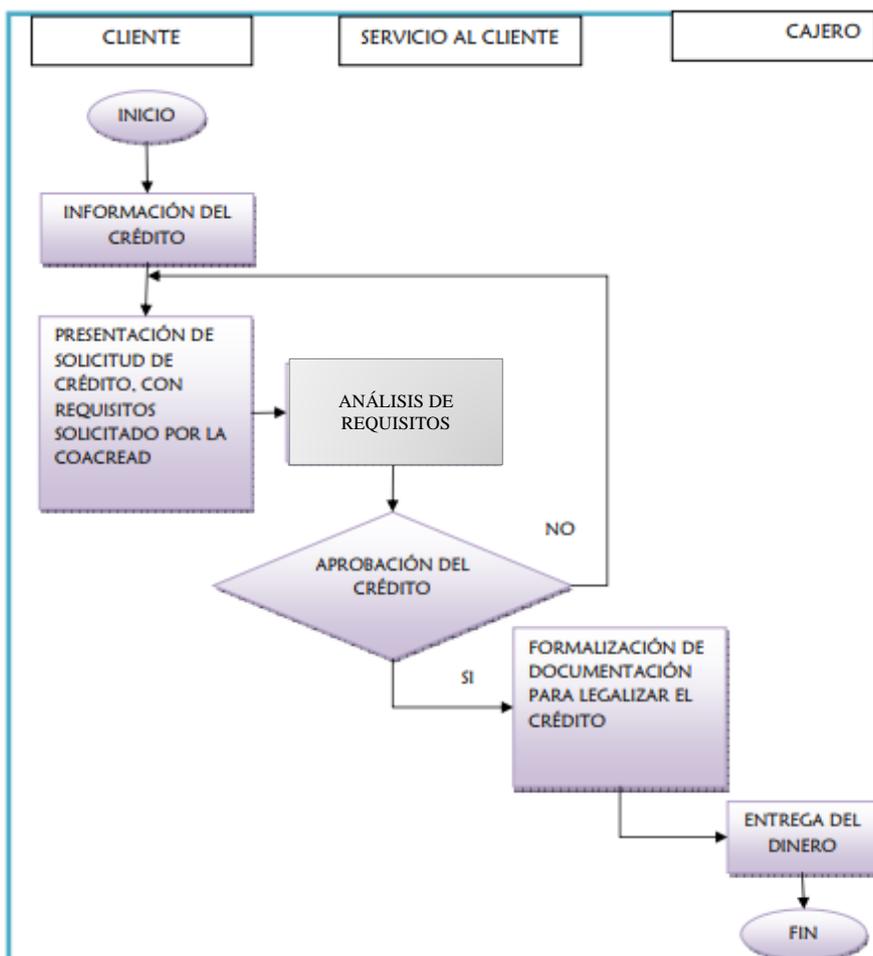
La evolución de las captaciones y las colocaciones de las cooperativas de ahorro y crédito muestra la importancia que ese sector ha adquirido en los últimos años, hasta llegar a abarcar una cuarta parte de los depósitos del sistema financiero nacional y casi una quinta parte de los créditos. Que la participación en los depósitos sea mayor que en los créditos tiene lógica si se considera que, a diferencia de los bancos, muchos de los cuales tienen un enfoque corporativo, las cooperativas no tienen en su cartera grandes créditos comerciales, sino que están enfocadas, principalmente, en créditos de consumo y en microcréditos para personas o pequeños emprendimientos. Además, en las cooperativas algunos créditos tienen entre sus requisitos el depósito de un encaje por parte del socio, lo que implica mantener recursos inmovilizados (CORDES, 2018).

Ecuador en la actualidad registra un total de 887 cooperativas de ahorro y crédito, constituyéndose en el segundo país, por número en Latinoamérica, después de Brasil, que suman 4.700.000 socios y alcanzan en activos los 8.300 millones de dólares; esto demuestra que en los últimos tres años y medio el sector creció notablemente.

3.2. Estimación y análisis de productividad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.

Previamente es necesario conocer los procesos actuales que aplica la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, para la otorgación de créditos lo cual se ilustra en la Figura 7.

Figura 7 Proceso para la otorgación de créditos Cooperativa Lucha Campesina



Elaboración: La autora

La tabla 6 muestra los indicadores financieros actuales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.

Tabla 6 Indicadores financieros actuales en la cooperativa

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA					
INDICADOR	INDICE	2016	2017	2018	Promedio del sector
SOLVENCIA	PATRIMONIO / ACTIVOS	15,49%	16,39%	16,77%	23,10%
MOROSIDAD	CARTERA VENCIDA CONSUMO	0,22%	0,84%	0,80%	3,23%
MOROSIDAD	CARTERA VENCIDA MICRO	3,30%	4,91%	3,15%	4,95%
LIQUIDEZ	FONDOS DISPONIBLES	12,86%	14,25%	13,02%	25,83%

Fuente: Cooperativa Lucha Campesina

Elaboración: La autora

La Solvencia de la Cooperativa durante la gestión de los tres años analizados tiene un promedio de 16.47%. El nivel de solvencia de las cooperativas en general fue de 23.10% a noviembre de 2017 según datos del Banco Central de Ecuador (2018).

Sobre cartera vencida dividida por el tipo de crédito la Cooperativa Lucha Campesina tuvo un promedio de 3.79% para microcréditos y 1.86% para consumo, el índice de la cartera vencida de microcrédito es un poco elevada en relación a la del mercado que para diciembre 2017 era en promedio de 4.95% no ocurre lo mismo para la cartera de consumo del mercado que para el periodo fue de 3.23% el índice de cartera vencida de la Cooperativa se mantuvo por debajo con relación a las del mercado.

La Liquidez de 13.38%, por debajo de la media de las cooperativas según el Banco central del Ecuador la liquidez fue en promedio de 25.83%. Podríamos decir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina puede presentar dificultades para atender sus compromisos en el corto plazo si los niveles de liquidez mantienen esta tendencia.

Cantidad de préstamos durante los periodos 2016 – 2018

Tabla 7 Cantidad de préstamos durante los periodos 2016 – 2018

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LUCHA CAMPESINA								
Préstamos solicitados			Préstamos aprobados			Préstamos rechazados		
2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
3589	4799	4566	2248	2618	2858	1341	2181	1708
100%	100%	100%	63%	55%	63%	30%	38%	35%

Fuente: Cooperativa Lucha Campesina

Elaboración: La autora

Como se puede observar la cooperativa tienen un margen de aprobación del 60% en relación al total de créditos receptados durante cada año de estudio cifra que evidencia los problemas que pueden existir en la aprobación de créditos.

Tabla8 Créditos otorgados Cooperativas de Ahorro y Crédito periodo 2016 – 2018

CRÉDITOS OTORGADOS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO				
OPERACIONES DE CRÉDITO COOPERATIVA		2016	2017	2018
Operaciones promedio Cooperativas segmento 2		4300	5196	4533
Operaciones Lucha Campesina		2248	2618	2858

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: La autora

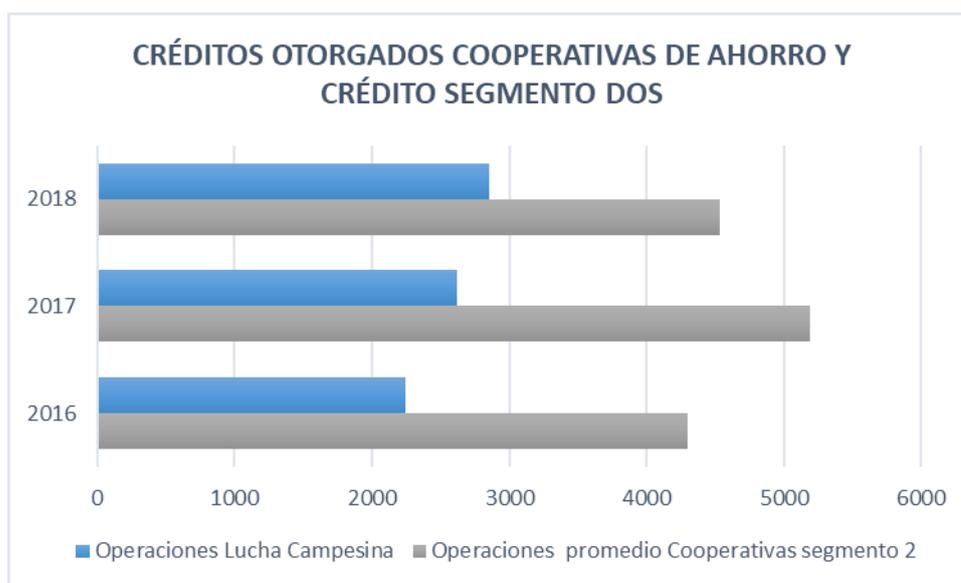


Figura 8 Créditos otorgados Cooperativas de Ahorro y Crédito periodo 2016 – 2018

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: La autora

La grafica 8 nos muestra el número de operaciones de crédito promedio que tuvieron que realizar las cooperativas de segmento dos durante el periodo de estudio, junto a las que la Cooperativa Lucha campesina otorgo teniendo un promedio de cumplimiento del 55%.

Tabla9 Destino de la cartera de Crédito Cooperativas Segmento 2 2016 – 2018

DESTINO DE LA CARTERA COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO SEGMENTO DOS			
AÑO	CONSUMO PRIORITARIO	MICROCRÉDITOS	OTROS CRÉDITOS
2016	38,60%	54,07%	7,33%
2017	34,82%	55,50%	9,68%
2018	40,91%	51,14%	7,95%
PROMEDIO	38,11%	53,57%	8,32%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaboración: La autora

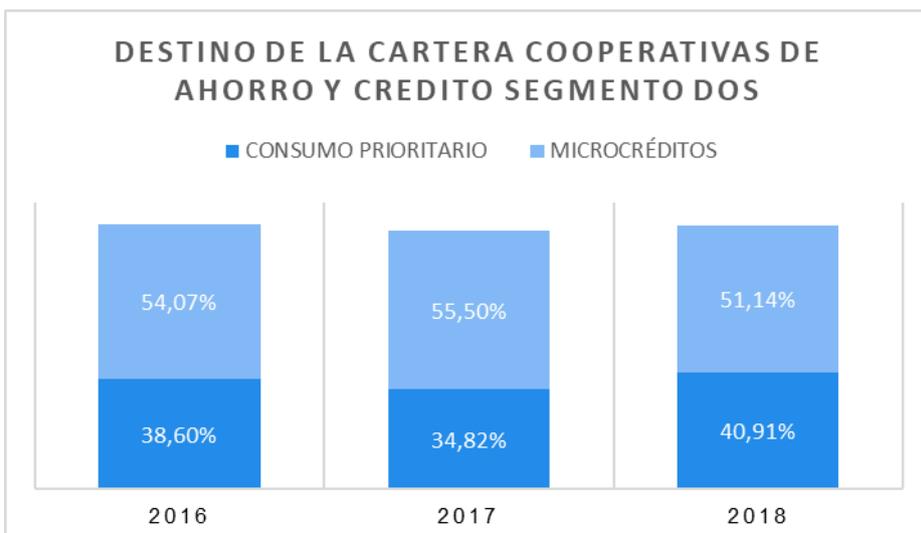


Figura 9 Destino de la cartera de Crédito Cooperativas Segmento 2 2016 – 2018
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaboración: La autora

Tabla10 Destino de la cartera de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina 2016 – 2018

DESTINO DE LA CARTERA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LUCHA CAMPESINA			
AÑO	CONSUMO PRIORITARIO	MICROCRÉDITOS	OTROS CRÉDITOS
2016	14,23%	75,47%	10,30%
2017	14,95%	81,52%	3,53%
2018	26,78%	61,74%	11,48%
PROMEDIO	18,65%	72,91%	8,44%

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaboración: La autora

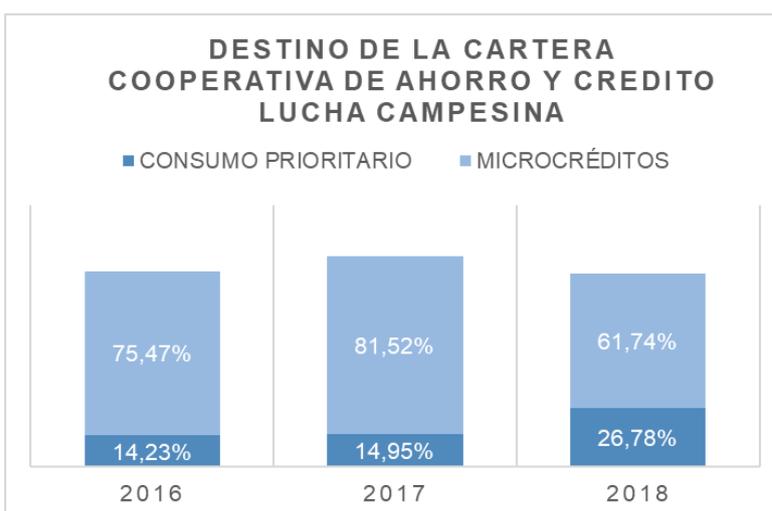


Figura 10 Destino de la cartera de Crédito Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina 2016 – 2018
Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Elaboración: La autora

El crédito destinado a sectores productivos y microempresa abarca en promedio el 53.57% y el crédito destinado a consumo es de 38.11% del total de créditos otorgados en el sector cooperativista del segmento 2. La Cooperativa Lucha Campesina muestra una tendencia similar con una gran concentración de cartera en los créditos destinados a los sectores productivos o microcréditos con un promedio del 72.91% y para créditos de consumo el 18.65% del total de cartera.

Tabla11 Valores de cartera durante el periodo 2016 – 2018

	2016	2017	2018
Cartera de consumo	28.811,87	30.756,42	55.378,26
Cartera microcrédito	152.839,12	167.684,46	127.664,10
Total cartera	202.519,04	205.689,93	206.777,65

Fuente: Cooperativa Lucha Campesina
Elaboración: La autora

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, se aplicará los indicadores de productividad planteados en la sección 2.5. Para los cálculos se utilizó base de datos de cartera de la cooperativa durante el periodo 2016-2018.

- a) Porcentaje de cartera de consumo Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha campesina años 2016 – 2018.

$$2016 = 28.811,87 / 202.519,04 * 100 = 14.23\%$$

$$2017 = 30.756,42 / 205.689,93 * 100 = 14.95\%$$

$$2018 = 55.378,26 / 206.777,65 * 100 = 26.78\%$$

- b) Porcentaje de cartera de microcréditos Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha campesina años 2016 – 2018.

$$2016 = 152.839,12 / 202.519,04 * 100 = 75.47\%$$

$$2017 = 167.684,46 / 205.689,93 * 100 = 81.52\%$$

$$2018 = 127.664,10 / 206.777,65 * 100 = 61.74\%$$

- c) Porcentaje de créditos aprobados Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha campesina años 2016 – 2018.

$$2016 = 2.248 / 3.589 * 100 = 63\%$$

$$2017 = 2.618 / 4.799 * 100 = 55\%$$

$$2018 = 2.858 / 4.566 * 100 = 63\%$$

- d) Porcentaje de créditos rechazados Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha campesina años 2016 – 2018.

$$2016 = 1.341 / 3.589 * 100 = 37\%$$

$$2017 = 2.181 / 4.799 * 100 = 45\%$$

$$2018 = 1.708 / 4.566 * 100 = 37\%$$

- e) Tiempo promedio de desembolso de un crédito.

$$2016 = 45 \text{ días}$$

$$2018 = 45 \text{ días}$$

$$2017 = 45 \text{ días}$$

Análisis FODA

El presente análisis se lo realizó identificando los factores internos y externos que afectan a la cooperativa que nos muestra un breve diagnóstico de lo que ocurre en la misma. En base a las percepciones de los empleados que trabajan dentro del área de crédito de la Cooperativa y de sus jefes inmediatos, proponiendo una posible estrategia (Maxi-Mini) (Mini-Maxi) que pueda colaborar a la obtención de los objetivos empresariales.

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	Lista de Fortalezas F1. Trato personalizado con el cliente F2. Conocimiento del cliente y factibilidad en verificación de información personal F3. Disponibilidad de sistema de alertas - adaptabilidad F4. Niveles bajos de cartera incobrable F5. Mayor colocación en cartera productiva F6. Imagen corporativa	Lista de Debilidades D1. Carencia de Manual de Procesos de la Gestión de Cobro D2. Falta de automatización. Sistema básico de alertas al cliente D3. Deficiente estructura de manejo de riesgo crediticio D4. Aprovechamiento parcial de la base de datos de clientes
Lista de Oportunidades O1. Crecimiento esperado de la economía		FO (maxi – maxi) Estrategia para maximizar F y O	DO (mini – maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O
O2. Creciente mercado de PYMES O3. Automatización de procesos en el mercado O4. Crecimiento esperado en el nivel productivo nacional		Monitoreo permanente del cliente – seguimiento (F1, F2, F6, O2) Mejoramiento en comunicación oficial-cliente (F1, F2, F3, F6) Promoción la oferta de servicios (F5, O2, O4) Análisis técnico del riesgo crediticio (F2, F3, F4, O3) Manejo tasas de interés competitivas para el mercado de la producción (F5, O2, O4) Capacitación permanente sobre sistemas y técnicas de cobranza (F2, F3, F4, O3)	Diagnóstico, levantamiento y estandarización de procesos y subprocesos en la gestión integral de cartera (D1, D3, O3) Automatización del sistema de riesgo (D2, D3, D4, O3) Promoción y Publicidad sobre colocaciones (D4, O1, O2, O4)
Lista de Amenazas A1. Avanzada tecnología de la competencia. A2. Crisis económica internacional A3. Cambios en el marco jurídico regulatorio A4. Procesos conocidos y aplicados en la competencia directa e indirecta sobre la gestión de cobro A5 Fallas técnicas por sistema de alertas limitado hacia el cliente		FA (maxi – mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A Monitoreo permanente de la Competencia para toma de decisiones estratégicas (F4, A1, A4) Análisis permanente de escenarios para cambios en marco jurídico (A3) Mantenimiento de imagen corporativa – departamental (F1, F6, A4) Inversión en tecnología (F3, F6, A1, A5)	DA (mini – mini) Estrategia para minimizar D y minimizar A Maximizar la gestión de cobranzas (D1, D2, D3, A1, A4, A5) Diagnóstico y aplicación de procesos al sistema integral de crédito (D1, D3, A4) Automatización en el sistema de riesgo (D2, D3, A1)

Figura 11 FODA
Elaboración: La autora

3.3. Presentación de resultados de la encuesta y entrevista

1.- ¿Considera usted que la relación interpersonal con los compañeros de labores son las mejores?

Tabla 12 Relación interpersonal

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	3	15%
De acuerdo	5	25%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	12	60%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Elaboración: La autora

Conforme a las encuestas se puede observar que el 60% de los consultados negaron que exista un excelente clima en las relaciones interpersonales, por lo que se puede considerar un punto en contra en el cumplimiento de procesos, pues al existir una mala relación si se realiza una retroalimentación por parte de uno de los compañeros esta podría ser tomada de forma negativa provocando que el proceso observado se siga realizando sin ningún cambio ni mejora.

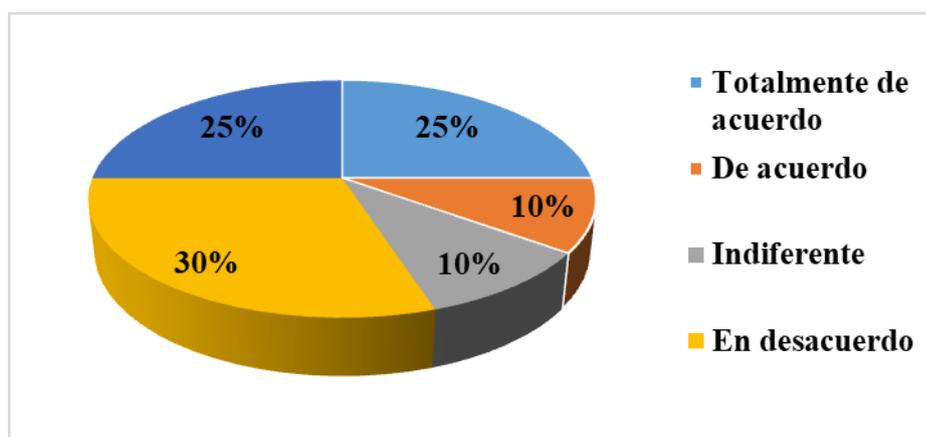
2.- Cuando surge problemas en el área, ¿los directivos o gerentes lo resuelven de forma adecuada?

Tabla 13 Resolución de problemas por parte de los directivos

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	5	25%
De acuerdo	2	10%
Indiferente	2	10%
En desacuerdo	6	30%
Totalmente en desacuerdo	5	25%
Total	20	100%

Elaboración: La autora

Figura 12 Resolución de problemas por parte de los directivos



Elaboración: La autora

Los directivos no están resolviendo los problemas de forma adecuada, esto ha generado inconformidad entre los trabajadores, y por ende incide en que no exista una mayor productividad, así se lo puede notar en la figura por la afirmación del 30% de los encuestados.

3.- ¿Diría usted que existe un alto nivel de confianza entre los trabajadores del área?

Tabla 14 Nivel de confianza

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	1	5%
Indiferente	3	15%
En desacuerdo	5	25%
Totalmente en desacuerdo	10	50%
Total	20	100%

Elaboración: La autora

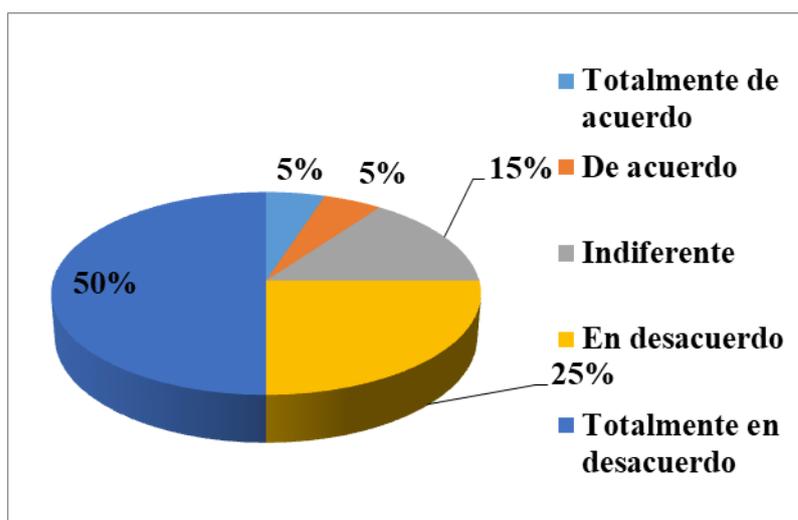


Figura 13 Nivel de confianza

Elaboración: La autora

El nivel de confianza en un grupo de trabajo es sin lugar a dudas uno de los más importantes, cuando este falla el trabajo en grupo también lo hace y por ende la productividad grupal no es de calidad, así lo afirman el 50% de los encuestados.

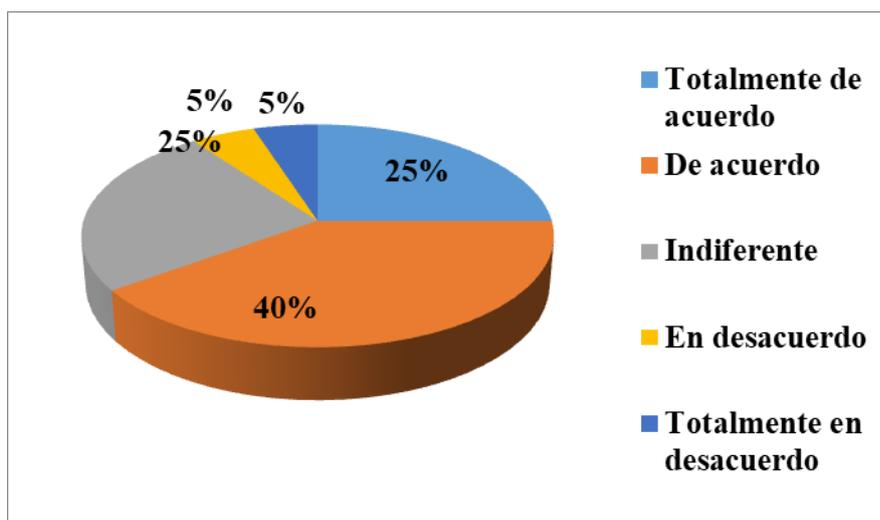
4.- ¿Existe una adaptación rápida en cuanto a los cambios que realiza la empresa?

Tabla 15 Adaptación a los cambios existentes

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	5	25%
De acuerdo	8	40%
Indiferente	5	25%
En desacuerdo	1	5%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
Total	20	100%

Elaboración: La autora

Figura 14 Adaptación a los cambios existentes



Elaboración: La autora

Toda área debe realizar cambios para mejorar la calidad de su productividad, el problema es cuando los empleados demoran en adaptarse a dichos cambios, sin embargo, ese no es el caso de los trabajadores de la cooperativa, puesto que como se observa el 40% de los encuestados mencionaron que si se adaptan de forma fácil.

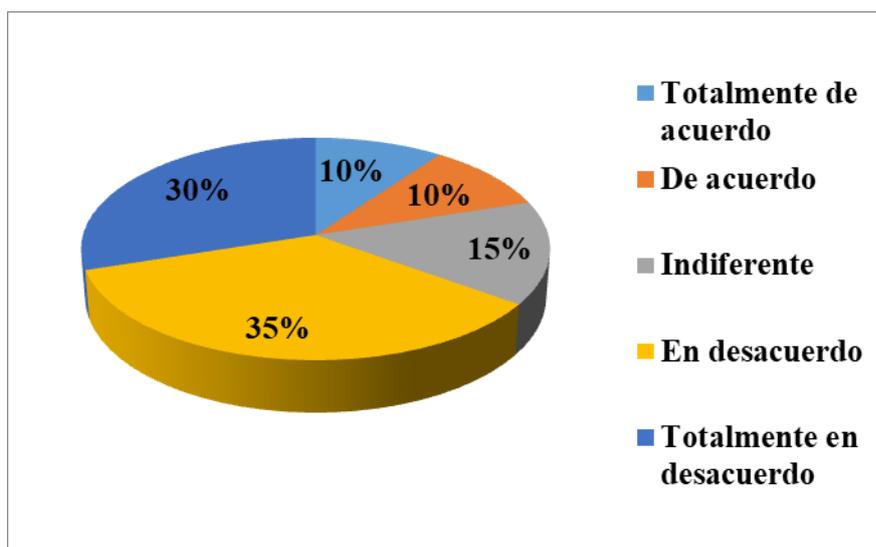
5.- ¿Sus compañeros de trabajo mantienen un alto nivel de claridad en cuanto a las responsabilidades asignadas?

Tabla 16 Claridad de responsabilidades

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	2	10%
De acuerdo	2	10%
Indiferente	3	15%
En desacuerdo	7	35%
Totalmente en desacuerdo	6	30%
Total	20	100%

Elaboración: La autora

Figura 15 Claridad de responsabilidades



Elaboración: La autora

El 35% de los encuestados manifestaron que sus compañeros de trabajo no tienen claridad de las responsabilidades asignadas, si ocurre esto es difícil poder desempeñar una labor con éxito al no tener clara las responsabilidades se es poco consiente del compromiso que implica el puesto y de los objetivos que debe cumplir lo que afecta a la productividad de forma negativa.

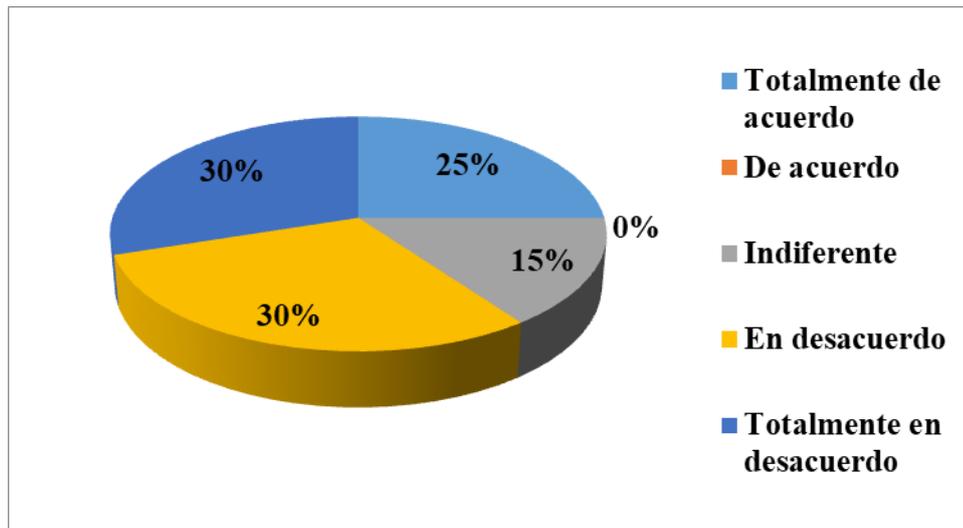
6.- ¿Considera que existe un buen nivel de comunicación interna?

Tabla 17 Comunicación interna

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	5	25%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	3	15%
En desacuerdo	6	30%
Totalmente en desacuerdo	6	30%
Total	20	100%

Elaboración: La autora

Figura 16 Comunicación interna



Elaboración: La autora

La comunicación interna no ha sido la mejor en los trabajadores de la cooperativa, es así como el 30% de los encuestados confirmaron esta situación y esto también puede ser una de las razones por la que la productividad no es la mejor.

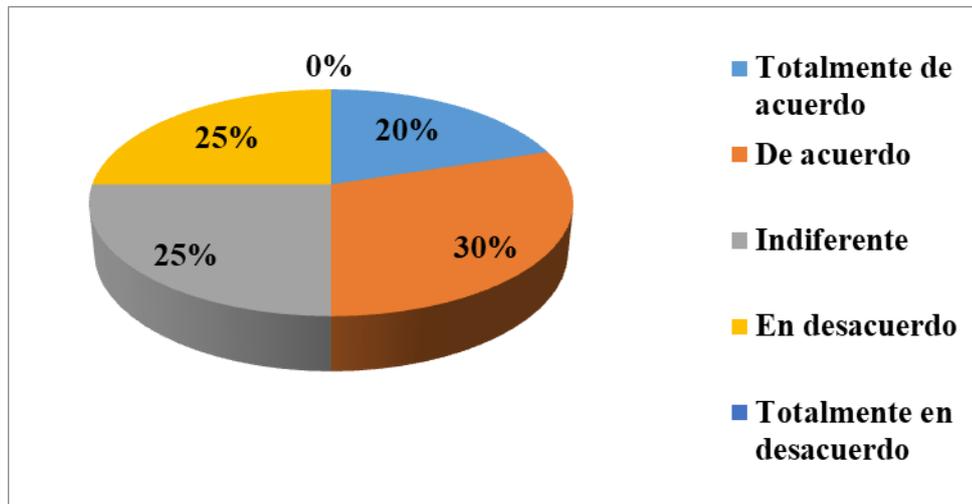
7.- ¿Se realizan reuniones para tratar las quejas de los clientes?

Tabla 18 Tratamiento de quejas

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	4	20%
De acuerdo	6	30%
Indiferente	5	25%
En desacuerdo	5	25%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Elaboración: La autora

Figura 17 Tratamiento de quejas



Elaboración: La autora

Conforme a los datos observados en la figura el 30% de los encuestados denotaron que la cooperativa si hace reuniones con el fin de tratar las quejas de los clientes y por ende mejorar para que estas se reduzcan en la mayor cantidad posible.

8.- ¿Ha tenido algún tipo de capacitación para mejorar en su productividad?

Tabla 19 Capacitación recurrente

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	5	25%
En desacuerdo	5	25%
Totalmente en desacuerdo	10	50%
Total	20	100%

Elaboración: La autora

El 50% de los encuestados afirmaron que no reciben capacitación de forma frecuente, esta actividad es tan importante para que los empleados puedan mejorar su calidad de producción y por ende aportar con mayores beneficios a la cooperativa.

9.- ¿Han puesto a su disposición algún tipo de programa de recompensas con el fin de motivarlo?

Tabla 20 Plan de recompensas

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Indiferente	0	0%
En desacuerdo	19	95%
Totalmente en desacuerdo	1	5%
Total	20	100%

Elaboración: La autora

La motivación para los empleados es una de las más importantes actividades, en la cooperativa de ahorro y crédito se puede notar que el 95% de los encuestados negaron que la empresa les haya propuesto algo de esta magnitud y por ende se puede discernir otra razón para el bajo nivel de eficacia y eficiencia.

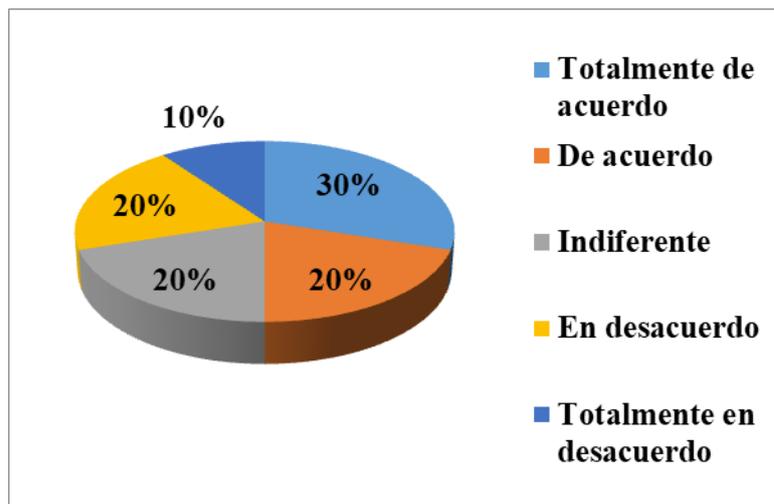
10.- La cooperativa ha realizado evaluación de sus actividades?

Tabla 21 Evaluación de la productividad laboral

Características	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Totalmente de acuerdo	6	30%
De acuerdo	4	20%
Indiferente	4	20%
En desacuerdo	4	20%
Totalmente en desacuerdo	2	10%
Total	20	100%

Elaboración: La autora

Figura 18 Evaluación de la productividad laboral



Elaboración: La autora

El 30% de los encuestados afirmaron que la cooperativa evalúa su productividad laboral y por ende genera informes para poder mejorarla. Que se realice una evaluación de las actividades de los empleados es positivo permite visualizar el nivel de cumplimiento de forma individual y también determinar la existencia de problemas para corregirlos y mejorarlos.

La tabla 22 representa las preguntas recodificadas en variables binarias, considerando las respuestas de la siguiente forma:

SI: Totalmente de acuerdo y De acuerdo

NO: Indiferente, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo.

Tabla 22 Evaluación de la productividad laboral

Pregunta	Variable Binaria	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1. Relación Interpersonal	SI	8	40%
	NO	12	60%
2. Resolución de problemas	SI	7	35%
	NO	13	65%
3. Nivel de confianza	SI	2	10%
	NO	18	90%
4. Adaptación a los cambios	SI	13	65%
	NO	7	35%
5. Claridad de responsabilidades	SI	4	20%
	NO	16	80%
6. Comunicación interna	SI	5	25%
	NO	15	75%
7. Tratamientos de quejas	SI	10	50%
	NO	10	50%
8. Capacitación recurrente	SI	0	0%
	NO	20	100%
9. Plan de recompensa	SI	0	0%
	NO	20	100%
10. Evaluación de Productividad	SI	10	50%
	NO	10	50%

Elaboración: La autora

Entrevista

1.- ¿Cuáles son los procesos que cumplen para lograr la productividad de los empleados del área de crédito?

Se tiene marcado un proceso general para el área de crédito consiste en registrar el cumplimiento en tiempo para la atención de un socio, el análisis crediticio de la solicitud, que luego pasa al análisis del comité para la aprobación intentando liquidar el crédito lo más pronto posible.

Fue una respuesta frecuente la que se recibió en la interrogante y denota que a pesar de tener un proceso previo establecido no existe un control formal de tiempo en el otorgamiento de los créditos, lo cual puede generar retrasos en procesos e inconformidades por parte de los usuarios pues si entregan la documentación no tienen un tiempo exacto en los que ellos puedan conocer si el crédito fue aceptado o no.

2.- ¿Cuentan con un modelo de gestión que promueva la productividad de los empleados del área de crédito?

Todos los entrevistados coincidieron en que no cuentan con un modelo de gestión que promueva la productividad y las razones por las cuales no se han implementado fueron diferentes entre las que podemos mencionar:

1. Los cambios que se han realizado dentro de la empresa han sido dirigidos a otras áreas y a la adquisición de tecnología.
2. No han tenido el asesoramiento adecuado sobre modelos de gestión que permitan mejorar la productividad y en realidad el enfoque nunca ha sido la productividad sino el simple hecho de cumplir las metas sin importar la forma como se logre.

En la actualidad ven la necesidad de implementar un modelo de gestión que les ayude a ser más competitivos porque saben que el mercado ha cambiado y la competencia es mayor, coinciden que una de las razones por las que no se ha implementado un modelo de gestión en la institución es la inversión que requiere y la incertidumbre de cómo manejar los recursos en la transición.

3.- ¿Cómo evalúan a los empleados en relación a su productividad?

La evaluación de los empleados en relación a su productividad lo realizan a través del nivel de cumplimiento de las metas es decir un empleado es productivo según la cantidad de créditos que otorgue.

Este punto es uno de los más críticos pues la productividad en la cooperativa solo se mide por el nivel de colocación del empleado sin considerar factores importantes como son el tiempo que tardan en otorgar el crédito y como desarrollan el proceso crediticio con el cliente.

4.- ¿Qué medidas optan cuando un empleado no cumple con las expectativas?

Los entrevistados indican que el área de talento humano es la encargada de realizar los llamados de atención pertinentes cuando los empleados no cumplen con las expectativas, si luego de los llamados de atención no existe cambio o mejoras en el cumplimiento del empleado se procede al finiquito del contrato.

Situación que requiere de cambio pues la cooperativa no se esfuerza en capacitar de forma adecuada a sus empleados lo que genera problemas en los procesos, al no tener claras las formas y los medios que puede utilizar para llegar a la meta establecida.

De acuerdo al análisis de los indicadores previamente realizado y los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina podemos indicar lo siguiente:

La cooperativa no mantiene un programa de incentivos para empleados que los motive a cumplir las metas establecidas generando consigo un ambiente de trabajo poco adecuado por la inconformidad de los mismos disminuyendo los índices de productividad. El trabajo interno no es evaluado de forma constante, y esto se puede evidenciar en la falta de planificación operativa afectando al recurso humano y a los procesos realizados por los mismos.

No existe un plan establecido para la cobranza lo que afecta a los niveles de morosidad de la cartera afectando principalmente a la solvencia, aunque la cifra no es alarmante si tiene que ser considerada a tiempo para reducir el riesgo financiero y estar preparados para cualquier situación externa que pueda afectarlo. No se ha desarrollado una reingeniería de procesos dentro del área, puede ser una de las razones por la que los resultados obtenidos no sean los esperados en colocaciones y recuperación de créditos.

Capítulo IV

4. Propuesta

4.1. Justificación

La cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina necesita de cambios en el área de crédito y cobranzas, sus procesos deben ser reasignados para que exista una mayor productividad, es decir que los empleados puedan captar el mayor número de clientes y cumplir con las perspectivas de los directivos. Si surge este tipo de solución, la empresa podrá no solo mantenerse en el ámbito comercial sino también habrá un crecimiento de su nivel de solvencia y liquidez.

El uso al máximo de los recursos en una institución financiera permite conseguir mayor rentabilidad. Con la información recopilada y estudiada se procederá a plantear estrategias para mejorar la productividad que pueda orientar a conseguir el cumplimiento de las metas, minimizando el riesgo y optimizando el talento humano, así como sus recursos materiales.

Con la propuesta se pretende ayudar a la institución a ser competitiva valiéndose de las fortalezas, superando y corrigiendo las deficiencias actuales y determinando las estrategias que funcionen como herramienta de Gestión para los procesos del área de crédito.

4.2. Propósito

Alcanzar el nivel máximo de productividad en los empleados del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, que sus trabajadores tengan una mejor inducción sobre las

labores a desempeñar y sobre todo lograr las metas propuestas por los directivos.

4.3. Desarrollo de la propuesta

Este modelo de gestión que va a ser propiamente interno y manejado el departamento de crédito, permitirá integrar instrumentos prácticos que ayudan a mejorar la calidad de gestión de la institución.

Mediante el modelo se pretende contar con seguimiento a los clientes morosos que posee la cooperativa con el propósito de hacer que ellos paguen la deuda que tienen con la compañía y así poder disminuir el índice de deuda facilitando la mejora que requiere el negocio y así poder agilizar sus actividades pertinentes con total normalidad.

Modelo de gestión para la recuperación de cartera de crédito

Para el seguimiento adecuado en la recuperación de la cartera es indispensable el aporte de los siguientes recursos humanos:

- a) Asesor
- b) Jefe del área
- c) Gerente
- d) Abogado

Para el resultado eficaz es importante seguir con el siguiente cronograma:

Tabla 23 Cronograma

NIVELES	ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS)	RESPONSABLE
1	Llamada a deudor o garante	3-7	Asesor y Oficial de Crédito
2	Notificación a deudor	8-15	Asesor y Oficial de Crédito
3	Notificación a garante	16-23	Asesor de Crédito
4	Visita de Cobranza deudor y garante	24-30	Asesor de Crédito
5	Notificación de Abogado	31-36	Asesor de Crédito
6	Visita de Cobranza con Jefe de Crédito	37-45	Asesor y Jefe de Crédito
7	Trámite Judicial	50	Jefe de Crédito

Elaboración: La autora

Es necesario recalcar que las notificaciones deben ser entregadas directamente y únicamente al garante, cuando el caso lo amerite, es decir, cuando no se puede contactar con el deudor. Las llamadas deben ser con cordialidad y profundo respeto.

Control de crédito y cobranzas

Tabla 24 Control de crédito y cobranzas

<u>Contactos Telefónicos Semanales</u>	1era Semana	2da Semana	3era Semana	4ta Semana
Llamadas efectivas				
Llamadas realizadas				
Presupuesto Llamadas				
% Cumplimiento				
% Efectividad				
<u>Contactos Personales Semanales</u>				
Visitas Efectivas				
Visitas Realizadas				
Presupuesto Visitas				
% Cumplimiento				
% Efectividad				
<u>Recaudo Semanal</u>				
Recaudo Total				
Presupuesto Recaudo				
% Cumplimiento				

Elaborado por: La autora

El seguimiento a los clientes se debe realizar a tiempo desde montos mínimos hasta los más altos, como muestra tabla 25 el seguimiento en los clientes que el crédito sea de monto menor a \$3000 se sugiere realizar la etapa de prevención que es antes del vencimiento de la fecha de pago lo realiza el asistente de cobranzas y/o oficial de crédito, cuando el crédito pasa los 30 días se pasa a la etapa correctiva, esta etapa la realizara el asesor de cobranzas.

Cuando el crédito cumpla los 60 días en mora entra a la etapa de requerimiento donde el gestor de recuperaciones recopilara toda la documentación necesaria sobre el socio, visitando a los involucrados deudores y garantes con notificaciones de aviso. A los 90 días que no ha sido cancelada la deuda el crédito pasa a la etapa prejudicial donde el gestor de recuperaciones con toda la documentación necesaria recopilada, iniciara el proceso legal pertinente.

Tabla 25 Seguimiento de recuperación de cartera

Recuperación de cartera vencida				
Monto de deuda	Antes de vencimiento	Primer mes	Segundo mes	Tercer mes
< 3.000,00	Etapa de prevención Asistente de cobranzas	Etapa correctiva Asesor de cobranzas	Etapa requerimiento de Gestor de recuperaciones	Etapa pre judicial de Gestor de recuperaciones
> 3.000,00	Etapa de prevención Asistente de cobranzas	Etapa correctiva Asesor de cobranzas	Etapa requerimiento de Gestor de recuperaciones	Etapa de pre judicial de Gestor de recuperaciones

Elaborado por: La autora

Reestructuración sobre deuda de clientes morosos

Una forma de recuperar la cartera vencida es reestructurando los casos de clientes que han tenido problemas graves para cancelar las cuotas del crédito otorgado, para ellos, se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

Tabla 26 Reestructuración sobre deuda de clientes morosos

<ul style="list-style-type: none">• Tiempo “días” de mora
<ul style="list-style-type: none">• Cantidad de cuotas mínimas a pagar para efectuar la operación
<ul style="list-style-type: none">• Plazo límite para una nueva gestión operativa
<ul style="list-style-type: none">• Plazo complementario para una nueva gestión operativa con relación a las cuotas vencidas que aún no han sido pagadas
<ul style="list-style-type: none">• Cantidad mínima que el cliente moroso tiene que retribuir cuando sea la reestructuración o financiamiento de la deuda.
<ul style="list-style-type: none">• Porcentaje límite de exoneración, esto comprende específicamente a los intereses de mora, gastos de cobranzas y, por último, comisiones.• Cantidad mínima de la cuota de un nuevo crédito

Elaborado por: La autora

Estas condiciones antes mencionadas, permitirán que el cliente moroso pueda realizar un convenio de pago con la cooperativa que le ayudara a refinanciarse y evitar problemas legales, perjudiciales para el cliente y para la empresa.

En la figura 19 observamos un modelo de gestión de cobranzas que seguirán los oficiales de crédito y cobranza, en el cual se puede sugerir se implemente en el sistema de cartera de crédito la opción de notificar automáticamente a estos clientes mensajes de aviso a los números registrados, que libera tiempo a los empleados y les permite enfocarse en los créditos considerados con un poco más de riesgo.

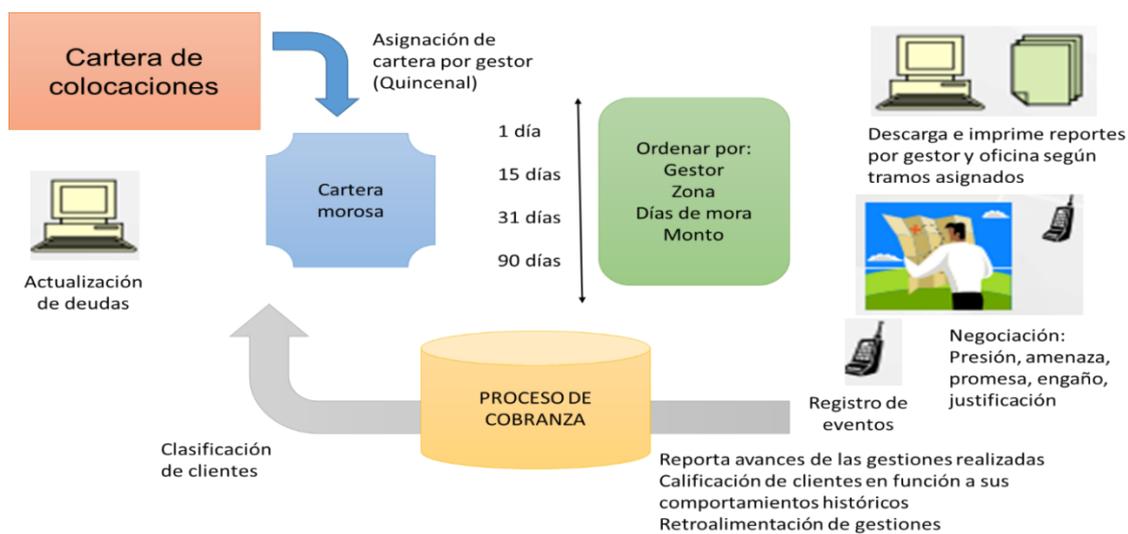


Figura 19 Modelo de Gestión de Cobranzas
Fuente: (Alles, 2017)

Para que los empleados puedan cumplir con las metas de recuperación de cartera es necesario que reciban una capacitación de la misma forma que para la otorgación de créditos para este punto es recomendable la elaboración de un plan de acción que permitirá un monitoreo más eficiente de los resultados de las capacitaciones y las aplicaciones de los empleados.



Figura 20 Programa de capacitación

Fuente: (Alles, 2017)

Estos modelos se sugieren para mejorar el proceso interno del área de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina que puede lograr desarrollar una gestión integral del riesgo en las operaciones realizadas por cada oficial.

Asignación de comisiones área de crédito y cobranza.

El pago de comisiones es un incentivo para los trabajadores, para ello se deberá regir a los siguientes parámetros:

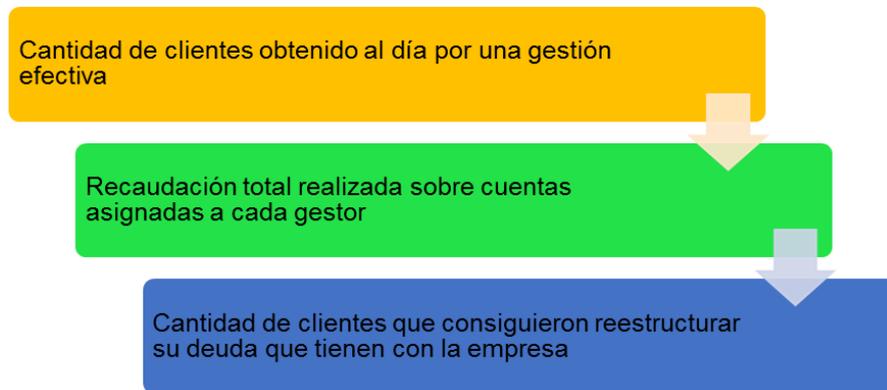


Figura 21 Parámetros para comisión área de crédito y cobranza.

Fuente: (Beltran, 2014)

Registro de los resultados efectuados por la gestión de cobranzas.

Comprende propiamente en registrar la información esencial de los resultados efectuados por dicha gestión que mediante aquello se garantiza el debido análisis del cliente, para proceder a realizar la retroalimentación de las acciones sugeridas, como lo muestra en la tabla de modelo de gestión operativo. Así mismo, permite examinar el progreso de los resultados de gestión y también de los eventos acontecidos de forma histórica.

Cartas de notificaciones a clientes

Difundir la carta de notificación acorde a las estrategias que se busca implementar para la debida gestión de recuperación de cobranzas. Para emitir esta carta, debe ser de forma automática o también de manera manual, por supuesto, enfocándose a las funciones pertinentes al plan de modelo de gestión.

Modelo de gestión para la otorgación de créditos

Este tipo de modelo de gestión sirve como propuesta para poder optimizar la cantidad de créditos a otorgar, así como los plazos de entrega y por otro lado el cobro de los mismos, radica en que los empleados sepan direccionar a los nuevos clientes para que el nivel de créditos rechazados sea mínimo, ganando la confianza de la nueva cartera.

Se propone el siguiente proceso para crear un modelo de capacitación de acuerdo a las necesidades de la institución.

Tabla 27 Proceso de capacitación de crédito

PASOS	RESPONSABLE	DURACIÓN (DÍAS)
DEFINICIÓN DE DIRECTRICES		
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las funciones y requisitos de los puestos en el área del personal de Crédito y cobranza. 	Jefe de crédito	15
<ul style="list-style-type: none"> Preparación de curso de capacitación de acuerdo a las necesidades de los funcionarios. 	Jefe de Talento Humano	5
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> Intercambio de ideas con administrativos. Encuesta a los funcionarios. Contacto con personal especializado en Capacitación y desarrollo. 	Comité de capacitación y desarrollo	10
ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> Tabulación de encuestas. Unificación de ideas. Revisión de Programas de Capacitación a otras empresas del sector. Análisis de la información. 	Comité de capacitación y desarrollo	10

Fuente: (Cando, 2017)

Durante el proceso para el otorgamiento de crédito se puede identificar al cliente por el nivel de score crediticio basado no solo en el análisis de

información que presenta el solicitante sino en el que registra en el sistema crediticio este nos ayudara a tomar una decisión basada en diferentes perspectivas.

Tabla 28 Capacidad de pago por nivel de score

Categoría	Capacidad de pago	Nivel Score
Categoría 1	Amplia capacidad	99-90
Categoría 2	Buena capacidad	89-80
Categoría 3	Con problemas potenciales de pago	79-60
Categoría 4	Poca capacidad de pago	60-50

Elaborado por: La autora

La siguiente tabla muestra parámetros definidos para que el comité de crédito tenga una visión más clara de los aspectos cualitativos que debe considerar al realizar el análisis de un cliente para reducir el tiempo de otorgamiento de un crédito.

Tabla 29 Aspectos del solicitante según la categoría

	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4
Tiempo de socio de la institución	Mayor a 5 años	Entre 5 y 3 años	Entre 3 y 1 año	Menor a 1 año
Tiempo del negocio (Microcrédito) / tiempo como empleado (consumo)	Mayor a 3 años	Entre 1 año y 3 años	Entre 6 meses y 1 año.	Entre 3 meses y 6 meses.
Predios	Posee más de una propiedad a su nombre	Posee por lo menos una propiedad a su nombre	No posee propiedades	No posee propiedades
Historial crediticio en la institución	Pagos puntuales	Menos de 30 días de atraso	Entre 30 y 60 días de atraso	Más de 60 días de atraso

Elaborado por: La autora

Estrategia para mejorar la productividad de los empleados

Como punto central es gestionar el compromiso y la retención de los empleados es decir que estos se encuentren satisfechos en el cargo que se desenvuelven generando así un compromiso con el trabajo que realiza.

Es necesario también considerar la velocidad y la calidad de las contrataciones pues se debería contratar solo a las personas que se encuentren técnicamente preparadas para desarrollar actividades de oficina y de campo el proceso de inducción es primordial pues es aquí donde se deben aclarar el máximo de dudas posibles para que al momento de integrarse al ambiente laboral se desempeñe en forma óptima, debemos tener presente que una actividad es resultado de la otra.



Figura 22 Estrategia para mejorar la productividad de los empleados

Fuente: (Fajardo, 2017)

Esta figura muestra las funciones que los oficiales y superiores deberían poner en practica mediante un modelo de gestión que les permita lograr la productividad esperada, y que de forma directa ayuda al área de crédito para que el nivel de préstamos aprobados sea mayor, mejoren los tiempos de aprobación y la cooperativa gane posicionamiento de cartera.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se diagnosticó la gestión interna actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina, donde se pudo notar que no tienen un modelo de gestión que permita un control interno que promueva la productividad de los empleados de la institución. Esto se ve reflejado en la falta de políticas para el otorgamiento y recuperación de créditos.

Los procesos para otorgar créditos y la recuperación de cartera no son evaluados a tiempo lo que impide identificar el factor problema y los responsables del incumplimiento o deficiente gestión de crédito y cobranza.

Se realizó el análisis del índice de liquidez y solvencia que evidencian el estado de la Cooperativa. Estos índices calculados se encuentran por debajo del umbral promedio de las cooperativas del sector, debemos considerar varios factores que están afectando este indicador en el caso de la liquidez al ser la respuesta de la institución ante los requerimientos de efectivo de los depositantes es necesario mejorar el proceso del área de crédito desde la colocación hasta la recuperación. Estos índices pueden verse afectados por causa de la debilidad en la colocación y recuperación de cartera donde es necesario corregir los procesos que se realizan en la recuperación de cartera para evitar la provisión de fondos de los créditos vencidos.

La estructura de la cartera de crédito de la Cooperativa se divide principalmente en dos la cartera de Consumo que son los créditos a personas asalariadas del sector público o privado cuyo destino del crédito es la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios con el 18.65% del total de cartera. Y los créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o servicios cuya fuente de pago principal depende de las ventas o ingresos del mismo negocio constituyendo la mayor parte de la cartera de crédito de la institución con el 72.91% del total de cartera. Esta tendencia va de acuerdo a la del mercado pues en los

datos investigados se encontró que el 66% del microcrédito que se otorga en el país, corresponde al sistema cooperativo.

Los índices calculados muestran que la Cooperativa en lo referente a cartera vencida y los niveles de morosidad están por debajo del promedio del sector como se pudo calcular para la cartera vencida de microcrédito el promedio fue 3.78% y la del mercado está sobre 4.95%, sin embargo el nivel de colocación es bajo alcanzando solo el 60% de operaciones aprobadas frente al total de solicitudes receptadas y el tiempo que toman en la aprobación de un crédito es de 45 días en promedio lo que se encuentra relacionado con el bajo nivel de aprobación de los créditos.

Se realizó la comparación de la cantidad de créditos que las cooperativas del segmento dos colocaron durante el periodo 2016-2018 con un promedio anual de 4.676 operaciones colocadas frente a la colocación de la institución que fue de 2.574 créditos es decir la Cooperativa Lucha Campesina tiene un promedio de colocación de aproximadamente 55% en relación al sector, estas cifras afectan a la cooperativa y es evidente la necesidad de trabajar en el otorgamiento de los créditos que es la razón de ser de la Cooperativa.

Se comprobó a través de las encuestas y entrevistas realizadas la necesidad de realizar evaluaciones constantes no solo a los empleados sino a los indicadores financieros que les dará una visión clara de las acciones que deben realizar para resistir las condiciones del mercado y la competencia en la que se desenvuelve.

Además de un plan de capacitación que permita mejorar la concesión de créditos para que realicen un análisis y evaluación de solicitud con criterio que ayude a mejorar el nivel de colocación de préstamos y mantener el índice de riesgo crediticio bajo mediante una gestión de cobranza eficiente.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina se encuentra en una etapa de desarrollo dentro del sector cooperativista, las cifras son alentadoras sin embargo el aspecto en el cual hemos enfocado nuestro

análisis que es el Área de crédito y cobranzas permitió ver que es una de las áreas de mayor importancia en el desarrollo y que necesita especial atención. Por tal motivo se propone dos modelos de gestión que permitan reforzar, mejorar y corregir los procesos realizados para alcanzar las metas deseadas y dar un tratamiento adecuado y oportuno que servirá como contingente para el futuro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Lucha Campesina.

Recomendaciones

Es necesario implementar los modelos de gestión propuestos que permitan corregir los procesos realizados para alcanzar las metas deseadas teniendo en cuenta el desarrollo del sector para orientar las actividades de capacitación y evaluación de los empleados de la institución.

Aplicar la propuesta de un modelo de gestión estratégica por área para el cumplimiento de procesos y la evaluación de los mismos, con el propósito de convertir a la cooperativa en un futuro banco siguiendo modelos de otras financieras. Diseñar un plan de capacitación de personal, con el objetivo de que los empleados se adapten a los modelos de gestión que se apliquen, esta capacitación deberá ser oportuna y permanente y no solo implique el conocimiento interno de la institución sino la difusión y conocimiento de las normas y regulaciones del sector financiero cooperativista con el fin de controlar el riesgo financiero y de crear una adecuada gestión crediticia en los procesos de concesión de créditos y la recuperación de cartera.

Estructurar un programa de control de productividad de los empleados de la cooperativa con el propósito de corregir errores a tiempo y mejorar la atención al cliente mediante procesos integrales que permita el desarrollo máximo de las capacidades de cada uno de los empleados obteniendo resultados favorables para la institución.

Para mejorar el tiempo de concesión de créditos se recomienda utilizar el modelo de otorgación de crédito que va a permitir a la Cooperativa estandarizar las políticas de crédito; y reducir significativamente los criterios subjetivos y considerar los aspectos principales de un solicitante para que las evaluaciones de crédito dentro del comité sean enfocadas dentro de los parámetros establecidos disminuyendo el tiempo en la concesión de un crédito.

Ejecutar los modelos propuestos para mejorar los procesos y por ende la productividad del área de crédito de la cooperativa Lucha Campesina e identificar los comportamientos que afectan al cumplimiento de la misma y de ser necesario reclutar a nuevo personal.

Aprovechar que el sector cooperativista en el Ecuador se encuentra cada día más establecido se sugiere se fomente el desarrollo de actividades productivas a través de microcréditos pues la mayor parte de la cartera están dedicadas a las actividades productivas y de emprendimiento.

Limitaciones

Es importante mencionar que para el desarrollo de la investigación se contó con la información financiera de la cooperativa y las cooperativas del sector lo que permitió cumplir con los objetivos planteados, el limitante que se encuentra en el estudio es para el desarrollo del modelo de gestión que se propone, el cual necesita recursos financieros para el desarrollo de capacitaciones del personal que es parte fundamental de la propuesta y en la actualidad se priorizan otras necesidades como son la inversión en tecnología que es un recurso costoso dejando de lado la inversión en el recurso más valioso de la empresa que es la capacitación de los empleados.

Entre los sesgos que se presentaron en el desarrollo de la investigación podemos mencionar el de información que se da en el momento de la recolección de datos y la medición de la información que puede variar y llegar a ser muy diferente de un empleado a otro.

En la recolección de datos además surgieron varias situaciones que provocaron que esta no se de en los tiempos establecidos como son las entrevistas y encuestas con los ejecutivos, empleados que por sus diversas actividades en oficina y también de campo se tuvieron que posponer y re agendar y tomaron más tiempo del establecido para aquello.

Bibliografía

- Abad, T. (2018). *Reingeniería de la metodología de análisis y gestión riesgo operativo para la cooperativa de ahorro y crédito COOPCCP*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Aguirre, A., y Quijano, A. (2014). Síndrome por quemarse en el trabajo y variables familiares y laborales de los médicos generales de Bogotá. Bogotá: *Revista Colombiana de Psiquiatría*. Vol 2.
- Alles, M. (2013). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional*. Barcelona: Granica.
- Alles, M. (2017). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Bogotá: Granica.
- Aragundi, A. (2015). *Capacitaciones pertinentes*. Líderes del Management. Primera edición. Ediciones Deusto. España.
- Araujo, M. (2017). *Inteligencia emocional y desempeño laboral*. Mexico: Centro de investigaciones.
- Banco Central del Ecuador . (15 de Enero de 2018). <https://www.bce.fin.ec>.
Obtenido de <https://www.bce.fin.ec>:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/simuladores?sid=61:Cooperativas>.
- Beltran, R. (2014). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares*. Guayaquil: Universidad Católica.
- Cando, G. (2017). *Company and business*. México: Limusa.
- Cañizares, S. M. (2013). *Satisfacción Laboral: Causas, consecuencias y medición*. Lima: EDIC.
- Carrasco, O. (2015). *El crecimiento pyme*. Gestión 2000. Vol. 9, No. 1, 38-51.
- Cavassa, C. R. (2014). *Gestión administrativa*. México: Editorial Noriega.
- CORDES. (2018). *Análisis sobre el sector de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador*. Quito: Cordes.
- Croach, A. (2017). *Bussines in to the world*. USA: Wharton University of Pennsylvania.

- Diario El Comercio. (15 de Enero de 2017). Situación actual de las cooperativas financieras en el Ecuador. *Finanzas*, pág. 18.
- Enríquez, E. C. (2015). *Conducta organizacional*. Clima y compromiso organizacional. Editorial Granica. España.
- Fajardo, M. (2017). *Análisis de la investigación formativa*. Teoría-proceso-práctica. Tercera edición. McGraw Hill. Colombia.
- García, J. (2016). *Los procesos de producción en la actualidad*. Madrid: ESIC.
- Giménez, G. B. (2018). *Manual de recursos humanos*. Colombia: Lnd.
- Godoy, E. (2017). *Marco teórico y diseño de la investigación*. Madrid: ESIC.
- Gómez, J. (2013). *Incidencia de la certificación en los indicadores de productividad*. Madrid: Elsevier.
- Granadillo, E. (2014). *Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera*. Madrid: Elsevier. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4837493>
- Herrea, S. (2015). *Productividad*. Mexico: Diaz de Santos.
- Hodge, B. (2018). *Teoría de la organización*. Mexico: Sidalc.
- Hurtado, D. (2018). *Principios de administración*. Medellín: Itm.
- Johansen, O. (2015). *Introducción a la teoría general de los sistemas*. Catalunya: Reverte.
- Laso, A. G. (2013). *Cambios económicos*. Barcelona: Esic.
- Macias, R. (2013). *Productividad en la gestión financiera de las empresas*. Mexico: Revista Orbis.
- Males, D. (2015). *Modelo de gestión financiera para la cooperativa de ahorro y crédito Coopindígena*. Otavalo: Universidad de los andes.
- Marín, P. (2018). *La administración en la productividad*. Buenos Aires: Esic.
- Marr, R. (2016). *La dirección corporativa de los recursos humanos*. Mexico: Diaz de Santos.
- Martínez, L. (2012). *Gestión Del Cambio Y la Innovación en la Empresa*. Catalunya: Reverte.
- Mendieta, J. (2016). *La productividad y sus determinantes*. Madrid: ESIC.

- Miranda, O. (2015). *Indicadores de productividad para la industria dominicana*. Madrid: Unum. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/47657389_Indicadores_de_productividad_para_la_industria_dominicana.
- Mora, C. (2017). *Los procesos de producción en bienes y servicios*. Madrid: Esic.
- Moreno, L. (2016). *Factores de productividad*. Buenos Aires: Díaz de Santos.
- Nuñez, M. (2015). *Gestiones y talentos*. Bogotá: Norma.
- Origgi, L. F. (2014). *Recursos naturales*. Barcelona: Editorial Esic.
- Propenko, L. (2018). *La gestión de la productividad*. Madrid: Esci. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/41340064/LibroProductividadProkopenko.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1559190814&Signature=5cFlcuFHbmo%2FTOrBmc%2B3AKuzBhM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLibro_Productividad_Prokopenko.
- Puchol, L. (2017). *Sistema de Medición de la productividad del Recurso Humano*. España: Diaz de Santos.
- Puón, R. M. (2011). *Administración pública e infraestructura*. México: Limusa.
- Quintero, N. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral*. Bogotá: CIFA. Obtenido de <http://ojs.revistanegotium.org.ve/index.php/negotium/article/viewFile/57/49>.
- Rodriguez, A. (2015). *Desempeños empresariales*. Mexico: Limusa.
- Roura, C. (2016). *La productividad y los servicios*. Mexico: Scielo 15-18. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2225023>
- Ruiz, V. R. (2014). *Sistema de Medición de la productividad Económica y Financiera*. Madrid: Esic.

- Sagñay, M. (2015). *Diseño de un modelo de gestión administrativos aplicado a la cooperativa de ahorro y crédito Minga*. Chimborazo: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Sagñay, M. (2015). *Modelo de gestión administrativo*. Riobamba: Universidad de Chimborazo.
- Salgado, F. (2017). *La productividad científica*. Cali: Redalg.
- Sánchez, J. C. (2014). *Eficiencia en la gestión*. Madrid: Unum.
- Sancho, M. (2015). *La gestión deportiva: clubes y federaciones*. Barcelona: ESIC.
- Summers, D. C. (2014). *Sistema de Medición de la productividad del Recurso Humano*. Madrid: Díaz de Santos.
- Torreño, A. (2016). *Sistema financiero y productividad económica*. Mexico: Panorama. Obtenido de http://www3.uah.es/iaes/publicaciones/DT_06_12.pdf.
- Vega, M. C. (2013). *Satisfacción Laboral*. Londres: Ljen.
- Ventura, B. E. (2012). *Importancia de la gestión administrativa*. España: Paraninfo.
- Witmore, M. (2016). *Análisis del comportamiento humano*. Madrid: Unum.

Anexos

Anexo 1 Indicadores de créditos de la cooperativa Lucha Campesina 2016

		COAC Lucha Campesina			
BALANCE GENERAL					
Oficina: Consolidado		Fecha: 31/12/2016			
Codigo	Cuenta	Saldo			
1	ACTIVO	22.520.516,59			
1.1	FONDOS DISPONIBLES	1.846.770,56			
1.1.01	CAJA	283.561,15			
1.1.01.05	EFFECTIVO	282.611,15			
1.3.05.60	De 91 a 180 Dias del Sector Financiero Po...	1.053.417,53			
1.4	CARTERA DE CREDITOS	15.741.316,74			
1.4.02	Cartera de créditos de consumo prioritari...	3.261.739,38			
1.4.99	(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	(635.433,78)			
1.4.99.10	(Cartera de crédito de consumo prioritari...	(33.138,44)			
1.4.99.15	(Cartera de crédito inmobiliario)	(1.200,43)			
1.4.99.20	(Cartera de Microcredito)	(520.911,15)			
1.4.99.35	(Cartera de crédito de consumo ordinario)	(1.223,27)			
1.4.99.45	(Cartera de crédito refinanciada)	(153,56)			
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	7.192.363,45			
2.1.01.35	DEPOSITOS DE AHORRO	7.165.900,31			
2.1.01.35.05	CUENTAS ACTIVAS	6.024.167,35			
2.1.01.35.10	CUENTAS INACTIVAS	38.560,23			

Anexo 2 Indicadores de créditos de la cooperativa Lucha Campesina 2017

31-dic-17	
LUCHA CAMPESINA	
SUFICIENCIA PATRIMONIAL	
(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	410,62%
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS	
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	5,03%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	94,97%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	117,50%
INDICES DE MOROSIDAD	
MOROSIDAD DE CREDITO COMERCIAL PRIORITARIO	0,00%
MOROSIDAD DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	0,84%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	2,35%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	4,91%
MOROSIDAD DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO	4,78%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	3,84%
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA	
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	161,72%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	132,84%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	99,07%
COBERTURA DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO	36,18%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE IINTERES PUBLICO	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	113,63%
EFICIENCIA MICROECONOMICA	
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	7,50%
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	86,71%
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	3,30%
RENTABILIDAD	
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	5,88%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	0,91%
INTERMEDIACION FINANCIERA	
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	96,52%
EFICIENCIA FINANCIERA	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	7,30%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	1,15%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA	
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO POR VENCER	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	15,02%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	10,07%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	19,78%
COBERTURA DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO POR VENCER	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO POR VENCER	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO POR VENCER	15,15%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE IINTERES PUBLICO POR VENCER	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO POR VENCER	0,00%
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	19,02%
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	20,18%
CARTERA POR VENCER TOTAL	18,76%
LIQUIDEZ	
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	14,25%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO	
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	0,00%
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	17,19%
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	16,09%
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	105,03%
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	16,09%

Anexo 3 Indicadores de créditos de la cooperativa Lucha Campesina 2018

31-dic-18	
LUCHA CAMPESINA	
SUFICIENCIA PATRIMONIAL	
(PATRIMONIO + RESULTADOS) / ACTIVOS INMOVILIZADOS	608,03%
ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS	
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	3,89%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	96,11%
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	119,99%
INDICES DE MOROSIDAD	
MOROSIDAD DE CREDITO COMERCIAL PRIORITARIO	0,00%
MOROSIDAD DE CREDITO DE CONSUMO PRIORITARIO	0,80%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	3,15%
MOROSIDAD DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0,00%
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	2,48%
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA	
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO	221,32%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	2533575,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	124,03%
COBERTURA DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO ORDINARIO	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	150,73%
EFICIENCIA MICROECONOMICA	
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	7,25%
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	75,08%
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	3,38%
RENTABILIDAD	
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	11,16%
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	1,68%
INTERMEDIACION FINANCIERA	
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	102,29%
EFICIENCIA FINANCIERA	
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	15,34%
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	2,41%
RENDIMIENTO DE LA CARTERA	
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO POR VENCER	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER	15,10%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER	10,24%
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER	20,01%
COBERTURA DE LA CARTERA CREDITO PRODUCTIVO POR VENCER	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA DE INTERES PUBLICO POR VENCER	0,00%
COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO EDUCATIVO POR VENCER	0,00%
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	18,29%
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	20,45%
CARTERA POR VENCER TOTAL	18,83%
LIQUIDEZ CORRIENTE	
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	13,02%
VULNERABILIDAD DEL PATRIMONIO	
CARTERA IMPRODUCTIVA DESCUBIERTA / (PATRIMONIO + RESULTADOS)	0,00%
CARTERA IMPRODUCTIVA / PATRIMONIO (DIC)	11,84%
FK = (PATRIMONIO + RESULTADOS - INGRESOS EXTRAORDINARIOS) / ACTIVOS TOTALES	16,33%
FI = 1 + (ACTIVOS IMPRODUCTIVOS / ACTIVOS TOTALES)	103,89%
INDICE DE CAPITALIZACION NETO: FK / FI	16,33%

Anexo 4 Modelo de Encuesta

	n°	Ítem	5	4	3	2	1
Relaciones interpersonales	1	¿Considera usted que la relación interpersonal con los compañeros de labores son las mejores?					
	2	Cuando surge problemas en el área, ¿Los directivos o gerentes resuelven los conflictos que ocurren de manera adecuada?					
	3	¿Diría usted que existe un alto nivel de confianza entre los trabajadores del área?					
	4	¿Existe una adaptación rápida en cuanto a los cambios que realiza la empresa?					
	5	¿Sus compañeros de trabajo mantienen un alto nivel de claridad en cuanto a las responsabilidades asignadas?					
Comunicación	6	¿Considera que existe un buen nivel de comunicación interna?					
	7	¿Se realizan reuniones para tratar las quejas de los clientes?					
Motivación laboral	8	¿Ha tenido algún tipo de capacitación para mejorar en su productividad?					
	9	¿Han puesto a su disposición algún tipo de programa de recompensas con el fin de motivarlo?					
Evaluación	10	¿La cooperativa ha realizado evaluación de sus actividades?					

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

Anexo 5 Modelo de Entrevista

1.- ¿Cuáles son los procesos que cumplen para lograr la productividad de los empleados del área de crédito?

2.- ¿Cuentan con un modelo de gestión que promueva la productividad de los empleados del área de crédito?

(Si la respuesta es sí, preguntar ¿Qué características tiene?
(Si la respuesta es no, preguntar ¿Por qué no se ha implementado?, ¿Qué necesitan para implementarlo?)

3.- ¿Cómo evalúan a los empleados en relación a su productividad?

4.- ¿Qué medidas optan cuando un empleado no cumple con las expectativas?
