

“Año de la lucha contra la corrupción y la impunidad.”



**VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS:

**“La gobernabilidad corporativa y su influencia en la gestión
administrativa de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de
Luren: 2010 – 2015”**

PRESENTADO POR:

JULIO CÉSAR GAMARRA CASTAÑEDA

**PARA OPTAR EL TÍTULO
DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

ASESOR:

DR. JUAN GODOY CASO

LIMA – PERÚ

2019

*Para mi padre Julio César Gamarra
Pinto, mi guía y mentor hasta el
momento de su partida. A mi madre
Olga por su fuerza y amor infinito y
a mi novia María Karina por su
paciencia y ánimos.*

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fortaleza y sabiduría para seguir por el camino correcto y siempre guiándome paso a paso que doy.

A los ex – trabajadores de la liquidada Caja Rural Señor de Luren los cuales posibilitaron la realización de los cuestionarios para el resultado final de la investigación.

A Luis Molina, coordinador de la DUED Lima, por su apoyo en la evolución de mi desempeño personal y profesional.

Por último, al Dr. Juan Godoy Caso, por su valioso aporte científico, profesional y académico para la culminación de la presente tesis.

Julio César Gamarra Castañeda

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Alas Peruanas por su recibimiento en su casa de estudio y sus enseñanzas profesionales.

A todos los docentes de la Universidad, los cuales fueron docentes expertos en todo momento.

Julio César Gamarra Castañeda

ÍNDICE GENERAL

HOJA DE RESPETO

CARÁTULA

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RECONOCIMIENTO.....	iii
ÍNDICE GENERAL.....	iv
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN.....	xvi

Pág.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Delimitación de la investigación.....	3
1.2.1 Delimitación espacial	3
1.2.2 Delimitación social	4
1.2.3 Delimitación temporal	4
1.2.4 Delimitación conceptual	4
1.3 Problema de la investigación.....	4
1.3.1 Problema general	5
1.3.2 Problemas secundarios	5
1.4 Objetivos de la investigación.....	6
1.4.1 Objetivo general	6
1.4.2 Objetivos específicos.....	6
1.5 Hipótesis y variables de la investigación.....	6
1.5.1 Hipótesis General	6
1.5.2 Hipótesis Secundarias.....	6

1.5.3 Variables (Definición Conceptual y Operacionalización).....	7
1.6 Metodología de la investigación	
1.6.1 Tipo y nivel de la investigación.....	11
a) Tipo de Investigación	11
b) Nivel de la Investigación.....	11
1.6.2 Método y diseño de la Investigación	11
a) Método de investigación.....	11
b) Diseño de la investigación.....	13
1.6.3 Población y Muestra de la Investigación.....	13
a) Población	13
b) Muestra.....	13
1.6.4 Técnica e Instrumentos de Recolección de datos	13
a) Técnica	13
b) Instrumentos	13
1.6.5 Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación	14
a) Justificación.....	14
b) Importancia.....	14
c) Limitaciones	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Antecedentes de la investigación.....	16
2.2. Bases teóricas	28
2.3. Definición de términos básicos.....	52
2.4. Bases Históricas.....	53
2.5 Base Legal	59
CAPÍTULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	
3.1 Análisis de Tablas y Gráficos.....	62
3.2 Discusión de Resultados.....	136
CONCLUSIONES.....	156
RECOMENDACIONES.....	159
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	161

ANEXOS.....	167
Matriz de Consistencia.....	177
Instrumentos de recolección de datos (validado por expertos)	179

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la variable independiente.....	8
Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente.....	10

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Unión General de Las Asociaciones Alemanas Económico-Industriales Basadas en el Principio de Schulze – Delitzsch ...	55
Figura 2. Indicadores de Resultados de Instituciones Financieras Intermedias Especializadas al 31.12.99	58
Figura 3. Niveles de la Administración Administrativa.....	36
Figura 4. Partes de la Planeación	41
Figura 5. Tipos de Planeación.....	42
Figura 6. Organigrama General de las Cajas Rurales en el Perú.....	49

ÍNDICE DE PREGUNTAS

PREGUNTA N°1.....	64
PREGUNTA N°2.....	65
PREGUNTA N°3.....	67
PREGUNTA N°4.....	68
PREGUNTA N°5.....	70
PREGUNTA N°6.....	71
PREGUNTA N°7.....	73
PREGUNTA N°8.....	74
PREGUNTA N°9.....	76
PREGUNTA N°10.....	77
PREGUNTA N°11.....	79
PREGUNTA N°12.....	80
PREGUNTA N°13.....	82
PREGUNTA N°14.....	83
PREGUNTA N°15.....	85
PREGUNTA N°16.....	86
PREGUNTA N°17.....	88
PREGUNTA N°18.....	90
PREGUNTA N°19.....	91
PREGUNTA N°20.....	92
PREGUNTA N°21.....	94
PREGUNTA N°22.....	96
PREGUNTA N°23.....	98

PREGUNTA N°24.....	99
PREGUNTA N°25.....	101
PREGUNTA N°26.....	102
PREGUNTA N°27.....	104
PREGUNTA N°28.....	105
PREGUNTA N°29.....	107
PREGUNTA N°30.....	108
PREGUNTA N°31.....	110
PREGUNTA N°32.....	112
PREGUNTA N°33.....	113
PREGUNTA N°34.....	115
PREGUNTA N°35.....	116
PREGUNTA N°36.....	118
PREGUNTA N°37.....	119
PREGUNTA N°38.....	121
PREGUNTA N°39.....	122
PREGUNTA N°40.....	124
PREGUNTA N°41.....	126
PREGUNTA N°42.....	127
PREGUNTA N°43.....	129
PREGUNTA N°44.....	130
PREGUNTA N°45.....	132
PREGUNTA N°46.....	133
PREGUNTA N°47.....	135

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°1.....	64
CUADRO N°2.....	65
CUADRO N°3.....	67
CUADRO N°4.....	68
CUADRO N°5.....	70
CUADRO N°6.....	71
CUADRO N°7.....	73
CUADRO N°8.....	74
CUADRO N°9.....	76
CUADRO N°10.....	77
CUADRO N°11.....	79
CUADRO N°12.....	80
CUADRO N°13.....	82
CUADRO N°14.....	83
CUADRO N°15.....	85
CUADRO N°16.....	86
CUADRO N°17.....	88
CUADRO N°18.....	90
CUADRO N°19.....	91
CUADRO N°20.....	92
CUADRO N°21.....	94
CUADRO N°22.....	96
CUADRO N°23.....	98

CUADRO N°24.....	99
CUADRO N°25.....	101
CUADRO N°26.....	102
CUADRO N°27.....	104
CUADRO N°28.....	105
CUADRO N°29.....	107
CUADRO N°30.....	108
CUADRO N°31.....	110
CUADRO N°32.....	112
CUADRO N°33.....	113
CUADRO N°34.....	115
CUADRO N°35.....	116
CUADRO N°36.....	118
CUADRO N°37.....	119
CUADRO N°38.....	121
CUADRO N°39.....	122
CUADRO N°40.....	124
CUADRO N°41.....	126
CUADRO N°42.....	127
CUADRO N°43.....	129
CUADRO N°44.....	130
CUADRO N°45.....	132
CUADRO N°46.....	133
CUADRO N°47.....	135

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1.....	64
GRÁFICO N°2.....	66
GRÁFICO N°3.....	67
GRÁFICO N°4.....	69
GRÁFICO N°5.....	70
GRÁFICO N°6.....	72
GRÁFICO N°7.....	73
GRÁFICO N°8.....	75
GRÁFICO N°9.....	76
GRÁFICO N°10.....	78
GRÁFICO N°11.....	79
GRÁFICO N°12.....	81
GRÁFICO N°13.....	82
GRÁFICO N°14.....	84
GRÁFICO N°15.....	85
GRÁFICO N°16.....	87
GRÁFICO N°17.....	88
GRÁFICO N°18.....	90
GRÁFICO N°19.....	91
GRÁFICO N°20.....	93
GRÁFICO N°21.....	94
GRÁFICO N°22.....	96
GRÁFICO N°23.....	98

GRÁFICO N°24.....	100
GRÁFICO N°25.....	101
GRÁFICO N°26.....	103
GRÁFICO N°27.....	104
GRÁFICO N°28.....	106
GRÁFICO N°29.....	107
GRÁFICO N°30.....	109
GRÁFICO N°31.....	111
GRÁFICO N°32.....	112
GRÁFICO N°33.....	114
GRÁFICO N°34.....	115
GRÁFICO N°35.....	117
GRÁFICO N°36.....	118
GRÁFICO N°37.....	120
GRÁFICO N°38.....	121
GRÁFICO N°39.....	123
GRÁFICO N°40.....	125
GRÁFICO N°41.....	126
GRÁFICO N°42.....	128
GRÁFICO N°43.....	129
GRÁFICO N°44.....	131
GRÁFICO N°45.....	132
GRÁFICO N°46.....	134
GRÁFICO N°47.....	135

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue elaborado con el objetivo de determinar de qué manera influyó la gobernabilidad corporativa con su gestión administrativa entre los años 2010 – 2015 en de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren y si fue lo suficientemente estructurada para mantenerse en el largo plazo. Se evaluó un quinquenio ya que encontramos que la Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren no tenían ningún problema desde entonces (2010).

Se fundamentó lo planteado de este trabajo de investigación debido a que la gestión administrativa de dicha caja estuvo cargada de problemas por las controversias entre los accionistas y, por ende, tuvo la crisis financiera que lo llevó a su liquidación.

Se evaluará los tipos de gobernabilidades que existen dentro de las estructuras de las cajas de ahorro, las cuales son gobernabilidades externas, internas e individuales, buscando la relación directa o indirecta que éstas tienen con la gestión administrativa de la caja rural que se investiga y obteniendo los resultados finales para la conclusión.

Por ello, en esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo con un tipo de investigación aplicada teniendo un nivel explicativo de causalidad ya que necesitamos saber las principales causas que tuvo la Superintendencia de Banca y Seguro para intervenir a la Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren en el año 2015. El diseño que se utilizó en esta investigación fue no experimental utilizando como instrumento de recolección los cuestionarios resueltos por extrabajadores de la misma Caja de Ahorro y Crédito Señor de Luren juntamente con datos históricos de los años evaluados con el fin de recabar una información más completa y valedera. La técnica final serán la aplicación de la escala de Likert.

Palabras Claves: Gobernabilidad corporativa, Gestión Administrativa, Gobernabilidad Externa, Gobernabilidad Interna, Gobernabilidad Individual, Caja Rural de Ahorro y Crédito.

ABSTRACT

This paper research has been developed to determining how corporate governance influenced with the administrative management in Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren since between 2010 - 2015 and if it had a good structured to stay on the time. A five-year period was evaluated since we found Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren because it had not problems since 2010.

Based to this paper research was because the administrative management to the company had a lot of problems for the controversies between the shareholders and, therefore, the financial crisis and finally the end of the company.

The types of governments that exist within the structures of savings banks were evaluated, which are external governance, internal governance and individual governance, the direct or indirect relationship that the administrative management of the rural bank that is being investigated and You get the final results to the final conclusion.

Therefore, this paper research uses a quali-quantitative approach with a type of research, an explanatory level of causality was applied and it was necessary to know the main causes to Superintendencia de Banca y Seguros to intervene Caja Rural Ahorro y Crédito Señor de Luren in 2015. The design seen in this paper research is an non experimental use as a means of collecting the questionnaires solved by the exworkersto. Gather more complete and valid information. Final technique of this data collection will be Likert

Key Words: Corporate Governance, Administrative Management, External Governance, Internal Governance, Individual Governance, Caja Rural Savings and Credits.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación el cual se titula “La gobernabilidad corporativa y su influencia en la gestión administrativa de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren: 2010 – 2015”, se pretendió demostrar cómo las decisiones de gobernabilidad corporativa influyeron en su gestión administrativa y como estas, pueden desencadenar hechos que llegan a crear crisis como lo ocurrido en dicha entidad financiera.

Se investigó dichas etapas ya que se halla un brote importante de las cajas rurales en el Perú a partir del año 2010 con 10 cajas y más de 240 oficinas, aunque en 2015 se tropezó sólo con 7 cajas rurales con 62 oficinas a nivel nacional. Estos primeros indicios nos hicieron reflexionar acerca de que el modelo de las cajas rurales no fueron lo suficientemente idóneas como para sostenerse en un largo plazo o no gozó de una buena gobernabilidad lo que desencadenó su crisis hasta su liquidación.

En base a lo expuesto, se crea un hito en la historia de las cajas rurales con el lamentable acontecimiento de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren por lo que se dará a conocer su estructura de gobernabilidad corporativa interna, externa e individual asociadas a la gestión administrativa.

Para fragmentar lo dicho, se desarrolló y ordenó los temas de la siguiente manera:

El CAPÍTULO I se indicó el PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, donde en primera instancia se describe la realidad problemática de la entidad en investigación, incluyendo el veredicto de la Superintendencia de Banca y Seguros, revelando su intervención en la caja rural en mención. Además, delimitamos la caja rural para tener un concepto más exacto de lo que se desea plantear. En dicho capítulo, también describimos los problemas de la investigación juntamente con sus principales objetivos, hipótesis y el detalle de las variables con sus respectivas definiciones. Finalmente terminamos especificando la

metodología de investigación, mostrando la población, muestra, técnica e instrumentos para la recolección de datos, incluyendo la validez y confiabilidad.

El CAPÍTULO II señala el MARCO TEÓRICO donde se perpetra los antecedentes de dicha investigación en que se definen las bases teóricas e históricas para tener un concepto más sólido de la investigación, teniendo la base legal como aporte jurídico.

En el CAPITULO III se tiene la PRESENTACIÓN, donde se exhibe las preguntas del cuestionario, juntamente con el gráfico y las tablas. Luego el ANÁLISIS que son los representados por los porcentajes los cuales fueron establecidos por la escala de Likert y finalmente la INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS, los cuales se traduce lo mencionado con una presentación critica de lo expuesto.

Finalmente se menciona las CONCLUSIONES siendo estas la consecuencia del capítulo anterior y las RECOMENDACIONES que detallan los desenlaces aconsejables de la tesis.

La BIBLIOGRAFÍA Y LOS ANEXOS se adjuntan en este trabajo de investigación, así como los están los anexos.

CAPÍTULO I:

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

En el entorno mundial, uno de los principales problemas del cual aún no puede orientarse es la gobernabilidad dentro de las instituciones financieras, lo que ha culpado por mucho tiempo al modelo que desarrolla dichas entidades como sucedió en España con el propio Banco de España, marcando como “gobernanza deficiente”. Caruana Lacorte (2017, p. 1), director general del Banco de Pagos Internacional, acotó que no fue la supervisión la que falló, sino los marcos regulatorios y la gestión de cajas, defendiendo a sus gestores principales y asamblea directiva, señalando además que la crisis inicial del 2006 lo impactó y no supieron anteponerse a dicha eventualidad, sin embargo, se diagnosticó que fueron los temas de gobernabilidad los que influyeron enormemente en las crisis de las entidades financieras. Se tuvieron que tomar medidas correctivas para que las demás entidades financieras aledañas no se vieran afectadas económica o financieramente. Finalmente, y con la intervención del Estado, se empleó una solución donde se aplicaron las estrategias necesarias para corregir esos problemas en las entidades, permitiendo recuperar la confianza de los clientes.

América Latina, por su parte, tuvo un buen auge en las cajas rurales, siendo Argentina la cuna de dichas cooperativas con la conocida inmigración temprana europea (Modolo, 2016), creándose en 1887 el “Banco Popular Argentino” teniendo como idea la cooperación de ahorros populares otorgando créditos mediante el ahorro de sus contribuyentes (Plotinsky, 2017). No obstante, hemos visto como en toda Latinoamérica hubo irregularidades en las tasas de morosidad o rentabilidad por parte

de las cajas rurales haciendo tambalear algunas instituciones siendo en particular un común denominador la gobernabilidad donde se le conoce como riesgo reputacional destacando comúnmente la falta de iniciativa de sus integrantes directivos y su inexactitud en la comunicación ocasionando especulaciones que afectan no sólo la parte económica del sector sino también la social generando desconfianza. (Carella, Hernandez, & Pi Leon, 2003, p. 53). Como un control de pronóstico, la mayoría de las cajas rurales y municipales se adhirieron a las normas de Basilea (la cual no estaban obligadas a acatar) pero lo hicieron para tener unas directrices confiables y una mejor maniobrabilidad en dichas entidades.

Planteando esta problemática conocida a nivel Latinoamericano y aterrizando en Perú nos situamos sobre el artículo de la Superintendencia de Banca y Seguros (en adelante la SBS) donde en su comunicado centró el problema principal de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren el cual indicó que:

“[...] Tuvo serios problemas de gestión debido a sus serias controversias económicas y legales entre sus accionistas, situación que impidió que sus órganos de gobierno pudieran asegurar una administración adecuada de la empresa. Dicho conflicto entre accionistas se fue acrecentando, debilitando la situación económica y financiera de la institución. La SBS requirió diversas acciones correctivas a la administración de la Caja para solucionar estos problemas de gobernabilidad y mejorar su situación financiera, todo ello con fin de resguardar los depósitos del público y mantener la estabilidad de la institución”. (SBS, 2015)

Bajo ese indicio, la SBS sostuvo que dicha gobernabilidad corporativa no tuvo una gestión adecuada, pidiendo a la administración corregir rápidamente y en aras de salvaguardar la entidad financiera, por lo que considero que hay un impacto directo de estas dos variables.

Este comportamiento de la gobernabilidad dió como resultado una tendencia en el comportamiento de Latinoamérica en donde sus asambleas directivas tienden a desalinearse dentro de sus roles participativos dentro de las cajas en general, a pesar de tener buenas estructuras o modelos de gestión, recae la equivocación de no asumir

una responsabilidad completa y no seguir las normas o directrices que la gobernabilidad manda. El pronóstico de no asumir dichos roles participativos incrementó la especulación y, por ende, la desazón de los clientes y empleados, dejando la confianza a un lado y entrando a un riesgo reputacional el cual pudo tener efectos negativos para la entidad. Se habló considerablemente de las nuevas distribuciones en base a la gobernabilidad corporativa definiéndola como la distribución metódica de responsabilidades para la obtención de objetivos por parte los elementos clave de la entidad. El mayor reto de la gobernabilidad es estimular, promover y asegurar que los involucrados de dicha sociedad sean participativos y no simples cobradores de ganancias. (Serna Gómez, 2016, pp. 250-251). Ahora bien, según la definición y sabiendo que hacer para llegar al objetivo, debemos definir “gestión administrativa”, lo cual es un término mucho más común y que gira en torno a 5 ejes que son: la planeación, la organización, la dirección, la coordinación, y el control. Esta definición basada en la estructura de la gestión administrativa tiene como vinculación el logro de fidelización de clientes (Sanchez Manzanales, 2017, pp. 23-32).

1.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Delimitación espacial

Se planteó la delimitación espacial de la tesis dentro de la oficina administrativa de la Caja Rural de Ahorro y Crédito (en adelante CRAC) Señor de Luren S.A con RUC 20219960256, que estuvo situada la Calle Grau Nro. 198 el departamento de Ica (Oficina Principal), en el país de Perú y con inicio de operaciones el 15 de Mayo de 1994.

1.2.2 Delimitación social

Esta investigación planteó abarcar a todo el personal masculino y femenino relacionado laboralmente con la CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015 quienes son directivos y de distintas áreas administrativas de dicha Caja.

1.2.3 Delimitación temporal

Se delimitó la presente investigación tomando un quinquenio entre los años 2010 – 2015 ya que fue un temporal determinante para la CRAC Señor de Luren.

1.2.4 Delimitación conceptual

La presente investigación alcanzó dos variables:

- La Gobernabilidad
- La Gestión Administrativa

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACION

Se consideró que el problema con lo que se topa las distintas entidades financieras, principalmente las que son cooperativas de ahorro y crédito tanto para el sector urbano como en el sector rural, mellaron en la poca capacidad que tienen de enfrentar una crisis económica al momento de encontrar deficiencias en su modelo de negocio establecido y las estrategias implantadas para la consecución de objetivos. Estos sucesos han sido repetitivos a nivel mundial desvirtuando en primera instancia, los objetivos reales de las Cajas de Ahorro y Crédito, los cuales son entidades sin fines de lucro y a disposición de la clase social baja. Esto condujo una serie de inconvenientes en su estructura encontrando un común denominador ubicado en la

cúpula de dicho modelo conformado por la Asamblea General, Comité de Vigilancia, Consejo de Administración y la Gerencia, actores principales y fundamentales en la creación de las estrategias de estas entidades mayormente conocido como la gobernabilidad de la institución. Es por esto, se realizó un trabajo de investigación con el fin de entrar en detalle cómo influyó dicho parámetro con la estructura de gestión administrativa y lo que conllevó a la CRAC Señor de Luren, a ser intervenida y entrar en el proceso de liquidación en el año 2015.

Bajo estas variables e información mencionada de la SBS, haciendo un pequeño análisis sobre la gobernabilidad y su impacto directo en la gestión administrativa de la CRAC, se planteó lo siguiente:

1.3.1 Problema general

¿De qué manera la gobernabilidad corporativa influyó en la gestión administrativa de la CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015?

1.3.2 Problemas secundarios

- i) ¿Cómo influyó la gobernabilidad corporativa externa en la gestión administrativa en las áreas de planeación y organización de la CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015?
- ii) ¿Cómo influyó la gobernabilidad corporativa interna en la gestión administrativa en el área de dirección de la CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015?
- iii) ¿Cómo influyó la gobernabilidad corporativa individual en la gestión administrativa en las áreas de coordinación y control de la CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se determinó los siguientes objetivos

1.4.1 Objetivo general

Explicar la influencia de la gobernabilidad corporativa en la gestión administrativa de la CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.

1.4.2 Objetivos específicos

- i) Explicar la influencia de la gobernabilidad corporativa externa en el área de planeación y organización de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.
- ii) Explicar la influencia de la gobernabilidad corporativa interna en el área de dirección de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.
- iii) Explicar la influencia de la gobernabilidad corporativa individual en las áreas de coordinación y control de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.

1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Se formuló las siguientes hipótesis de investigación:

1.5.1 Hipótesis general

La gobernabilidad corporativa influyó significativamente en la gestión administrativa de las CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015.

1.5.2 Hipótesis secundarias

- i) La gobernabilidad corporativa externa se relacionó significativamente con el área de planeación y organización de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.
- ii) La gobernabilidad corporativa interna influyó significativamente en el área de dirección de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.
- iii) La gobernabilidad corporativa individual influyó significativamente en las áreas de coordinación y control de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.

1.5 3 VARIABLES

- i) Definición conceptual de las variables

Después de haber citado a autores y basándonos en la investigación, se definieron las siguientes variables:

- **Gobernabilidad:** Es la disciplina que gobierna a las entidades financieras señalando sus objetivos y mostrando las herramientas con las que se logrará llegar a dichos objetivos.
- **Gestión administrativa:** Es el apoyo que brinda al área administrativa total de una entidad con el fin de llegar a los objetivos planteados, optimizando los procesos y perfeccionando la atención (sea por producto o servicio) a los clientes, instaurando procedimientos de control y seguimiento.

- ii) Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de la variable independiente

Tabla No. 1. Operacionalización de la variable (Independiente)

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA					
<p style="text-align: center;">GOBIERNABILIDAD</p> <p>Es la disciplina que gobierna a las entidades financieras: se basan sus objetivos y mostraron las herramientas con las que se logra llegar a dichos objetivos.</p>	<p>Representa los planes de la entidad relacionado con los entornos externos, internos e individuales para elaborar las normas y parámetros que se establecerán y ejecutar.</p>	<p>EXTERNA</p>	<p>Comunicación honesta y transparente por parte de la Junta</p> <p>Cumplimiento de leyes nacionales y marcos regulatorios.</p> <p>Auditorías externas a finales de año cambiando cada tiempo el auditor</p> <p>Presente la gerencia y ID de responsabilidades estructurales</p> <p>La JD debe llamar al diálogo siempre y tener al menos una reunión general anual</p> <p>Planamiento constante por parte de ID</p> <p>Implementación de relación de miembros</p> <p>Crear estrategias de competitividad y sostenibilidad</p> <p>Plan para el manejo de desastres y de recuperación</p> <p>Plan para asegurar la existencia continua de la entidad</p> <p>Manifiestar la necesidad de los miembros con su composición demográfica</p> <p>Junta a diversidad con la experiencia para el bienestar de la CSAC</p> <p>ID debe elaborar los resultados pedidos por los miembros para que ellos sean una fuerte identificación con la CSAC</p> <p>Responsabilidad interna entre ID y gerencia con roles definidos</p> <p>ID debe fijar políticas y vigilar la implementación</p> <p>Elaborar los planes de presupuesto y estrategia</p>	<p>La JD de la CSAC Señor de Luren era honesta y transparente con la información que se le proporcionaba a sus clientes, socios y cobab</p> <p>La JD de la CSAC Señor de Luren ofreció siempre el cumplimiento de todas las leyes impuestas por la ASBANC de</p> <p>La JD era junta en contratar un auditor externo transparente e imparcial al menos una vez al año y cambiando oportunamente</p> <p>Las responsabilidades estructurales era una tarea fomentada por la gerencia y la Junta Directiva</p> <p>Las reuniones de la JD eran por lo menos una vez al año para hablar de temas relacionados al beneficio de la CSAC Señor de Luren</p> <p>Constantemente se renovaban las presentaciones propuestas por la Junta Directiva</p> <p>La rotación de miembros de la JD era constante</p> <p>Siempre se tuvo claro sobre las estrategias de sostenibilidad y competitividad que tenía la CSAC Señor de Luren y toda la JD estaba de acuerdo</p> <p>La JD y gerentes manifiestaban a la CSAC un plan contra desastres y de recuperación</p> <p>Se tenía un plan para mantener la existencia de continuidad de la CSAC Cba Señor de Luren</p> <p>Los miembros de la JD tenían claro la composición demográfica de la CSAC Señor de Luren y su importancia</p> <p>Elegía la JD gente con experiencia y habilidades para la CSAC Señor de Luren</p> <p>Se alcanzaban los objetivos solicitados por la ID</p> <p>Los roles estaban completamente definidos y supervisados por la JD y la gerencia</p> <p>La JD estaba encargada de las políticas e implementaciones</p> <p>Estaban claros los planes de presupuesto y estrategia de la CSAC Señor de Luren</p> <p>Los códigos de conducta fueron claros y siempre fueron comunicados por parte de la JD y la gerencia a sus colaboradores.</p>	<p>Completamente de acuerdo</p> <p>Parcialmente de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Parcialmente en desacuerdo</p> <p>Completamente en desacuerdo</p>					
					<p>INDIVIDUAL</p>	<p>Establecer códigos de conducta estandarizado</p> <p>Revisar y sin antecedentes penales ni policiales por parte de los miembros y/o gerentes</p> <p>Presentar miembros aprobados por la directiva y miembros de control de pago</p> <p>Evitar conflictos de interés</p> <p>Miembros con habilidades de interpretación financiera</p> <p>Dedicación y tiempo a la entidad</p> <p>Respeto a las decisiones de la directiva</p>	<p>Se eligió antecedentes penales policiales para ingreso a la JD y gerencia, además de todas las leyes sobre el nepotismo</p> <p>Ninguna persona de la JD o gerencia tenía morosidad en un préstamo de la CSAC Señor de Luren</p> <p>Cumple la JD y gerencia en evitar conflictos de interés</p> <p>Los integrantes de la JD, gerencia o jefe tenían conocimientos básicos de interpretaciones financieras.</p> <p>Todo el personal dedica su vocación y tiempo a la CSAC Señor de Luren</p> <p>Se respeta sobre todas las cosas las decisiones impuestas por la JD sabiendo sus políticas y estatutos.</p>			
						FUENTE: CONSEJO MUNICIPAL DE COOPERATIVAS DE AHORRO Y DE CRÉDITO, 2000				
						TÉCNICA ESTABLECIDA: CUESTIONARIO				

Tabla 2. Operacionalización de la variable dependiente

Tabla Nro. 2 Operacionalización de la variable (Dependiente)

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA				
<p>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</p> <p>Es el apoyo que brinda la área administrativa total de una entidad con el fin de llegar a los objetivos planteados, optimizando los procesos y perfeccionando la atención (sea por producto o servicio) a los clientes, instrumentando procedimientos de control y seguimiento de las estrategias acordadas.</p>	<p>Representa la planificación, la organización, la coordinación, la dirección y el control desde los administradores de alto nivel hasta los supervisores de primera línea, cumpliendo con las estrategias acordadas.</p>	<p>ORGANIZACIÓN</p>	<p>Tener las intenciones claras hacia donde se quiere llegar</p> <p>Estar preparados para todos los escenarios posibles</p> <p>Trazar los objetivos a alcanzar de la CSAC</p> <p>Preclarificar las directrices generales, factibles y operativas</p> <p>Contribuir las normas o reglas desde el propósito propuesto</p> <p>Elaborar las acciones de ejecución para llegar a los objetivos planteados</p> <p>Elaborar los flujogramas donde se orienta los métodos de trabajo</p> <p>Asegurar el cumplimiento con presupuesto establecido por los miembros</p>	<p>¿Todos las áreas saben exactamente las intenciones propuestas por la JUI y la gerencia de la CSAC Señor de Luren y saber a dónde llegar?</p> <p>¿Se tiene un plan de contingencia para saber cómo debía actuar cada uno</p> <p>¿Los lineamientos para la consecución de los objetivos están bien definidos en la CSAC Señor de Luren</p> <p>¿Las directrices generales están bien orientadas y comunicadas en cada área de la CSAC Señor de Luren</p> <p>¿Las normas internas siempre han estado bien orientadas hacia el propósito de la CSAC Señor de Luren</p> <p>¿Cada una de las acciones de ejecución están bien implementadas y comunicadas en todas las áreas del CSAC Señor de Luren</p> <p>¿Se tiene un flujograma para saber paso a paso de cada uno de los procesos establecidos por los miembros</p> <p>¿Se indica a los colaboradores cuál es el presupuesto asignado para la consecución del crecimiento planteado</p>	<p>Completamente de acuerdo</p> <p>Parcialmente de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Parcialmente en desacuerdo</p> <p>Completamente en desacuerdo</p>				
			<p>ORGANIZACIÓN</p> <p>¿Estructura de manera clara, efectiva y eficiente lo planeado</p> <p>¿Distribuir la distribución de la organización</p> <p>¿Elegir el tipo de organización basada en la CSAC, según</p> <p>¿Designar a las personas que ejecutaron lo planeado</p> <p>¿Asignar a una sola persona con el propósito de que se encargue de los planeamientos y sea el comunicador entre la JUI y los colaboradores</p> <p>¿Establecer los conductos de cumplimiento y control</p> <p>¿Inspeccionar y supervisar que todo sea ejecutado haciendo retroalimentación</p>	<p>COORDINACIÓN</p> <p>¿Establecer tiempos para determinar el accionar</p> <p>¿Identificar la coordinación interna y externa para determinar riesgos</p> <p>¿Clasificar la coordinación vertical y horizontal donde se designan las responsabilidades</p> <p>¿Comunicar e identificar las responsabilidades de cada uno de los colaboradores</p> <p>¿Corregir fallos y prevenir fallos nuevos en el control estratégico</p> <p>¿Control presupuestal para mejora de planeación e información</p> <p>¿Reconocer las misiones y gastos para una mejor distribución</p> <p>¿Verificar y controlar el costo fijo y variable</p> <p>¿Corregir inmediatamente las fallos que son sensibles estableciendo planes correctivos para su mejora</p>	<p>¿La distribución de la organización está bien distribuida y precisa teniendo un valor comunicativo en todas sus áreas</p> <p>¿La organización está orientada a la CSAC y a todo lo que concierne a promover crédito a personas naturales y jurídicas sin darle prioridad de otros sectores al cliente</p> <p>¿Siempre se supo quienes son los jefes o supervisores de cada área</p> <p>¿El nombramiento del nuevo jefe o gerente se sabía con anticipación y era elegido de manera transparente</p> <p>¿Cada una de las áreas sabe perfectamente cual debe ser su comportamiento en el proceso de cumplimiento y control</p> <p>¿Se percibe una buena retroalimentación después de finalizar un proceso?</p> <p>¿La coordinación tiene tiempos establecidos de cumplimiento de tareas en cada uno de las áreas</p> <p>¿El área completa informa concientemente a los jefes o supervisores para identificar las coordinaciones en toda la entidad?</p> <p>¿La elección de la clasificación donde se asignan las responsabilidades la adecuada para la CSAC</p> <p>¿Las responsabilidades de cada uno de los colaboradores están exactamente identificadas y comunicadas</p> <p>¿La CSAC Señor de Luren tiene un control estratégico que corrige y mejora fallos de gestión</p> <p>¿El dinero destinado para mejoras de planeación e información está bien proporcionado y distribuido para su mejor gestión</p> <p>¿Se tiene controlados los gastos y misiones para mejorar la distribución?</p> <p>¿El costo fijo y variable está determinado y controlado por los jefes de cada área, además de sus previsiones?</p> <p>¿Cualquier falla que tenga el proceso tiene una intervención inmediata y correctiva?</p>				
						<p>CONTROL</p>	<p>¿Estructura de manera clara, efectiva y eficiente lo planeado</p> <p>¿Distribuir la distribución de la organización</p> <p>¿Elegir el tipo de organización basada en la CSAC, según</p> <p>¿Designar a las personas que ejecutaron lo planeado</p> <p>¿Asignar a una sola persona con el propósito de que se encargue de los planeamientos y sea el comunicador entre la JUI y los colaboradores</p> <p>¿Establecer los conductos de cumplimiento y control</p> <p>¿Inspeccionar y supervisar que todo sea ejecutado haciendo retroalimentación</p>	<p>¿Estructura de manera clara, efectiva y eficiente lo planeado</p> <p>¿Distribuir la distribución de la organización</p> <p>¿Elegir el tipo de organización basada en la CSAC, según</p> <p>¿Designar a las personas que ejecutaron lo planeado</p> <p>¿Asignar a una sola persona con el propósito de que se encargue de los planeamientos y sea el comunicador entre la JUI y los colaboradores</p> <p>¿Establecer los conductos de cumplimiento y control</p> <p>¿Inspeccionar y supervisar que todo sea ejecutado haciendo retroalimentación</p>	<p>¿Estructura de manera clara, efectiva y eficiente lo planeado</p> <p>¿Distribuir la distribución de la organización</p> <p>¿Elegir el tipo de organización basada en la CSAC, según</p> <p>¿Designar a las personas que ejecutaron lo planeado</p> <p>¿Asignar a una sola persona con el propósito de que se encargue de los planeamientos y sea el comunicador entre la JUI y los colaboradores</p> <p>¿Establecer los conductos de cumplimiento y control</p> <p>¿Inspeccionar y supervisar que todo sea ejecutado haciendo retroalimentación</p>

Fuente: Datos mencionados en esta tesis con sus respectivas referencias

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Tipo y nivel de investigación

Se presentó lo siguiente:

a) Tipo de investigación

Se utilizó en esta tesis la investigación aplicada basándonos en Hernández Sampietri, Fernandez Collado, Carlos, & Baptista Lucio, Pilar (2006), en consecuencia, a la resolución de problemas prácticos con pocas contribuciones al conocimiento científico desde un punto de vista teórico.

Asimismo, se utilizó el enfoque cuanti – cualitativo o mixto para experimentar las hipótesis con medición numérica para determinar teorías y patrones de comportamiento (Hernández Sampietri, Fernandez Collado, Carlos, & Baptista Lucio, Pilar ,2006)

b) Nivel de la investigación

Se estudió en el nivel de investigación explicativo de causalidad para conocer las principales causas que conlleva a la CRAC Señor de Luren a llegar al punto de ser intervenido por la SBS.

1.6.2 Método y diseño de la investigación

Se consideró lo siguiente:

a) Método de investigación

Acudiendo a Hernández Sampietri, Fernandez Collado, Carlos, & Baptista Lucio, Pilar (2006), se dispuso la utilización del método inductivo para tener conclusiones generales comenzando de hechos particulares.

El método analítico fue usado principalmente para detallar el caso de estudio y reconocer factores de causa-efecto.

El método cuanti -cualitativo (mixto) buscó obtener resultados interpretativos por medio de las teorías anteriormente planteadas y la observación.

El método explicativo se usó los orígenes del fenómeno causado por la gobernabilidad la cual perjudicó de alguna manera la CRAC Señor de Luren. Se aplicó el método neutral haciendo la investigación de manera imparcial y se ceñirá en los objetivos de recolección de datos históricos como artículos, opiniones de varios expertos y documentación corroborada.

Se mantuvo un método de investigación descriptivo ya que fue de influencia las leyes actuales de las CRAC y los conceptos anteriores que nos permitirán desarrollar resultados fehacientes.

Se tuvo participación el método deductivo ya que se hizo encuestas a profesionales ex trabajadores de la CRAC Señor de Luren.

El método sintético se utilizó debido a que se quiso observar desde lo individual hasta lo general en los métodos y teorías establecidas en la investigación.

Se complementó con el método comparativo dando contrastando los resultados con la metodología y antecedentes de la investigación.

Se recabó la información con el método histórico el cual fue fundamental en esta presente investigación ya que es un hecho que acopió mucha información detallada y fidedigna de lo ocurrido con la CRAC Señor de Luren.

Finalmente el método social nos ayudó en obtener datos cuya naturaleza determina los métodos de análisis.

c) Diseño de la Investigación

Se utilizó para este caso el diseño no experimental debido a que recogimos los datos directamente para luego analizarlos e interpretarlos.

1.6.3 Población y Muestra de la Investigación

a) Población

Población: 30 ex - colaboradores de la CRAC Caja Señor de Luren.

b) Muestra

Muestra: Los 30 ex - colaboradores de la CRAC Caja Señor de Luren.

1.6.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos

a) Técnica

Se utilizó encuestas con aplicación en escala de Linkert.

b) Instrumentos

Considerando que se necesitó datos precisos por la poca cantidad de ex – empleados de la CRAC Señor de Luren, se utilizó como instrumento los cuestionarios. Asimismo, se tuvo documentos y registros de primer nivel como la que nos brinda la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) al intervenir la CRAC, además de la información anual (2010 al 2015) que nos dió las clasificadoras de riesgos haciendo las auditorías externas.

- Validación: Fueron corroborada por 3 expertos en la materia de Banca y Finanzas trabajando actualmente en el sistema financiero.
- Confiabilidad: Fue determinada por el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad de las variables.

1.6.5 Justificación, Importancia y Limitaciones de la Investigación

a) Justificación de la investigación

La CRAC Señor de Luren fue una de las primordiales cajas rurales de nuestro país entre el 2010 – 2014 siendo su quiebre el año 2015 debido a una mala gestión señalada por la SBS. Ahondar acerca de la CRAC Señor de Luren es ver el por qué esta fue liquidada por los parámetros de su gobernabilidad y gestión administrativa, buscando dar herramientas de medición para las cajas actuales y futuras y estas no recurran en el mismo error, además que las variables como gobernabilidad y gestión administrativa estén realmente adheridas y bien planteadas a los modelos actuales de las cajas en general.

b) Importancia de la investigación

Se consideró de suma importancia este trabajo de investigación ya que no solamente se determinó las causas de la debacle de una de las principales cajas rurales que tuvo el Perú en ese quinquenio, sino además se fijó los patrones de una estructura no tan bien definida como es la gobernabilidad corporativa ya que, en su mayoría, influyó mucho el comportamiento de los accionistas, las asambleas, los gerentes generales y la comunicación paralela que tuvo ellos con los integrantes de la caja. Esto ayudó además a que otras cajas tomen medidas cautelares y a estructurar mejor sus directrices.

c) **Limitaciones de la investigación**

Considero que tenemos las siguientes limitaciones:

1. **Teóricas:** Evidenciamos limitaciones teóricas leves, aunque las fuentes de información no fueron actualizadas, tenemos la información proporcionada del portal de la Superintendencia de Banca y Seguros la cual, mediante sus auditorias, nos dió las herramientas necesarias para obtener una información fidedigna y confiable.
2. **Metodológicas:** Consideramos dicha limitación en un grado intermedio ya que ahora las personas que trabajaron en dicha entidad se encuentran laborando en otras instituciones financieras por lo que me pidieron discreción al momento de hacer las entrevistas personales. No obstante, se resaltó la buena fe de dichas personas para esclarecer los puntos planteados en esta investigación.
3. **De entorno:** Se consideró tener ciertas limitaciones en el entorno debido a que la distribución de los ex trabajadores de la CRAC Señor de Luren ha sido a nivel nacional, concentrándose la gran mayoría en el departamento de Ica (de donde provenía la CRAC) por lo que la comunicación con ellos nos llevó un tiempo determinado en contactarnos para tener todas las opiniones con respecto a la caja.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presenta algunos antecedentes (internacionales y nacionales) de apoyo para nuestra investigación:

- **Internacionales**

- i) *Según Mendez (2017) en su tesis doctoral “La Obra Social de las Cajas de Ahorros (2000 – 2013): El efecto de la reestructuración financiera”* sostuvo que su objetivo principal fue analizar el proceso de reestructuración y su modelo de las Cajas de Ahorro y observar cómo han evolucionado dichas entidades el cual tiene un su mayor expansión y posteriormente su declive en dicho periodo propuesto. Dicha tesis se justificó basado en el impacto de la crisis del 2008 y por qué las cajas de ahorro tuvieron un gran declive a pesar de los rescates financieros otorgados por el gobierno, lo que conllevó en realizar una reforma para reestructurar dichos modelos.

La metodología empleada de dicha tesis consistió en:

- Análisis histórico-evolutivo de las cajas de ahorro.
- Análisis descriptivo de los datos disponibles en el periodo 2000-2013.
- Análisis empírico entre la relación de responsabilidad corporativa.
- Desempeño financiero, modelos de regresión y datos de panel.
- Sus modelos estáticos fueron fijos y aleatorios con técnicas basadas en encuestas y cuestionarios.

Destacando las conclusiones más importantes fueron que a pesar de que la crisis del 2007 fue uno de los factores principales de los desestabilizamientos del sector financiero a nivel mundial, este no fue solamente la principal razón ya que contaban con un sistema muy bien capitalizado, con una solvencia económica bien estructurada, además de productos bancarios tradicionales. A pesar de estas fortalezas, el impacto fue más duro de lo que se pensó, y esto debido al excesivo enfoque al sector inmobiliario, agregado a la poca educación profesional financiera de los órganos de gobierno de dichas entidades completándolo con un proceso de expansión mal estructurado con muchos riesgos. Luego de esto la reforma planteada después de la crisis hizo que desaparezca parte de dichas cajas, haciendo que otras se transformen en entidades bancarias.

- ii) La tesis de pregrado de *Guerrero Vélez (2012) con el título “ Fortalecimiento Del Buen Gobierno Corporativo En Las Cooperativas De Ahorro Y Crédito Mediante Ley Orgánica De La Economía Popular Y Solidaria Y Del Sector Financiero Popular Y Solidario ”* sostuvo que su objetivo fue el garantizar con la práctica del buen gobierno corporativo, la calidad de vida de los socios enmarcados en la Ley Organica del sector, proteger y fortalecer la economía mediante un buen gobierno corporativo, verificar que todas las operaciones financieras de las cooperativas sean adecuadas y válidas con su nueva ley y perfeccionar el desempeño de los directivos mediante Buen Gobierno Corporativo. Esta tesis justificó su investigación en encontrar salidas , soluciones y perfeccionar un buen gobierno corporativo impulsando el crecimiento, desarrollo y servicio de las cooperativas de ahorro en Ecuador.

Esta tesis empleó las siguientes metodologías:

- Descriptivo.- Se describió las leyes y el reglamento sirviendo también como método narrativo y expositivo permitiendo acopiar, examinar, difundir y presentar los resultados de las observaciones.
- Inductivo.- Basado en la observación, desde lo individual a lo general.
- Deductivo.- Contrario al inductivo, este método es propio de las ciencias empíricas trabajando con objetos reales.
- Científico.- Mantiene relaciones entre los hechos teniendo un conocimiento acorde a la realidad.
- Sintético.- Es la alianza de los elementos con el propósito de reencontrar la singularidad de lo observado.
- Comparativo.- Saber las semejanzas y diferencias de las otras constituciones de Ecuador.
- Histórica.- Incremento de conocimientos obtenidos en la exploración del tema, extrayendo aspectos positivos y negativos para aclarar dudas .
- Finalmente se usaron técnicas basadas en encuestas y cuestionarios.

Sus conclusiones finales fueron:

Concretar que la aplicación del gobierno corporativo dió como resultado una institución transparente y equilibrada creando un ambiente de credibilidad ante los clientes y la sociedad.

- iii) En la tesis de posgrado de *Salazar (2016)*, que tiene el nombre de “*Consideraciones del gobierno corporativo y su regulación legal en Guatemala*” tuvo entre sus objetivos de examinar y plantear modelos para regular las actuaciones de los gobiernos corporativos, plantear una actualización de

marcos jurídicos y debatir con sustento los casos de gobierno corporativo. Asimismo, la tesis justificó su investigación en estudiar y describir la regulación entre sus miembros de dirección y mercantiles.

Basados en lo mencionado, se obtuvo las siguientes metodologías:

- Descriptivo.- Basándose en las leyes por conceptos narrativos los cuales permite examinar y presentar dichos resultados.
- Deductivo.- Se trabajó con base a objetos reales obtenidas en herramientas de entrevista a profesionales
- Científico.-Es la relación que maneja entre las empresas familiares y su gobierno corporativo.
- Sintético.- Se observó una alianza desde lo particular a lo general de los modelos y teorías jurídicas establecidos por bases guatemantecas.
- Comparativo.- Comparación de los resultados con la metodología y antecedentes del argumento planteado.
- Histórica.- Aumento de conocimientos adquiridos, principalmente de la información recabada en los capítulos concernientes a esta investigación.
- Técnicas basadas en encuestas y cuestionarios.

Entre sus conclusiones fueron en permitir que su legislación pretérita afecte las decisiones propuestas por la asamblea. Esto pudo ser la clave al momento de asumir una buena gobernabilidad ya que ellos mismos no confiaron en su reglamentación y nadie propuso que se actualice.

iv) *En la tesis de pregrado desarrollada por Lopera (2015) con título “Incidencia Del Gobierno Corporativo En Las Estrategias Financieras De La Empresa Familiar Procolores S.A.S.”*, tuvo como principales objetivos en establecer las incidencias de la implementación del programa de gobierno corporativo en la generación de valor para la empresa Procolores SAS, fijar ventajas competitivas y la generación de valor desde el cumplimiento de los principios del gobierno corporativo basados en la OCDE y determinar acciones basadas en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) solicitada por la OCDE.

En este caso se Justifica dicha investigación en la búsqueda de la alianza entre responsabilidad social empresarial y la sociedad creando no solamente la confianza que solicita la OCDE sino también una sostenibilidad suspendida en el tiempo teniendo un compromiso inmerso y experto.

La metodología consistió en:

- Tipo de investigación: Cualitativa-social
- Combinación entre etnográfica y descriptiva orientada a saber las condiciones empresariales obedeciendo a los estudios poblacionales y describiendo una narración dentro de los fenómenos sociales.
- Se hizo la comparación y seguimiento de las 3 principales compañías líderes para tener una mejor guía empresarial teniendo fuentes primarias para el establecimiento de éstas (Benchmarking).
- Técnicas basadas en encuestas y cuestionarios.

Finalmente, las conclusiones de dicha tesis fueron:

- El implicamiento de sus colaboradores para adquirir la unión y compromiso por parte de todos los lineamientos específicos por la entidad

tanto por el beneficio económico como el público de interés el cual fue desarrollado por los directivos. Además, se robustecieron estructuralmente eligiendo a los mejores postores en su proceso de selección montando una ventaja competitiva importante en beneficio de la institución. Sobresale también el empeño que la entidad proporciona al colaborador para un enriquecimiento en el aprendizaje y desarrollo de habilidades.

- v) *Basandonos en Recari (2015) con su tesis de pregrado llamada “Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala”* implanta sus objetivos en saber como fue el proceso de la gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del Ministerio de Gobernación de Guatemala, determinar gradualmente sus métodos de planeación para la gestión de dichas compras y examinar si hubo motivación hacia los trabajadores por parte de los directores. Bajo esas mismos objetivos, planteo sus justificaciones en la importancia de establecer capacitaciones para mejorar la gestión administrativa ya que se encontró con serios problemas de organización y un cambio de actitudes radical para que dichos procesos sean eficientes en el desarrollo de atención y servicio al cliente.

Asimismo, sus metodologías empleadas consistieron en:

- Histórico. Se presentó dentro de los antecedentes la documentación que tiene resultados positivos y negativos que aportan para esta investigación.
- Técnicas basadas en encuestas y cuestionarios.

Finalmente sus conclusiones fueron:

- La planificación fue determinada como principal de cualquier gestión administrativa situándose en el presupuesto ordenado siendo su falencia las pocas capacitaciones continuas para el área operativa haciéndola difícil y lenta. Además, y como punto importante para la investigación, denotó que no existió una motivación de los directores hacia los colaboradores.

- **Nacionales**

- i. *En la tesis nacional para la obtención de título de magister en finanzas elaborada por Reátegui (2016) titulada “La gobernabilidad en la Cooperativa Santo Cristo de Bagazán y su incidencia en el cumplimiento de las políticas financieras en el año 2014” incluye entre sus objetivos en establecer la existencia de la relación entre la gobernabilidad y cumplimiento de políticas financieras de la CAC Santo Cristo de Bagazán (2014), valorar el estado de las condiciones de gobernabilidad externa, interna e individual de la CAC Santo Cristo de Bagazán (2014) y comprobar la relación y el nivel de importancia que existe entre la gobernabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santo Cristo de Bagazán(2014).*

Asimismo, se justificó este trabajo de investigación en identificar los problemas existentes basados en la gobernabilidad de un caso existente como lo es la CAC Santo Cristo de Bagazán en el año 2014.

Encontrando sus metodologías empleadas, estas fueron:

- Descriptiva correlacional. – Buscó tener una relación con las variables descritas.
- Técnicas basadas en encuestas y cuestionarios.

Como parte final, las conclusiones fueron en comprobar que hay una analogía entre gobernabilidad y el cumplimiento de las políticas financieras creando que sus condiciones sean la adecuada para el éxito de la institución. Señaló además, que se evaluó los tres tipos de gobernabilidad (externa, interna e individual) dando un efecto favorable al interrelacionar las variables.

- ii) *Mencionamos la investigación de Mora (2015) para optar el título de pregrado con el tema “El Buen Gobierno Corporativo y su Incidencia en el Cumplimiento de Objetivos y Nivel de Desempeño de las Cajas Municipales de Ahorro y de Crédito”.* Asimismo, sus objetivos fueron comprobar las causalidades de un buen gobierno corporativo cumpliendo los objetivos y el desempeño de las cajas, estudiar los códigos de buen gobierno corporativo para la CAC Huancayo (2013), comparar el desempeño organizacional de la CAC Huancayo en los periodos 2007-2014.

También se justificó la investigación en comprobar que las cajas no solamente dependen de su naturaleza jurídica y quiso comprobarse que depende de una adecuada organización por un logro en la imagen institucional.

Concluye que en sus metodologías empleadas radican en:

- Correlacional. - Buscó una relación directa entre la variable dependiente (Gobierno Corporativo) e independiente (desempeño).
- Histórico: Basado en hechos reales documentados por la misma CAC Huancayo en los años establecidos.
- No experimental. - Se procedió sólo a observar, manifestar y referir la relación entre las variables.

- Técnicas basadas en encuestas y cuestionarios.

Posteriormente y para finalizar, sus conclusiones fueron en reafirmar la incidencia positiva que provee el gobierno corporativo en relación con el desempeño de la CAC en general puesto que hay un favorecimiento en el desempeño de la CAC Huancayo, CAC Arequipa y CAC Santa. Existe una relación directa manifiesta que mientras mayor sean las prácticas de gobierno corporativo mejor será el nivel de actuación de las entidades. Estas se asignaron de manera estratégica a cada uno de los involucrados de los actores estratégicos otorgando los principios y desarrollando estatutos los cuales garantizan una conducta ética en la entidad.

- iii) *Basados en la tesis de pregrado de Cainicela & Sedano (2017) con el título de “Identificación de las prácticas de gestión que impulsaron el desempeño de las cajas rurales de ahorro y crédito reguladas por la SBS del Perú durante los años 2010-2015. Caso de estudio: Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes”, fijando sus objetivos en encontrar y nombrar prácticas de gestión de las CRAC que permitieron guiar una adecuada suficiencia organizacional en un momento complejo en los años 2010-2015, además de plantear lineamientos de gestión en el caso de estudio para mejorar desempeños en el sector micro financiero y finalmente en utilizar metodologías CAMEL con la consecuencia de realizar diagnósticos y analizar prácticas de gestión.*

Se justificó esta investigación en querer saber que han realizado las Cajas de Ahorro, lo cual están catapultándolas a ser instituciones con mejores y mayores rendimientos a comparación de las Cajas Rurales, siendo estas siendo

mal vistas y por ende, teniendo un pésimo desempeño en colocaciones y rentabilidades queriendo como fin saber cuáles son los modelos de negocio en relación a los temas de gestión.

Las metodologías empleadas consistían en:

- Exploratorio-Descriptivo. - Este tema que ha sido muy poco investigado e indagado, se elaboró de manera descriptiva para determinar el año específico por cual las CRAC tuvieron mayor vulnerabilidad.
- Mixto explicativo. - Enfoques independientes dentro de un mismo estudio.
- Explicativo Secuencial. - Tener datos cuantitativos para elevarlos y convertirlos en cualitativos buscando la profundización de conceptos.
- Técnicas basadas en encuestas y cuestionarios.

Luego, su conclusión principal fue mantener el buen rendimiento que viene mostrando la caja en el gobierno corporativo y el directivo, siendo uno de los principales pilares la motivación de los trabajadores ya que todas áreas sabían hacia donde se quería llegar debido a su buen liderazgo. Finalmente se resaltó la vasta experiencia del sector.

- iv) Invocamos a *Rodriguez & Berrocal (2017)* con su tesis de maestría titulada “*Alternativas de financiamiento y ampliación patrimonial para las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*” siendo sus principales objetivos evaluar que instrumentos financieros pudieron ajustarse en las CMAC precisando una alternativa distinta e innovadora fortificando, además, el patrimonio de la CMAC sin que nadie deba ceder el control de la entidad.

Asimismo, se justificó su trabajo de investigación en la tasa de interés, siendo esta menor debido al incremento de competencia haciendo que la velocidad de crecimiento de las entidades caiga considerablemente, teniendo menores utilidades ya que se mantiene o incrementa los gastos administrativos y financieros.

Las metodologías empleadas consistieron en:

- Descriptivo.- Se menciona que se fortalezcan en otros aspectos basados en la descripción y detalles de su capacidad y eficiencia operativa.
- Explicativo.- Debido a que existen combinaciones en sus elementos de un estudio determinado.
- Comparativo.- Comparación de los resultados con alternativas nuevas basadas en experiencias innovadoras y resultados tradicionales.
- Técnicas basadas en encuestas y cuestionarios.

Finalmente sus conclusiones resultaron en revelar que hay fuertes indicios sobre las clasificadoras de riesgo en no mejorar las puntuaciones de dichas entidades debido a su poco manejo en la gobernabilidad y el poco compromiso que pueden tener los accionistas. Además las desaceleraciones de las cajas han sido por el incremento de competencias recomendando emisiones de bonos corporativos con la condición de no alejarse de los propósitos reales ni estructurales de la entidad.

- v) *En la tesis para optar el título de magíster de Ramirez (2014), llamado “Análisis De Las Deficiencias En Las Actividades De Control Y Su Efecto En La Gestión De Las Cajas Municipales De Ahorro Y Crédito Del Norte Del Perú, Período 2008 – 2010” tuvo en sus principales objetivos en encontrar*

cual fue la afectación que representa en la gestión de las cajas municipales del norte del Perú queriendo demostrar la necesidad de implementar los parámetros del gobierno corporativo, cómo una rotación elevada de personal de gerencia pudo perturbar la gestión de las cajas municipales del norte del Perú, además de valorar instrucciones y conductas en el control administrativo que no permiten mejorar la eficiencia en las cajas municipales del norte del Perú.

Las bases de la justificación del trabajo de investigación fue evaluar los procedimientos y políticas de control con el único propósito de reforzar los conocimientos acerca de los componentes del Marco Integrado de la Gestión de Riesgo Empresarial implementando prácticas de buen gobierno corporativo y uso eficiente de los recursos y generen valor dando interés en las cajas de ahorro de la jurisdicción mencionada.

Con lo presentado, las metodologías empleadas consistieron en:

- Descriptivo.- En búsqueda de una personalización de situaciones donde se reconoció el problema de investigación.
- Correlacional.- Determinar la relación entre actividades de control y gestión de las entidades descritas.
- No experimental.- Ya que realizaron las observaciones de fenómenos son alterar las variables independientes.
- Técnicas basadas en encuestas y cuestionarios.

Finaliza con las conclusiones las cuales fueron:

- La insuficiencia en sus manejos políticos y procedimientos de control perjudicaron considerablemente la gestión administrativa de las CMAC.

- La rotación de gerentes también cala en la capacidad de tener un plan estratégico a largo plazo, esto debido a la inestabilidad que acarrea.
- Un punto importante se encontró en la morosidad de la cartera de crédito ya que la gestión directa se ve claramente afectada llevándola a una mala gestión administrativa.

2.2. BASES TEÓRICAS

En primer lugar, se definió por autores cada uno de los significados:

GOBERNABILIDAD

- Gobernanza Corporativa.** Según Schroeder (2017) son procesos y/o políticas que apoyan a la entidad en direccionarse en sus objetivos tratando de toda forma en no generar conflictos.
- Gobierno Corporativo.** Según la OCDE (2016), señala que el gobierno corporativo congregación de todos sus integrantes de alto mando la que a su vez provee la estructura con la que se fijan los objetivos de la entidad decretando los medios para alcanzar las intenciones y el desempeño. (pp 9-10).
- Gobernación.** Según Aguilar (2003) remarcó que es la técnica mediante el gobierno timonea la sociedad” (p.14La referencia está orientada a entidades públicas.
- Gobernabilidad Corporativa.** Según Vita & Vega Gonzales (2010), indicó que la gobernabilidad corporativa direcciona a través de la gerencia y ordenando lo utilitario del equipo en mando, se cumpla su misión gremial y vele los activos, notificando y evadiendo crisis (pp.5-6)

Pues bien, los elementos que conforman la gobernabilidad son los siguientes:

- 1) Asamblea general de miembros.
- 2) Junta directiva.
- 3) Gerencia.
- 4) Personal de la cooperativa.

Sobre la estructura de la gobernabilidad, nos basamos en lo estipulado por Cak Niederkoher & Ikeda (2005) traducido en tres principios:

- *Gobernabilidad interna*: Es la responsabilidad y rendición de cuentas de todas las áreas y esto se debe amparar en la Asamblea General y Junta Directiva, consiguiendo el equilibrio.
- *Gobernabilidad externa*: Indica compromiso y responsabilidad con sus integrantes y el público, provocando confianza en ambas partes. Asimismo, acatar cualquier ordenanza impuesta por entes gubernamentales, obedeciéndolas cabalmente.
- *Gobernabilidad individual*: El baluarte de cada uno de sus elementos. El éxito radica en la honradez, compromiso e idoneidad de sus miembros.

También se mencionó que la ICURN (2011), Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito, desarrollo principios esenciales de mejora para que toda cooperativa pueda instaurar dichos principios, siempre y cuando pueda apropiarlos ya que encargan más que implementarlos, utilizarlos apropiadamente.

En resumen, el documento indicó lo siguiente:

Directriz 1: Derechos y obligaciones de socios.

- Inscripción voluntaria.
- Verificación democrática de socios.
- Apoyo financiero de socios.

- Voluntad e independiente.
- Instrucción, formación e investigación.
- Colaboración entre cooperativas.
- Preocupación por la institución cooperativa.

Directriz 2: Responsabilidades de la junta.

- Efectuar objetivos estratégicos, tácticas de riesgo, inmersión de mejores prácticas, valores de gobernabilidad corporativa e inspección de la administración. Además, observar los intereses financieros de largo plazo y el riesgo en toda índole.
- Administrar en el nivel más alto e instaurar los estatutos con los estándares profesionales y valores corporativos.
- Vigilar la alta gerencia dedicada a seleccionar y/o reemplazar teniendo que reunirse paulatinamente, seguir de cerca las acciones y reconocer la experiencia y las revisiones esporádicas de la toma de decisiones y gobernabilidad para garantizar que la estructura facilite dichos puntos.

Directriz 3: Calificaciones de la junta.

- Deben establecer lineamientos sobre calificaciones, experiencias, educación y todo lo que concierne para mantener un nivel óptimo de profesionales rodeando la institución cooperativa.
- Identificar y nominar candidatos en el momento determinado para mantener la planificación ya estructurada y no se vea afectada por cualquier motivo.

Directriz 4: Estructura y prácticas propias de la junta.

- Periódicamente se debe renovar los estatutos o lineamientos con el objetivo de impulsar la eficiencia. Se debe evaluar de manera general e individual la junta.

- Mantener siempre en regla lo siguiente:
 - a) *Papel del presidente.* Verifica las decisiones, alienta y promueve el análisis crítico.
 - b) *Papel de los directores.* Supervisan la organización, asumen la capacitación, participan en reuniones gerenciales, prevalece los intereses de la institución cooperativa, se asegura de una buena gestión de riesgo dependiendo de la institución, prepara fehacientemente los informes reparando las deficiencias operativas optimizando el desempeño y concilia con la junta cualquier conflicto de interés.
 - c) *Comité de la junta.* Sirven de apoyo a la junta en distintas ramas para tomar decisiones específicas.
 - d) *Comité de riesgo.* Dependiendo del tamaño de la institución, este comité está comprometido en recomendar cuales son y serán los riesgos actuales y sus distintas estrategias a tomar.
 - e) *Conflictos de interés.* Determinar políticas establecidas formalmente sobre cómo actuar mediante este parámetro. Dichas políticas deben tener especificaciones claras que no generen ningún conflicto de interés por parte de la junta o sus asociados.

Directriz 5: Actividades alineadas con la estrategia comercial.

Se habla netamente de la alta gerencia, al cual depende de la junta siendo esta responsable de diversas funciones como efectuar los planes que de manera unánime se aceptaron en la junta, garantiza que todo el personal acate los procedimientos y métodos para la gestión adecuada de riesgo otorgando información valedera y precisa a la directiva. Además, debe buscar la alta gerencia estabilidad con las estrategias comerciales, la tolerancia de riesgo y las políticas determinadas por la

junta. Ayuda a mantener firmemente la gobernabilidad corporativa monitoreando y vigilando las actividades de los colaboradores y sus comportamientos buscando siempre la transparencia todos los procesos de la entidad.

Directriz 6: Función de gestión de riesgos y controles internos efectivos.

Una de las herramientas más importantes dentro de una institución cooperativa financiera es tener un buen sistema de gestión de riesgos y tener un personal altamente experimentado para corregir eventualidades y que las proyecciones sean lo más favorables posibles. Esto siempre debe estar supervisado y monitoreado para su mitigación y prevención.

Directriz 7: Identificación y monitoreo de los riesgos en forma continua.

Es la continuación de la directriz 6 donde ya más al detalle indica que hay que estar alineado a cualquier cambio que se ocasione o el que se quiera realizar teniendo en cuenta los elementos cuantitativos y cualitativos. Se tiene que utilizar todas las pruebas más actualizadas posibles para que se pueda medir mejor los riesgos futuros buscando siempre la eficiencia de las gestiones.

Directriz 8: Comunicaciones internas robustas.

Mantener una solidez entre las comunicaciones internas es esencial en esta directriz y mencione enfáticamente que la gobernabilidad corporativa es la motivación entre la gerencia como el personal al detectar contenidos que involucran riesgos. Esta comunicación debe ser precisas, dinámicas y sus informes establecidos por la junta deben llegar a ser muy entendibles y aplicables para que se retransmita a todos en la institución.

Directriz 9: Uso de la auditoria y funciones de control interno.

Esta directriz busca la efectividad del uso de todas las auditorias (internas, externas y controles) ya que determina fortaleza en el proceso de gobernabilidad. Esto significa que hay una relación directa entre mejorar o prevenir los problemas de auditoria dándole mucho énfasis en la gobernabilidad, gestión de riesgo y control interno. A veces cuestionan mucho una auditoria, pero deberían tener una consideración alta sobre este proceso ya que un auditor tiene como misión exigir a la junta y alta gerencia en tener las documentaciones generales en orden y sin inconvenientes.

Directriz 10: Supervisión activa.

Según Juan Antonio Arrieta y Néstor Fernando Valencia Herrera (2006), los resarcimientos son los estipendios que se dan en un centro de labores el cual puede ser o no económica. Esta es un dispositivo de la gobernabilidad y la gestión de riesgo

Directriz 11: Alineación con la toma prudente de riesgos.

Se tiene que evaluar los lineamientos que el empleado aplica al momento de considerar todos los riesgos para que no haya futuros inconvenientes.

Directriz 12: Transparencia adecuada.

Otro pilar de la gobernabilidad es la transparencia. Esto trata de la manifestación de la información idónea del organismo, lo que hace que cada uno de los integrantes

(desde junta hasta clientes finales) sientan fiabilidad y honestidad por parte de la institución.

Directriz 13: Guía para las expectativas.

Realizar normas concisas de los principios que contengan los procesos, procedimientos, estrategias y todo lo que concierne a una gobernabilidad sólida.

Directriz 14: Evaluaciones periódicas.

Se determina que los supervisores busquen constantemente integrar las políticas de la gobernabilidad y que evalúe la experiencia e integridad de cada uno de sus colaboradores. Velar que la institución cooperativa tenga los mecanismos apropiados para que la junta y la alta gerencia cumplan con las responsabilidades de inspección.

Directriz 15: Monitoreo.

El monitoreo debe ser constante y continuo ya sea de informes internos, externos o de auditorías para que se pueda siempre actualizar la información de la institución. Este monitoreo no se puede dejar llevar por habladurías o informes que relacionen de manera poco objetiva a las áreas de monitoreo.

Directriz 16: Acción correctiva efectiva y oportuna.

Si se determina ineficacias dentro de las políticas o prácticas de la gobernabilidad, inmediatamente los supervisores deben aplicar las herramientas que disipan estas deficiencias y tener la autoridad para que ellos mismos apliquen esta corrección en un tiempo establecido.

Directriz 17: Cooperación con otras jurisdicciones.

Esta actividad apoya a otros supervisores en la vigilancia que se debe tener en todo aspecto relacionado a la gobernabilidad teniendo herramientas de ayuda como reuniones o capacitaciones de uso. Asimismo, dar información de primer nivel buscando optimizar los propósitos de dicha cooperación.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

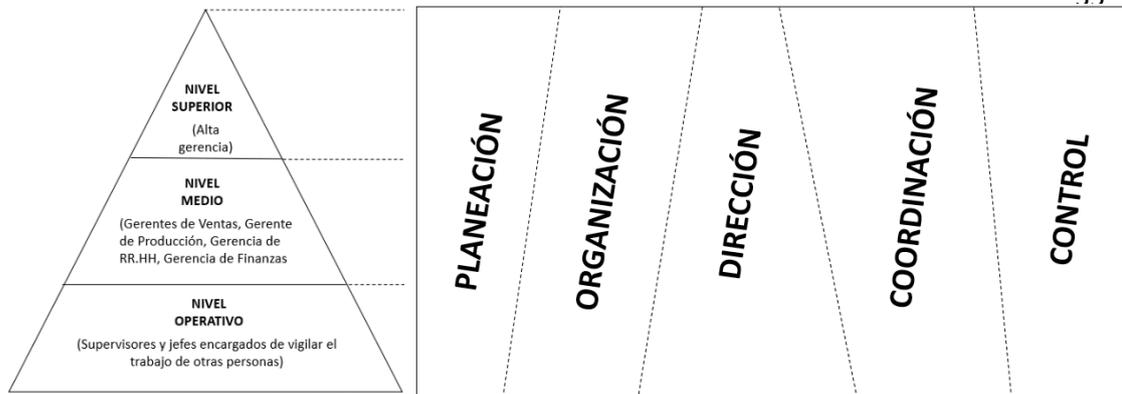
Veamos que definieron los autores:

Juran (2007), señaló que manifestar un buen soporte de las áreas administradoras a las áreas utilizables de una entidad teniendo como desenlace lograr los efectos más positivos y con ventaja competitiva.

Según Ramirez Casco, Ramirez Garrido, & Calderón Morán (2017), la gestión administrativa es la destreza de cada una de las técnicas de la administración, tomando decisiones y operaciones a tiempo para el acatar los objetivos basados en procesos.

Según Leal (2018), indicó que esta relaciona a las formas, maniobras o mecanismos esbozados con el propósito de perpetrar los objetivos de una empresa enfocando lo que se quiere lograr, asumiendo cada uno un rol específico para el cumplimiento de estos.

No podemos dejar de mencionar a los padres de la administración, Henri Fayol y Frederick Winslow Taylor, ya que, gracias a sus aportes a la administración, introdujeron las fases de la gestión administrativa las cuales conocemos actualmente.



Fuente: Elaboración propia adaptado de Harold Koontz, Administración, una perspectiva Global

Figura 3. Niveles de la administración administrativa

En base a lo sugerido, se optó por dar los conceptos de cada una de las fases de dicha gestión:

a) **PLANEACIÓN:** Es el eje central para realizar toda la cadena administrativa. Es la formulación y realización, en principio, de decidir con las herramientas primarias ya establecidas preguntándonos el que, como, cuando y con quien podemos trabajar los objetivos de la organización en un cierto tiempo determinado (corto, mediano o largo plazo) teniendo en cuenta la eficiencia y eficacia para su óptimo funcionamiento sin olvidar plantear los acuerdos estratégicas y conceptuales. Definiremos los conceptos principales de la planeación de la siguiente manera basándonos las definiciones más actualizadas y referenciales:

- Es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales (Terry & Franklin, Stephen G., 2003).
- Es la formulación, desarrollo y ejecución de distintos planes operativos por parte de las empresas con la intención de alcanzar las metas planeadas siendo de corto, mediano y largo plazo (Palencia, y otros, 2013).

- Decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando y quien ejecutarlo, es decir haber decidido porque y para que emprender tal misión. Toda planeación es toma de decisiones puesto que involucra seleccionar alternativas (Zavala Salazar, 2005).

Ahora, apoyando en las investigaciones primarias encuentro bastantes conceptos de la planificación donde indica que es “la piedra angular de la gestión administrativa”, “el principal componente”, etc, pero también en las definiciones de planeación indica selección, formulación, decisión, por lo que se formuló la pregunta y se indagó hasta el origen de la palabra el cual siempre regresa a Fayol y en su libro “Administración General e Industrial”. Se apreció que su primer concepto de administración es PREVISIÓN y señala que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización para reducir al mínimo sus errores. Se consideró que la PREVISION debería estar conceptualizada dentro de esta variable ya que, al momento de decisión del planeamiento, debemos primero tener en cuenta que herramientas tomaremos para que nuestra base sea orientada al éxito y no gastar tiempo ni procesos para llegar a la consecución final de la planificación. Así pues, hay estudios que indicaron comparación entre Planificación y Previsión los cuales muestran un resultado difícil de marcar, pero con la idea de dar a entender que la prevención es la primera parte de la planificación y se acoplan en los cálculos de la investigación para realizar los objetivos planteados proyectados al futuro. Lo que importa a esta investigación se consideró que la PREVISIÓN puede estar dentro o fuera de la planificación sin que se perturbe la evaluación organizacional.

Tipos de Planeación:

Según Chiavenato (2018, pp. 147-200), la planeación se clasifica por 3 partes:

1.- Planeación estratégica: Tienen por tarea descartar incertidumbres con estrategias a largo plazo basándose no solamente en los datos sino en juicios o experiencias propias tanto de los dueños o de personal externo especializado.

Entre sus etapas tenemos:

- a) De manera general se identificar la misión y visión de la entidad.
- b) Examinar el ambiente en general que incluyan los factores políticos, tecnológicos, legales, sociales, económicos, ecológicos y demográficos. Asimismo, tiene que examinarse los otros factores como son los usuarios de bienes y servicios, los proveedores, los competidores y las entidades gubernamentales.
- c) Examinar la organización por dentro como los objetivos de la empresa y la jerarquía, la estructura de la organización, la cultura organizacional y la tecnología.
- d) Planeamiento de las estrategias se basa en el análisis FODA analizando de manera ambiental y organizacional la empresa. Esto da varias alternativas estratégicas para conllevar a la empresa. Tenemos en las estrategias la defensiva, ofensiva, analítica y reactiva.
- e) Preparación de la planeación de estrategia es identificar el ¿cómo hacer? Y lo que se tiene en la empresa. Esta fijado que sea a largo plazo (5 años a más) aunque en ambientes no estables se debe determinar con un máximo de 12 meses. Acá se debe tener los diagnósticos internos y externos determinados, tener los canales de comunicación establecidos y responder ante el FODA anteriormente hecho. Hay 7 factores que debemos tener en cuenta al momento de esta preparación que son las personas, el estilo, los

sistemas, la cultura organizacional, los objetivos, la estructura y las habilidades.

- f) La ejecución de la planeación que la realización por el encargado dando las funciones a sus colaboradores para que efectúen los planes mencionados.

2.- Planeación táctica: Este tipo de planeación se definió como la agrupación de decisiones de nivel intermedio de una empresa el cual tiene un temporal de mediano plazo y donde su universo es netamente departamental en ubicando que la toma de decisiones es fundamental en el desarrollo de los departamentos de la empresa y orientada a tener consecuencias satisfactorias. Se tiene que considerar los tipos de decisiones que existen en una empresa las cuales pueden ser estratégicas, administrativas u operacionales. Cada decisión empresarial viene con un diagnóstico, una posible solución, un análisis y las comparaciones para finalmente elegir cual es la mejor decisión que se puede tomar, además de que tiene que ser aceptada por mayoría. Una de las finalidades de esta planeación es identificar e integrar los planes tácticos con las políticas de cada organización.

3.- Planeación operacional: Esta planeación le proporcionó énfasis a tareas y ordenamientos definidos, además de exactos, el cual buscó mejorar en su máxima expresión y optimizar los resultados. En este proceso de planeación operacional, no pudo haber margen de error ya que su nivel operacional es preciso y limitado. Su alcance es de corto plazo y sus rutinas detalladas dando feedback para una mejora futura.

Los planes operacionales se relacionaron en cuatro:

- Con métodos llamados *procedimientos*, donde encontramos los flujogramas verticales, horizontales y de bloques.
- Con dinero llamados *presupuestos*, relacionado con el flujo de caja, los gastos operativos, etc. y se prevé todos los presupuestos de la empresa.
- Con tiempo llamados *programas*, el cual señala además las actividades que se realizarán o ya se concretaron. Tenemos cronogramas, diagramas de Gantt y de Pert entre sus integrantes.
- Con comportamiento llamados *reglamentos*, el cual hacen hincapié en como una persona debe actuar en determinados escenarios.

Partes de una planeación:

En principio, se debió tomar en cuenta que el inicio de cualquier proceso de planeación siempre va a comenzar siendo una prueba y que siempre va a tener una revisión de lo expuesto. Asimismo, y como se mencionó en un comienzo, la previsión debió aparecer en esta parte de la planeación ya que debemos aminorar los riesgos lo máximo posible para que nuestra estructura de planificación sea sólida y consistente. En varios libros remarcan que en el control se incluye la prevención para la revisión de lo estipulado, pero se consideró que la prevención debe ser en cada una de las partes iniciales de la planificación y finalmente en el control tener varias opciones para luego concretizar la idea y formar 3 tipos de planes distintos con diferentes escenarios. Se consideró con base en tener una estructura cambiante dependiendo de la situación que se viva. Esta administración cambiante ayudó a que la empresa este acostumbrada desde un principio (y en sus principios) de ser tolerante y adaptable a los cambios. Basados en Rojano Rodríguez (2019) se señaló lo siguiente:

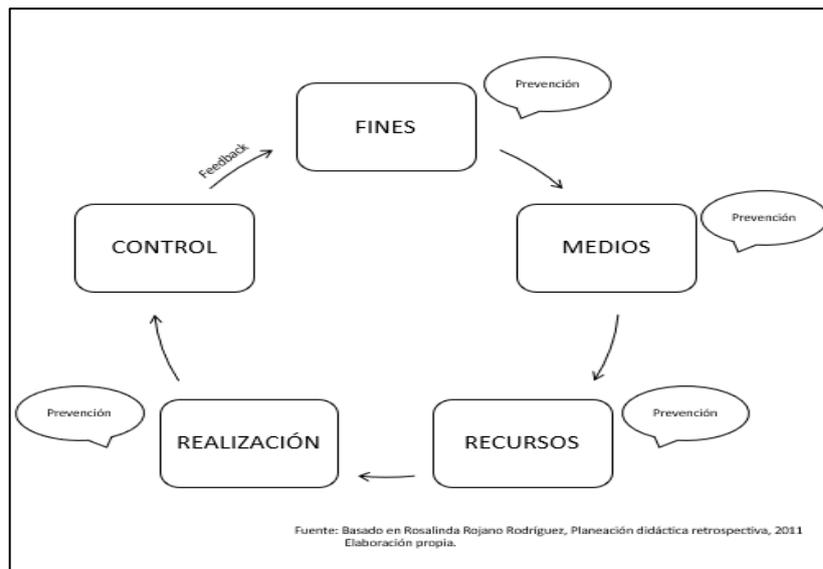


Figura 4. Partes de la planeación

- 1) FINES: Detallar metas y objetivos. (Prevención).
- 2) MEDIOS: Se propuso las 4 P's para el alcance de los objetivos (Políticas, Procedimientos, Programas y Prácticas). Hay que adjuntar medios de prevención para tener mapeado ciertos errores.
- 3) RECURSOS: Decretar tipos y cantidades de recursos recreando cómo se dividirá las actividades generadas. Hay que definir todos los recursos a utilizar sean técnicos, de capital (dinero) y capital humano. Al igual que los otros casos, debemos enmarcar la prevención.
- 4) REALIZACIÓN: Toma de decisiones al momento de crear los modelos y como se deberán organizar para que tenga éxito la planificación. Una vez más, debemos tener en cuenta la prevención.
- 5) CONTROL: Detectar los errores o las fallas del plan habiendo hecho las pruebas correspondientes con cada una de las probabilidades expuestas en los puntos anteriores. Reducir el riesgo y corregirlos mientras avanza el modelo creado.

Pasos de la planeación:

Weinberger Villarán (2009) e Chiavenato (2018) tienen una completa y desarrollada teoría acerca de los pasos de la planeación el cual se detalla y elabora. Se sugirió que todos estos pasos debieron tener una variable usual, estando perpetuamente en cada uno de los pasos de la planeación.

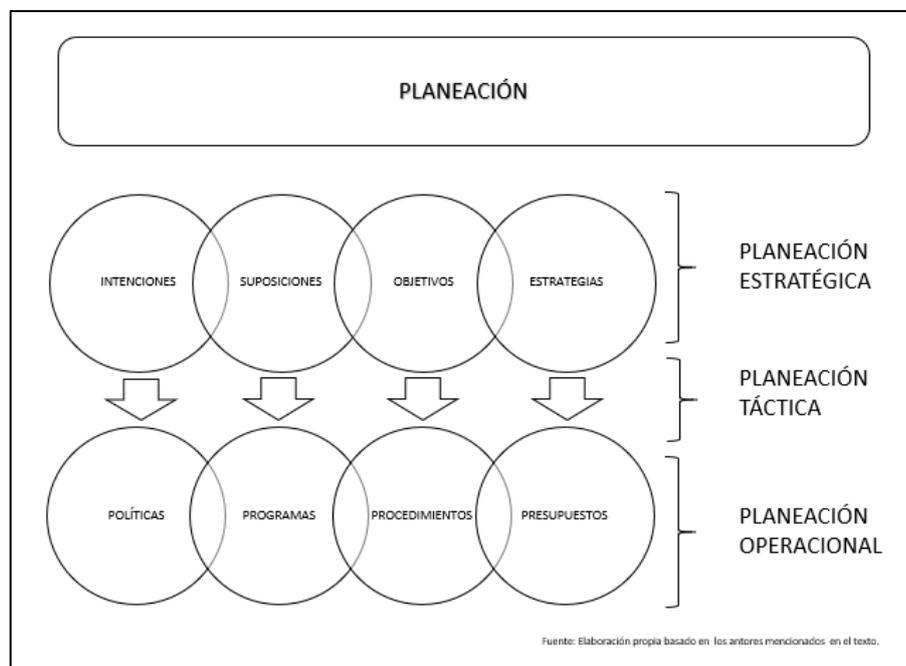


Figura 5. Tipos de planeación

Intenciones: Estas tienen que sostenerse en el tiempo y no ser cuantitativas. No hay que dejar de contemplar el factor por fases, ya que, al tenerlo en cuenta, debemos cambiar la forma de pensar de la intención y no hacerla perpetua, sino que se trasmute y se adecue al periodo específico.

Suposiciones: Se consideró que más que suponer, es imaginar todos los escenarios y estar preparados para ellos eliminando riesgos futuros, evaluando cada uno de los escenarios internos, externos y tendencias que puedan afectar la planificación planteada.

Objetivos: Es la parte determinante de la planeación donde son estos los que deben alcanzarse para lograr el éxito en la organización. Debería ser el punto de partida de toda planeación. Sin embargo, debemos primero trazar las intenciones y sus suposiciones para darle una mejor dirección a los objetivos que queremos plantear. Es de suma importancia que en el establecimiento de los objetivos veamos los tiempos esperados, siendo de corto, mediano o largo plazo, además de concretos y específicos dándonos una visión clara de lo que la organización desea y quiere llegar. Reyes Ponce (2007 p.244), señala que las aspiraciones deben estar precisos para su realización clara y que puedan ser reformados; corrigiéndose en la planeación.

Estrategias: Instituye las directrices generales de la planeación suministrando base a otros planes que son tácticos y operativos. Tiene como objetivo precisar y expresar de lo que se quiere en una organización. La estrategia es crucial para el logro de los objetivos debiendo ser efectiva, eficaz y eficiente ya que dependerá solo de la estrategia si se logran los objetivos de corto, de largo plazo o nunca.

Políticas: Es una guía escrita que revela el propósito del gerente constituidos en reglas o normas. Existen varias políticas que la conforman como relaciones públicas, finanzas, etc.

Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012, p. 111) reformuló que estos son maneras de comprender que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización.

Programas: Es un plan de acción aparte en el que se utiliza diferentes herramientas con secuencias de acciones estipuladas que tienen por objetivo

alcanzar. Existen diferentes tipos de programa el cual se clasificará según su contenido. Asimismo, podemos definirlo como un conjunto de acciones diversas de ejecución (pasos, políticas, tareas, etc.) para lograr algún objetivo planteado.

Procedimientos: Son métodos de trabajo por el cual uno se guía ya que te orienta a como se debe realizar un trabajo en específico. En casi todos los casos, los procedimientos se realizan a través de flujogramas.

Presupuestos: Es el dinero asignado que tiene la empresa en un periodo de tiempo determinado para la realización de los planes establecidos repartiéndose para cada área de manera eficaz y eficiente. En el caso de encontrar una definición uniforme y global en nuestro país, encontramos que el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú define el presupuesto como un instrumento fiscal cuya meta es asegurar el crecimiento sostenible y económicamente estable buscando la igualdad, la democracia y la transparencia en el gasto público.

b) ORGANIZACIÓN: Es la conformación de lo planeado por parte de un grupo de apoderados orientados hacia la meta en común. Según la definición de Luna Gonzalez (2015), señaló que “es un grupo de personas con una meta común, unidos por un conjunto de relaciones de responsabilidad-autoridad buscando concretar actividades relacionadas previamente con la planeación para luego coordinarlas actuando todo como uno solo”. (pp. 72-73)

Características : Su fin fue ayudar proporcionadamente en cumplir los objetivos mediante circuitos integrados, debemos tener en claro que se debió seguir las siguientes características:

a. Efectiva y clara: Se debe ser conciso y directo con las estructuras de la organización ya que el mismo modelo lo manda.

- b. Costos de producción: Al tener un proceso efectivo y claro, reduce considerablemente los costos de producción, sin cometer errores ni efectos duplicadores.
- c. Pautas definidas: Esto ayuda a que los procesos sean continuos y duraderos (largo plazo)
- d. Eficiencia: Al tener todo claro y costos bajos, se optimiza la producción de la empresa siendo mucho más eficiente

Diseños de la organización: La organización tuvo su base en diseños y estuvo distribuido en los tres niveles de la empresa los cuales basándonos en Chiavenato (2018, pp. 205-274) son:

- **Diseño organizacional:** Ubicado en el nivel institucional de la empresa, el cual desarrolla la superestructura de la empresa y procesos de comportamiento.
- **Diseño departamental:** Ubicado en el nivel intermedio de la empresa. Agrupa de unidades los subsistemas en departamentos o divisiones.
- **Diseño de cargos y tareas:** Ubicado en el nivel operacional de la empresa, estructurando las posiciones y las actividades en los cargos.

Tipos de organización: Basado en Emprende PYME (2016), existió 6 tipos de organización en el proceso administrativo que guían a la empresa en la manera de llegar a los objetivos:

- a) Organización lineal: Típica organización militar la cual tiene como principal característica de tener una estructura bastante jerárquica y predecible. Mayormente usada en estos momentos en pequeñas empresas.

- b) Organización funcional: Basada en la teoría de Taylor, se caracterizó por tener una estructura para una mayor especialización. Esto quiere decir que es útil para empresas que tienen una línea de productos establecido, no siendo tan diversificada lo que aumenta la eficiencia, pero disminuye responsabilidades ya que no hay nadie al mando.
- c) Organización lineo-funcional: La combinación de la disciplina militar (lineal) y la especialización establecida (funcional) por un solo jefe haciendo una estructura responsable y muy considerada en estos tiempos. Considerada en muchas empresas actualmente.
- d) Organización staff: Creada con el fin de proporcionar a la estructura una asesoría especializada y/o experta hacia grandes empresas (ya que existe mayor complejidad) pero sin autoridad decisoria.
- e) Organización en comité: Formado por el hecho de determinar una decisión grupal y de manera más justa ya que al formarse dicho comité hacen que cada punto de vista de los integrantes sea lo que dé una mejor decisión al grupo, aunque por desventaja tiene que hay mayor demora en el tiempo.
- f) Organización matricial: Determina una de las estructuras más complejas y multidisciplinarias de todas ya que consiste en un modelo que eleva la productividad de la empresa, además de que es más flexible para que las personas puedan trabajar en distintos proyectos. Usado en su mayoría en estructuras tecnológicas (ej. Apple). Para dar una idea, en este modelo se combina un director de proyectos con un jefe de ingeniería. Muy bueno para saber guiar los proyectos, pero podría haber conflictos internos por el mando y de intereses.

Se destacó además que, con estos principales tipos de organización, se pudo armar una organización completamente adecuada al negocio escogido, ya que no existe ninguna fórmula para tener una estructura adecuada para todos los giros de negocio.

- c) **DIRECCIÓN:** Es la designación del personal el cual fue el encargado de cumplir todos los lineamientos indicados previamente en la planeación y la organización. Ruiz Gomez (2012) lo conceptualizó como un componente que esta orientado a la coordinación del personal generando gran responsabilidad a nivel de liderazgo, motivación, comunicacional, organizacional y creativo. (p.11).

En base a los conceptos, y tratando de darle una definición que tenga un mayor peso de investigación, se denotó que hay conceptos donde se insta de mayor fuerza dirigir más que coordinar bajo la premisa “No se coordina para dirigir, sino se dirige para coordinar” pero enfatizo bajo los fundamentos basado en definiciones de la administración que no podemos ser eficientes y eficaces con poca coordinación y mucha dirección. Como Reyes Ponce, (2007) indicando una conexión inversa entre maxima coordinación con un mínimo de dirección. (p.385)

Etapas de la dirección: Del mismo libro de Reyes Ponce (2007), se entabló las etapas de la dirección seccionadas en (pp. 398-434):

- **Delegación:** Es el acto por el cual se designa a personas con características esenciales como su habilidad, responsabilidad, motivación y solucionador de problemas para realizar los trabajos que uno le asigna. En un mundo globalizado como el de hoy se utiliza el término empowerment como

estrategia para que los colaboradores sean responsables de sus propios actos al momento de ser empoderados.

- **Autoridad:** Es la atribución que ejerce una persona sobre otras la cual tiene que ser obedecida por sus colaboradores. Generalmente esta persona es un jefe o encargado direccionar los planteamientos.
- **Comunicación:** Es el establecimiento de conductos de cumplimiento y control para la consecución de los resultados. Existe la retroinformación para que incremente la precisión de lo informado haciendo que los resultados se transmitan y se incremente la confianza.
- **Supervisión:** Es la inspección de cada una de las ejecuciones establecidas por una o varias personas asignadas donde siempre deben mantener informado a los responsables. Puede aplicarse feedback al momento de la supervisión, aunque el objetivo primario es que se realice todo lo acordado.

También se concurre que coexisten documentos como el de Patricia G. Ruiz Flores que se advirtió que debería involucrarse el liderazgo y la motivación, pero se discurre que estos deben estar dentro de los oficios de la autoridad y la delegación respectivamente ya que ubicarlos como etapas podrían generar desconciertos en los grupos de trabajo orientando en convocar las definiciones y luego añadir valores agregados para que se apoye fehacientemente al encargado de las etapas.

- d) COORDINACIÓN:** Es la vinculación de toda la gestión administrativa la cual se enlazan los canales de comunicación a todas las áreas y el cual generalmente se manifiesta mediante organigramas luego de haber definido claramente todas las estrategias, parámetros y objetivos de la empresa viendo que sean en un plazo determinado (corto o largo). Se resaltó que la coordinación se combina en cada

etapa de la administración. Según Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) es muy trascendental la coordinación definiéndola como una mezcla de arte y armonía de esfuerzos. (p.32) .

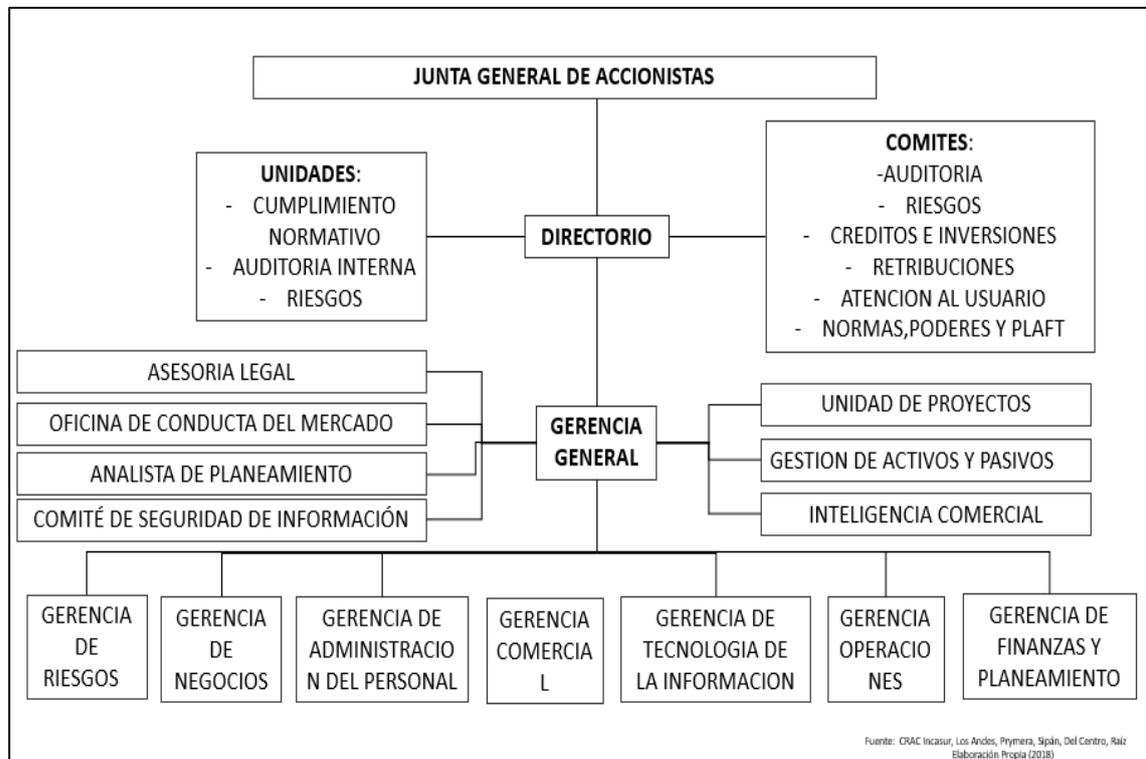


Figura 6. Organigrama General de las Cajas Rurales en el Perú

Plazos de la coordinación: La coordinación estableció los planes que pueden ser de corto y de largo plazo. Se determinó que el accionar son de corto y de largo plazo, habiendo la opción que se pueda convertir algún plan de corto plazo en largo plazo para hacer las correcciones necesarias.

Clasificación de la coordinación

Según Mercado H. (2002, p. 573), la coordinación tuvo dos etapas siendo la coordinación interna (dentro de la empresa) y externa (proveedor, cliente y estado) y dentro de ellas se clasifican en dos:

- a) **Coordinación Vertical:** Parte de la cima de la pirámide de la empresa hacia la base donde se mantiene en comunicación los canales desde la autoridad más alta hasta el último trabajador de la empresa siendo transmitidos todas las metas y objetivos trazados por la empresa en todo nivel.
- b) **Coordinación Horizontal:** Es la coordinación en la misma área donde se clasifica la responsabilidad de cada uno de los trabajadores.

El objetivo final de toda coordinación era saber que se debe hacer y que nadie sobrepase sus funciones establecidas.

- e) **CONTROL:** Este proceso cíclico y el cual interactúa con las demás fases de la administración es el último paso, y el más importante de todos, y, a decir verdad, el que siempre estuvo dentro de los elementos de administración desde sus orígenes con Henry Fayol. Es la vigilancia, corroboración y retroalimentación de todas las actividades haciendo saber a los gerentes si se cumplieron lo que se trazaron en un midiendo siempre su desempeño.

Según la definición de Valdivieso Merino (2016), refirió que estos son dispositivos que certifican conductas y performance sean cumplidos con los estatutos de una empresa (p.38).

Una definición más precisa y lo que incluye el proceso de retroalimentación que, a opinión propia, debería estar inmerso en todos los canales de los elementos de la administración, es la de Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) el cual indicó que el control es el cálculo y reestructuración de desempeño siempre orientados a cumplir metas y diseñado estratégicamente para que estos se cumplan. (p.496).

Niveles de control: Según Chiavenato (2018), hay tres niveles de control los cuales se señalan (pp.349-390):

- i) *Control estratégico*. A nivel institucional , se considera a largo plazo ya que metas estratégicas son amplias teniendo como características el nivel de decisión, la dimensión temporal y la cobertura. El propósito es corregir fallas o errores y prevenir las nuevas fallas.
- ii) *Control táctico*. Orientado a mediano plazo en el nivel intermedio (gerentes), el control táctico está dirigido de manera asilada a cada unidad de la empresa relacionado con áreas específicas interviniendo en las medidas correctivas antes de pasar al nivel operacional. Se tienen que determinar los patrones y evaluar dichos resultados para finalmente compararlos. Sus tipos de control son el control presupuestal, que mejora la planeación y ayuda al intercambio de información para ubicar posibles falencias; presupuesto-programa es el reconocimiento de las misiones y los gastos para una mejor distribución de recursos; y la contabilidad de costos donde se ve todos los asientos contables del costo fijo y el costo variable.
- iii) *Control operacional*. Por último, en el nivel operacional significa el control a nivel ejecutivo de lo operado. Se ubica en el corto plazo ya que perpetra de manera rápida las tareas confiadas en el área del día a día. Este tipo de control es muy sensible por lo que, si hay alguna falla o error, debe corregirse de inmediato. Las etapas de este control son el establecimiento de patrones, la evaluación del desempeño, la comparación del desempeño con el patrón y la acción correctiva. Al momento de llegar a este último punto se debe hacer una retroalimentación entre el establecimiento de patrones y la acción correctiva para su mejora.

2.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Gobernabilidad: Para dar un significado preciso y aclarar porque se usó la palabra GOBERNABILIDAD en vez de GOBIERNO CORPORATIVO, cito un artículo interesante por García Pérez (2011), el cual menciona diferencias entre las palabras anteriormente planteadas donde señala que la gobernabilidad, a pesar de ser sinónimas por la RAE, señala el sufijo -bilidad, que indica cualidad, que es un carácter que distingue el uno con el otro y termina diciendo, “Quiere decirse que el uso real de la lengua se inclina por gobernanza, gobierno y gobernación como sinónimos para el hecho de actuar y gobernabilidad para una sutil matización cualitativa”. Esto refuerza de algún modo lo mencionado líneas arriba ya que la gobernabilidad tiene la cualidad de la involucración de sus integrantes, en este caso el directorio o la asamblea general, lo que hace que no solamente haya un buen gobierno corporativo, sino además una relación envolvente lo cual lo hace una cualidad. De todos modos, y para tener conceptos más profundos, se utilizó el concepto completo como gobernabilidad corporativa pero usadas en las cajas de ahorro y crédito.

Gestión administrativa: La palabra en sí, denota que sólo estaremos en la evaluación administrativa de la Caja Rural Señor de Luren donde específicamente se quiso ver esa parte de la institución sin involucrar los ratios o modelos financieros.

2.4 BASES HISTÓRICAS

Trueque

Si nos referimos al comienzo de los intercambios comerciales, el trueque siempre apareció como primera opción dentro de las economías, aunque no hay fecha

exacta. El evento del trueque puede asociarse desde la era prehistórica, la cual, las actividades fueron básicamente de recolección y caza donde esencialmente era intercambiar objetos que uno tiene contra otro que no.

También se supo que el medio para las transacciones financieras, el dinero, fue acuñado originalmente en Lidia para un uso público, así como lo menciona Herodoto (1989, p. 86).

Dinero

Luego en base a este dinero, se comenzó a registrar los primeros préstamos que fueron mediante actividades judías con el objetivo de que se diera el dinero para actividades útiles y no jugar con el abuso de los intereses, llamados usuras. Esto ocurrió durante toda la Edad Media. (Bewly, 1996).

También se manifestó que la usura en el Antiguo Testamento de la Biblia, donde se mencionó “ No tomarás de él interés ni usura, antes bien, teme a tu Dios y haz que tu hermano pueda vivir junto a ti”. (Lev. 25:36, San Pablo 2005).

Bancos

Luego, en la era del renacimiento, se desarrolló los primeros bancos (proveniente de la palabra italiana banca, que es escritorio), en donde el núcleo pasea por Genova, Florencia y alrededores. Esta actividad continuó a lo largo de las ciudades siendo popularizada, y adoptada por clérigos y familias la cual destacaron los Medici, creando el “Banco Medici”, siendo los más solemnes integrantes los papas León X y Clemente VII. Creado en el año 1397 e indujo no

solamente a los préstamos sin intereses, sino también a otras operaciones bancarias. (Ferguson, 2009, pp. 58-59).

Origen de Cajas Rurales

Las cajas rurales brotaron en Alemania, la cual es el artífice de todo el movimiento cooperativo de crédito donde hubo 3 vertientes: Schulze – Delitzsch, Raiffeisen y Haas. Según Guinname (1995) la vertiente inicial fue la de Schulze, la cual se basó en la ley de “Selbcthilfe” (ayuda a si mismo) de Bouchez proveniente de los principios cooperativos de Rochdale denotando el avance económico en relacion con el progreso humano. Los bancos populares (así se llamó el movimiento fundado por Hermann Schulze-Delitzsch) fueron las que impulsaron el préstamo crediticio para que sobre existan con propios esfuerzos y encuentren una libertad financiera.

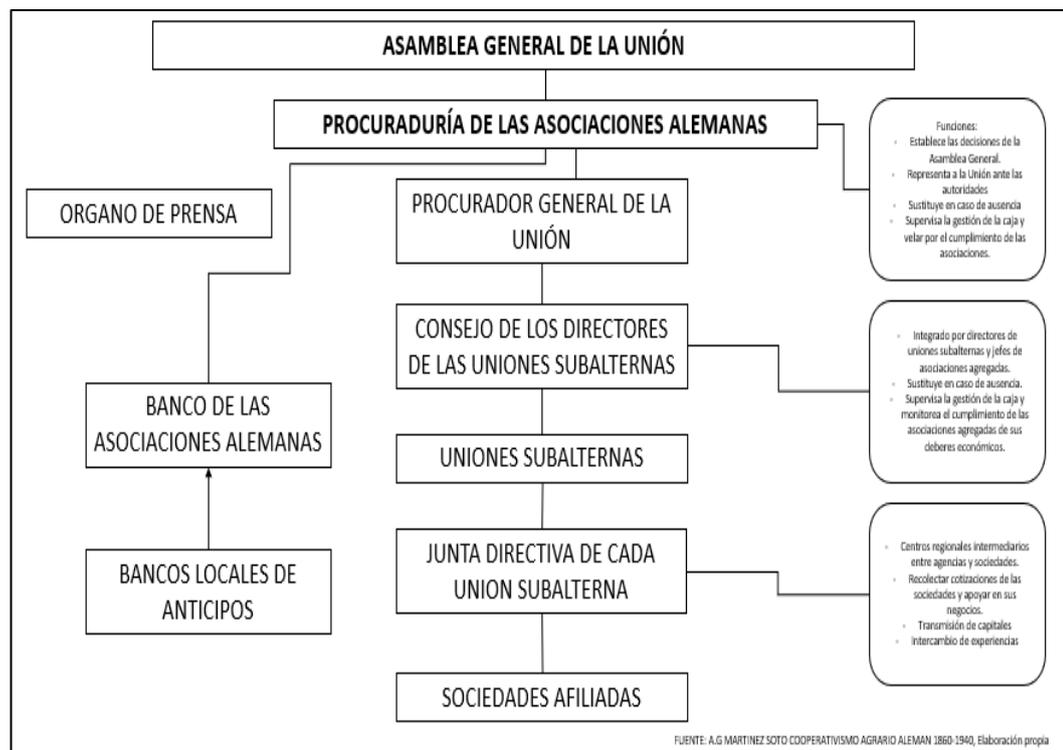


Figura 1. Unión general de las asociaciones alemanas económico-industriales basadas en el principio de Schulze-Delitzsch

Orientado en el modelo de Schulze, la Comisión o Consejo de los directores de las uniones subalternas tuvo como misión vigilar la gestión de la caja y el cumplimiento por parte de las sociedades, lo que significa que desde ya ese modelo tenía previsto a un grupo de personas que velaban que se cumplan las gestiones administrativas habiendo sido asignado por la Asamblea General de la Unión teniendo principios de gobernabilidad corporativa ya que según la definición de esta es en el año 1862, basado en Schulze, y orientado en un modelo basado en beneficencias, Frederick Willhem Raiffeisen, filántropo, creó las cajas rurales fomentando los hábitos de ahorro y brindar a los agricultores la oportunidad de autogestionarse, autoayudarse, auto administrarse e independizarse de los bancos y la usura. (Rivas Moreno, 1904, pp. 6-13)

En los primeros 10 años de gestión, Raiffeisen al tener un modelo altruista, no podía sostener sus cajas rurales creando en 1872 El Banco Cooperativo Agrario Renano en Neuwiend (Raiffeisen Bank, s.f.) para enmendar o compensar la liquidez de las pequeñas cajas y guiándose del principio de la solidaridad (proveniente de doctrinas religiosas) y obteniendo las primeras cooperativas sin capital social teniendo préstamos de mediado o largo plazo que garantizaban con hipotecas sólo para el agro y uno de las ventajas de este sistema de Raiffeisen era su responsabilidad solidaria ilimitada lo que aseguraba la reposición de todos los bienes de los socios en caso esta caiga en quiebra y pueda reponerse. Distinguirse que el modelo de Raiffeisen fue el que mayor impacto tuvo a nivel Europa y América Latina el cual es el mayor referente de las cajas rurales hoy en día.

Según Quijano Peñuela & Reyes Grass (2012, pp. 75-79), la ulterior vertiente la cual fue una mezcla de los modelos de Schulze y Raiffeisen fue Wilhem Haas, el

cual impulso el cooperativismo agrícola basándolo en la ayuda propia, pero con intervención del Estado.

Lo notorio de dicho modelo fue que su principio básico condescendía la “descentralización” lo que desarrollaba la cooperativa según sus propios estatutos para operar de una mejor manera, además que admitían cualquier tipo de cooperativas y los períodos de créditos eran entre lo propuesto por Raiffeisen y Schulze. (Martinez Soto, 2003, p. 15).

Viendo dichas vertientes y abocado en predeterminar cual es el común denominador sobre el control inicial de los modelos, se pudo apreciar que en todos se observa la palabra “CONTROL”

LAS MICROFINANZAS EN EL PERU

Reseña histórica: Según Rios (2011), la originaria organización para beneficiar a la clase obrera como un tipo de cooperativa fue constituida por la Sociedad Filantrópica Democrática sintetizando una sociedad de auxilios mutuos con los trabajadores del Callao en el año 1850 para ya luego en 1866 se forme oficialmente la primera cooperativa conformada por la Confederación de Artesanos Unión Universal la cual era una cooperativa de consumo. Un año después, se crea el estatuto de la cooperativa llamado “El Crédito Social” infundido por Francisco de Paula Vicuña, menciona que se trata de una organización bancaria que crearía billetes, estructurado por la asamblea general y el consejo de administración. Esta estructura de cooperativa serviría de ejemplo para otras futuras cooperativas ya que contaba con presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocal. En 1930 y siguiendo los modelos de Rochdale, el cooperativismo tuvo un posicionamiento

importante lo que conlleva a legislaciones, proyectos de ley, crecimiento entre cooperativas entre otros. Asimismo, menciona a McClellan como un precursor en las microfinanzas en el Perú por todos los aportes hechos como por ejemplo la Oficina Central de Cooperativas, en 1959 la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú (Fenacrep), y en 1961 la Central de Crédito Cooperativo del Perú (CCC).

CAJAS RURALES EN EL PERU

Su objetivo de las CRAC fue estimular y fomentar el sector agrario, principalmente en las micro y pequeñas empresas. Para crear una fortaleza, las CRAC se alió con la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), Ministerio de Agricultura, gremios de agricultura y proveedores, pero sin éxito alguno. Lo que hizo que las CRAC despeguen fue la identificación de la entidad con la gente, atendiendo las necesidades del desarrollo agrícola.

La ordenación de las CRAC en el Perú fue muy desigual ya que varias de las personas que ingresaron como accionistas no eran reales aportantes, y agregado a la informalidad de la fecha y los complicaciones institucionales y administrativos, hacían que las CRAC entren en obstáculos financieros ya que los directivos prevalecían los intereses del accionista. (Alvarado, y otros, 2001, p. 48)

En base a eso, COFIDE comenzó a asumir los hilos de las CRAC siendo el nexo entre ellos y el gobierno siendo importante dicha gestión por los problemas internos que atacaba nuestro país. En 1993 Caja Sur inicia sus operaciones y 2 años más tarde entraron 4 cajas más al ruedo. Lo malo del crecimiento progresivo y rápido de las CRAC era que no eran solidas organizacional ni estructuralmente por lo que

recurrieron a la CAF para financiar capacitaciones a nivel gerencial. (Conger, Inga, & Webb, 2009, p.p. 66-68)

Entidad	Ingresos Financ.	Gastos Financ.	Márgenes Financ.	Provisiones Colocac.	Gastos operativos	Utilidad neta	Retorno sobre el patrimonio
Banca de consumo							
Banco del Trabajo	71.4	20.3	51.1	16.9	33.0	3.8	20.1
Solución	64.6	19.3	45.3	4.7	34.1	5.9	21.7
Entidades especializadas en crédito PYME							
Mibanco	62.0	12.3	49.7	2.6	39.1	3.0	3.3
CMAC	54.4	19.6	34.8	3.8	22.2	7.0	32.3
CRAC	32.7	10.4	22.3	4.4	18.2	-0.02	-0.07
EDPYME	48.5	10.9	35.6	6.3	25.4	3.5	12.6

Figura 2. Indicadores de resultados de instituciones financieras intermedias especializadas al 31.12.99

Fuente: SBS (1999)

2.3. BASE LEGAL

DECRETO LEGISLATIVO N.º 12813: CREACIÓN DE PRIMERA MUTUAL EN EL PERÚ

Según Conger, Inga, & Webb (2009), señaló en 1960 McClellan crea la primera mutual del Perú que eran las asociaciones de ahorro y crédito dirigidas a la obtención de vivienda creándose el Banco de la Vivienda en 1962 autorizando la organización y el funcionamiento de Asociaciones Mutuales de Crédito de Vivienda (Ley N° 12813). Esto permitió un crecimiento sostenido de las mutuales ya que sus estatutos fueron direccionados para clientes más sofisticados y mayor poder adquisitivo. Llegando a 1975 se comenzó a perder interés y actividad en las mutuales como en las cooperativas ocasionado en los 90`s la desaparición de las mutuales debido a una promulgación de ley por el gobierno de turno y por la

desacreditación del sector económico por la alta inflación y la inestabilidad monetaria.

DECRETO LEY N.º 23029: CREACIÓN DE CAJAS MUNICIPALES DE AHORRO Y CRÉDITO

En mayo de 1980 y con el decreto N° 23029, se aceptó la creación de las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (desde ahora CMAC), creándose oficialmente una en 1982 la cual fue fundamental para el desarrollo económico y social del país, haciendo que la participación de más peruanos que no tenían esos accesos a estos medios financieros lo logren con dichas entidades, acomodándose a cada una de las sociedades. Desde 1982 hasta 1991 se crearon 11 CMAC las cuales siguen desempeñándose hasta la fecha.

DECRETO LEGISLATIVO N.º 25612: CREACIÓN DE LAS CAJAS RURALES DE AHORRO Y CRÉDITO:

Según Arana Pacheco, Nuñez Porras, Velasquez Infante, & Oré Mego (2017, pp. 1-2), tras el desplome del Banco Agrario, las cajas rurales en el Perú nacieron en el año 1992, comenzando a operar un año después.

DECRETO LEGISLATIVO N.º 305 – 94: CREACIÓN CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE LUREN

La CRAC Señor de Luren fue una sociedad anónima de derecho privado acreditada por la Superintendencia de Banca y Seguros por la resolución N°305-94 normado por la Ley General de Sistema Financiero y de Seguro N°26702 teniendo como principal actividad el préstamo urbano y rural, tuvieron como principal objetivo

impulsa el desarrollo del sector agropecuario a través de financiamientos de los micro y pequeños agrícolas y captando ahorros del público.

Dentro de sus productos, la CRAC Señor de Luren otorgaba préstamos para la MyPE de todos los sectores productivos, préstamos de consumo y préstamos personales. También tuvo en sus productos el programa MEVI (Mejora tu Vivienda) que consistió en perfeccionar la vivienda que uno poseía dando tasas de interés más cómodas, conjuntamente de tener el programa MI VIVIENDA que era la particularidad para la adquisición de la casa propia, dando plazos hasta de 240 meses.

Dentro de sus operaciones iniciales, ellos llegaron a ser una de las primeras cajas rurales en el Perú con más de 10,000 clientes entre activos y pasivos teniendo una cartera bruta hasta el cierre del 2014 de S/. 698.77 MM con 12 agencias, 2 oficinas especiales y 19 oficinas compartidas. Asimismo, sus estratégicas fueron elaboradas con la base de la normativa externa SBS, el modelo de negocio de la misma caja, la adecuación de recomendaciones SBS 2008-2012 junto con los comités de calidad en las agencias.

CAPITULO III: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de Tablas y Gráficos

Para poder analizar la confiabilidad de nuestra encuesta, se basó la presente investigación en la prueba Alfa de Cronbach, relacionando las variables y mostrando en cada sección del cuestionario su confiabilidad de las 47 preguntas elaboradas a las 30 personas encuestadas. Como resultado, nuestro escenario fue óptimo ya que obtuvimos como resultado el 0,855, cifra que superó el 0.75 aceptable (Hernandez Sampietri, Fernandez Collado, Carlos, & Baptista Lucio, Pilar, 2006, p. 439)

NÚMERO DE CASOS

		N	%
Casos	Validados	30	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	30	100,0

ESTADÍSTICA DE CONFIABILIDAD

Alfa de Cronbach	N de Items
,855	47

Se muestra además el promedio del chi-cuadrado el cual determinó que los resultados de cada una de las variables evaluadas son mayores a 5% (0.05) en todos los resultados:

PROMEDIO DEL CHI-CUADRADO ENTRE GOBERNABILIDAD Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

	PROMEDIO CHI-CUADRADO
GOBERNABILIDAD CORPORATIVA EN RELACION CON GESTIÓN ADMINISTRATIVA (GLOBAL)	0.4574
GOBERNABILIDAD INTERNA (PREGUNTAS DE 1 A 4) EN RELACIÓN CON GESTIÓN ADMINISTRATIVA (PREGUNTAS DE 24 A 34)	0.4214
GOBERNABILIDAD EXTERNA (PREGUNTAS DE 5 A 16) EN RELACIÓN CON GESTIÓN ADMINISTRATIVA (PREGUNTAS DE 35 A 38)	0.4329
GOBERNABILIDAD INDIVIDUAL (PREGUNTAS DE 17 A 23) EN RELACIÓN CON GESTIÓN ADMINISTRATIVA (PREGUNTAS DE 39 A 47)	0.5177

A su vez, se tomó el cuestionario elaborado y se mostró los resultados de este con aplicación en la escala de Likert .

Completamente de acuerdo	1
Parcialmente de acuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Parcialmente en desacuerdo	4
Completamente en desacuerdo	5

PREGUNTA N°1

¿La Junta Directiva de la CRAC Señor de Luren era honesta y transparente con la información que se le proporcionaba a sus clientes, socios y colaboradores en general?

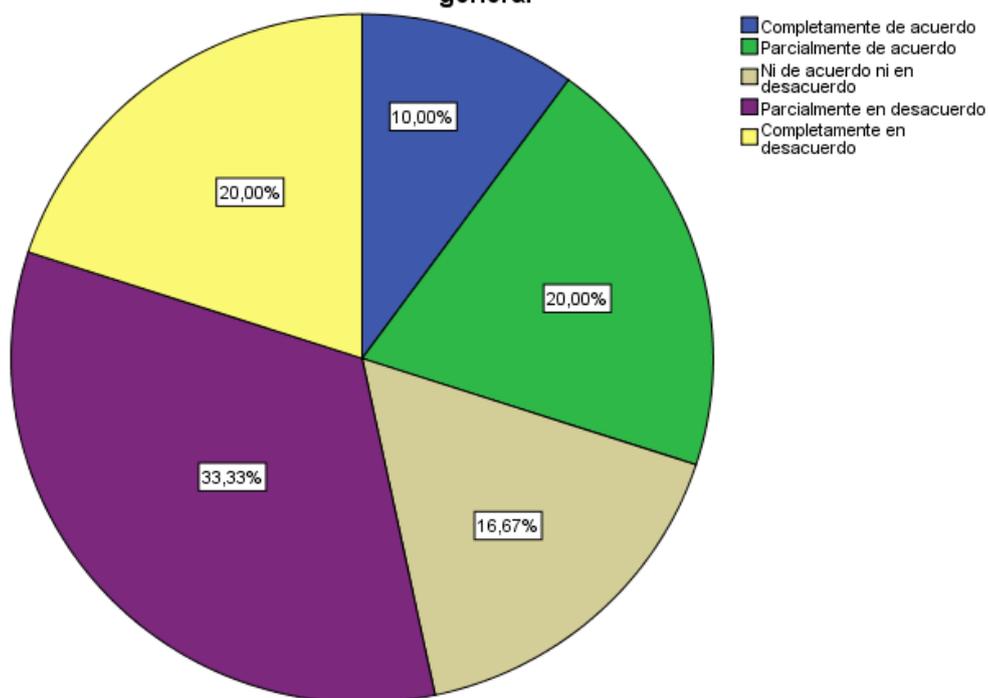
CUADRO N° 1

1. La JD de la CRAC Señor de Luren era honesta y transparente con la información que se le proporcionaba a sus clientes, socios y colaboradores en general

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	3	10,0	10,0	10,0
Parcialmente de acuerdo	6	20,0	20,0	30,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	46,7
Parcialmente en desacuerdo	10	33,3	33,3	80,0
Completamente en desacuerdo	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N° 1

1. La JD de la CRAC Señor de Luren era honesta y transparente con la información que se le proporcionaba a sus clientes, socios y colaboradores en general



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se contempla que la mayoría de los encuestados señaló que está en un 33.33% “parcialmente en desacuerdo”, lo que resulta que NO era honesta y transparente la CRAC con la información que se le proporcionaba a los clientes, socios y colaboradores en general, además que un 20% esta “completamente en desacuerdo” haciendo una suma mayoritaria de 53.33%. Asimismo, hay un 10% que está “completamente de acuerdo” y un 20% que “parcialmente está de acuerdo”. Se cierra con un 16.7% indicando que esta “ni en de acuerdo ni en desacuerdo”. Esto nos lleva a interpretar que la CRAC Señor de Luren no era completamente transparente en sus actos y accionar, siendo este tal vez, uno de los motivos principales por el cual hubo la mayoría de los problemas en dicha institución.

PREGUNTA N°2

¿La Junta Directiva de la CRAC Señor de Luren difundió siempre el compromiso y el cumplimiento de acatar las leyes implantadas por la ASBANC, SBS u otros marcos regulatorios de las Cajas Rurales y/o CAC?

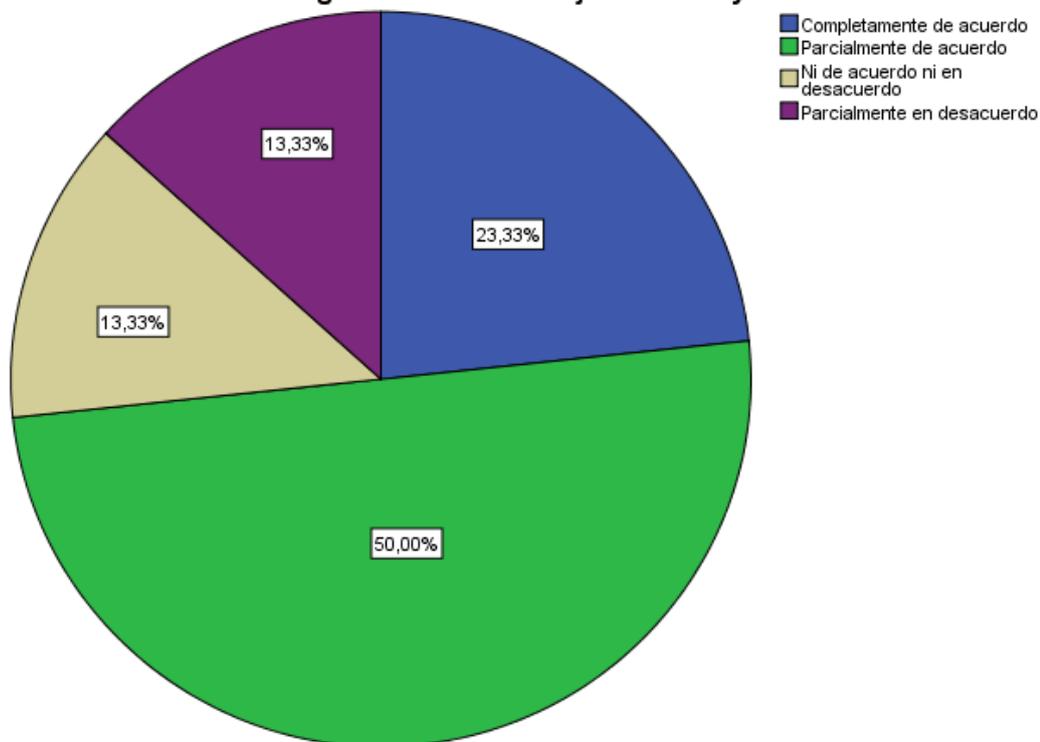
CUADRO N° 2

2. La JD de la CRAC Señor de Luren difundía siempre el compromiso y el cumplimiento de acatar las leyes implantadas por la ASBANC, SBS u otros marcos regulatorios de las Cajas Rurales y/o CAC

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	7	23,3	23,3	23,3
Parcialmente de acuerdo	15	50,0	50,0	73,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	86,7
Parcialmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°2

2. La JD de la CRAC Señor de Luren difundía siempre el compromiso y el cumplimiento de acatar las leyes implantadas por la ASBANC, SBS u otros marcos regulatorios de las Cajas Rurales y/o CAC



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Un 23.33% señala “completamente de acuerdo” sobre el compromiso y cumplimiento de leyes por parte de la CRAC Señor de Luren. Una mayoría del 50% lo marca como “parcialmente de acuerdo”. Esto indicó que el resultado fue SÍ sobre difusión por parte de la CRAC Señor de Luren en tener un compromiso y cumplimiento con las leyes de este país. Mientras que un 13.33% “ni de acuerdo ni en desacuerdo. Finalizó con 13.33% indicando que esta “parcialmente en desacuerdo”. Debemos interpretar esta pregunta con el cumplimiento de leyes por parte de la CRAC Señor de Luren de forma categórica, siempre acatando las ordenes legales impartidas por nuestros principales entes.

PREGUNTA N°3

¿La Junta Directiva era justa en contratar un auditor externo transparente e imparcial al menos una vez al año y cambiándolo esporádicamente?

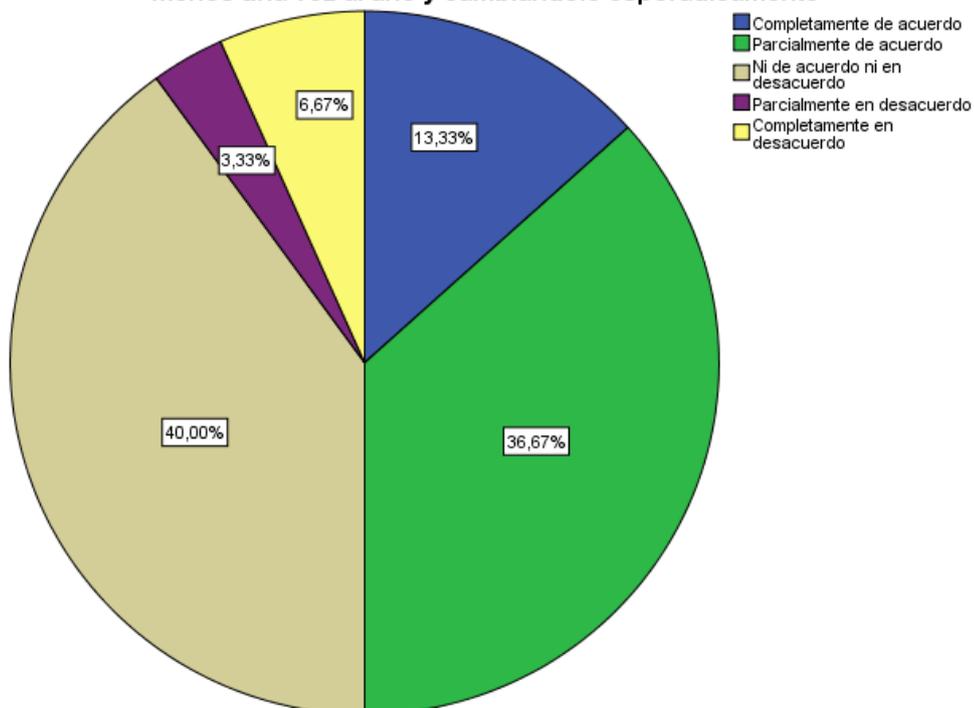
CUADRO N°3

3. La JD era justa en contratar un auditor externo transparente e imparcial al menos una vez al año y cambiándolo esporádicamente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	4	13,3	13,3	13,3
Parcialmente de acuerdo	11	36,7	36,7	50,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40,0	40,0	90,0
Parcialmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	93,3
Completamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°3

3. La JD era justa en contratar un auditor externo transparente e imparcial al menos una vez al año y cambiándolo esporádicamente



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se puede interpretar esta pregunta viendo que casi nadie estuvo en desacuerdo con la gestión de contratar un auditor externo imparcial, por ende, consideramos que su elección SÍ era justa y transparente. Interpretamos dicha pregunta en la obediencia de cumplir con un control externo de la contabilidad, no obstante, debemos señalar que el 40% de los ex – trabajadores no quisieron opinar ni a favor ni en contra, y que un 36.7% estaba parcialmente de acuerdo

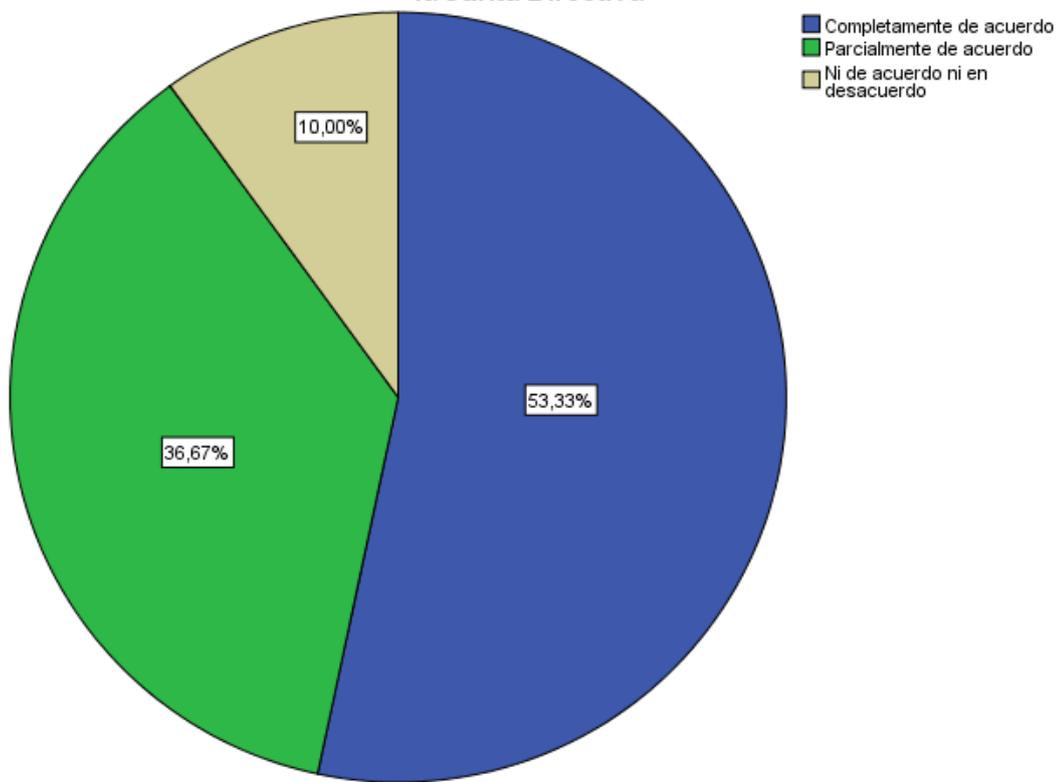
PREGUNTA N°4

¿Las responsabilidades estructurales era una tarea fomentada por la gerencia y la Junta Directiva?

CUADRO N°4

4. Las responsabilidades estructurales era una tarea fomentada por la gerencia y la Junta Directiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	16	53,3	53,3	53,3
Parcialmente de acuerdo	11	36,7	36,7	90,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°4**4. Las responsabilidades estructurales era una tarea fomentada por la gerencia y la Junta Directiva**

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se acepta como responsables a la Junta Directiva y gerencia con “completamente de acuerdo” con un 53.33% y 36.67% en “parcialmente de acuerdo” lo que nos da un rotundo SÍ sobre la pregunta planteada. Solo un 10% no quiso dar una información exacta. Se interpreta que las elaboraciones y conductos para dirigir y trazar las metas era responsabilidad neta de la entidad, hecho que también puede tener una interpretación bastante mala si es que las metas u objetivos nunca alcanzaron a los extrabajadores, y, por ende, su crisis.

PREGUNTA N°5

¿Las reuniones de la Junta Directiva eran por lo menos una vez al año para hablar de temas relacionados al benéfico de la CRAC Señor de Luren?

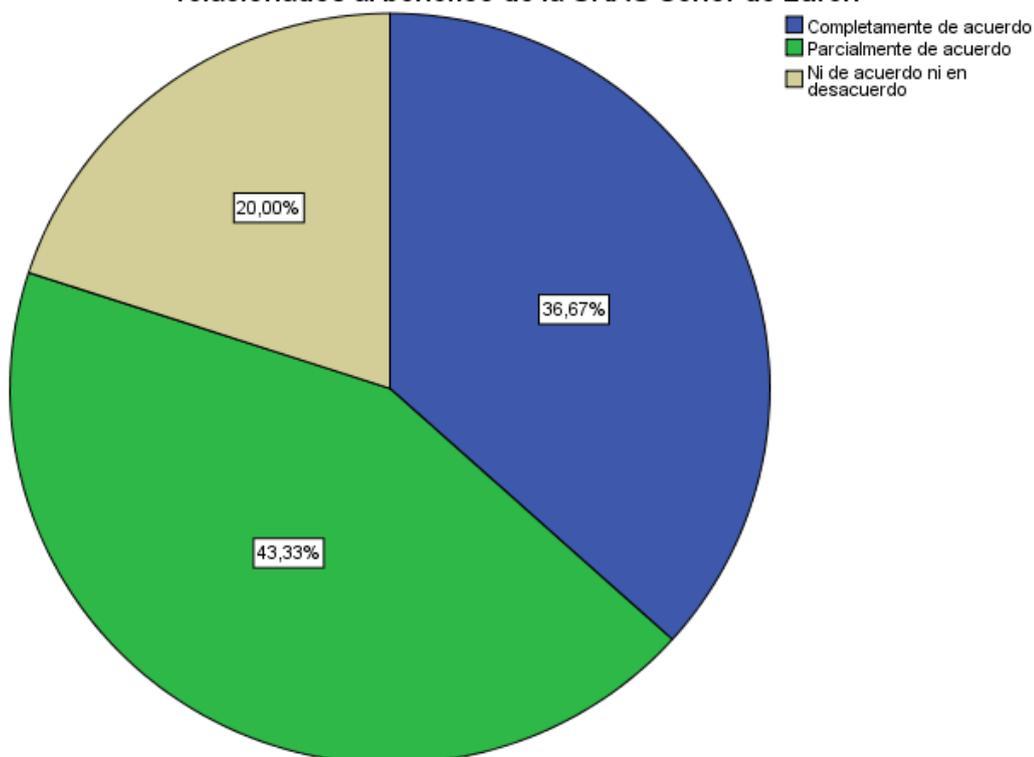
CUADRO N°5

5. Las reuniones de la JD eran por lo menos una vez al año para hablar de temas relacionados al benéfico de la CRAC Señor de Luren

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	11	36,7	36,7	36,7
Parcialmente de acuerdo	13	43,3	43,3	80,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°5

5. Las reuniones de la JD eran por lo menos una vez al año para hablar de temas relacionados al benéfico de la CRAC Señor de Luren



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se confirma que la entidad financiera SÍ elaboraba reuniones anuales y esto se corrobora con un 36.7% que esta “completamente de acuerdo” y un 43.33% que está “parcialmente de acuerdo”. Un 20% indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo sobre la pregunta planteada. Interpretando la pregunta, podemos decir que, si se pactaba dichas reuniones, pero lo que a ciencia cierta no sabremos es que si estas reuniones fueron con la responsabilidad de tratar estos temas realmente.

PREGUNTA N°6

¿Constantemente se renovaban las planeaciones propuestas por la Junta Directiva?

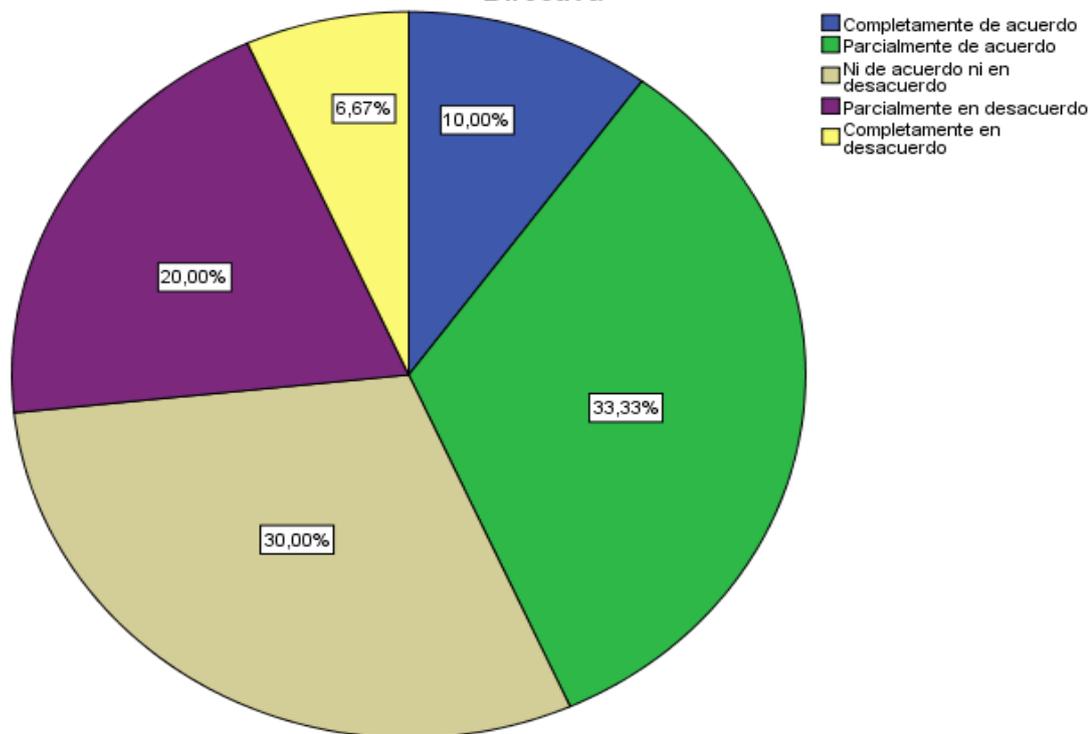
CUADRO N°6

6. Constantemente se renovaban las planeaciones propuestas por la Junta Directiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	3	10,0	10,0	10,0
Parcialmente de acuerdo	10	33,3	33,3	43,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,0	30,0	73,3
Parcialmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	93,3
Completamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°6

6. Constantemente se renovaban las planeaciones propuestas por la Junta Directiva



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

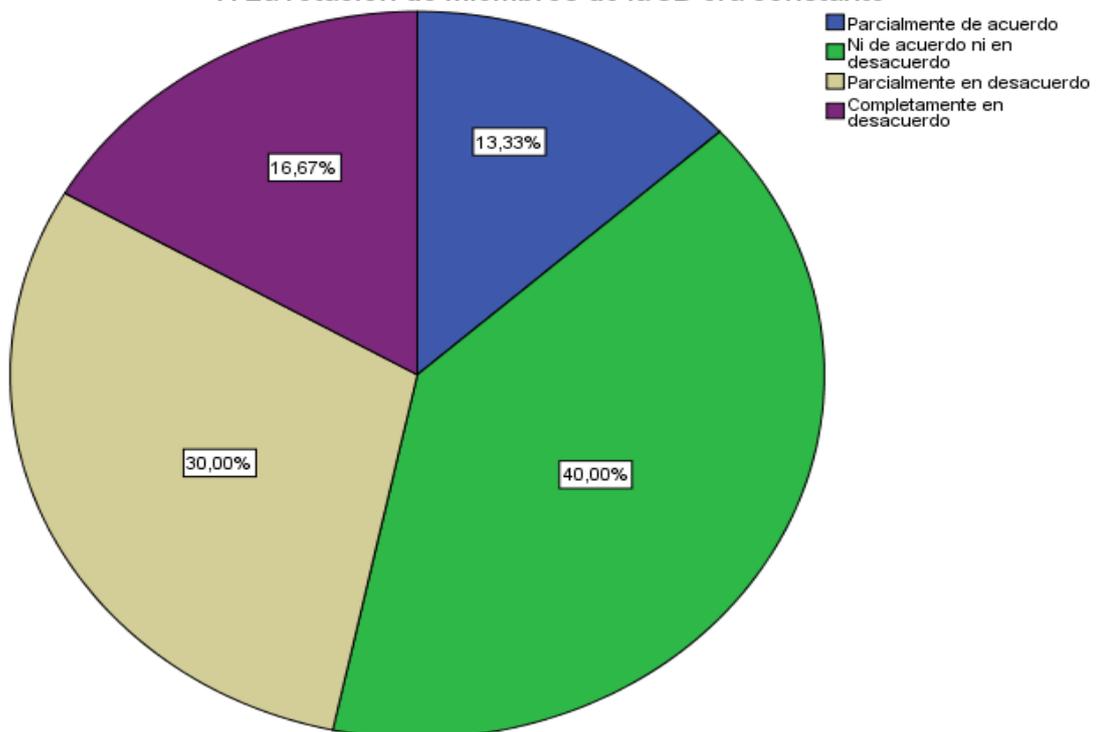
Un 10% está “completamente de acuerdo” sobre la renovación de planes, mientras que un 33.33% señala que “parcialmente está de acuerdo” siendo esta la mayoría de aceptación y la que concluye que la caja rural SI se renovaban las planeaciones propuestas por la Junta Directiva. Sin embargo, un gran grupo, que es el 30% indica que no está de acuerdo ni en desacuerdo, y un 20% está parcialmente en desacuerdo. El mínimo está en el 6.66% que está completamente de en desacuerdo. Se interpreta que a pesar de que se renovaban las planeaciones, no se alcanza el 50% de aceptación, por lo que podemos dilucidar era que solo se podría intercambiar metas más no nuevas planificaciones o modelos para generar una mejor gestión.

PREGUNTA N°7

¿La rotación de miembros de la Junta Directiva era constante?

CUADRO N°7**7. La rotación de miembros de la JD era constante**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Parcialmente de acuerdo	4	13,3	13,3	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40,0	40,0	53,3
Parcialmente en desacuerdo	9	30,0	30,0	83,3
Completamente en desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°7**7. La rotación de miembros de la JD era constante**

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El análisis indica que la mayoría opta por estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con un rotundo 40%. Sin embargo, un 30% está “parcialmente en desacuerdo” y 16.67% indica que está “completamente en desacuerdo” lo que da mayor peso para determinar que NO era constante la rotación de miembros de la Junta Directiva. A pesar de que no quisieron optar por llegar a un acuerdo, una muy baja cantidad de personas encuestadas esta de acuerdo con esta pregunta, lo que determina que había una cúpula enquistada que no permitía libres elecciones e incluso, lo que se presenta es que varios de los integrantes del quinquenio que se menciona, son familiares.

PREGUNTA N°8

¿Siempre se tuvo claro sobre las estrategias de sostenibilidad y competitividad que tenía la CRAC Señor de Luren y toda la Junta Directiva estaba de acuerdo?

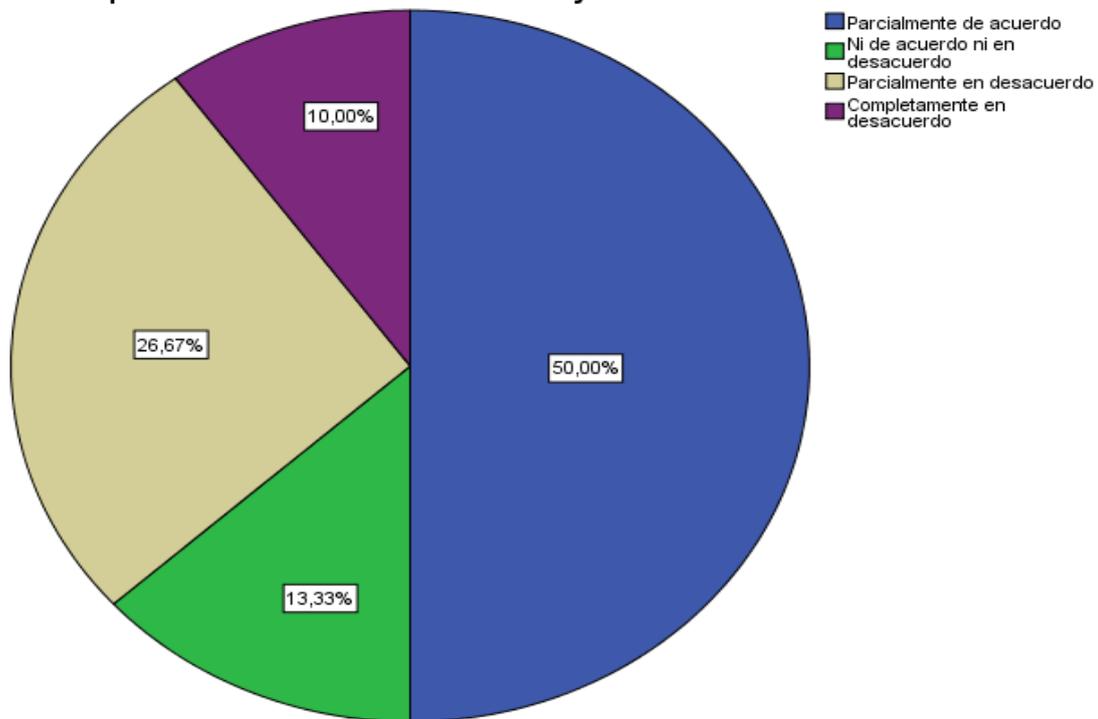
CUADRO N°8

8. Siempre se tuvo claro sobre las estrategias de sostenibilidad y competitividad que tenía la CRAC Señor de Luren y toda la JD estaba de acuerdo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Parcialmente de acuerdo	15	50,0	50,0	50,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	63,3
Parcialmente en desacuerdo	8	26,7	26,7	90,0
Completamente en desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°8

8. Siempre se tuvo claro sobre las estrategias de sostenibilidad y competitividad que tenía la CRAC Señor de Luren y toda la JD estaba de acuerdo



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se señala de manera importante, con un 50%. donde los extrabajadores se encontraron “parcialmente de acuerdo” determinando que SÍ se tenía clara las estrategias de sostenibilidad y competitividad por parte de la Junta Directiva. No obstante, debemos mencionar que un 26.7% esta “parcialmente en desacuerdo” y 10% “completamente en desacuerdo” , finalizando un 13.3% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Interpretando debemos recordar que la CRAC Señor de Luren estuvo en su auge desde el 2010 al 2013, por lo que se entiende la imponentia en las afirmaciones de los participantes.

PREGUNTA N°9

¿ La Junta Directiva y gerentes manifiestan que CRAC Señor de Luren tiene un plan contra desastres y de recuperación?

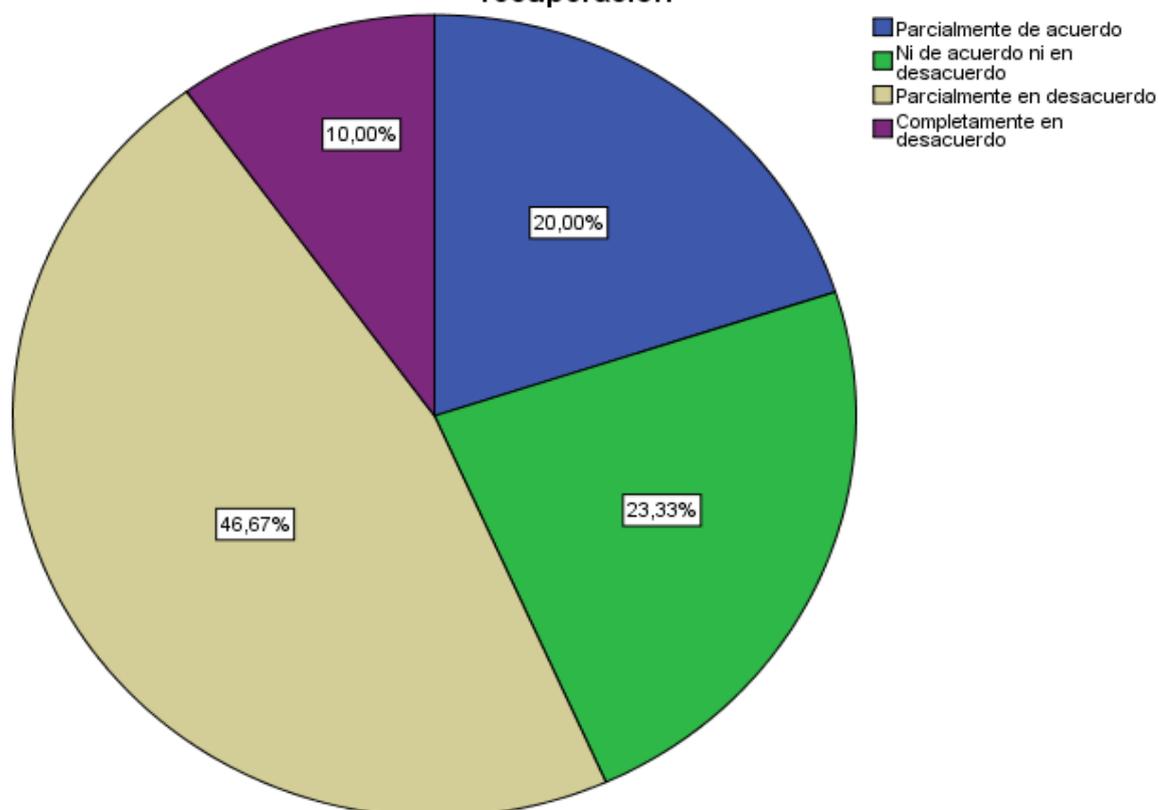
CUADRO N°9

9. La JD y gerentes manifiestan a la CRAC un plan contra desastres y de recuperacion

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Parcialmente de acuerdo	6	20,0	20,0	20,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3	23,3	43,3
	Parcialmente en desacuerdo	14	46,7	46,7	90,0
	Completamente en desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°9

9. La JD y gerentes manifiestan a la CRAC un plan contra desastres y de recuperacion



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Solo un 20% considera que esta “parcialmente de acuerdo”, mientras los extrabajadores señalan en 23.33% consideran que están “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. La mayoría opina que está “parcialmente en desacuerdo” (46.67%) complementando un 10% que está “completamente en desacuerdo”, finalizando que la CRAC Señor de Luren NO tenía un plan contra desastres y recuperación por parte de la Junta Directiva y la gerencia. Se interpreta que la CRAC Señor de Luren nunca pensó en mantener vigente la entidad en largo plazo, y no pensaba en la parte de cobranza o provisiones que usualmente es la parte que más cuesta en las entidades financiera. Esto talvez ocasionado por la problemática de encontrar a los clientes que se les otorgó un crédito.

PREGUNTA N°10

¿Se tenía un plan para mantener la existencia de continuidad de la CRAC Señor de Luren?

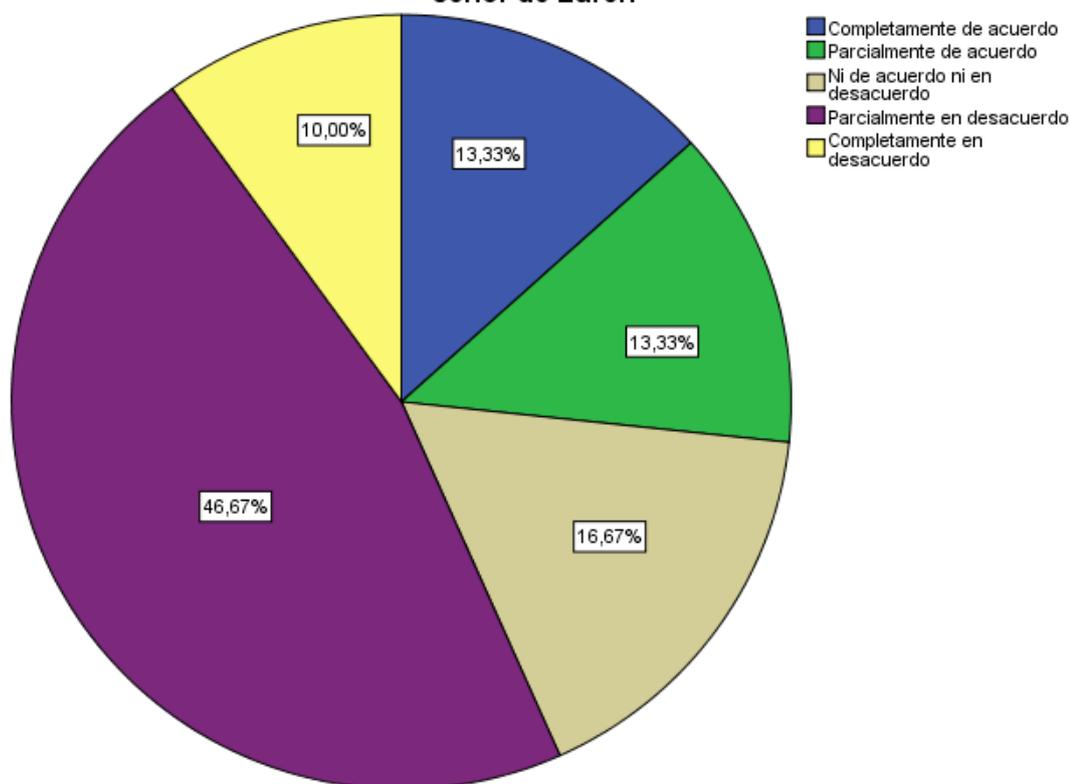
CUADRO N°10

10. Se tenía un plan para mantener la existencia de continuidad de la CRAC Caja señor de Luren

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Completamente de acuerdo	4	13,3	13,3	13,3
Parcialmente de acuerdo	4	13,3	13,3	26,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	43,3
Parcialmente en desacuerdo	14	46,7	46,7	90,0
Completamente en desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°10

10. Se tenía un plan para mantener la existencia de continuidad de la CRAC Caja señor de Luren



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Es muy importante resaltar esta pregunta debido a la magnitud que tenía en operaciones la CRAC Señor de Luren entre los años 2010 y 2015 siendo la principal caja rural del Perú. Esta pregunta demuestra que NO había un plan a largo plazo para que la CRAC se mantenga en el tiempo, dando un resultado de 46.7% de extrabajadores estuvo “parcialmente en desacuerdo” sobre este tema, aumentando 10% más si consideramos el “completamente en desacuerdo”. Interpretando y respondiendo la pregunta anterior, la afectación de una no proyección o un mal planteamiento en cara al futuro puede desestabilizar la gestión administrativa. Se señala que un 13.33% esta tanto “completamente de acuerdo” como “parcialmente de acuerdo”.

PREGUNTA N°11

¿Los miembros de la Junta Directiva tenían claro la composición demográfica de la CRAC Señor de Luren y su importancia?

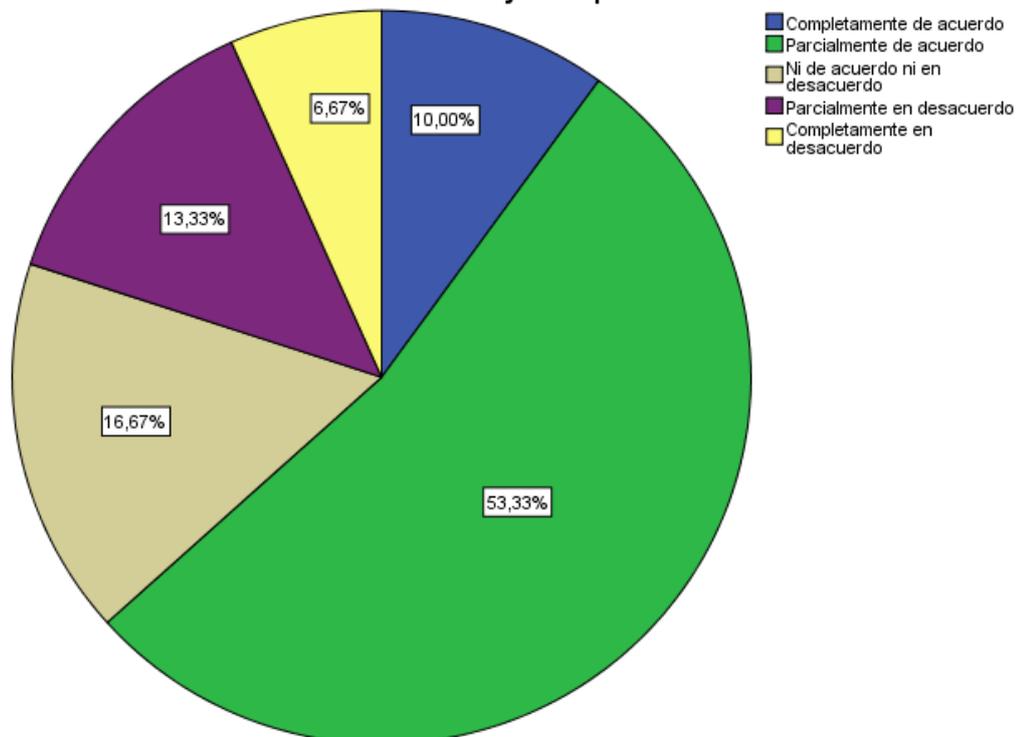
CUADRO N°11

11. Los miembros de la JD tenían claro la composición demográfica de la CRAC Señor de Luren y su importancia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Completamente de acuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Parcialmente de acuerdo	16	53,3	53,3	63,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	80,0
	Parcialmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	93,3
	Completamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°11

11. Los miembros de la JD tenían claro la composición demográfica de la CRAC Señor de Luren y su importancia



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Siendo esta una caja rural, el foco era las zonas rurales principalmente avocadas a los sectores agropecuarios. Los encuestados lo sabían y por ende el 53.33% resulta “parcialmente de acuerdo” y “completamente de acuerdo” es de 10%, demostrando que SÍ tenían clara la composición demográfica de la CRAC Señor de Luren los miembros de la Junta Directiva. La interpretación manda en resaltar que las Cajas Rurales tienen un foco estrictamente orientado a prestar a personas del sector agrícola.

PREGUNTA N°12

¿Elegía la Junta Directiva gente con experiencia y diversidad para la CRAC Señor de Luren?

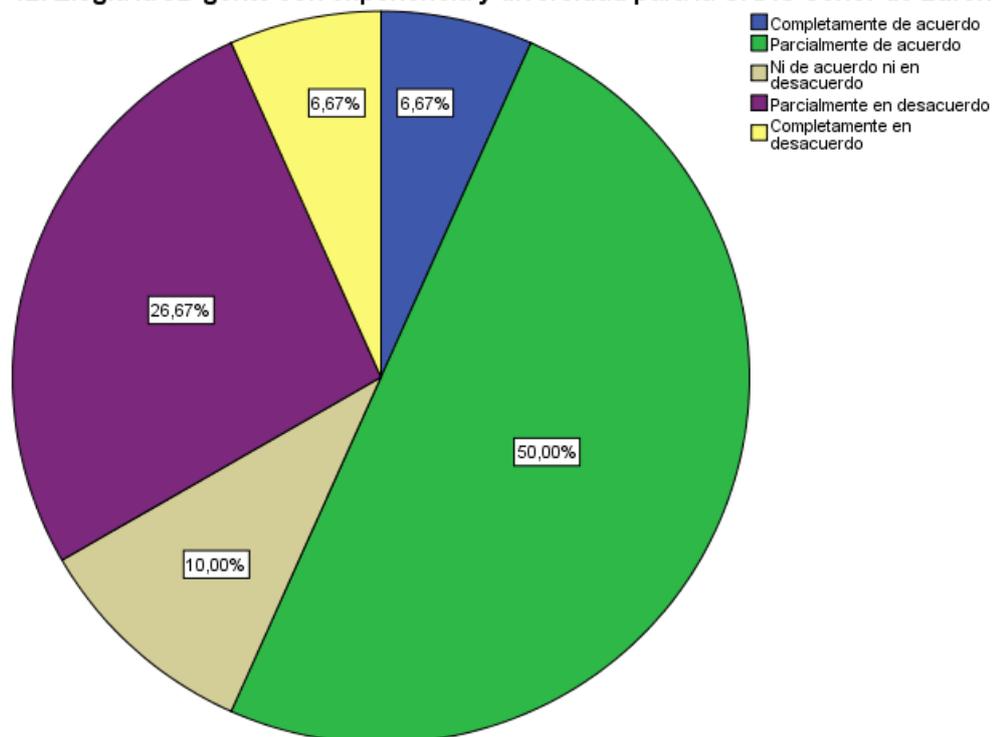
CUADRO N°12

12. Elegía la JD gente con experiencia y diversidad para la CRAC Señor de Luren

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Parcialmente de acuerdo	15	50,0	50,0	56,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	66,7
Parcialmente en desacuerdo	8	26,7	26,7	93,3
Completamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°12

12. Elegía la JD gente con experiencia y diversidad para la CRAC Señor de Luren



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos muestran una mayoría del 50% que indica “parcialmente de acuerdo” donde el 6.7% se muestra “completamente de acuerdo” logando que SÍ elegía la Junta Directiva gente con experiencia y diversidad para la CRAC Señor de Luren.

El 10% señaló en la encuesta estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 26.7% considero “parcialmente en desacuerdo” y un 6.7% “completamente en desacuerdo”. Yendo a la interpretación, a pesar de que alcanzó una mayoría rebasando el 50%, debemos ver que no todos opinaban que había personas designadas con una fuerte experiencia.

PREGUNTA N° 13

¿Se alcanzaban los objetivos solicitados por la Junta Directiva?

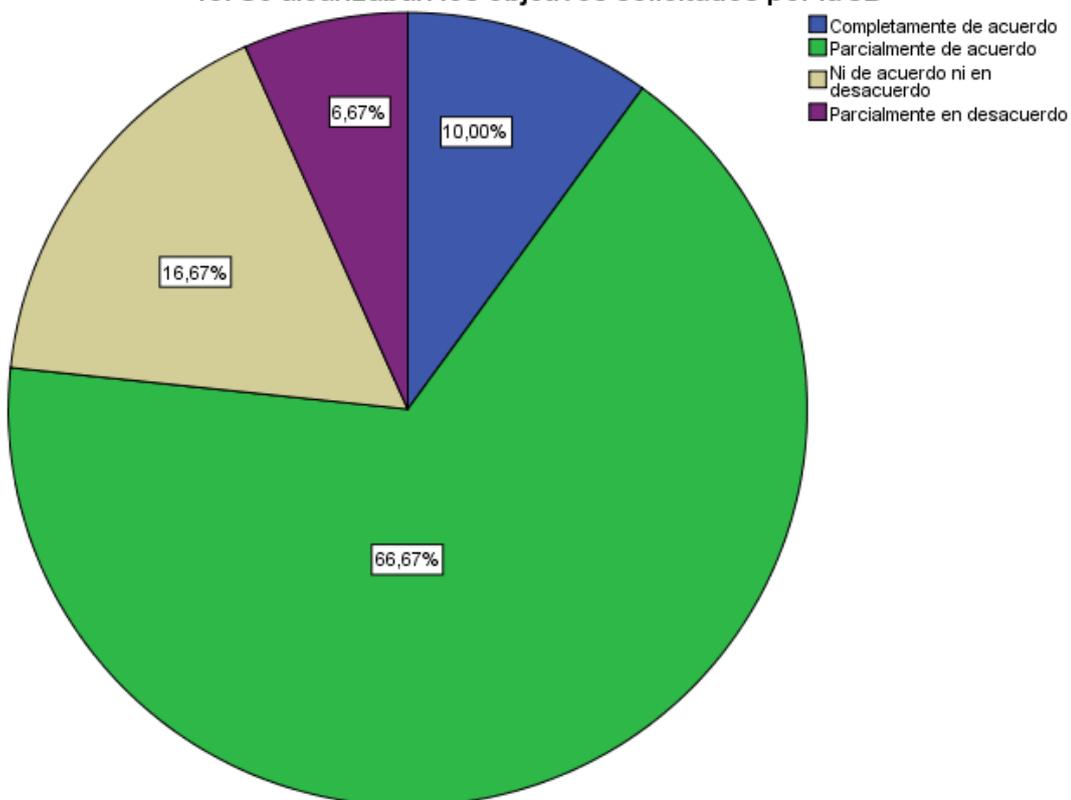
CUADRO N°13

13. Se alcanzaban los objetivos solicitados por la JD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Completamente de acuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Parcialmente de acuerdo	20	66,7	66,7	76,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	93,3
	Parcialmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°13

13. Se alcanzaban los objetivos solicitados por la JD



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Un 66.7% indicó estar “parcialmente de acuerdo”, agregando un 10% que se encuentra “completamente de acuerdo”. Esto determina que SÍ se alcanzaban los objetivos solicitados por la Junta Directiva.

Culminan los resultados de 16.67% de estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y 6.67% de estar “parcialmente en desacuerdo”. Se interpreta y se reafirma que la CRAC Señor de Luren era una de las entidades financieras más sólidas e importantes que hubo en el país en la época 2010-2013 por lo que su expansión fue realmente importante haciendo que cada vez que se trazaban los objetivos, las consecuciones siempre eran positivas.

PREGUNTA N°14

¿Los roles estaban completamente definidos y supervisados por la Junta Directiva y la gerencia?

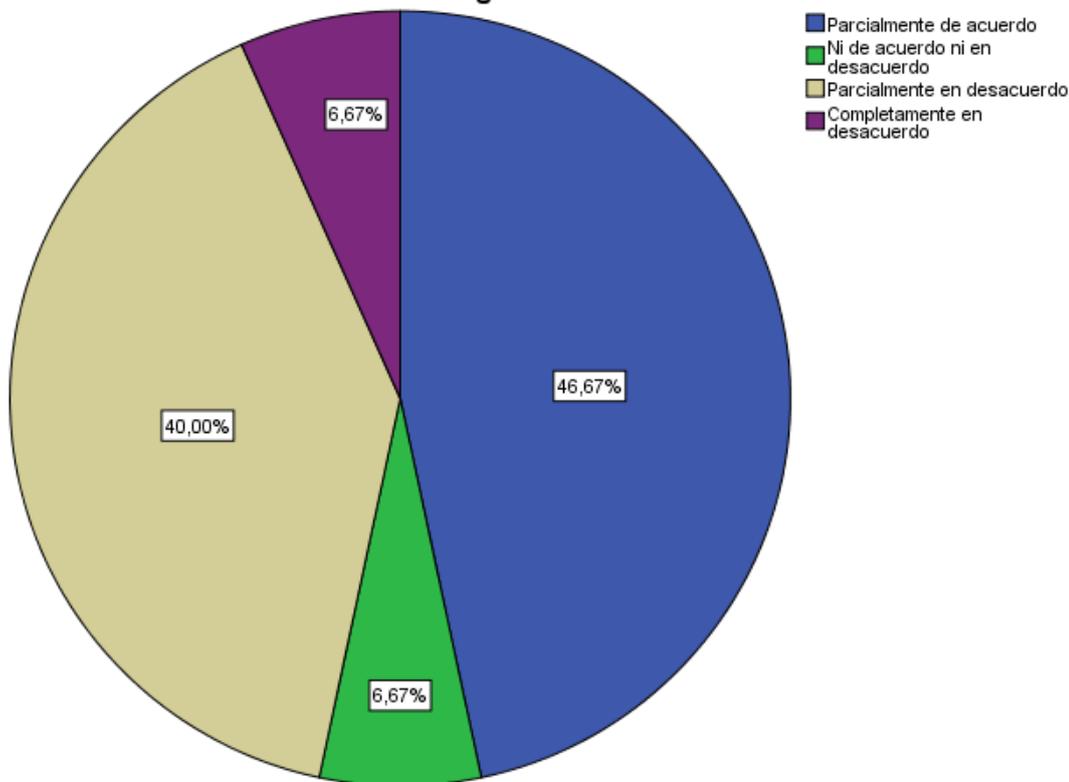
CUADRO N°14

14. Los roles estaban completamente definidos y supervisados por la JD y la gerencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Parcialmente de acuerdo	14	46,7	46,7	46,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,7	6,7	53,3
	Parcialmente en desacuerdo	12	40,0	40,0	93,3
	Completamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°14

14. Los roles estaban completamente definidos y supervisados por la JD y la gerencia



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Aunque se demuestran que están “parcialmente de acuerdo” con un 46.67% se observa que los encuestados se muestran “parcialmente en desacuerdo” con un 40% y “completamente en desacuerdo” en 6.67%. La diferencia es mínima con respecto a un desacuerdo de roles. Por ende, consideramos que NO estaban del todo definidos o solamente para un sector exclusivo de la CRAC Señor de Luren. Concluye el análisis con un 6.67% de estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Se interpreta que este resultado divide opiniones siendo muy preocupante que la mitad de la entidad no sepa que roles tienen o que tipos de contratos se firmaba en la CRAC especificando cuáles son sus funciones.

PREGUNTA N°15

¿La Junta Directiva estaba encargada de las políticas e implementaciones?

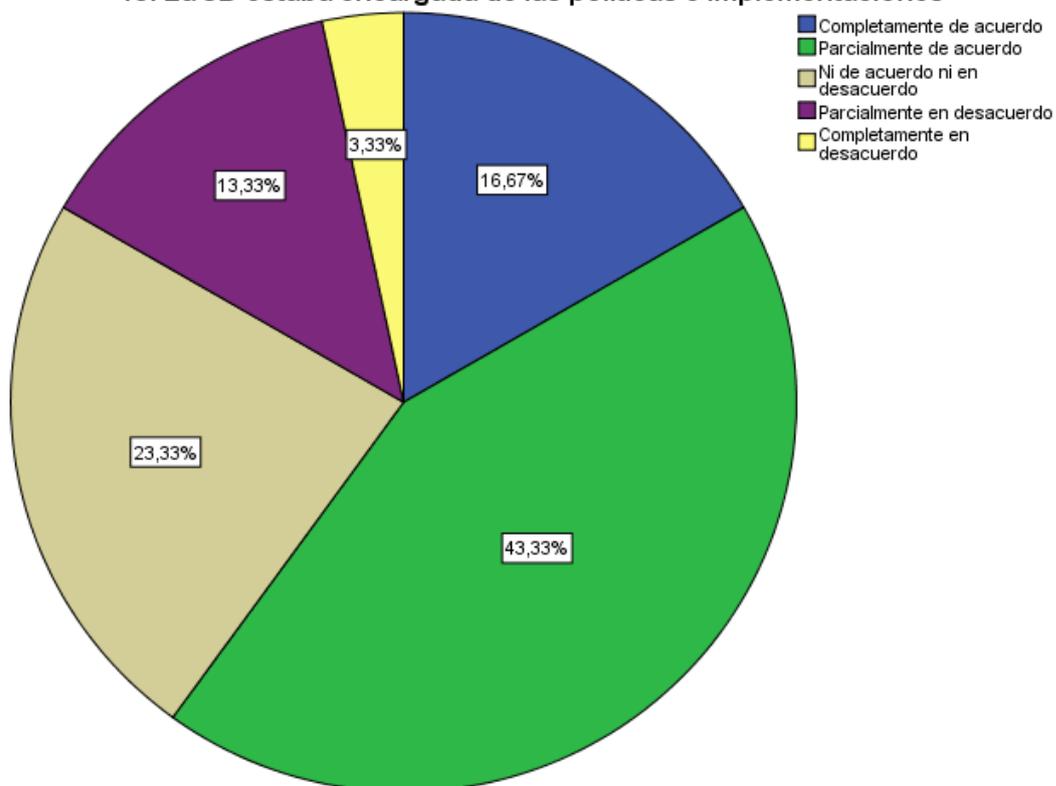
CUADRO N°15

15. La JD estaba encargada de las políticas e implementaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Completamente de acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
	Parcialmente de acuerdo	13	43,3	43,3	60,0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3	23,3	83,3
	Parcialmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	96,7
	Completamente en desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°15

15. La JD estaba encargada de las políticas e implementaciones



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El margen de población indicó con 60% en suma que SÍ la Junta Directiva estuvo encargada de las políticas y las implementaciones. repartido en 16.7% “completamente de acuerdo” y 43.33% “parcialmente de acuerdo”. Esto significa que solamente ellos serían los culpables o exitosos de la buena o mala gestión que se realice en la práctica de la CRAC lo que concluye con que SI la Junta Directiva estaba encargada de las políticas e implementaciones.

Finaliza con un 23.3% estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 13.3% “parcialmente en desacuerdo” y 3.3% “completamente en desacuerdo”. Interpretando el resultado, y siendo incisivo en la pregunta que esta por demás evaluar, se considera que cualquier falla o mala comunicación es netamente culpabilidad de la directiva y gerencia.

PREGUNTA N°16

¿Estaban claros los planes de presupuesto y estrategia de la CRAC Señor de Luren?

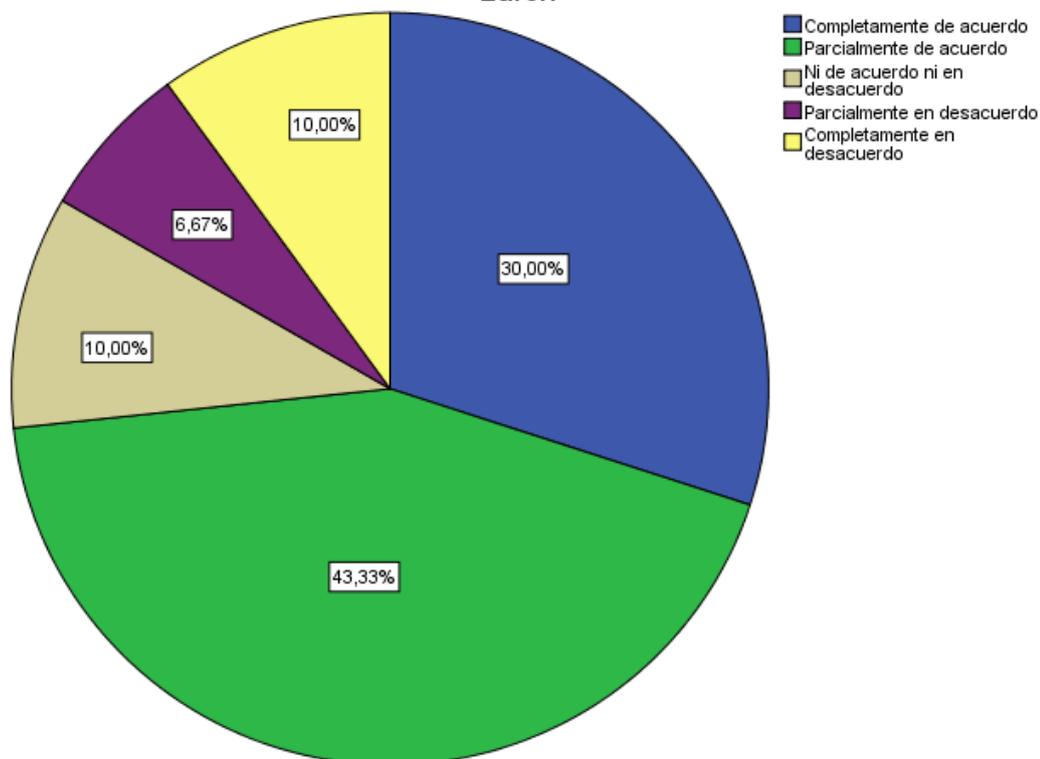
CUADRO N°16

16. Estaban claros los planes de presupuesto y estrategia de la CRAC Señor de Luren

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Completamente de acuerdo	9	30,0	30,0	30,0
	Parcialmente de acuerdo	13	43,3	43,3	73,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	83,3
	Parcialmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	90,0
	Completamente en desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°16

16. Estaban claros los planes de presupuesto y estrategia de la CRAC Señor de Luren



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se muestra en el análisis el resultado de los encuestados donde 30% se muestra “completamente de acuerdo” y un 43.33% “parcialmente de acuerdo”, determinando que los extrabajadores SÍ estaban claros sobre los presupuestos y estrategias establecidas por la Junta Directiva. Esto también revela que los extrabajadores seguían las ordenes de la Junta Directiva de manera impajaritable.

Posteriormente, un 10% muestra estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 6.7% “parcialmente en desacuerdo” y 10% “completamente en desacuerdo”. Interpretando el resultado, estos presupuestos y estrategias son completamente aprobadas por la Junta Directiva y los responsables de manejar estas economías.

PREGUNTA N°17

¿Los códigos de conducta fueron justos y siempre fueron comunicados por parte de la Junta Directiva y la gerencia a sus colaboradores?

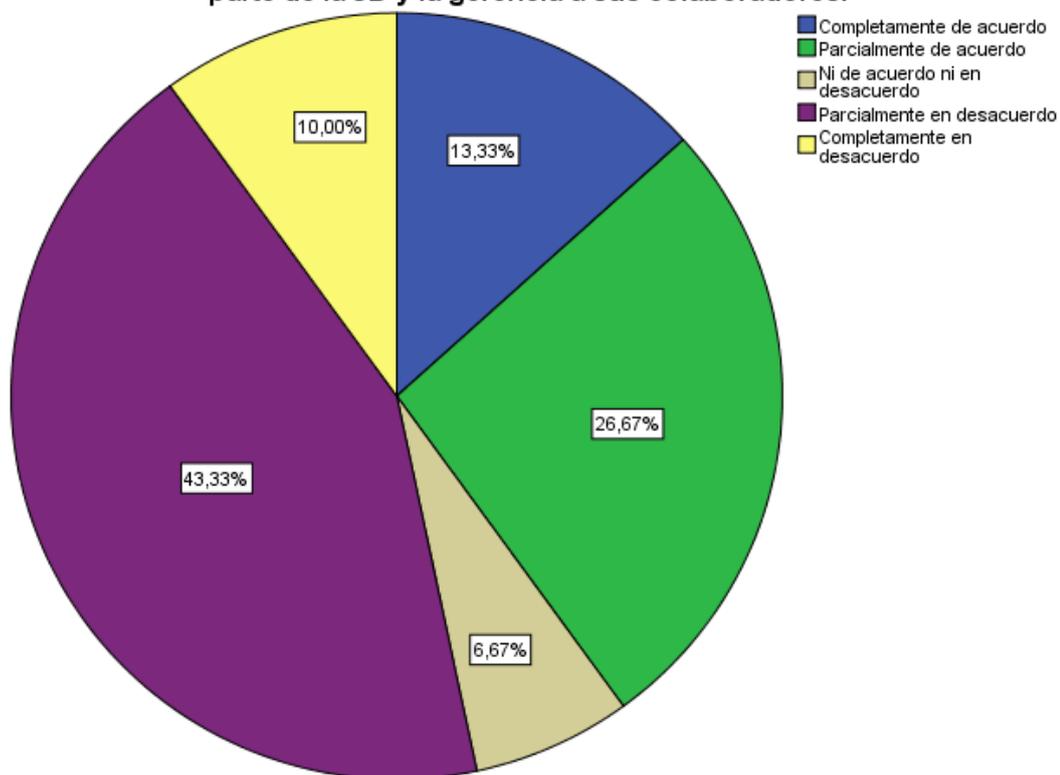
CUADRO N°17

17. Los códigos de conducta fueron justos y siempre fueron comunicados por parte de la JD y la gerencia a sus colaboradores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid				
Completamente de acuerdo	4	13,3	13,3	13,3
Parcialmente de acuerdo	8	26,7	26,7	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,7	6,7	46,7
Parcialmente en desacuerdo	13	43,3	43,3	90,0
Completamente en desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°17

17. Los códigos de conducta fueron justos y siempre fueron comunicados por parte de la JD y la gerencia a sus colaboradores.



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Vemos como la población está “parcialmente en desacuerdo” en 43.3% y “completamente en desacuerdo” con 10% en esta pregunta con una sumatoria de más del 53%. Sin embargo, debemos señalar el 13.3% “completamente de acuerdo” y el 26.7% que esta “parcialmente de acuerdo” que opinan lo contrario. Esto se interpreta en que los códigos de conducta NO fueron suficientemente justos o no fueron bien comunicados por parte de los responsables. Esta relación directa entre Junta directiva y gestión mella a la hora de actuar de manera ética en sus códigos. Los códigos de conducta son pilares en el funcionamiento de las cajas y establecidas en las directrices.

PREGUNTA N°18

¿Se exigía antecedentes penales y policiales para integrar la Junta Directiva y gerencia, además de acatar las leyes sobre el nepotismo?

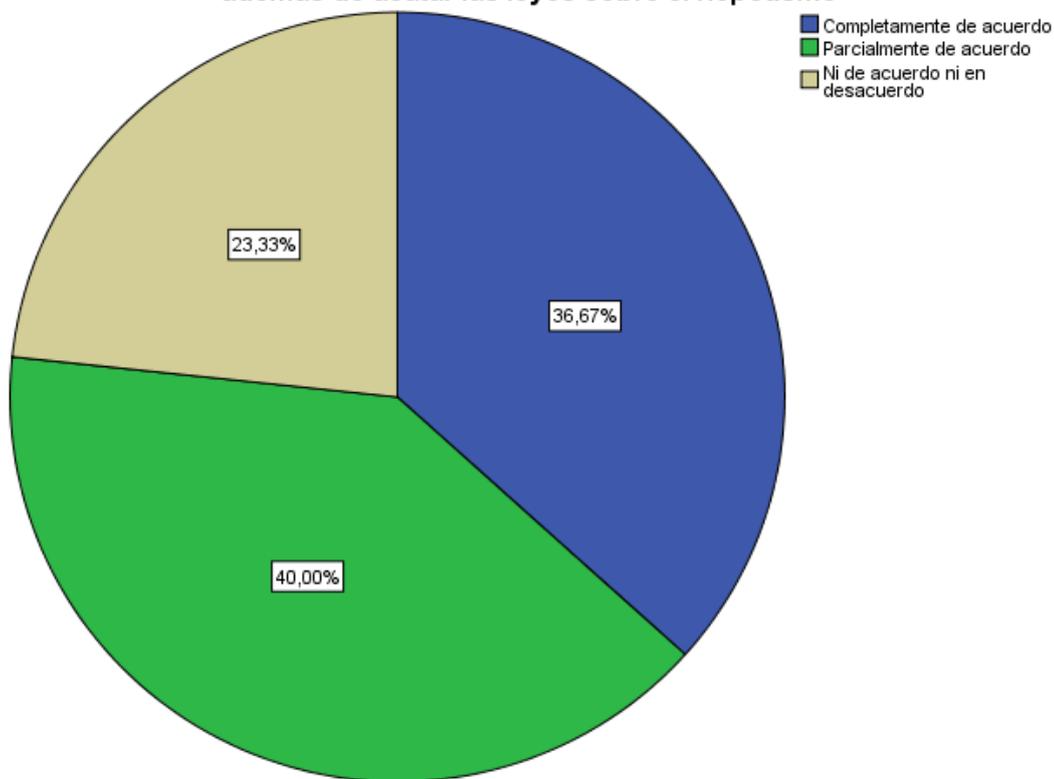
CUADRO N°18

18. Se exigía antecedentes penales y policiales para integrar la JD y gerencia, además de acatar las leyes sobre el nepotismo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	11	36,7	36,7	36,7
Parcialmente de acuerdo	12	40,0	40,0	76,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°18

18. Se exigía antecedentes penales y policiales para integrar la JD y gerencia, además de acatar las leyes sobre el nepotismo



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el análisis se puede apreciar el resultado positivo el cual la CRAC Señor de Luren SÍ cumplía con todo lo exigido por las normas regulatorias sobre antecedentes penales y policiales, además de las leyes acerca el nepotismo con una aprobación de 76.7 en suma repartida de 36.7% “completamente de acuerdo” y 40% de “parcialmente de acuerdo”. Concluye un 20% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. La interpretación señala que la entidad financiera siempre acataba las órdenes y normas establecidas por las entidades pertinentes.

PREGUNTA N°19

¿Ninguna persona de la Junta Directiva o gerencia tenía morosidad en un préstamo de la CRAC Señor de Luren?

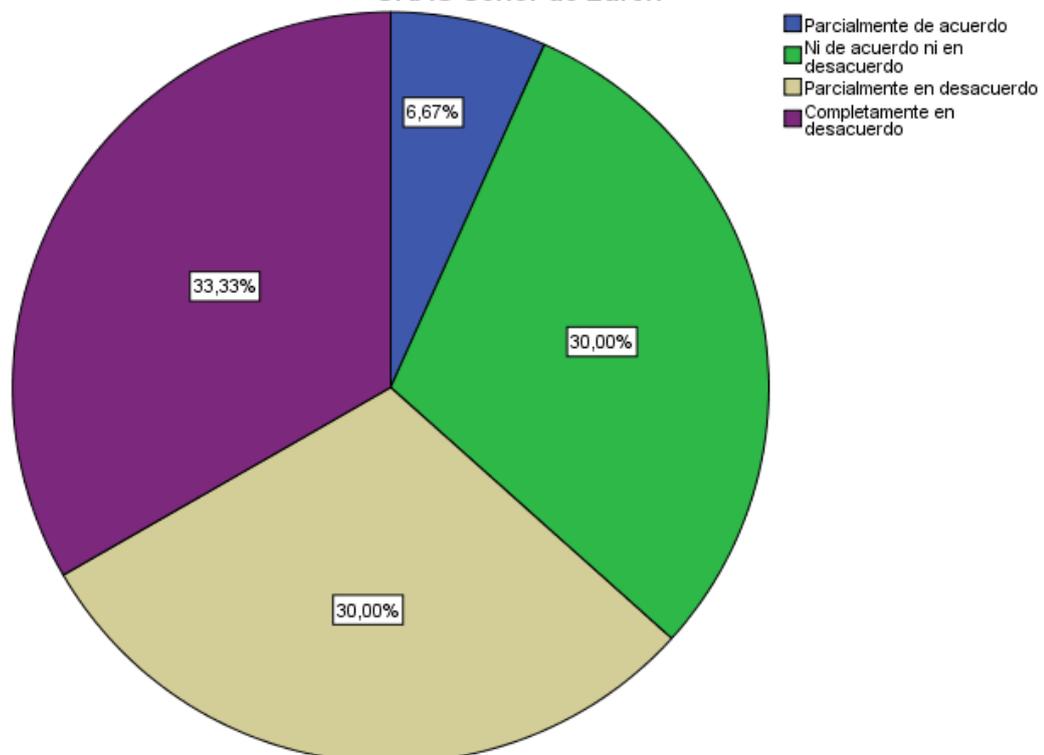
CUADRO N°19

19. Ninguna persona de JD o gerencia tenía morosidad en un préstamo de la CRAC Señor de Luren

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Parcialmente de acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,0	30,0	36,7
Parcialmente en desacuerdo	9	30,0	30,0	66,7
Completamente en desacuerdo	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°19

19. Ninguna persona de JD o gerencia tenía morosidad en un préstamo de la CRAC Señor de Luren



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La estadística demuestra que 33.33% esta “completamente en desacuerdo” y 30% “parcialmente de acuerdo” lo que indica una alta probabilidad que la Junta Directiva o gerencia SÍ tenían préstamos dentro de la CRAC Señor de Luren y además, tenían morosidad por lo que eso es perjudicial para los intereses de la empresa.

Concluye un 30% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y 6.7% que indica “parcialmente de acuerdo”. Interpretando este resultado se considera de alto riesgo establecer préstamos a directiva o gerencia, así como lo hace las cooperativas en Bolivia.

PREGUNTA N°20

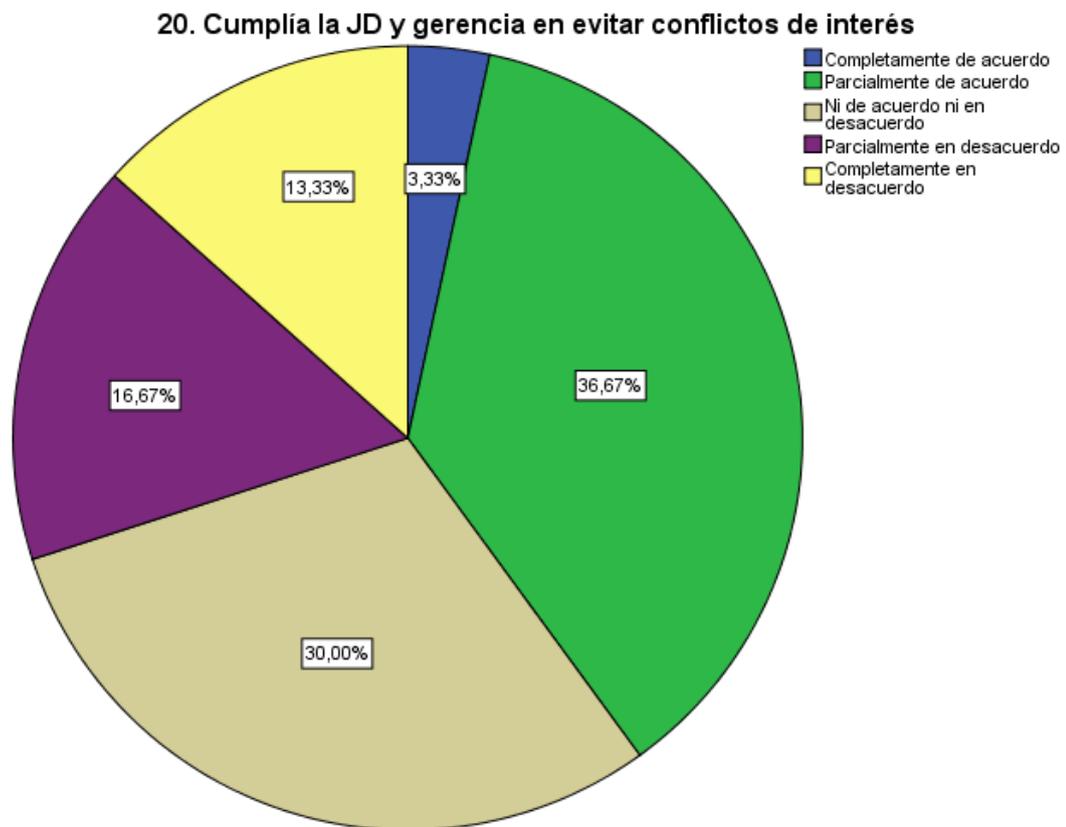
¿Cumplía la Junta Directiva y gerencia en evitar conflictos de interés?

CUADRO N°20

20. Cumplía la JD y gerencia en evitar conflictos de interés

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	1	3,3	3,3	3,3
Parcialmente de acuerdo	11	36,7	36,7	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,0	30,0	70,0
Parcialmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	86,7
Completamente en desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°20



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El 40% afirma de alguna manera que SÍ se evitaba de buena manera los conflictos de interés entre la Junta Directiva y la gerencia repartido en su mayoría en “parcialmente de acuerdo” con un 36.7% y “completamente de acuerdo” con un 3.3%. Es importante también mencionar que, al parecer, un 30% comenta estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” por lo que hay opiniones encontradas sobre el manejo de dichos conflictos. También lo corrobora un 16.7% “parcialmente en desacuerdo” y un 13.3% “completamente en desacuerdo” sobre lo mencionado. Interpretando los resultados se ha manejado de buena manera los conflictos, pero no de manera total, siendo este un factor que debería tener un porcentaje mayor de aceptación ya que esto evitaría cualquier conflicto interno y una mayor desestabilidad.

PREGUNTA N°21

¿Los integrantes de la Junta Directiva, gerencia o jefes tenían conocimientos básicos de interpretaciones financieras?

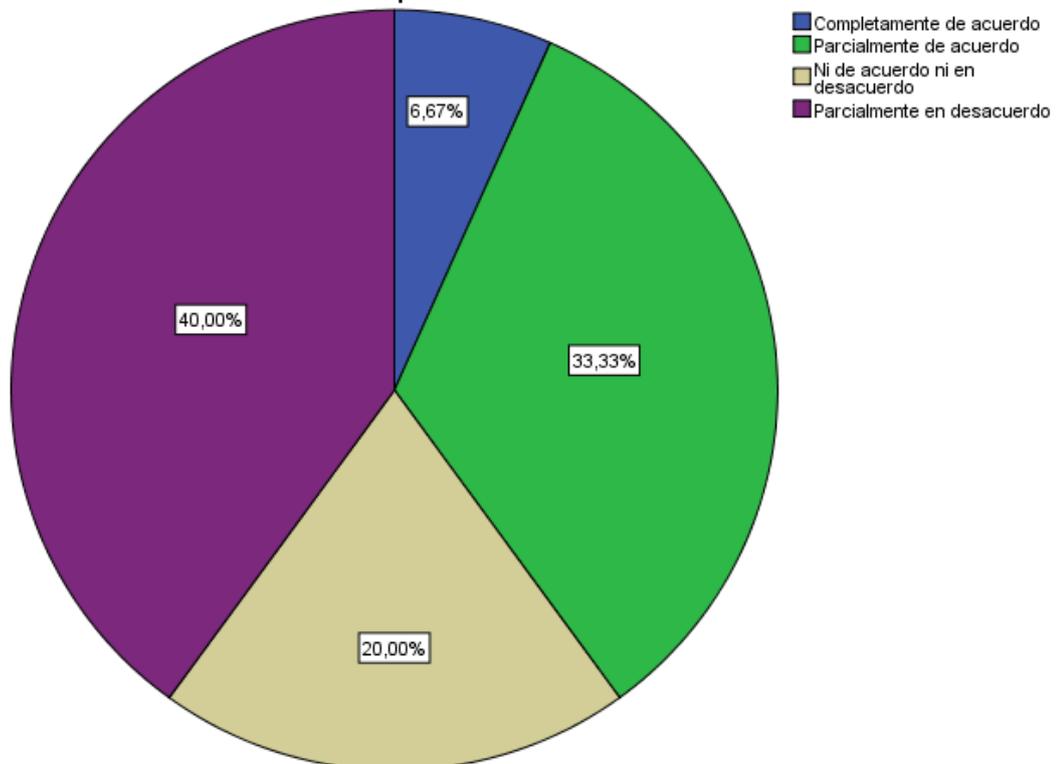
CUADRO N°21

21. Los integrantes de la JD, gerencia o jefes tenían conocimientos básicos de interpretaciones financieras.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Parcialmente de acuerdo	10	33,3	33,3	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	60,0
Parcialmente en desacuerdo	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°21

21. Los integrantes de la JD, gerencia o jefes tenían conocimientos básicos de interpretaciones financieras.



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

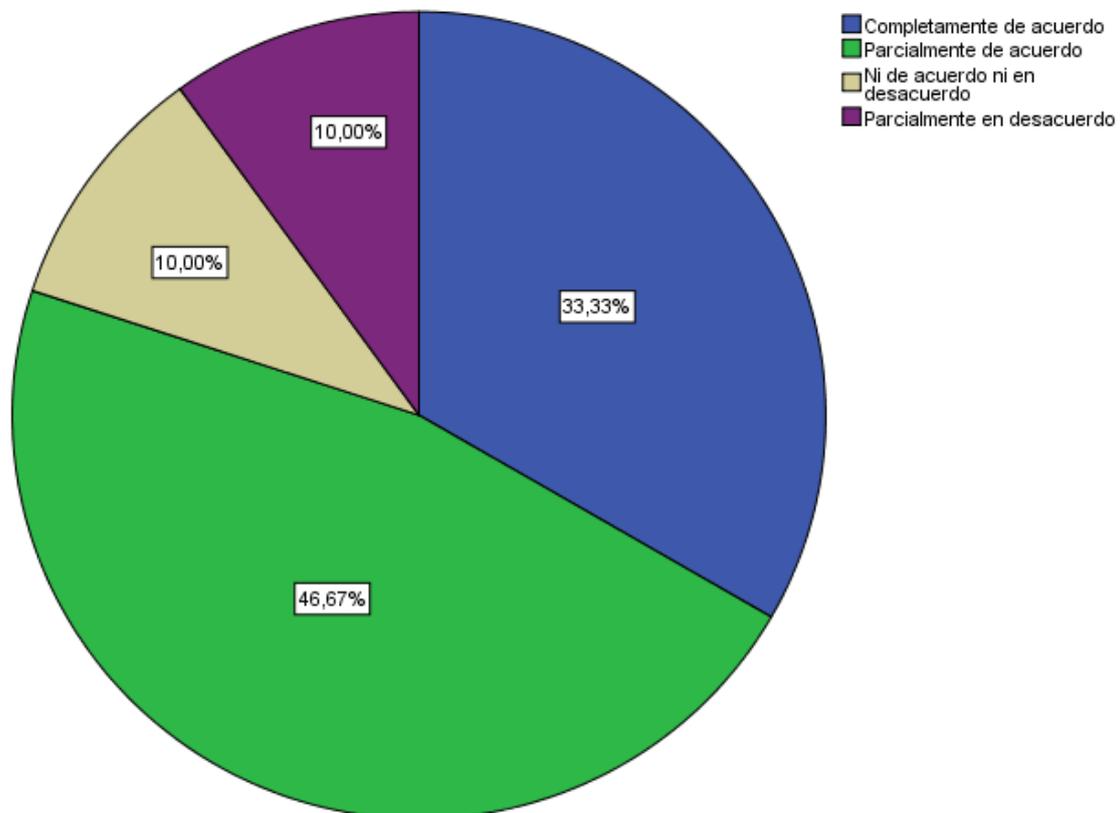
La opinión de los extrabajadores está dividida en esta pregunta ya que un 6.67% está “completamente de acuerdo” y un 33.33% replica “parcialmente de acuerdo” señalando que algunos tenían conocimientos básicos en temas financieros, pero la mayor parte de la población que indica que están “parcialmente en desacuerdo” sobre un 40% lo que conlleva que NO todos los integrantes en mención sabían como mínimo los principios básicos de interpretación financiera. Finaliza un 20% “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Interpretando la pregunta, preocupa que la mayoría de los encuestados tengan una percepción tan pobre sobre sus excompañeros indicando que no tenían conocimientos básicos en temas financieros dando a entender que los contratados o elegidos para llevar los hilos comerciales, son escogidos con pocas exigencias en dicha materia, sin experiencia y por manejar costos bajos en su personal. Asimismo, esta pregunta difiere con la pregunta N°12 la cual en su mayoría señaló que la CRAC Señor de Luren sí elegía gente con experiencia y diversidad por lo que podemos concluir que no todas las áreas de la entidad tenían gente capacitada.

PREGUNTA N°22

¿Todo el personal dedica su vocación y tiempo a la CRAC Señor de Señor de Luren?

CUADRO N°22**22. Todo el personal dedica su vocación y tiempo a la CRAC Señor de Señor de Luren**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	10	33,3	33,3	33,3
Parcialmente de acuerdo	14	46,7	46,7	80,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	90,0
Parcialmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°22**22. Todo el personal dedica su vocación y tiempo a la CRAC Señor de Señor de Luren**

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Esta pregunta verifica el compromiso del personal administrativo de la CRAC Señor de Luren con un rotundo SI teniendo un 80% entre las personas que están “completamente de acuerdo” (33.3%) y “parcialmente de acuerdo” (46.7%), cumpliendo la parte administrativa y personal en la persecución de resultados. Finaliza con 10% cada uno de los ítems “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “parcialmente en desacuerdo”. Interpretando el resultado, es innegable el compromiso y la pasión que tenían los extrabajadores en general, dándose íntegros para cumplir los objetivos aun teniendo carencias financieras y de gobernabilidad. Esta pregunta reafirma la N°13 que señala en su gran mayoría (76.7% acumulado) que, si se alcanzaban los objetivos planteados, por lo que el personal siempre hizo denodados esfuerzos para llegar a sus metas principales, siendo una de las principales fortalezas de la entidad financiera.

PREGUNTA N°23

¿Se respetaba sobre todas las cosas las decisiones impartidas por la Junta

Directiva acatando sus políticas y estatutos?

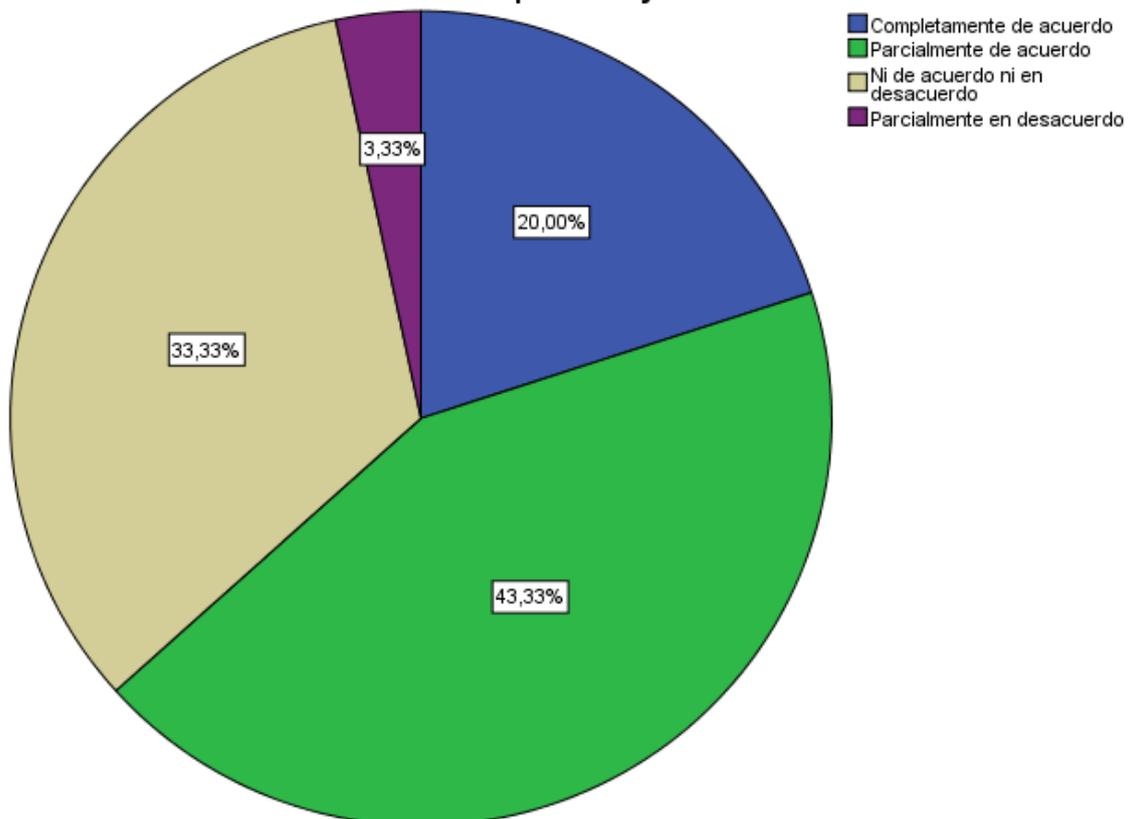
CUADRO N°23

23. Se respeta sobre todas las cosas las decisiones impartidas por la JD acatando sus políticas y estatutos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	6	20,0	20,0	20,0
Parcialmente de acuerdo	13	43,3	43,3	63,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	33,3	33,3	96,7
Parcialmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°21

23. Se respeta sobre todas las cosas las decisiones impartidas por la JD acatando sus políticas y estatutos.



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se determina que el personal en general SÍ respetaba las decisiones por la Junta Directiva acatando a cabalidad lo propuesto por ellos y así lo avala el 63.3% de los encuestados “completamente de acuerdo” obtiene 20%, mientras “parcialmente de acuerdo” obtiene la mayoría con 43.3% donde no queda duda del compromiso hacia la CRAC Señor de Luren.

Finaliza un 33.3% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “parcialmente en desacuerdo” con solo 3.3%. Interpretando el resultado, esta pregunta asiente las preguntas 2, 4, 14 y 15 que remarcan que la Junta Directiva hacia todas las gestiones de planificación y estructurales con el fin de que los colaboradores obedezcan esas políticas.

PREGUNTA N°24

¿Todas las áreas sabían exactamente las intenciones propuestas por la Junta Directiva y la gerencia de la CRAC Señor de Luren y saber a dónde llegar?

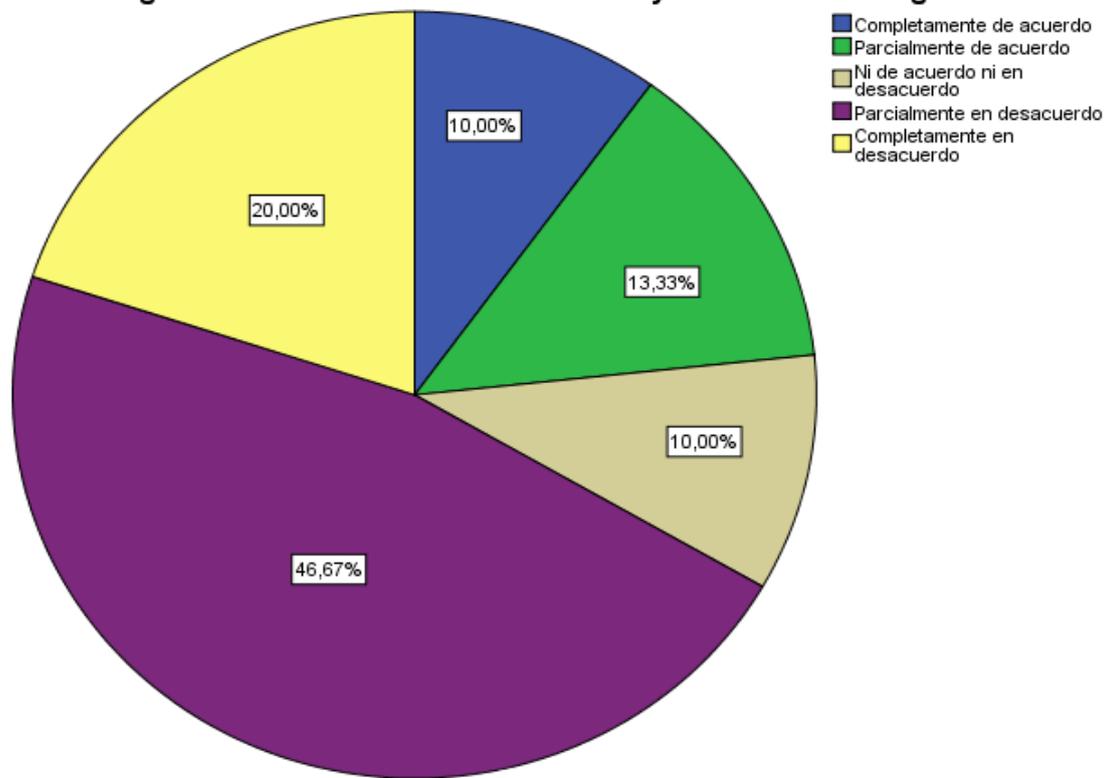
CUADRO N°24

24. Todos las áreas sabían exactamente las intenciones propuestas por la JD y la gerencia de la CRAC Señor de Luren y saber a dónde llegar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Completamente de acuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Parcialmente de acuerdo	4	13,3	13,3	23,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	33,3
	Parcialmente en desacuerdo	14	46,7	46,7	80,0
	Completamente en desacuerdo	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°24

24. Todos las áreas sabían exactamente las intenciones propuestas por la JD y la gerencia de la CRAC Señor de Luren y saber a dónde llegar.



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

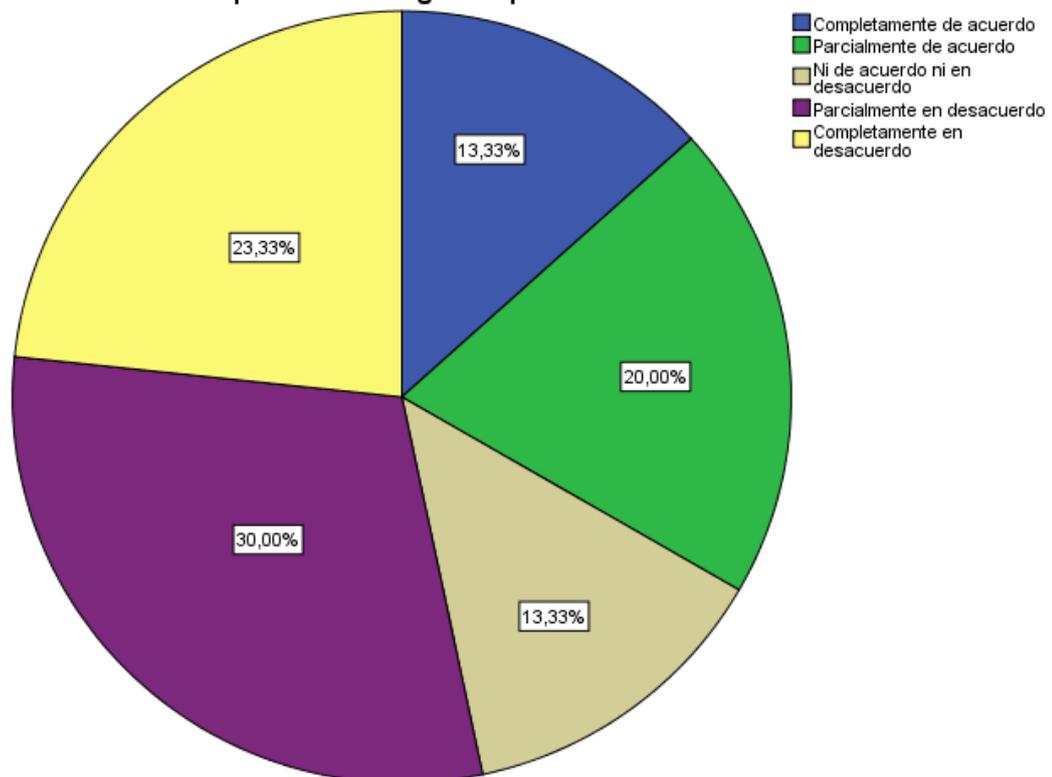
En este caso la mayoría voto por “parcialmente en desacuerdo” con 46.7% y “completamente en desacuerdo” con 20%, determinando que las áreas NO sabían exactamente de dichas intenciones y propuestas de la Junta Directiva y la gerencia, no sabiendo donde deberían llegar la entidad financiera. Un 10% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y lo complementa un 13.3% “parcialmente de acuerdo y un 10% “completamente de acuerdo”. Interpretando, se ve como había áreas disconformes con las propuestas por parte de la Junta Directiva, siendo una opción el no tener bien implementado sus lineamientos y su falta de transparencia.

PREGUNTA N°25

¿Se tenía un plan de contingencia para saber cómo debía actuar cada uno?

CUADRO N°25**25. Se tenía un plan de contingencia para saber como debía actuar cada uno**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Completamente de acuerdo	4	13,3	13,3	13,3
	Parcialmente de acuerdo	6	20,0	20,0	33,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	46,7
	Parcialmente en desacuerdo	9	30,0	30,0	76,7
	Completamente en desacuerdo	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°25**25. Se tenía un plan de contingencia para saber como debía actuar cada uno**

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Nuevamente la mayoría opto por opinar estar “parcialmente en desacuerdo” con 30% y “completamente en desacuerdo” con 23.33%, decretando que NO había planes de contingencia estipulados en la CRAC Señor de Luren.

Un 13.3% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” terminando un 20% “parcialmente de acuerdo y un 13.3% “completamente de acuerdo”.

Podemos interpretar que cada uno de los extrabajadores no sabían cómo desenvolverse al momento de tener una crisis dentro de la entidad financiera. Es básico tener planes de contingencia ya que podríamos ver de mejor manera, alertas de casos no cotidianos.

PREGUNTA N°26

¿Los lineamientos para la consecución de los objetivos están bien definidos en la
CRAC Señor de Luren?

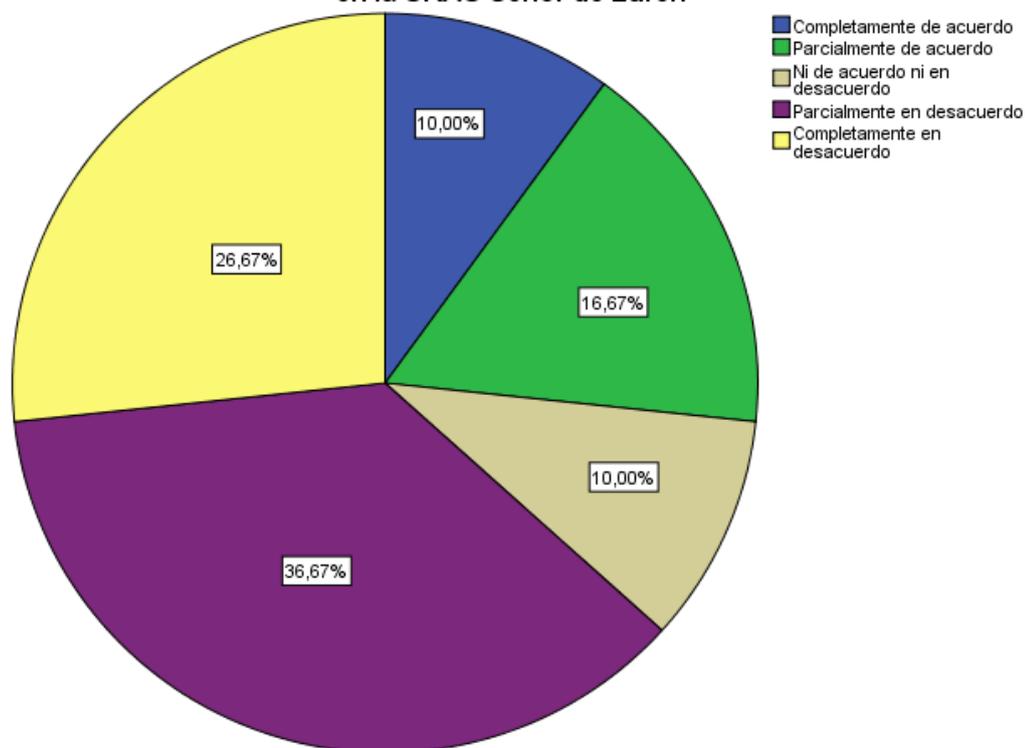
CUADRO N°26

26. Los lineamientos para la consecución de los objetivos están bien definidos en la CRAC Señor de Luren

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Completamente de acuerdo	3	10,0	10,0	10,0
	Parcialmente de acuerdo	5	16,7	16,7	26,7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	36,7
	Parcialmente en desacuerdo	11	36,7	36,7	73,3
	Completamente en desacuerdo	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°26

26. Los lineamientos para la consecución de los objetivos están bien definidos en la CRAC Señor de Luren



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

63.4% de los extrabajadores encuestados señalan que los lineamientos implantados por los integrantes de la Junta Directiva y la gerencia NO estaban bien desarrollados y esto se relaciona con la comunicación nula que vimos en preguntas anteriores (repartido en “parcialmente en desacuerdo” con 36.7% y “completamente en desacuerdo” con 26.7%). Un 10% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” concluyendo con un 16.7% “parcialmente de acuerdo” y un 10 % “completamente de acuerdo”.

Interpretamos este resultado, esta pregunta confirma la pregunta 24 sobre procesos o métodos que no están del todo claro y la disconformidad de algunas áreas sobre dichos parámetros. Hay que mencionar que en la investigación no se encontró un organigrama que muestre dichos lineamientos, como si se encontró en las demás cajas rurales.

PREGUNTA N°27

¿Las directrices en general están bien direccionadas y comunicadas en cada área de la CRAC Señor de Luren?

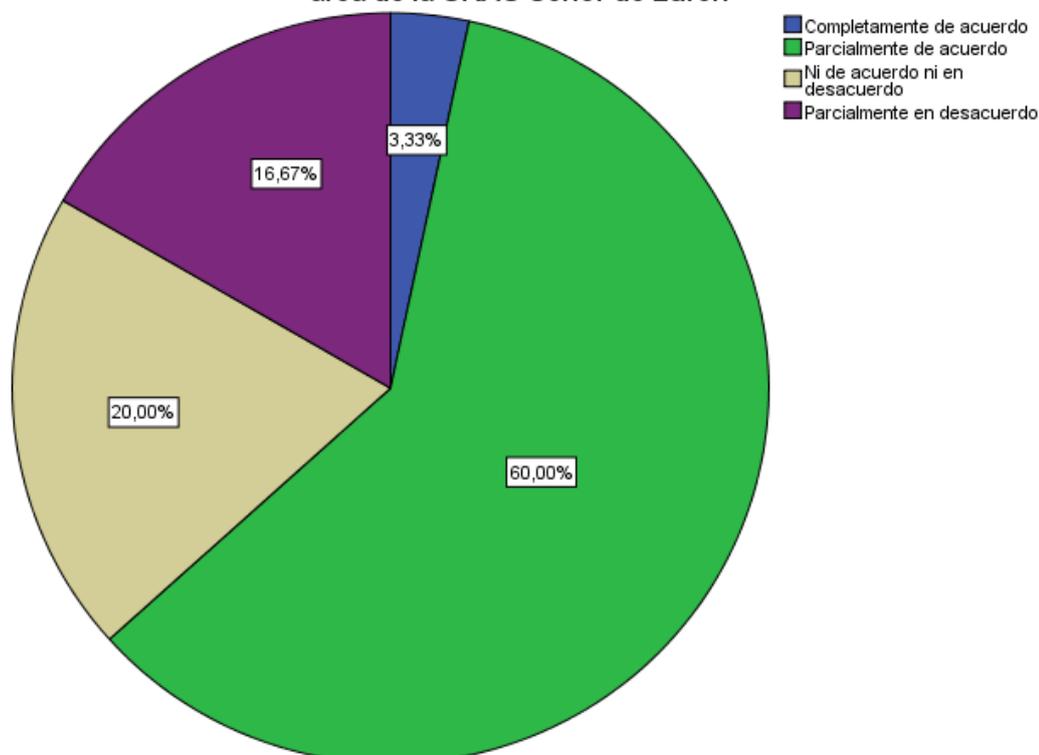
CUADRO N°27

27. Las directrices en general están bien direccionadas y comunicadas en cada área de la CRAC Señor de Luren

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid				
Completamente de acuerdo	1	3,3	3,3	3,3
Parcialmente de acuerdo	18	60,0	60,0	63,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	83,3
Parcialmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°27

27. Las directrices en general están bien direccionadas y comunicadas en cada área de la CRAC Señor de Luren



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se muestra como una gran mayoría opta por entablar un 60% en “parcialmente de acuerdo” con un 3.3% “completamente de acuerdo lo que determina que las directrices SÍ están bien direccionadas y comunicadas con cada área. Hay que señalar que la pregunta enfoca cada área de trabajo de la caja, por lo que esta comunicación debió ser implantada por cada jefe de área y no la Junta Directiva o gerencia. Completa la encuesta un 20% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” finalizando con un 16.7% “parcialmente en desacuerdo” . Interpretando este resultado, se considera que debido a que siempre llegaban a los objetivos planteados y eso se reflejaba en los números de la entidad, además de estar bien alineados con los factores externos como las normas de la SBS y ley de bancos, hacen que ellos consideren que estan bien direccionados , pero con tanta disconformidad por parte de otras áreas, es difícil asumir que todas sus líneas estuvieron parejas.

PREGUNTA N°28

¿Las normas internas siempre han estado bien orientadas hacia el propósito de la CRAC Señor de Luren?

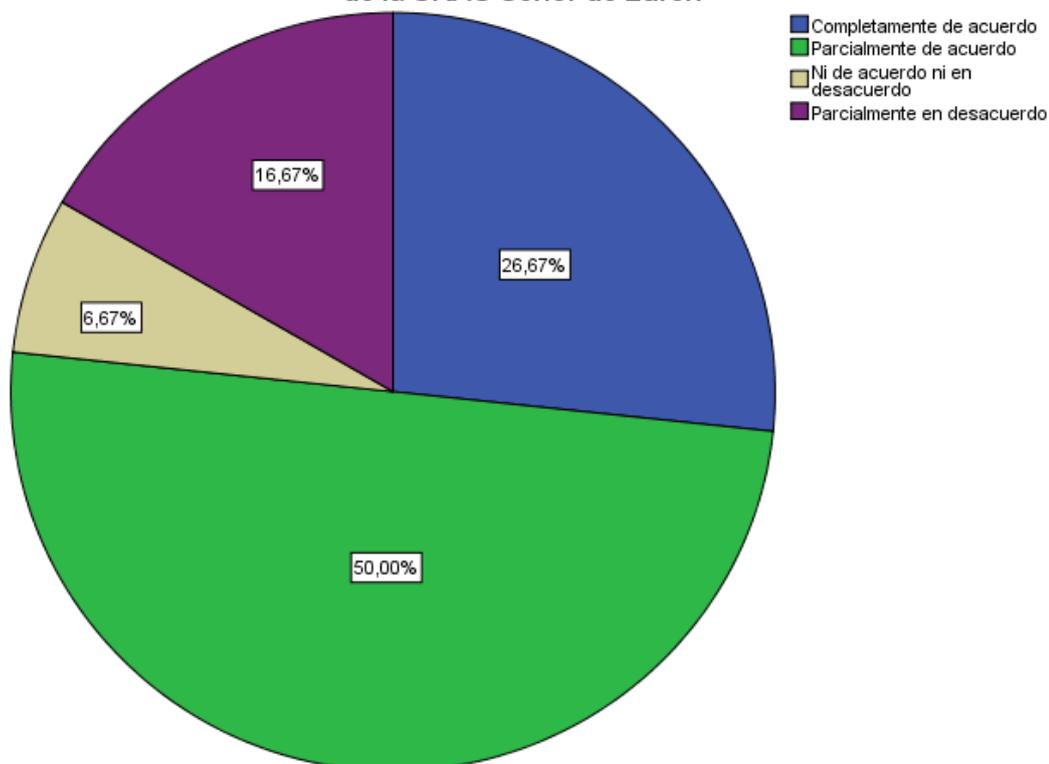
CUADRO N°28

28. Las normas internas siempre han estado bien orientadas hacia el propósito de la CRAC Señor de Luren

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	8	26,7	26,7	26,7
Parcialmente de acuerdo	15	50,0	50,0	76,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6,7	6,7	83,3
Parcialmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°28

28. Las normas internas siempre han estado bien orientadas hacia el propósito de la CRAC Señor de Luren



Fuente. Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La suma nos da un 76.7% como resultado de la pregunta de implementación de normas internas lo que indica que SÍ estaba bien orientada hacia el propósito de la CRAC Señor de Luren (26.7% “completamente de acuerdo” y 50% “parcialmente de acuerdo”), lo que refuerza el punto anterior donde se señala que los jefes de área hacían un trabajo completo en la comunicación entre sus empleados directos. Un 6.7% menciona un “ni de acuerdo ni en desacuerdo” concluyendo un 16.7% “parcialmente de acuerdo”. Interpretando el resultado, se pudo apreciar como las gestiones administrativas internas tenían muy buena comunicación y siempre estuvieron bien orientadas por los responsables de cada área que puede ser el

supervisor o jefe, haciendo que más del 76.7% (porcentaje acumulado) acepte la pregunta.

PREGUNTA N°29

¿Cada una de las acciones de ejecución estuvieron bien implementadas y comunicadas en todas las áreas del CRAC Señor de Luren?

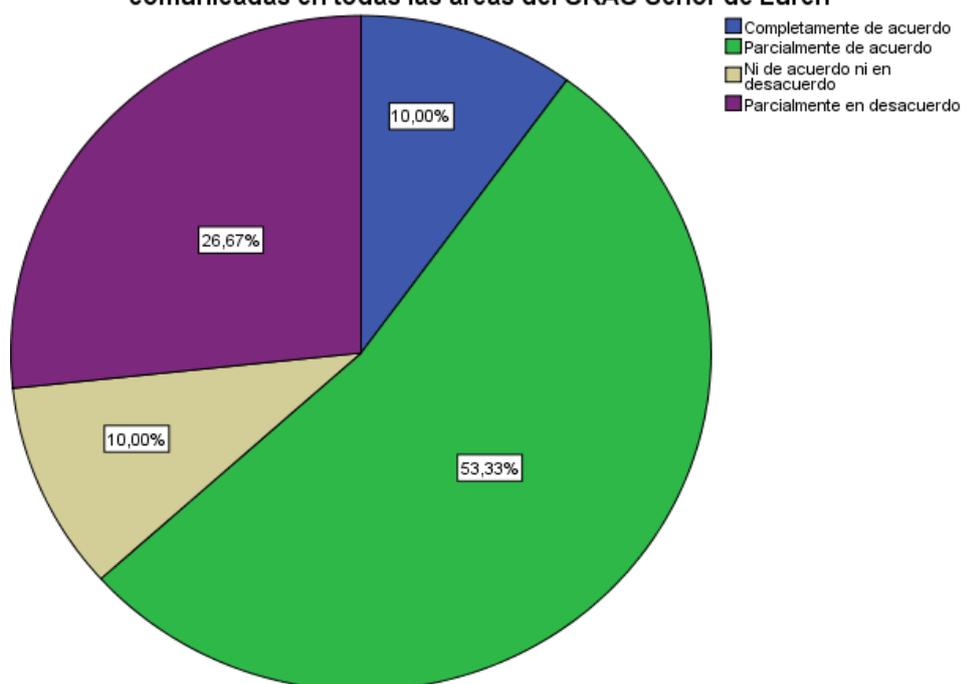
CUADRO N°29

29. Cada una de las acciones de ejecución están bien implementadas y comunicadas en todas las áreas del CRAC Señor de Luren

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	3	10,0	10,0	10,0
Parcialmente de acuerdo	16	53,3	53,3	63,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	73,3
Parcialmente en desacuerdo	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°29

29. Cada una de las acciones de ejecución están bien implementadas y comunicadas en todas las áreas del CRAC Señor de Luren



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se manifiesta que el 10 % está “completamente de acuerdo” y el 53.3%, el cual es la mayoría, refiere “parcialmente de acuerdo” lo que concluye que cada una de las acciones de ejecución SÍ estuvieron bien implementadas y comunicadas en todas las áreas del CRAC Señor de Luren. Finaliza en 10% con “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y un 26.7% “parcialmente en desacuerdo” . Interpretando el resultado, se observó como las áreas administrativas sí tenían una muy buena comunicación, reafirmando la pregunta anterior y creando una tendencia sobre la buena sincronía que tenían las áreas administrativas.

PREGUNTA N°30

¿Se tenía un flujograma para saber paso a paso de cada uno de los procesos establecidos por los miembros?

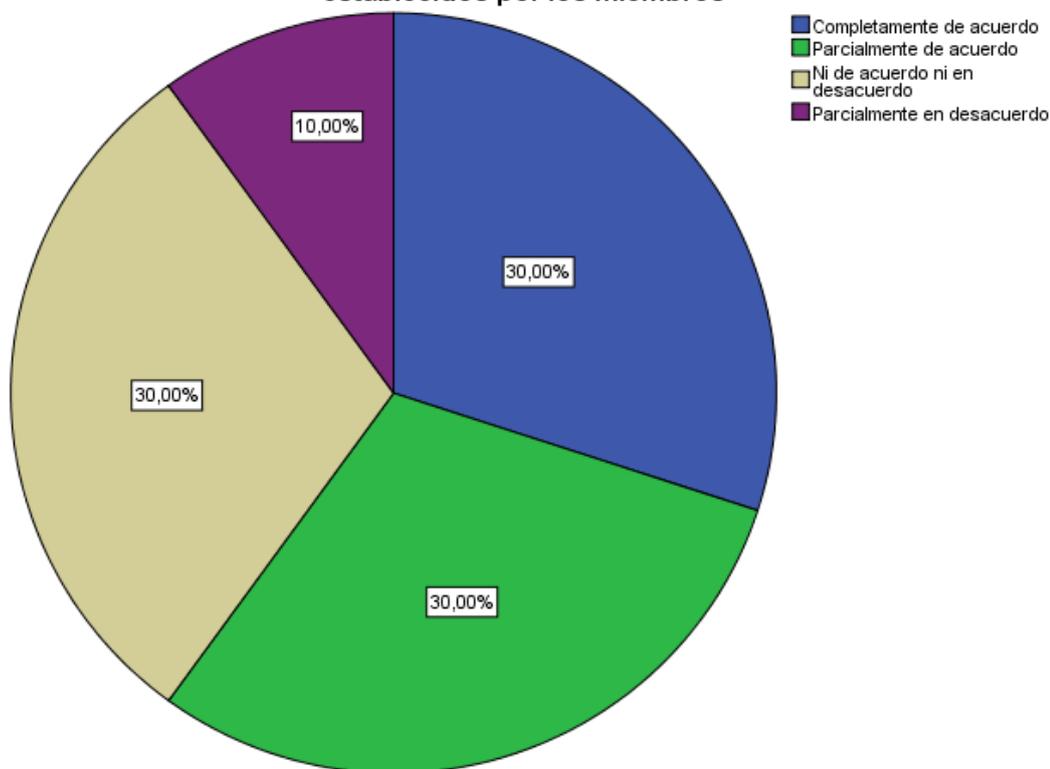
CUADRO N°30

30. Se tiene un flujograma para saber paso a paso de cada uno de los procesos establecidos por los miembros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	9	30,0	30,0	30,0
Parcialmente de acuerdo	9	30,0	30,0	60,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	30,0	30,0	90,0
Parcialmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°30

30. Se tiene un flujograma para saber paso a paso de cada uno de los procesos establecidos por los miembros



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se corrobora que SÍ se tenía del flujograma para la acción de procesos emitida por los miembros y comunicada por cada área lo que indica nuevamente el cumplimiento de la gestión administrativa en búsqueda de cumplir las metas establecidas. Esto con relación al 30% que obtiene el “completamente de acuerdo” y el 30% “parcialmente de acuerdo”. Un considerable 30% también señala estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y solo un 10% “parcialmente en desacuerdo”. Interpretando el resultado, esto significa que en las áreas administrativas de la entidad, había un mejor orden en los procesos, asumiendo la responsabilidad el jefe o supervisor de área, recordando siempre que esa es una de sus funciones

principales que es velar por el cumplimiento de procesos y obligaciones por parte de los extrabajadores.

PREGUNTA N°31

¿Se indicaba a los colaboradores cual es el presupuesto asignado para la consecución del crecimiento planteado?

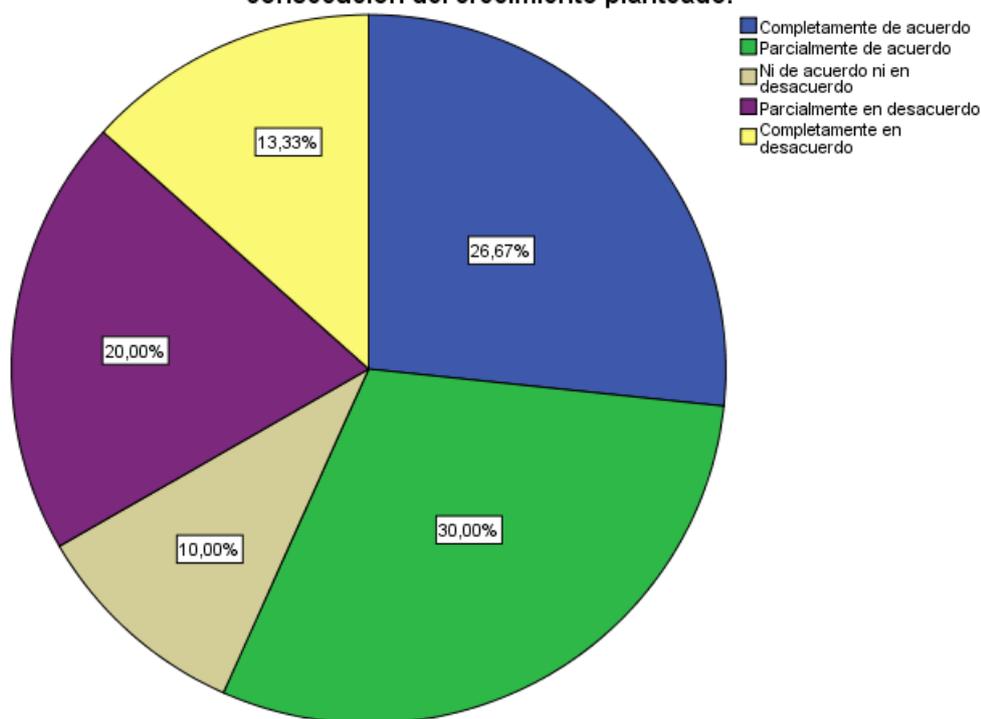
CUADRO N°31

31. Se indica a los colaboradores cual es el presupuesto asignado para la consecución del crecimiento planteado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	8	26,7	26,7	26,7
Parcialmente de acuerdo	9	30,0	30,0	56,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	66,7
Parcialmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	86,7
Completamente en desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°31

31. Se indica a los colaboradores cual es el presupuesto asignado para la consecución del crecimiento planteado.



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una gran mayoría (56.7%) distribuido en 26.7% “completamente de acuerdo” y 30% en “parcialmente de acuerdo” ratifican que SÍ había una comunicación sobre el presupuesto asignado y, por ende, se trabajaba de manera orientada buscando no desfasarse de ese monto y trabajar de manera continua con lo que se tenía. Un 10% también señala estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 20% “parcialmente en desacuerdo” y por último, un 13.3% “completamente en desacuerdo”. Se interpreta el resultado siendo este punto netamente responsabilidad de las directivas ya que ellos proporcionaron la transferencia de dicho dinero para la aprobación del presupuesto asignado a cada área.

PREGUNTA N°32

¿Todos los colaboradores entendían y apoyaban el planteamiento ya que ha sido bien elaborado?

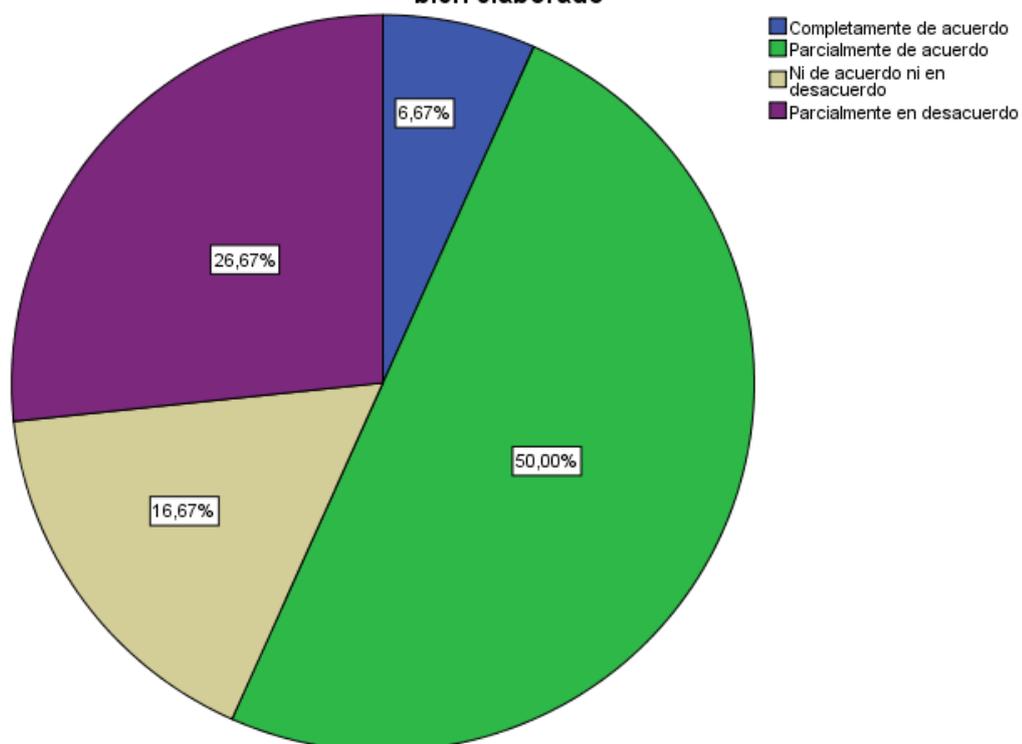
CUADRO N°32

32. Todos los colaboradores entienden y apoyan el planteamiento ya que ha sido bien elaborado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Parcialmente de acuerdo	15	50,0	50,0	56,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	73,3
Parcialmente en desacuerdo	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°32

32. Todos los colaboradores entienden y apoyan el planteamiento ya que ha sido bien elaborado



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Nuevamente se refuerza la conclusión que la gestión administrativa SI estaba comprometida con cumplir sus roles ya que apoyaban el planteamiento trazado por los miembros de la CRAC Señor de Luren y se manifiesta con una mayoría en “parcialmente de acuerdo” en 50% y “completamente de acuerdo con un 6.7%. Finalmente, la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo” obtiene un 16.7% y un “parcialmente en desacuerdo” obtiene un 26.7%. Se interpreta dicho resultado como el compromiso que tienen los colaboradores que a pesar de que no hay un buen planteamiento estructural y con los problemas de transparencia ya mencionados en las directivas, siguen en pie con apoyar las decisiones directivas y seguir los planes planteados.

PREGUNTA N°33

¿La distribución de la organización estaba bien diseñada y precisa teniendo un valor comunicativo en todas sus áreas?

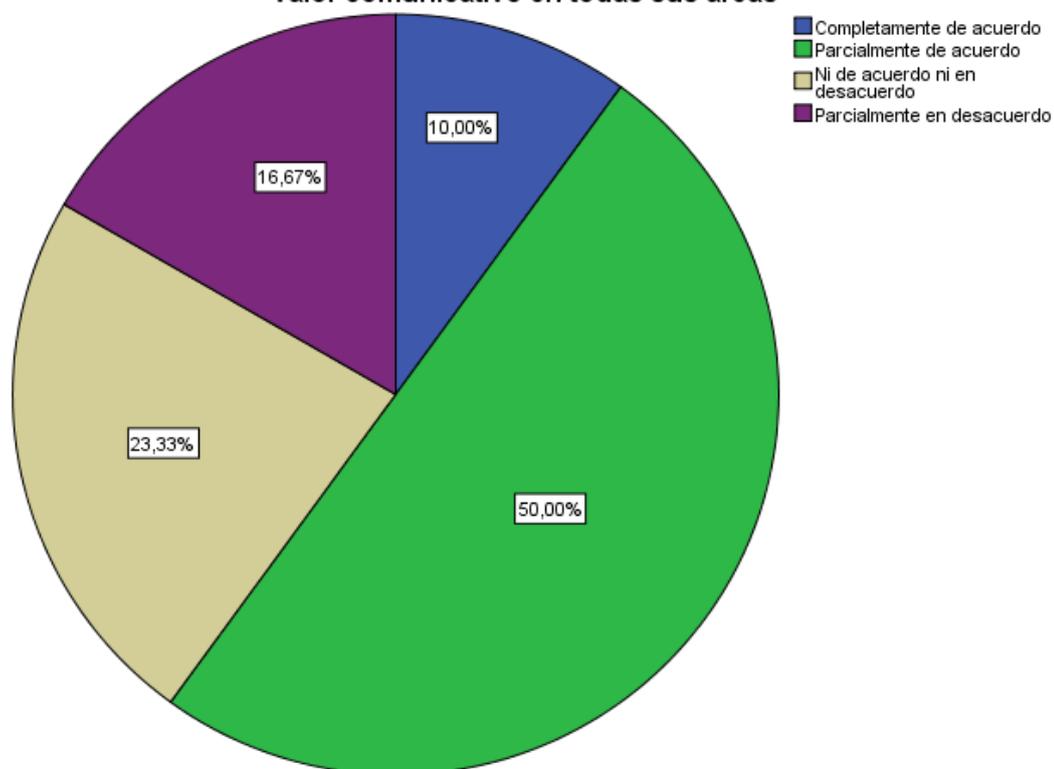
CUADRO N°33

33. La distribución de la organización está bien diseñada y precisa teniendo un valor comunicativo en todas sus áreas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	3	10,0	10,0	10,0
Parcialmente de acuerdo	15	50,0	50,0	60,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3	23,3	83,3
Parcialmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°33

33. La distribución de la organización está bien diseñada y precisa teniendo un valor comunicativo en todas sus áreas



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Queda claro que la comunicación por parte de los jefes de área y los empleados era la adecuada siendo positiva en una gran mayoría del 50% esta “parcialmente de acuerdo” y 10% “completamente de acuerdo”, lo que determina que SI estaba bien diseñada y precisa la distribución teniendo un valor comunicativo en todas sus áreas. Se indica que finalmente el “ni de acuerdo ni en desacuerdo” obtiene un 23.3% y un “parcialmente en desacuerdo” obtiene un 16.7%. Interpretando el resultado, vemos como otro factor que es la distribución dentro de las áreas, también funciona y encontrando buenas decisiones dentro de éstas.

PREGUNTA N°34

¿La organización estaba orientada a la CRAC y a todo lo que concierne a promover crédito a personas naturales y jurídicas sin darle préstamos de otras categorías al cliente?

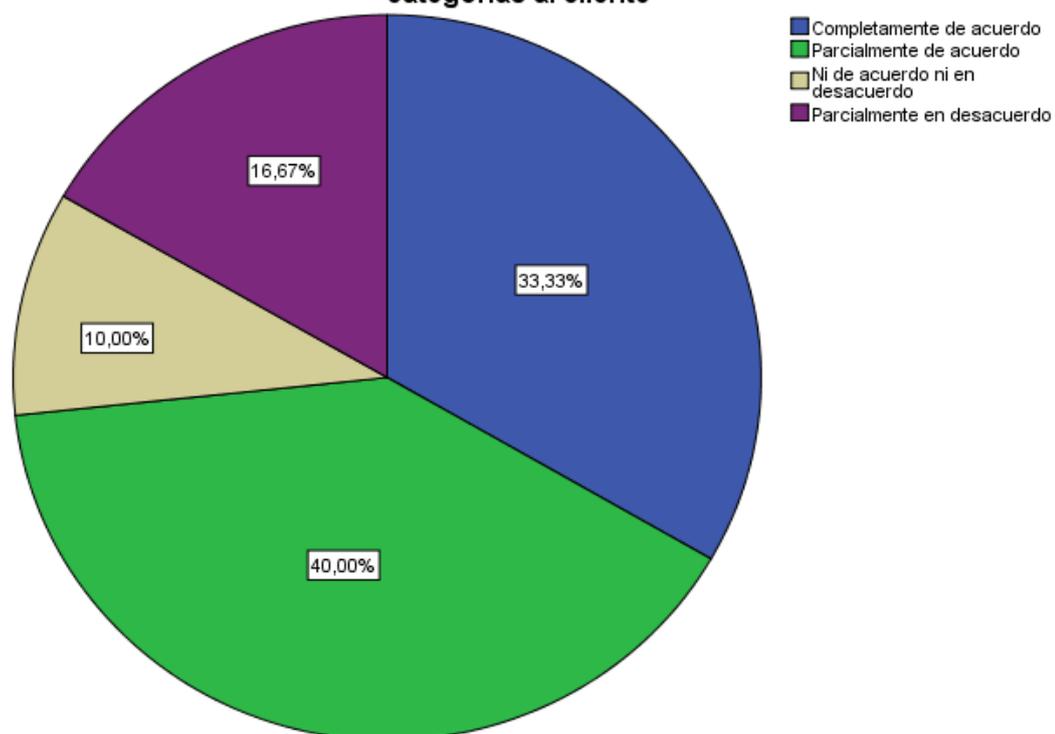
CUADRO N°34

34. La organización esta orientada a la CRAC y a todo lo que concierne a promover crédito a personas naturales y jurídicas sin darle prestamos de otras categorías al cliente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	10	33,3	33,3	33,3
Parcialmente de acuerdo	12	40,0	40,0	73,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	10,0	10,0	83,3
Parcialmente en desacuerdo	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°34

34. La organización esta orientada a la CRAC y a todo lo que concierne a promover crédito a personas naturales y jurídicas sin darle prestamos de otras categorías al cliente



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La mayoría de los encuestados señaló que la CRAC Señor de Luren SÍ estuvo bien orientada en promover los créditos a su público, siendo los números indiscutibles con un 33.3% “completamente de acuerdo” y 40% “parcialmente de acuerdo”. Queda en cifras el “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con un 10% y un “parcialmente en desacuerdo” obtiene un 16.7%. en este caso, se interpreta que la CRAC Señor de Luren tuvo sólo la orden de prestar según su actividad comercial que esta orientada al sector agrícola.

PREGUNTA N°35

¿Siempre se supo quiénes son los jefes y/o supervisores de cada área?

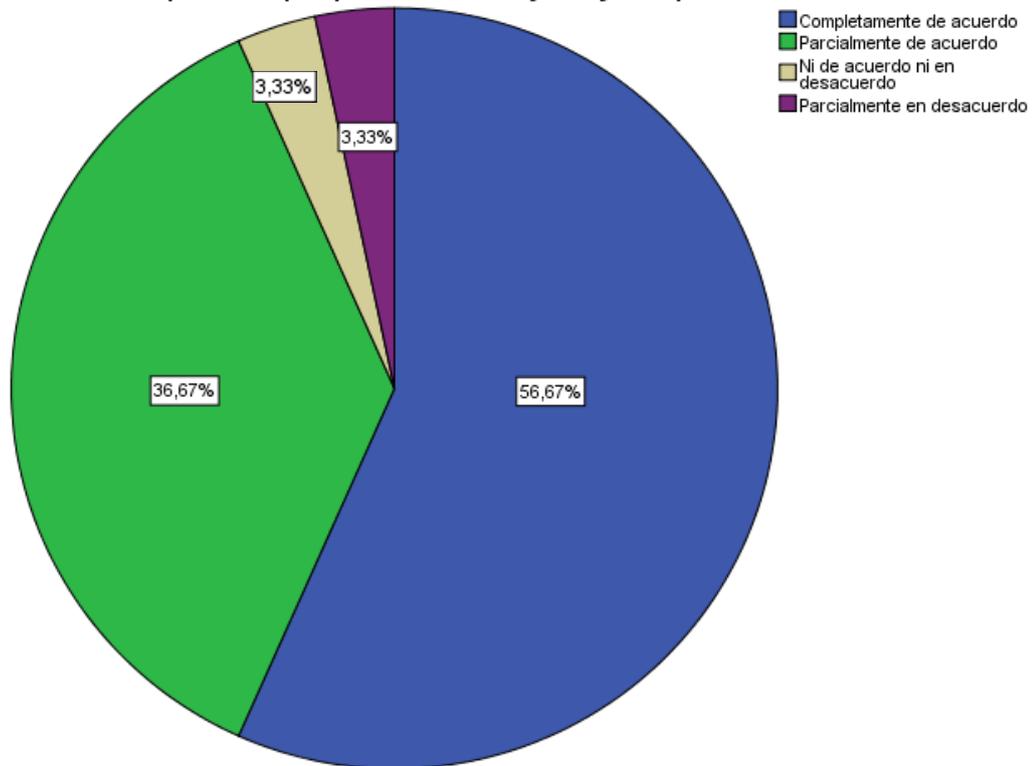
CUADRO N°35

35. Siempre se supo quienes son los jefes y/o supervisores de cada área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Completamente de acuerdo	17	56,7	56,7	56,7
	Parcialmente de acuerdo	11	36,7	36,7	93,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3,3	3,3	96,7
	Parcialmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°35

35. Siempre se supo quienes son los jefes y/o supervisores de cada área



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los extrabajadores señalaron que SÍ se sabía quiénes eran sus jefes y/o superiores de cada área y que no había ningún indicio de ocultamiento y esto queda demostrado en sus determinantes 56.7% que están “completamente de acuerdo” y sus 36.7% “parcialmente de acuerdo”. Se reparten 3.3% “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “parcialmente en desacuerdo”. Se interpreta lo mencionado en que las áreas siempre estuvieron bien comunicadas y segmentadas de manera jerárquica sabiendo quienes era las personas con distintos mandos.

PREGUNTA N°36

¿El nombramiento del nuevo jefe o gerente se sabía con anticipación y era elegido de manera transparente?

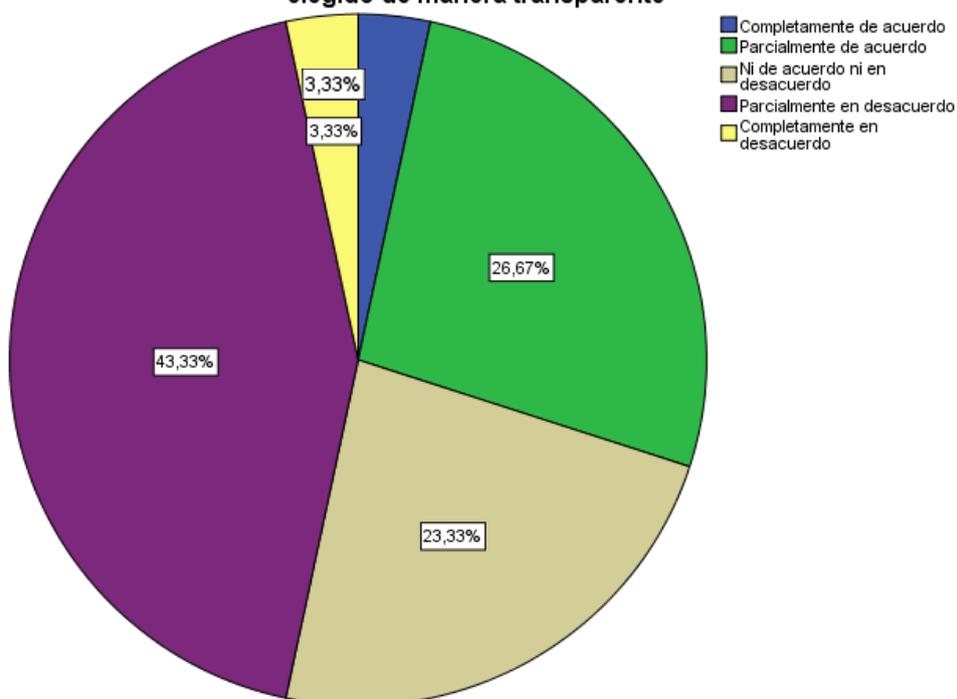
CUADRO N°36

36. El nombramiento del nuevo jefe o gerente se sabía con anticipación y era elegido de manera transparente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	1	3,3	3,3	3,3
Parcialmente de acuerdo	8	26,7	26,7	30,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3	23,3	53,3
Parcialmente en desacuerdo	13	43,3	43,3	96,7
Completamente en desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°36

36. El nombramiento del nuevo jefe o gerente se sabía con anticipación y era elegido de manera transparente



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Es interesante observar como el nombramiento y la elección de un nuevo jefe NO era manera transparente, así lo confirma el 43.3% que indican estar “parcialmente en desacuerdo” y 3.3% estando “completamente en desacuerdo”. No obstante, muchos indican estar “parcialmente de acuerdo” con 26.7% y 3.3% adicional indica estar “completamente de acuerdo” y es una muestra de una mala práctica financiera. La interpretación que se puede dar es que, si la cabeza no tiene ética ni transparencia, menos la tendrán las acciones de elección de personal. Es por eso que la buena comunicación entre sus integrantes y la mala gobernabilidad en los miembros directivos y gerenciales hicieron un malestar en los extrabajadores.

PREGUNTA N°37

¿Cada una de las áreas sabe perfectamente cual debe ser su comportamiento en el proceso de cumplimiento y control?

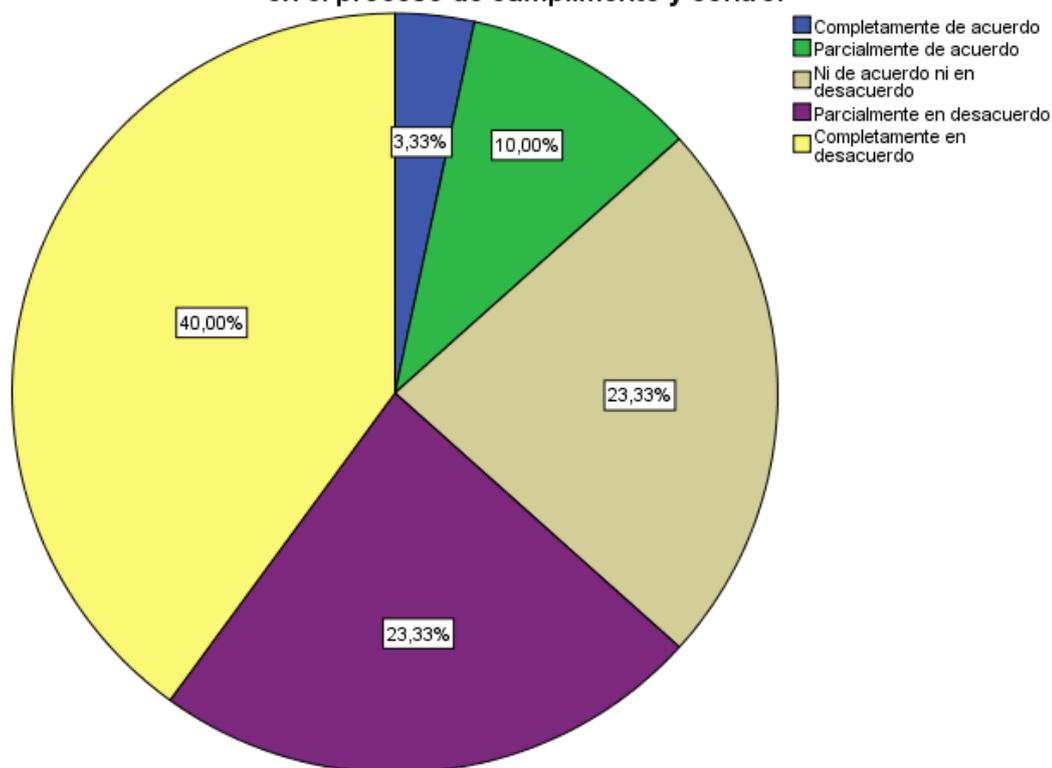
CUADRO N°37

37. Cada una de las áreas sabe perfectamente cual debe ser su comportamiento en el proceso de cumplimiento y control

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid	Completamente de acuerdo	1	3,3	3,3	3,3
	Parcialmente de acuerdo	3	10,0	10,0	13,3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	23,3	23,3	36,7
	Parcialmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	60,0
	Completamente en desacuerdo	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°37

37. Cada una de las áreas sabe perfectamente cual debe ser su comportamiento en el proceso de cumplimiento y control



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se interpreta que la mayoría indica que está “completamente en desacuerdo” con un 40% y un 23.3% señala estar “parcialmente en desacuerdo” por lo que dicha pregunta muestra que cada una de las áreas NO sabe cuál debe ser su comportamiento en el proceso de cumplimiento y control de la entidad. Finalmente, el 23.3% marca “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 10% señala que está “parcialmente de acuerdo” y 3.3% “completamente de acuerdo”

. Para interpretar este resultado, hay que mencionar que nunca la CRAC Señor de Luren tuvo intenciones de largo plazo con la entidad, menos si cada año las normas y leyes eran más estrictas, lo que tal vez le costó emplear. El comportamiento en el cumplimiento y control también se puede contrastar con las noticias sobre

“documentos valorados” como lo son las cartas fianzas las cuales se señaló una manipulación por parte de los miembros de alto rango (ver anexos).

PREGUNTA N°38

¿Se percibía una buena retroalimentación después de finaliza un proceso?

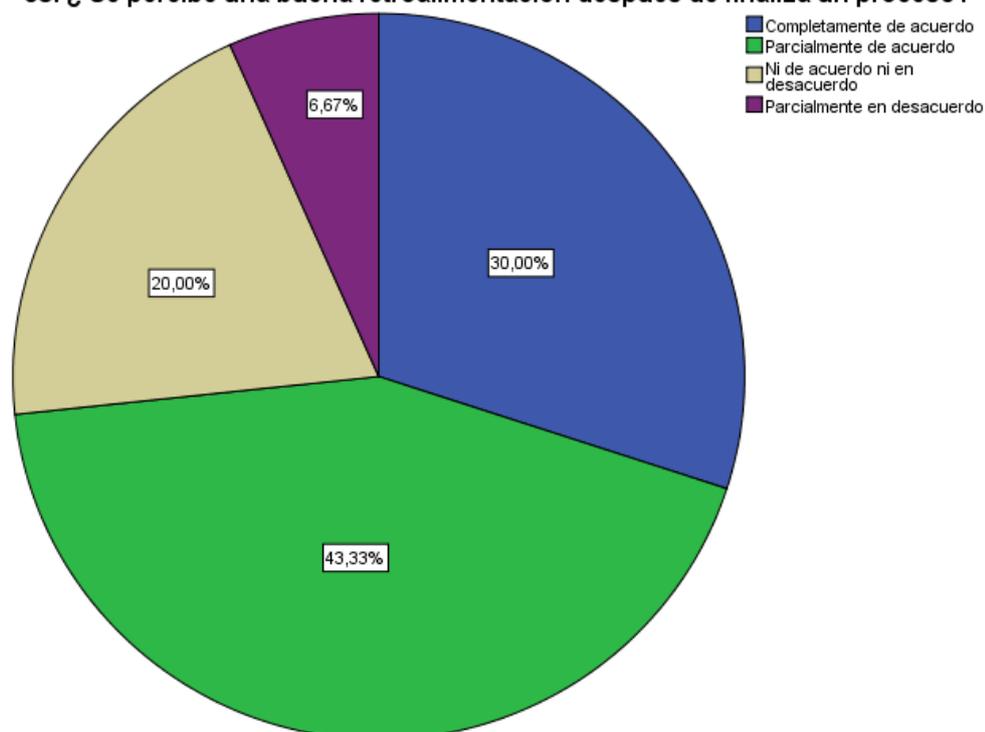
CUADRO N°38

38. ¿ Se percibe una buena retroalimentacion despues de finaliza un proceso?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	9	30,0	30,0	30,0
Parcialmente de acuerdo	13	43,3	43,3	73,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	93,3
Parcialmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°38

38. ¿ Se percibe una buena retroalimentacion despues de finaliza un proceso?



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Un 30% establece “completamente de acuerdo” que existe una retroalimentación después de acabar un proceso, mientras que “parcialmente de acuerdo” se manifiesta un 43.33% con lo que se deduce que SÍ se percibía una buena retroalimentación después de finalizar un proceso. Sólo un 20% no indica su acuerdo o desacuerdo y 6.67% está parcialmente en desacuerdo que hubo una retroalimentación. Interpretando este resultado, debemos tener en cuenta que la retroalimentación es interna, es decir no es que se modificaron estructuras en los procesos, sino se aprendió del proceso anterior para mejorarlo de manera interna, para que la gestión administrativa sea más eficiente, pero sin modificación alguna por parte de la gerencia.

PREGUNTA N°39

¿La coordinación tiene tiempos establecidos de cumplimiento de tareas en cada una de las áreas?

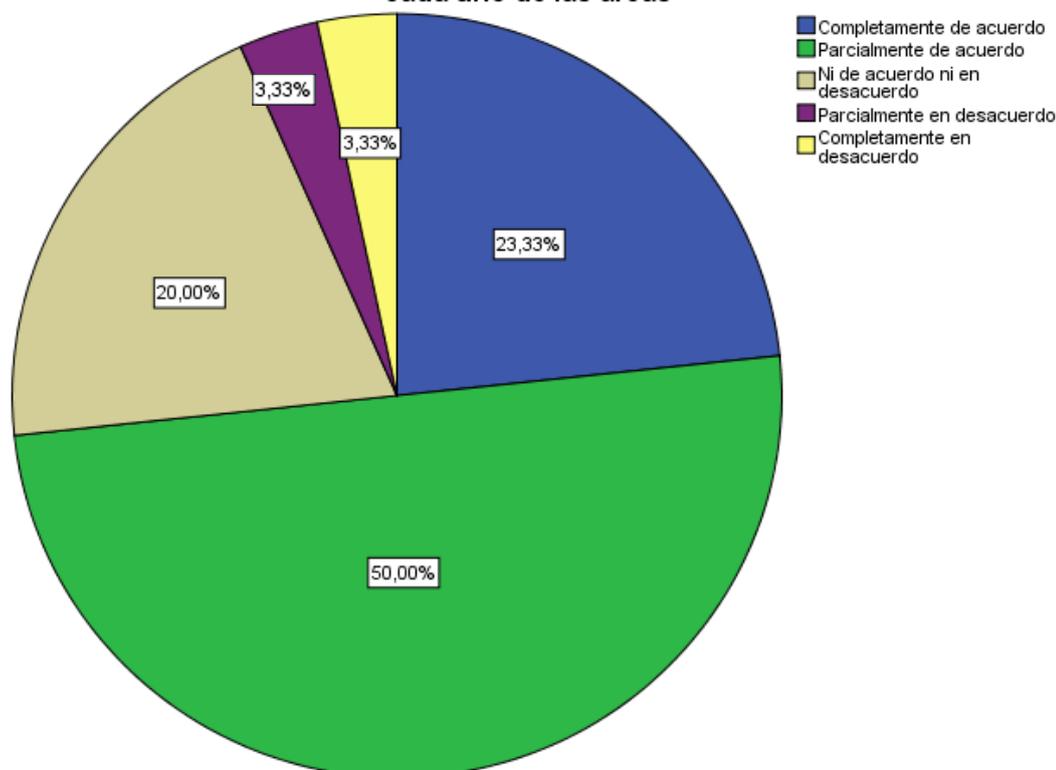
CUADRO N°39

39. La coordinación tiene tiempos establecidos de cumplimiento de tareas en cada uno de las áreas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	7	23,3	23,3	23,3
Parcialmente de acuerdo	15	50,0	50,0	73,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	93,3
Parcialmente en desacuerdo	1	3,3	3,3	96,7
Completamente en desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°39

39. La coordinación tiene tiempos establecidos de cumplimiento de tareas en cada uno de las áreas



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Nuevamente se cumplen los parámetros de cumplimiento de tareas el cual no ha tenido ninguna falencia entre los extrabajadores encuestados. Se tiene una aprobación mayoritaria de 50% “parcialmente de acuerdo”, además de 23.3% “completamente de acuerdo” lo que implica que la coordinación SI tiene tiempos establecidos de cumplimiento de tareas de cada una de las áreas. “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” cierra con 20% mientras que se reparten 3.3% “parcialmente en desacuerdo” con “completamente en desacuerdo”. La interpretación relacionada a esta pregunta fue la optimización de dichos tiempos que se toman en procesos o gestiones administrativas, lo que confirma la pregunta N°38 acerca de la percepción de mejora usando la retroalimentación. Asimismo, se destacó que los tiempos al

cliente fueron los ideales, generando una confianza al cliente por parte de la gestión administrativa en procesar a tiempo sus solicitudes.

PREGUNTA N°40

¿El área completa informaba constantemente a los jefes o supervisores para identificar las coordinaciones en toda la entidad?

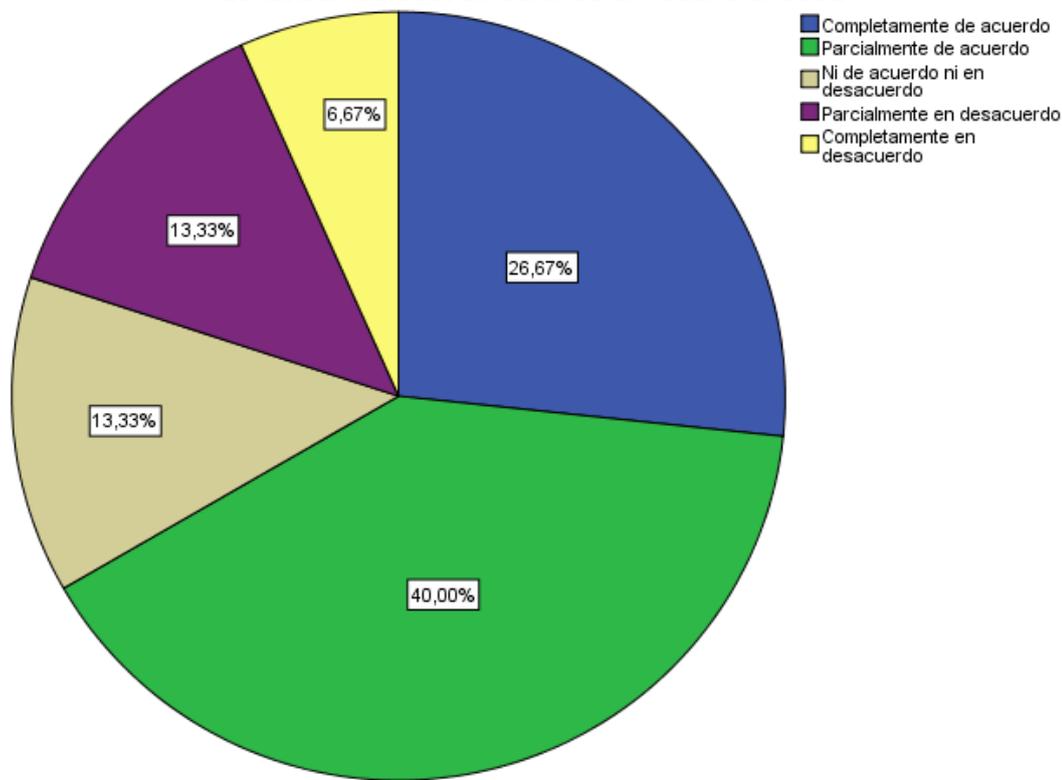
CUADRO N°40

40. El área completa informa constantemente a los jefes o supervisores para identificar las coordinaciones en toda la entidad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	8	26,7	26,7	26,7
Parcialmente de acuerdo	12	40,0	40,0	66,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	13,3	13,3	80,0
Parcialmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	93,3
Completamente en desacuerdo	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°40

40. El área completa informa constantemente a los jefes o supervisores para identificar las coordinaciones en toda la entidad



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se repite la relación buena entre la coordinación de los jefes y las áreas completas. El 66.7% de la sumatoria de “completamente de acuerdo” (26.7%) con el 40% “parcialmente de acuerdo” por lo que se determina que el área completa SÍ informa constantemente a los jefes o supervisores para identificar las coordinaciones de la entidad. Se reparten 13.3% cada uno “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con “parcialmente en desacuerdo”, culminando con 6.7% “completamente en desacuerdo”. Interpretamos esta pregunta con la buena relación que llevaban los jefes o supervisores de área con los colaboradores y gestores comerciales, haciendo que fluya cualquier noticia dentro de las áreas.

PREGUNTA N°41

¿La elección de la clasificación donde se asignaron las responsabilidades era la adecuada para la CRAC?

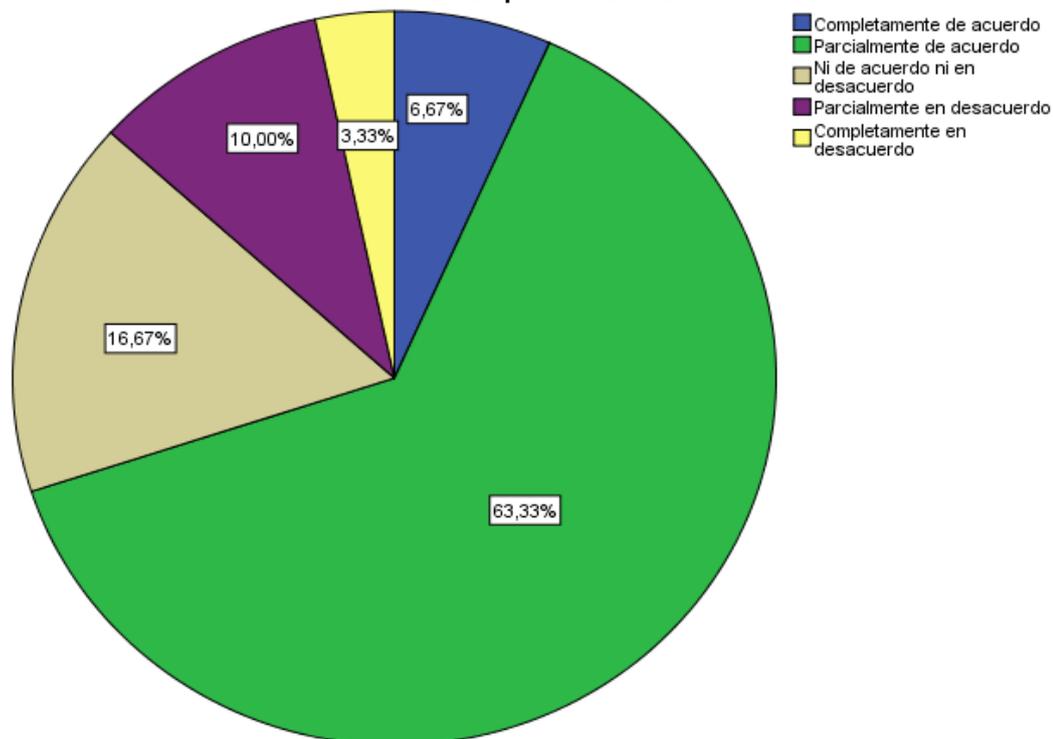
CUADRO N°41

41. La elección de la clasificación donde se asignan las responsabilidades la adecuada para la CRAC

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Parcialmente de acuerdo	19	63,3	63,3	70,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	86,7
Parcialmente en desacuerdo	3	10,0	10,0	96,7
Completamente en desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°41

41. La elección de la clasificación donde se asignan las responsabilidades la adecuada para la CRAC



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Un 6.67% señala que esa clasificación completamente era la adecuada mientras que la mayoría indica que fue parcialmente de acuerdo dicha clasificación en 63.33% por lo que se considera que la elección de la clasificación donde se asigna las responsabilidades SÍ es la adecuada para la CRAC Señor de Luren. Ni de acuerdo ni desacuerdo se manifiesta en 16.67% mientras que parcialmente en desacuerdo otorga un 10%. Finalmente, la minoría con un 3.33% está completamente en desacuerdo de esta pregunta. La interpretación sería que en cada área se clasificaba a los responsables de cada acción que se quería tomar, siendo la jerarquía y meritocracia pilares para la elección de dichas responsabilidades, y siendo bien gestionada por los jefes o supervisores de área.

PREGUNTA N°42

¿Las responsabilidades de cada uno de los colaboradores estaban debidamente identificadas y comunicadas?

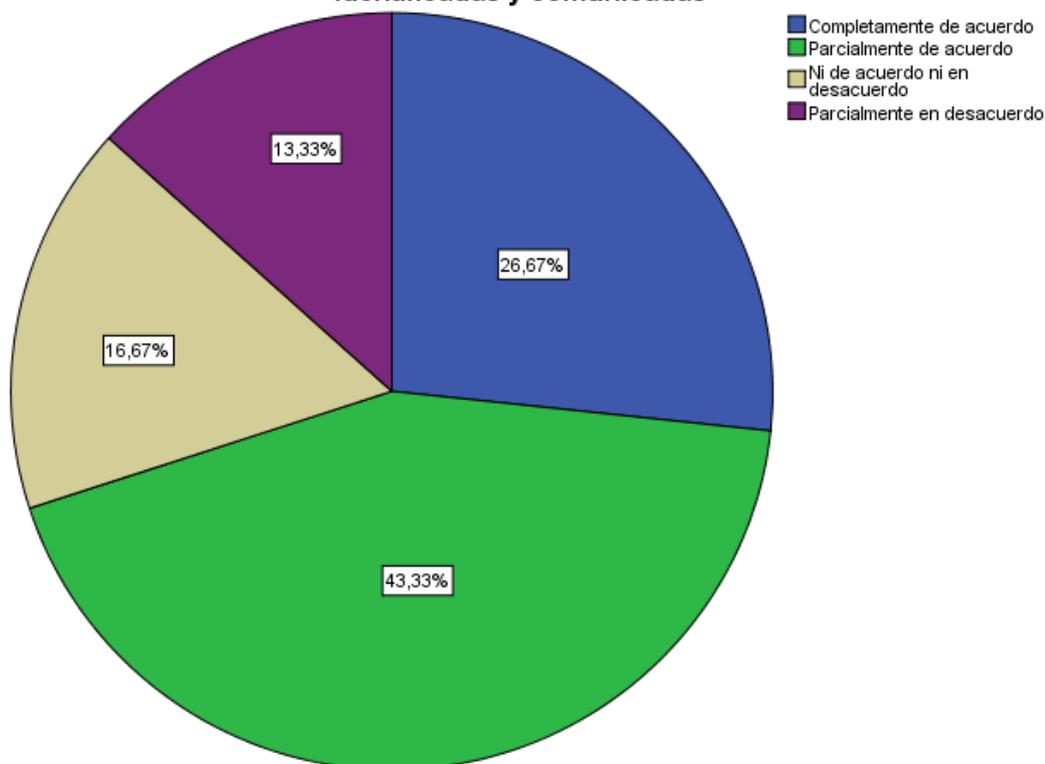
CUADRO N°42

42. Las responsabilidades de cada uno de los colaboradores están debidamente identificadas y comunicadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	8	26,7	26,7	26,7
Parcialmente de acuerdo	13	43,3	43,3	70,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	16,7	16,7	86,7
Parcialmente en desacuerdo	4	13,3	13,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°42

42. Las responsabilidades de cada uno de los colaboradores están debidamente identificadas y comunicadas



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se determina un 26.7% “completamente de acuerdo” con un 43.3% “parcialmente de acuerdo” para decidir que las responsabilidades de cada uno de los colaboradores SI estaban debidamente identificadas y comunicadas. Se interpreta que esta sumatoria de 70% de los extrabajadores demuestra una relación directa con la cultura organizacional. Por último, “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” tiene 16.7% y “parcialmente en desacuerdo” es de 13.3%.

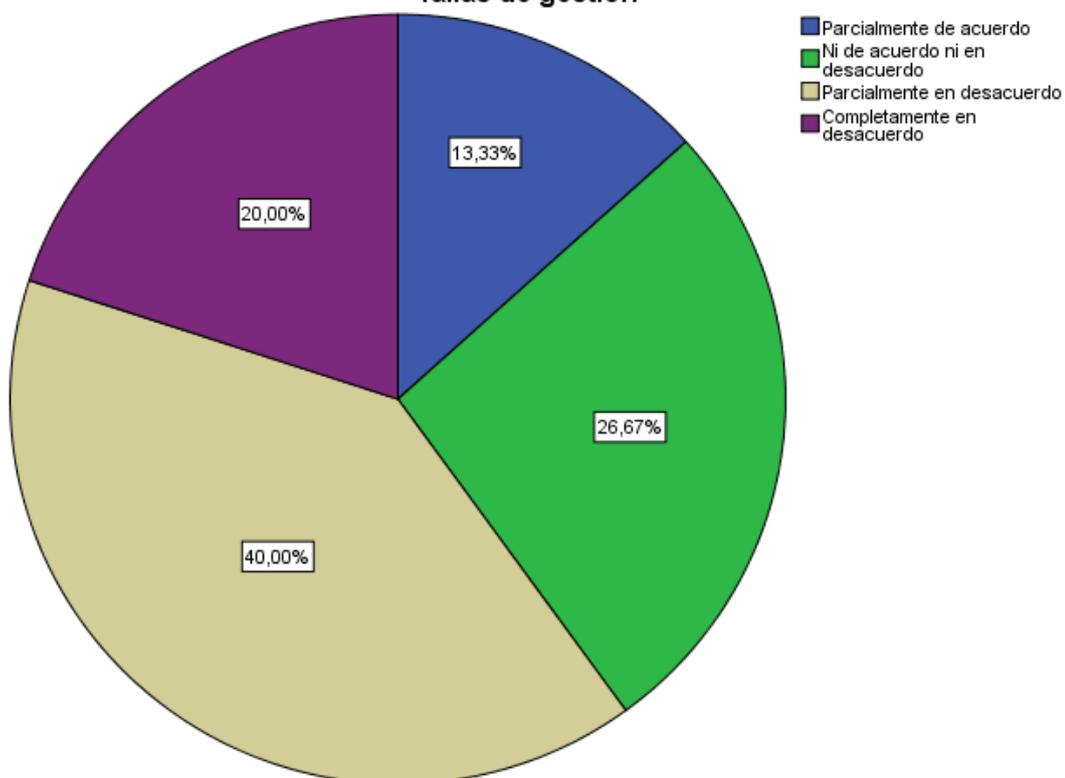
Se interpreta que cada acción fue debidamente planeada y gestionada estratégicamente por las áreas administrativas de la CRAC Señor de Luren con el fin de tener una relación más horizontal y generar comunicaciones idóneas al momento de accionar.

PREGUNTA N°43

¿La CRAC Señor de Luren tenía un control estratégico que corrige y mejora fallas de gestión?

CUADRO N°43**43. La CRAC Señor de Luren tiene un control estratégico que corrige y mejora fallas de gestión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Parcialmente de acuerdo	4	13,3	13,3	13,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	26,7	26,7	40,0
Parcialmente en desacuerdo	12	40,0	40,0	80,0
Completamente en desacuerdo	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°43**43. La CRAC Señor de Luren tiene un control estratégico que corrige y mejora fallas de gestión**

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Era de esperar obtener 60% de desaprobación en sumatoria, donde el 40% esta “parcialmente en desacuerdo” y 20% “completamente en desacuerdo” donde se resuelve que la La CRAC Señor de Luren NO tenía un control estratégico que corrige y mejora fallas de gestión. Finaliza con “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” con 26.7% y “parcialmente de acuerdo” 13.3%.

Se interpreta esta pregunta con la pregunta N°38 donde se habla de la retroalimentación y se reafirma lo dicho sobre mejorar los procesos, pero de manera interna, sin afectar la estructura diseñada por los miembros de la directiva o gerencia.

PREGUNTA N°44

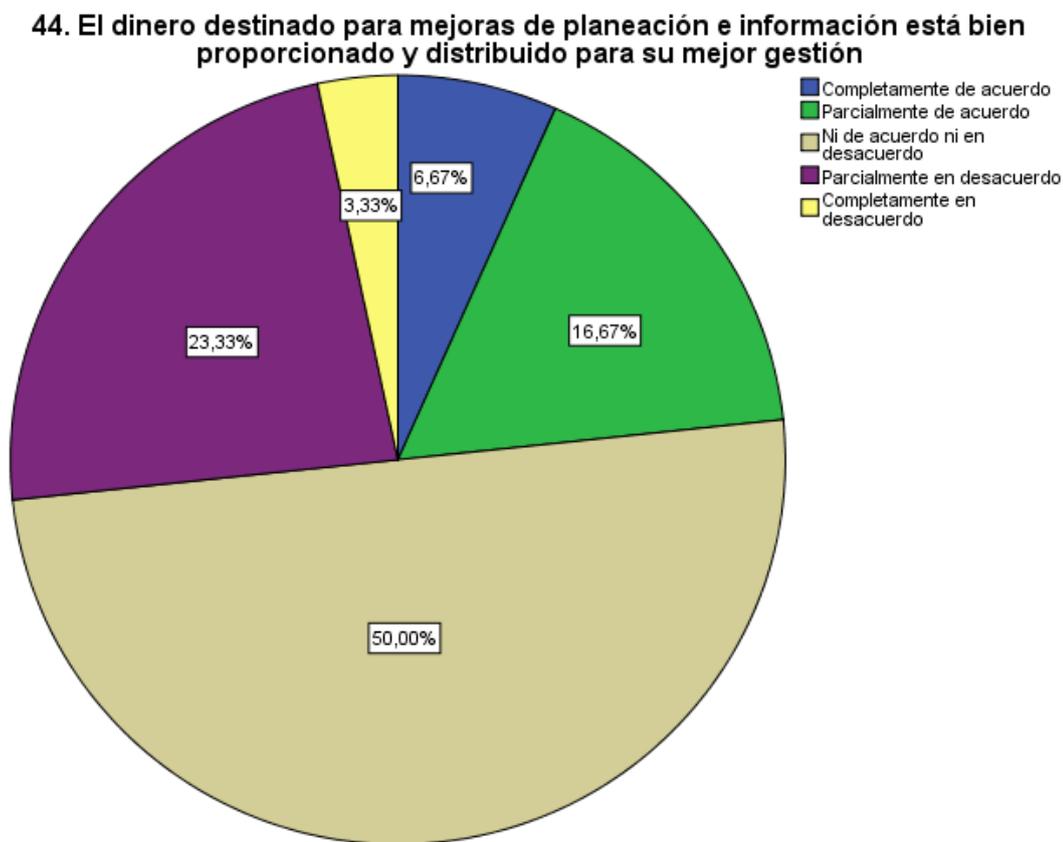
¿El dinero destinado para mejoras de planeación e información estuvo bien proporcionado y distribuido para su mejor gestión?

CUADRO N°44

44. El dinero destinado para mejoras de planeación e información está bien proporcionado y distribuido para su mejor gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Parcialmente de acuerdo	5	16,7	16,7	23,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	50,0	50,0	73,3
Parcialmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	96,7
Completamente en desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°44



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

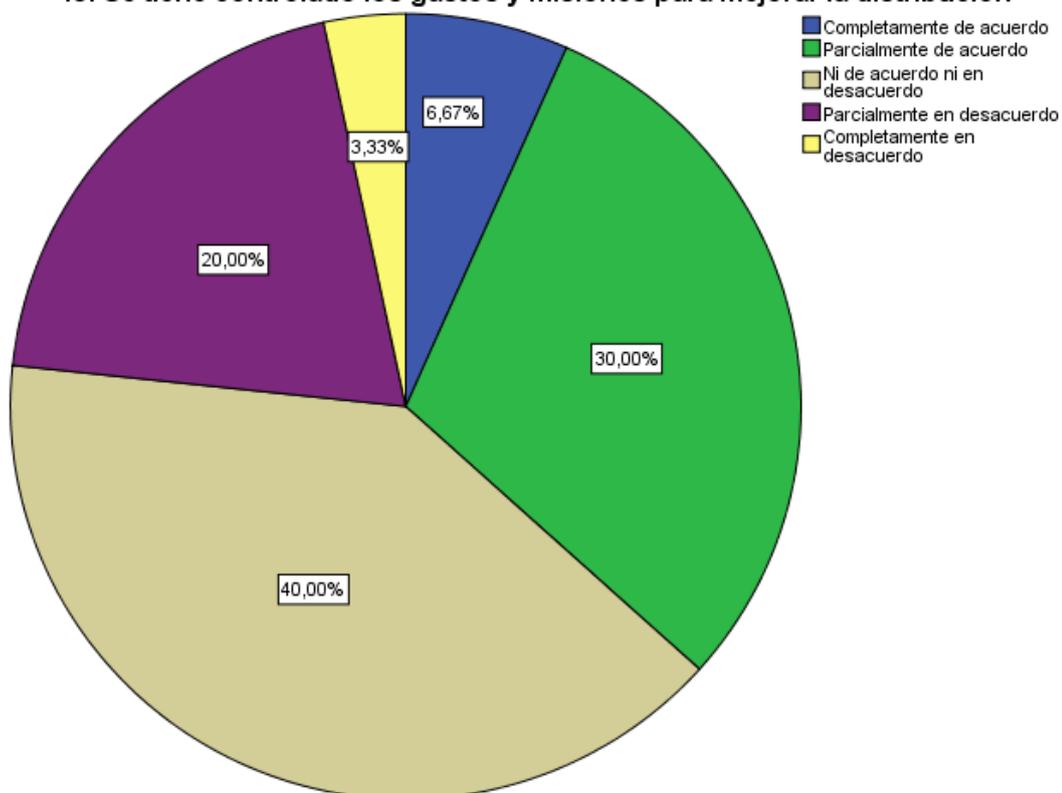
Se considera un análisis inexacto ya que tenemos en este caso una parte de los encuestados contestó estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con un 50% pero si nos basamos con el segundo mayor respuesta tenemos un “parcialmente en desacuerdo” con 23.3% y “completamente en desacuerdo” en 3.3% por lo que podemos determinar que dinero destinado para mejoras de planeación e información NO estuvo bien proporcionado y distribuido para su mejor gestión. Sin embargo, no podemos dejar de mencionar que un 16.7% indicó “parcialmente de acuerdo” y finalmente un 6.7% estuvo “completamente de acuerdo”. Se puede interpretar este resultado en que al momento de la aprobación que tenían los miembros directivos y a pesar de que había esa partida, no fue significativa para ayudar a mejorar la planeación, siendo mal gestionado o planteado el uso de este.

PREGUNTA N°45

¿Se tenía controlado los gastos y misiones para mejorar la distribución?

CUADRO N°45**45. Se tiene controlado los gastos y misiones para mejorar la distribución**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	2	6,7	6,7	6,7
Parcialmente de acuerdo	9	30,0	30,0	36,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40,0	40,0	76,7
Parcialmente en desacuerdo	6	20,0	20,0	96,7
Completamente en desacuerdo	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°45**45. Se tiene controlado los gastos y misiones para mejorar la distribución**

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Nuevamente se obtiene un “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con una mayoría del 40%, pero hay un mayor margen de inclinación para optar por “parcialmente de acuerdo” ya que tiene un 30% y el “completamente de acuerdo” un 6.7% lo que nos da la idea de que SI se tenía controlado los gastos y misiones para mejorar la distribución. Mientras que “parcialmente en desacuerdo” se relega en 20% y culmina el 3.3% de “completamente en desacuerdo”. Interpretando la respuesta, denotó un control firme para la mejora en distribución de gastos y misiones, pero consideraron algunos que no fue lo adecuado, por lo que seguro hubo muchas trabas para la adquisición de generar las distribuciones estableciendo disconformidades notorias.

PREGUNTA N°46

¿El costo fijo y variable estaba determinado y controlado por los jefes de cada área, además de sus prevenciones?

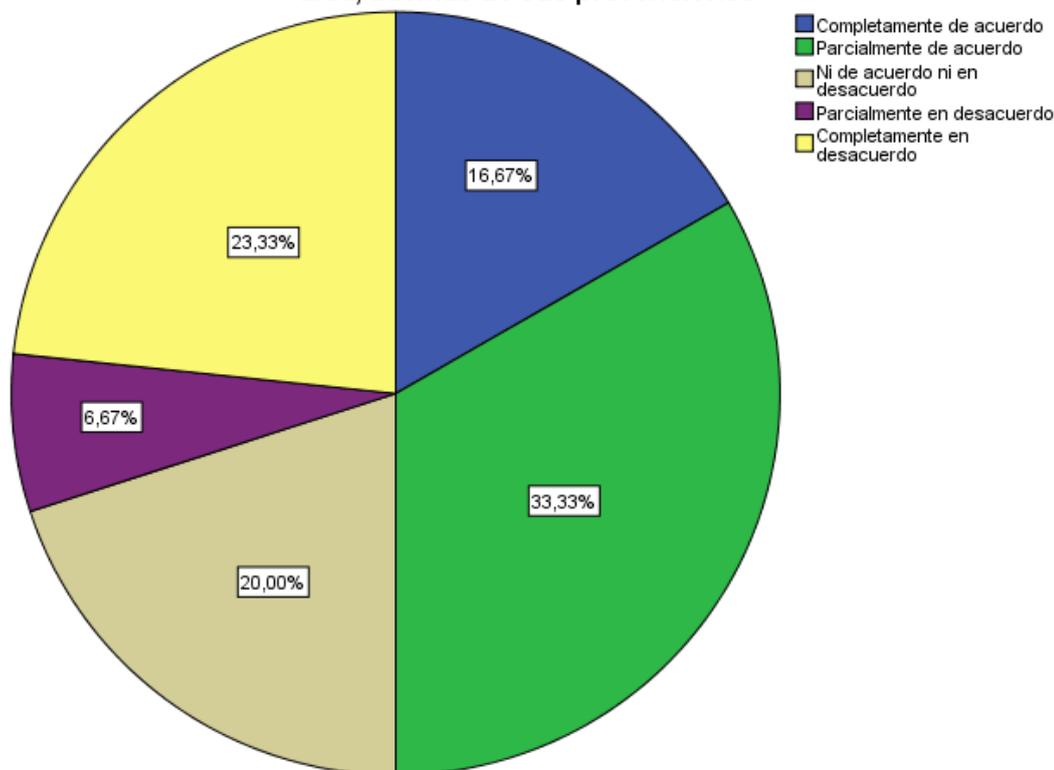
CUADRO N°46

46. El costo fijo y variable está determinado y controlado por los jefes de cada área, además de sus prevenciones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
Parcialmente de acuerdo	10	33,3	33,3	50,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	20,0	20,0	70,0
Parcialmente en desacuerdo	2	6,7	6,7	76,7
Completamente en desacuerdo	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°46

46. El costo fijo y variable está determinado y controlado por los jefes de cada área, además de sus prevenciones



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La estadística se inclina a favor de indicar que los costos fijos y variables **SÍ** estaban bien vigilados y controlados por los jefes de cada área con un 33.3% de “parcialmente de acuerdo” con 16.7% “completamente de acuerdo”. Además, va con relación a lo que se ha determinado del buen tino de los jefes de área, que, a pesar de las vicisitudes del modelo de la caja rural, y basados en su experiencia, generan confianza al personal. Finaliza la encuesta con “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con 20%, un “parcialmente en desacuerdo” con 6.7% y “completamente en desacuerdo” con 23.3%. Interpretando este resultado, el buen accionar que tuvo los jefes o supervisores de cada área también fue validado y

controlado por ellos, haciendo nuevamente una buena gestión dentro de sus obligaciones.

PREGUNTA N°47

¿Cualquier falla que haya tenido el proceso tiene una intervención inmediata y correctiva?

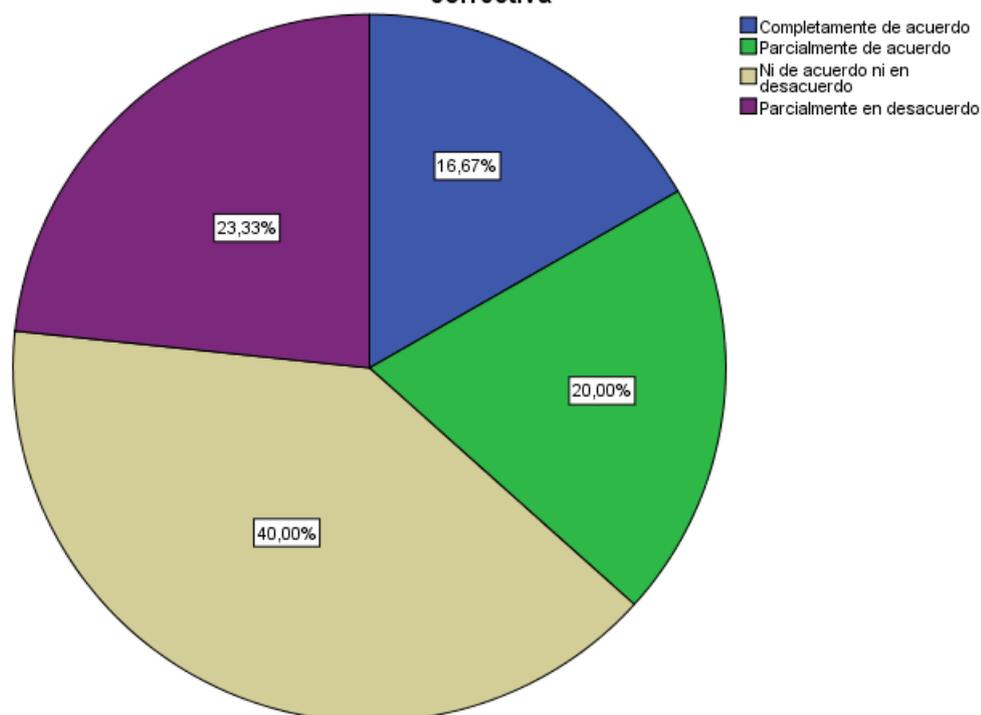
CUADRO N°47

47. Cualquier falla que tenga el proceso tiene una intervención inmediata y correctiva

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valid Completamente de acuerdo	5	16,7	16,7	16,7
Parcialmente de acuerdo	6	20,0	20,0	36,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	40,0	40,0	76,7
Parcialmente en desacuerdo	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

GRÁFICO N°47

47. Cualquier falla que tenga el proceso tiene una intervención inmediata y correctiva



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se observa que la mayoría de los encuestados remarcó en un 40% que no está de “acuerdo ni en desacuerdo” lo que genera una incertidumbre en la pregunta. Sin embargo, debemos mencionar que hay un 16.7% “completamente de acuerdo” con el 20% “parcialmente de acuerdo” lo que podría traducirse como PROBABLE que cualquier falla que tenga el proceso se habría intervenido de manera inmediata y correctiva.

No se puede dejar de lado mencionar el 23.3% que está “parcialmente en desacuerdo”. Interpretando este resultado, la pregunta genera una respuesta dubitativa, recordando que los procesos fueron retroalimentados, pero no corregidos, así que esto se puede traducir como que había una retroalimentación, pero no era inmediata.

4.2 Discusión de Resultados

Dentro de la investigación, se evalúa el cumplimiento de la hipótesis mediante lo siguiente:

Hipótesis General

H₀: “La gobernabilidad corporativa no influyó significativamente en la gestión administrativa de las CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015”.

H₁: “La gobernabilidad corporativa influyó significativamente en la gestión administrativa de las CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015”.

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis H₁ debido a que en nuestra evaluación de regresión lineal se reconoce la influencia de la gobernabilidad con la

gestión administrativa, siguiendo por las decisiones y planificaciones de la Junta Directiva y la Gerencia, y además avalado por las Clasificadoras de Riesgo como Equilibrium Clasificadora de Riesgo S.A., Pacific Credit Rating con su informe entre los años 2011 y 2014 donde indican las responsabilidades de sus fortalezas y debilidades, haciendo hincapié a las estrategias tomadas y elaboradas por la Junta y Gerencia donde hacen recomendaciones casi premonitorias para que no acontezcan los sucesos que marcaron a la Caja Rural Señor de Luren. Además se tiene una ecuación lineal, la cual, a pesar de no tener un porcentaje fuerte, este es más que suficiente para que el termino significativo sea menor a 0,05 confirmado nuestra hipótesis.

A su vez, y al evaluar un enfoque cuanti-cualitativo también se desarrolló un análisis en SPSS de regresión el cual arrojó los siguientes resultados:

Modelo	R	R cuadrado	Ajuste	Error estándar de estimación
1	,518 ^a	,268	,242	,44435

a. Predictores: (Constante), GOBERNABILIDAD CORPORATIVA(X)

Si se aplicaba el procedimiento de correlación hubiéramos encontrado que $R = 51.8\%$

R cuadrado significa la proporción de datos que es posible predecir en la gobernabilidad

corporativa en función a la gestión administrativa (26,8%)

ANOVA^a

Modelo		Suma de cuadrados	df	Media del cuadrado	F	Sig.
1	Regresión	2,023	1	2,023	10,246	,003 ^b
	Residual	5,529	28	,197		
	Total	7,551	29			

a. Dependiente Variable: GESTIÓN ADMINISTRATIVA(Y)

b. Predictores: (Constante), GOVERNABILIDAD CORPORATIVA(X)

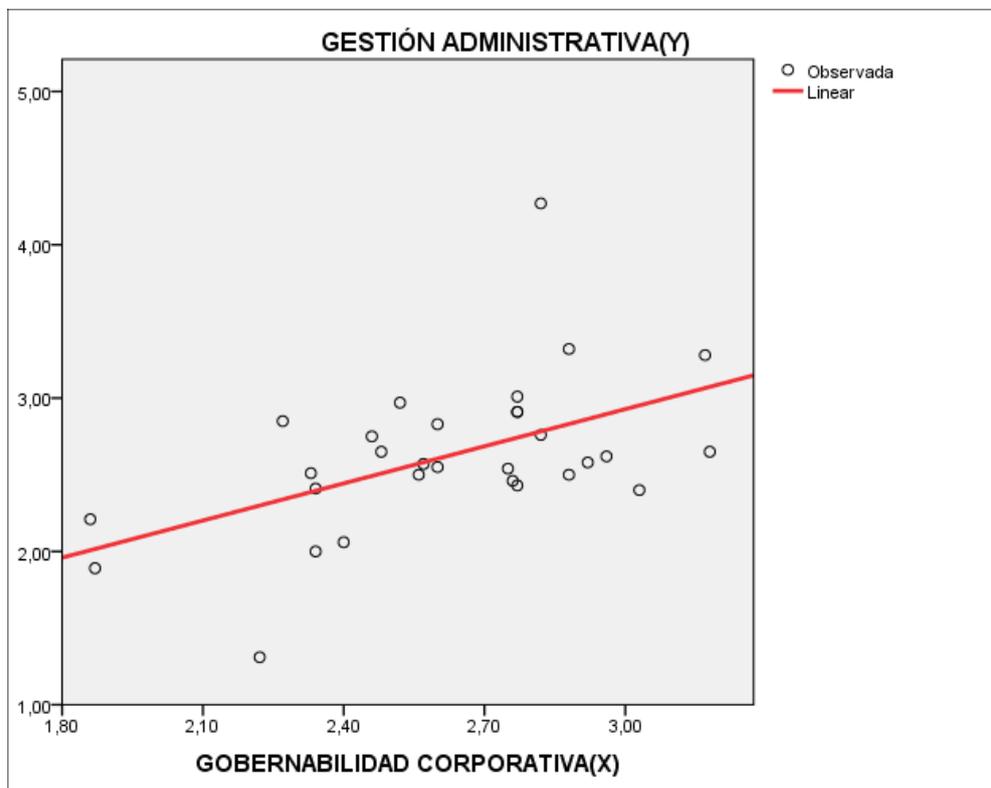
Se confirmó que se puede realizar regresión lineal ya que valor $p = 0.003$ y este es menor a 0.05

Resumen del Modelo y Parámetros Estimados

Variable dependiente: GESTIÓN ADMINISTRATIVA(Y)

Ecuación	Resumen del Modelo					Parámetros Estimados	
	R cuadrado	F	df1	df2	Sig.	Constante	b1
Lineal	,268	10,246	1	28	,003	,506	,807

La variable dependiente es GOVERNABILIDAD CORPORATIVA(X).

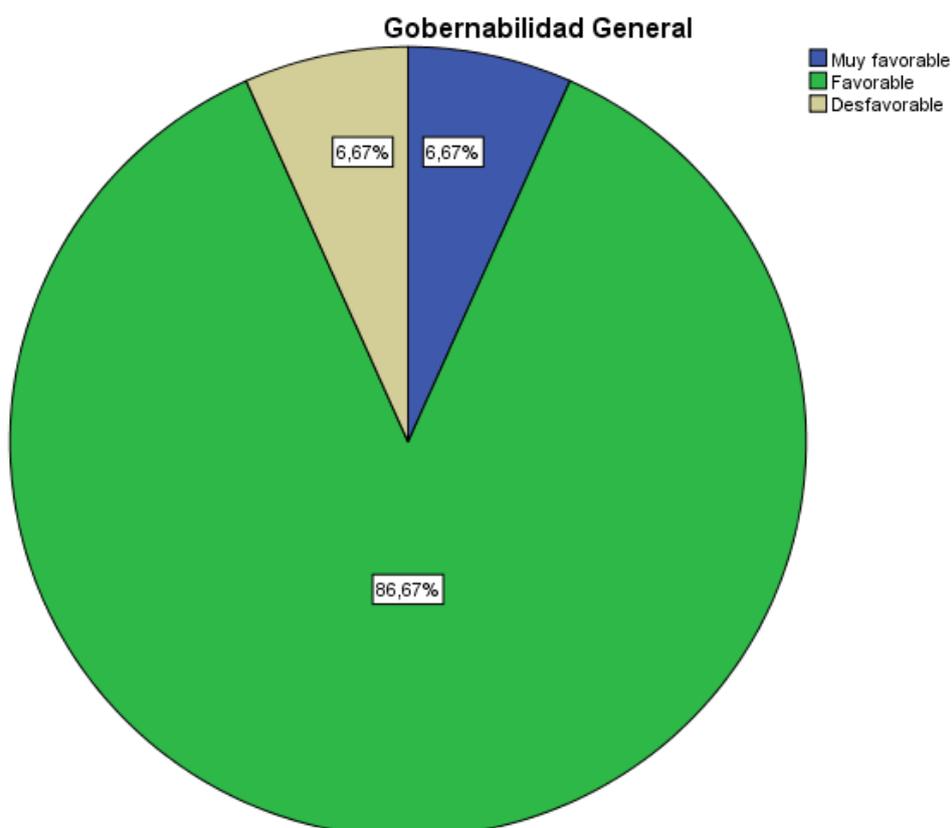


Entonces, al ser aplicable para elaborar una ecuación lineal se determinó:

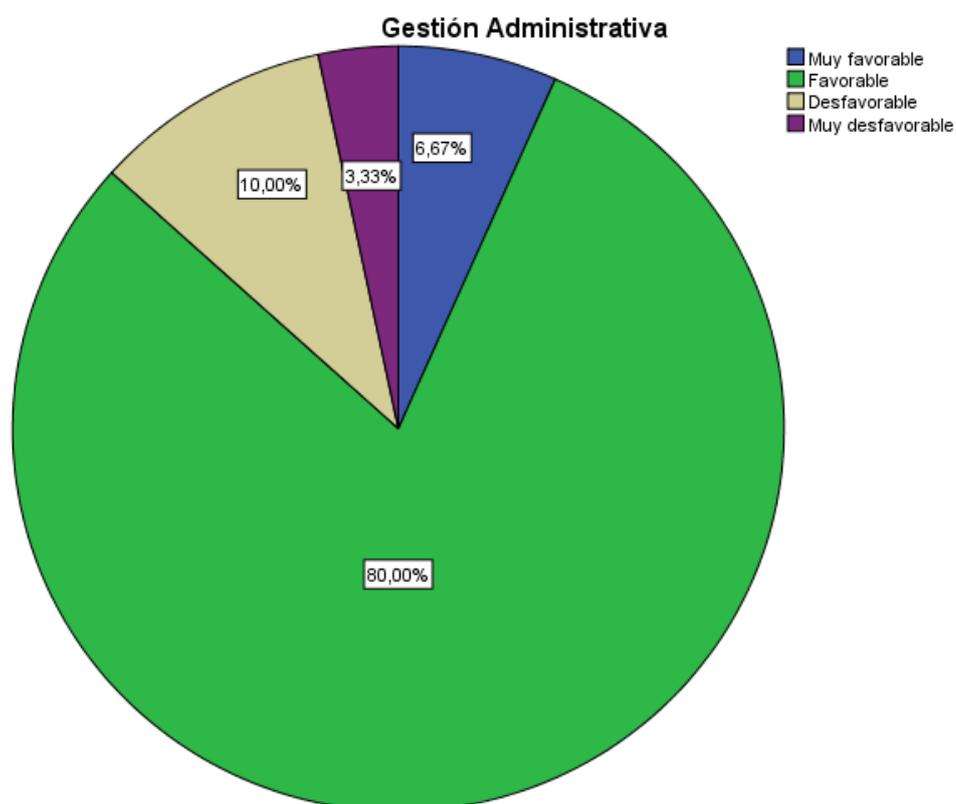
$$Y = 0,506 + 0,807x$$

Se fragmento dicho estudio en dos partes dentro de la encuesta, siendo desde la pregunta N°1 a N°23 de gobernabilidad (variable independiente) y de la pregunta N°24 a N°47 de Gestión Administrativa (variable dependiente).

Gobernabilidad General					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Valido	Muy favorable	2	6,7	6,7	6,7
	Favorable	26	86,7	86,7	93,3
	Desfavorable	2	6,7	6,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



		Gestión Administrativa			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido	Muy favorable	2	6,7	6,7	6,7
	Favorable	24	80,0	80,0	86,7
	Desfavorable	3	10,0	10,0	96,7
	Muy desfavorable	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	



Además, ha elegido por importancia de la pregunta las siguientes para decidir interpretar la hipótesis general:

PREGUNTA N°1 CON PREGUNTA N°36

En la pregunta N° 1 donde indica que “La Junta Directiva de la CRAC Señor de Luren era honesta y transparente con la información que se le proporcionaba a sus clientes, socios y colaboradores en general”, se remarca sobre la honestidad y la

transparencia la cual 33.3% está en desacuerdo y el 20% completamente en desacuerdo lo que señala que no había ningún código de ética tanto como para sus trabajadores como para sus clientes por lo que deduce un poco disciplina por parte de Junta Directiva y la gerencia, siendo este uno de los factores con mayor relevancia y resolviendo la influencia que si las cabezas de una entidad no están alineadas son éticamente probatorias, entonces las exigencias orientadas hacia sus colaboradores y clientes no pueden ser rígidas. El cruce de esta pregunta se elabora con la pregunta 36 que indica la transparencia sobre la elección de un miembro en jefe o supervisor, y el cual el 43.3% indica que estaba parcialmente en desacuerdo sobre una elección transparente lo que obliga a concluir que la suma de manejos poco éticos resalta e influye en la gestión administrativa, debido a que había un incumplimiento en manejar meritoriamente los ascensos o elecciones de la entidad CRAC Señor de Luren.

PREGUNTA N°10 CON PREGUNTA N°16

Otra de las preguntas se formuló en la N° 10 donde indica si había un plan para mantener la existencia de continuidad de la CRAC Caja señor de Luren, el cual los encuestados señalaron en 46.7% que estaban parcialmente en desacuerdo con esa pregunta y 10% adicional que estaba completamente en desacuerdo. Esto significa que nunca se tuvo en consideración abordar a largo plazo la CRAC Señor de Luren, siendo un factor más que determinante en la hipótesis general planteada. Esta pregunta tiene una vinculación con la pregunta N° 16 donde señala si los lineamientos para la consecución de los objetivos están bien definidos en la CRAC Señor de Luren, y el 36.7% indica que no parcialmente no habían dichos lineamientos y un 26.7% asevera que no existían. Podemos ver en esta ocasión la

relación de planeamiento estratégico sobre de la gobernabilidad y su influencia directa con la gestión administrativa por lo que se encuentra dicha relación.

PREGUNTA N°17 CON PREGUNTA N°26

Sobre la pregunta 17, donde “los códigos de conducta fueron justos y siempre fueron comunicados por parte de la Junta Directiva y la gerencia a sus colaboradores” se indica que un 43.3% esta “parcialmente en desacuerdo” con un 10% que esta “completamente en desacuerdo”. Esto concluye que los códigos que se elaboró por parte de la Junta Directiva y gerencia no fueron justos y comunicados en su debido momento, o quizás, no tuvo el suficiente alcance entre los colaboradores dicha información. Esta pregunta se puede relacionar directamente con la pregunta N°26 que manifiesta “¿Los lineamientos para la consecución de los objetivos estuvieron bien definidos en la CRAC Señor de Luren?”, donde la mayoría opto por votar “parcialmente en desacuerdo” con un 36.7% y “completamente en desacuerdo” adicional del 26.7%, lo que es un alto índice que manifiesta que no fueron los lineamientos bien definidos.

Hipótesis secundarias

H₀: “La gobernabilidad corporativa externa no se relacionó significativamente con el área de planeación y organización de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.”

H₂: “La gobernabilidad corporativa externa se relacionó significativamente con el área de planeación y organización de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.”

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis H2 debido a que fue planteada bajo los parámetros de las cuatro primeras preguntas del cuestionario, lo cuales parten de indicadores de la gobernabilidad corporativa *externa*, además de tener en claro otras menciones relacionadas en esta investigación donde no sería posible establecer parámetros ni seguir normas de otras entidades, si estas no están asociadas a dichas leyes.

GOBERNABILIDAD EXTERNA CON PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Se presentó a continuación la regresión lineal para determinar si la comparación entre las dimensiones era más fuerte si se evaluaba de manera conjunta:

Resumen del Modelo

R	R Cuadrado	Ajuste	Error estándar estimado
,274	,075	,042	,602

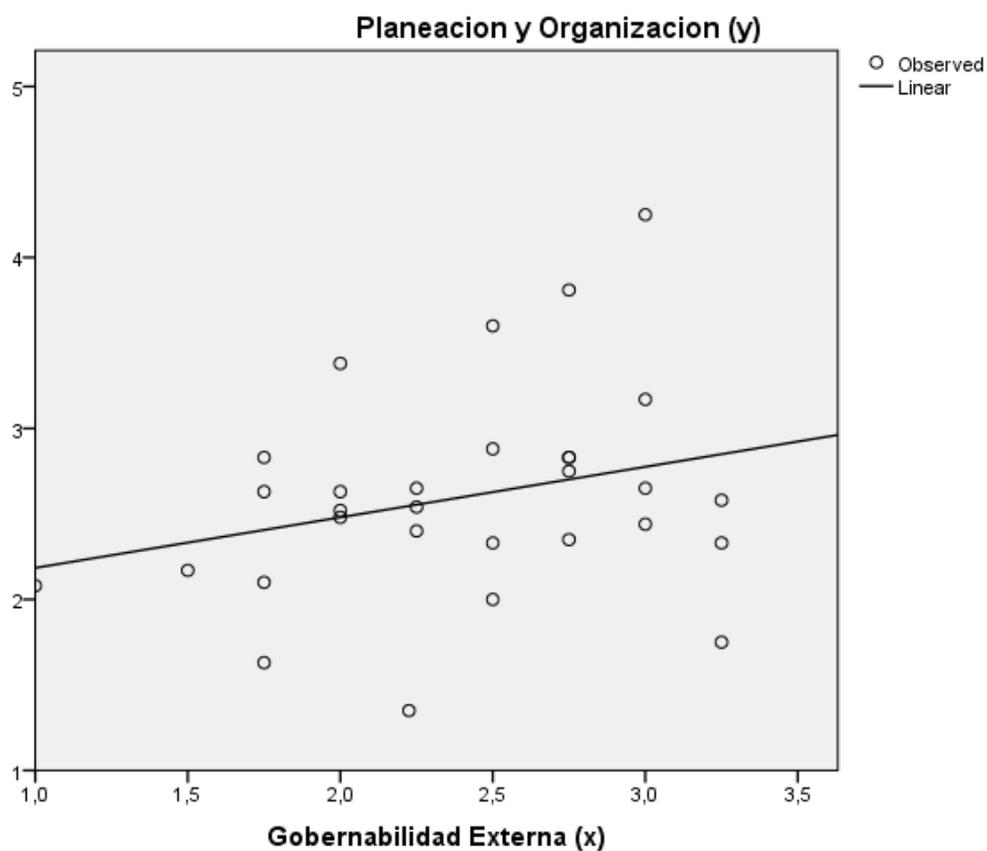
La variable independiente es Gobernabilidad Externa (x).

ANOVA

	Suma de cuadrados	df	Media cuadrada	F	Sig.
Regresión	,826	1	,826	2,279	,142
Residual	10,150	28	,363		
Total	10,976	29			

La variable independiente es Gobernabilidad Externa (x).

Como se observó, al utilizar esta regresión lineal, vemos que la confianza que tiene esta comparativa es muy débil, además de que hay una dispersión amplia que no define del todo el lineal.



Para apoyar lo mencionado, también indicaremos la asociatividad con las siguientes preguntas:

1. ¿La Junta Directiva de la CRAC Señor de Luren era honesta y transparente con la información que se le proporcionaba a sus clientes, socios y colaboradores en general?
2. ¿La Junta Directiva de la CRAC Señor de Luren difundía siempre el compromiso y el cumplimiento de acatar las leyes implantadas por la ASBANC, SBS u otros marcos regulatorios de las Cajas Rurales y/o CAC?
3. ¿La Junta Directiva era justa en contratar un auditor externo transparente e imparcial al menos una vez al año y cambiándolo esporádicamente?
4. ¿Las responsabilidades estructurales era una tarea fomentada por la gerencia y la Junta Directiva?

Estas preguntas son relacionadas con la obediencia de leyes y parámetros que exigen las normas establecidas por un gobierno o un ente supervisor como podría ser la SBS u otra entidad.

Buscando la repercusión de dichas preguntas podemos asociarlas con preguntas relacionadas con la gestión administrativa, específicamente en el área de “planificación” que gesta todos los inicios de una decisión directiva y gerencial asociadas a la obediencia de normativas establecidas por los entes gubernamentales yendo desde la pregunta N°24 hasta la pregunta N°34, siendo estas:

24. ¿Todas las áreas sabían exactamente las intenciones propuestas por la JD y la gerencia de la CRAC Señor de Luren y saber a dónde llegar?
25. ¿Se tenía un plan de contingencia para saber cómo debía actuar cada uno?
26. ¿Los lineamientos para la consecución de los objetivos están bien definidos en la CRAC Señor de Luren?
27. ¿Las directrices en general están bien direccionadas y comunicadas en cada área de la CRAC Señor de Luren?
28. ¿Las normas internas siempre han estado bien orientadas hacia el propósito de la CRAC Señor de Luren?
29. ¿Cada una de las acciones de ejecución están bien implementadas y comunicadas en todas las áreas del CRAC Señor de Luren?
30. ¿Se tiene un flujograma para saber paso a paso de cada uno de los procesos establecidos por los miembros?

31. ¿Se indica a los colaboradores cual es el presupuesto asignado para la consecución del crecimiento planteado?
32. ¿Todos los colaboradores entienden y apoyan el planteamiento ya que ha sido bien elaborado?
33. ¿La distribución de la organización está bien diseñada y precisa teniendo un valor comunicativo en todas sus áreas?
34. ¿La organización está orientada a la CRAC y a todo lo que concierne a promover crédito a personas naturales y jurídicas sin darle prestamos de otras categorías al cliente?

Sólo encontramos que la pregunta N°1 indica “¿La Junta Directiva de la CRAC Señor de Luren era honesta y transparente con la información que se le proporcionaba a sus clientes, socios y colaboradores en general?”, fue la que tuvo mayor desacuerdo tanto “parcialmente”, como “completamente” con 33.3% y 20% respectivamente. Esta pregunta que un alto grado de importancia ya que al ser una de las que los extrabajadores difieren, y al ser una gobernabilidad externa, da indicios que no otorgaban la información fidedigna desde adentro de la empresa hacia afuera, afectando o manipulando cualquier resultado contable real.

Si seguimos con la pregunta N°2 la cual formula “¿La Junta Directiva de la CRAC Señor de Luren difundía siempre el compromiso y el cumplimiento de acatar las leyes implantadas por la ASBANC, SBS u otros marcos regulatorios de las Cajas Rurales y/o CAC? La resolución de los encuestados señala que un 50% esta “parcialmente de acuerdo” y un 23.3% esta “completamente de acuerdo”, por lo que refuerza la conclusión en de la primera pregunta ya que los directivos y gerencia de la CRAC Señor de Luren en este sentido, hacían todo lo relacionado a las leyes

y normativas que se asignaban en los marcos regulatorios, pero internamente no obedecían dichos estatutos.

Sintetizando las respuestas y para una mejor visión de la gobernabilidad externa y sus afectaciones directas con la gestión administrativa, lo comparamos con las preguntas N°24 y N°25:

La pregunta 24 refiere “¿todas las áreas sabían exactamente las intenciones propuestas por la Junta Directiva y la gerencia de la CRAC Señor de Luren y saber a dónde llegar?” esta tiene un alto porcentaje de personas “parcialmente en desacuerdo” con un 46.7% y “completamente en desacuerdo” con un 20% adicional. Esta pregunta sirve para nosotros determinar el grado de intencionalidad por parte de la CRAC Señor de Luren en conseguir los objetivos y cuáles son las direcciones que debería tomar la entidad financiera, lo cual tiene un impacto con seguir los lineamientos que interponen la SBS o diversas normativas del eje financiero. En la pregunta N° 25 se remarca si “¿se tenía un plan de contingencia para saber cómo debía actuar cada uno?” en donde parcialmente están en desacuerdo un 30% y completamente en desacuerdo otro 23.3%. Considero que esta pregunta va relacionada con la anterior y por ende repercute en la pregunta N°1 por la necesidad de tener claro los conocimientos y proyecciones a largo plazo que busca una entidad financiera siguiendo las normas regulatorias vigentes de mantener una entidad financiera a largo plazo.

H₀: “La gobernabilidad corporativa interna no influyó significativamente en el área de dirección de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.”

H3: “La gobernabilidad corporativa interna influyó significativamente en el área de dirección de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.”

Se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis H3 debiendo concentrarnos en estudiar los interiores de las estructuras de la CRAC Señor de Luren, es decir, los planeamientos estratégicos y las responsabilidades internas que dependen solo de las decisiones por parte de la junta y la gerencia siendo dirigidas a sus colaboradores.

GOBERNABILIDAD INTERNA CON DIRECCIÓN

Asimismo, se presenta dicha comparación entre dimensiones para ver si hay un mejor desempeño siendo estos evaluados lo que resulta con mucha más confianza de la anterior variable siendo esta una regresión mucho más sólida.

Resumen del Modelo

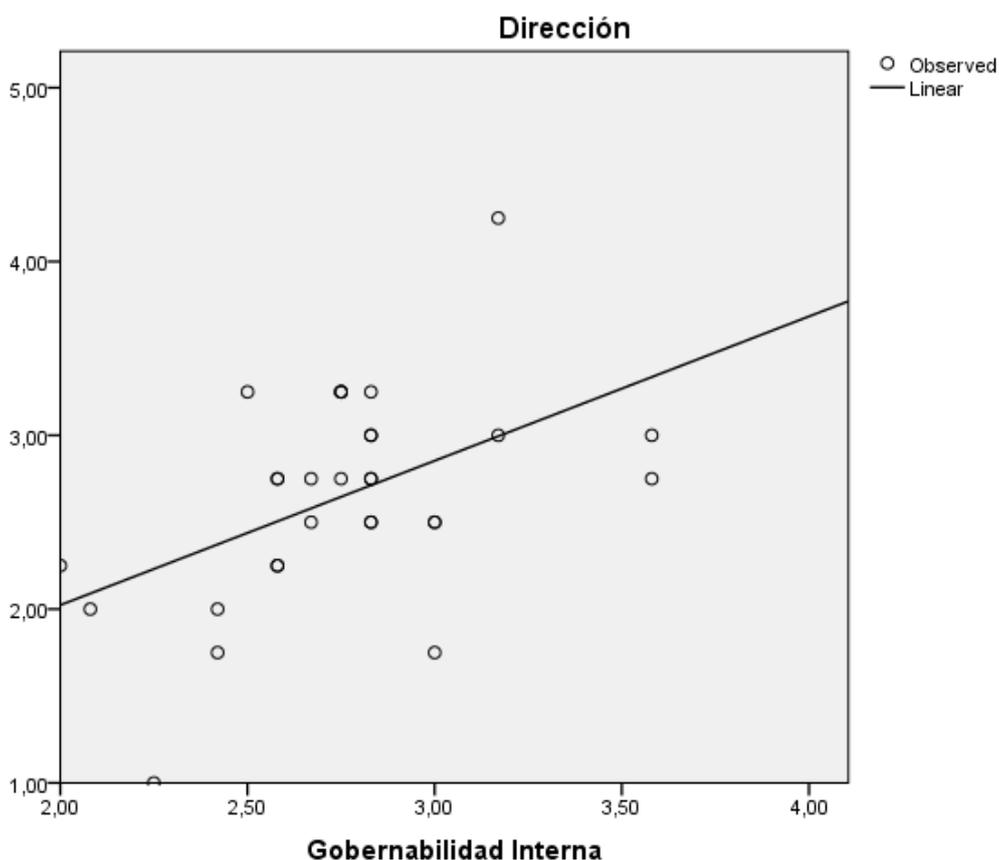
R	R cuadrado	ajuste R cuadrado	Error estándar estimado
,484	,234	,207	,541

La variable independiente es Gobernabilidad Interna.

ANOVA

	Suma de cuadrado	df	Media de cuadrado	F	Sig.
Regresión	2,505	1	2,505	8,559	,007
Residual	8,195	28	,293		
Total	10,700	29			

La variable independiente es Gobernabilidad Interna.



Finalmente, se aprecia como la inclinación lineal pasa por muchos más puntos, y por ende, es mucho más medible que el gráfico anterior.

Se agrega además que las variables repercuten significativamente en las preguntas N° 5 a la pregunta N°16 las cuales fueron:

5. ¿Las reuniones de la Junta Directiva eran por lo menos una vez al año para hablar de temas relacionados al benéfico de la CRAC Señor de Luren?
6. ¿Constantemente se renovaban las planeaciones propuestas por la Junta Directiva?
7. ¿La rotación de miembros de la Junta Directiva era constante?

8. ¿Siempre se tuvo claro sobre las estrategias de sostenibilidad y competitividad que tuvo la CRAC Señor de Luren y toda la Junta Directiva estaba de acuerdo?
9. ¿La Junta Directiva y gerentes manifiestan a la CRAC un plan contra desastres y de recuperación?
10. ¿Se tenía un plan para mantener la existencia de continuidad de la CRAC Caja Señor de Luren?
11. ¿Los miembros de la Junta Directiva tenían claro la composición demográfica de la CRAC Señor de Luren y su importancia?
12. ¿Elegía la Junta Directiva gente con experiencia y diversidad para la CRAC Señor de Luren?
13. ¿Se alcanzaban los objetivos solicitados por la Junta Directiva?
14. ¿Los roles estaban completamente definidos y supervisados por la JD y la gerencia?
15. ¿La Junta Directiva estaba encargada de las políticas e implementaciones?
16. ¿Estaban claros los planes de presupuesto y estrategia de la CRAC Señor de Luren?

Estas preguntas son relacionadas en la parte de “dirección” en la gestión administrativa, las cuales son:

35. ¿Siempre se supo quiénes son los jefes y/o supervisores de cada área?
36. ¿El nombramiento del nuevo jefe o gerente se sabía con anticipación y era elegido de manera transparente?

37. ¿Cada una de las áreas sabe perfectamente cual debe ser su comportamiento en el proceso de cumplimiento y control?

38. ¿Se percibe una buena retroalimentación después de finaliza un proceso?

PREGUNTA N°10 CON PREGUNTA N°37

La pregunta N°10 marca “¿Se tenía un plan para mantener la existencia de continuidad de la CRAC Caja Señor de Luren?” donde el 46.7% de extrabajadores estuvo “parcialmente en desacuerdo”, aumentando 10% más si consideramos el “completamente en desacuerdo”. Esto lo relacionamos con la pregunta N°37 que señala que “¿cada una de las áreas sabe perfectamente cual debe ser su comportamiento en el proceso de cumplimiento y control?” que manifiesta un 23.3% “parcialmente en desacuerdo” y con una mayoría indicando estar “completamente en desacuerdo” con dicha pregunta con un 40%. Esta relación nos hace ver la línea del tiempo que no había sido considerada en la CRAC Señor de para periodos de largo plazo y al no ser pensada como tal, puede afectar directamente el comportamiento de cumplimiento de proceso y control dando inestabilidad en cada área.

H₀: “La gobernabilidad corporativa individual no influyó significativamente en las áreas de coordinación y control de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.”.

H₄: “La gobernabilidad corporativa individual influyó significativamente en las áreas de coordinación y control de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.”.

Se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis secundaria H4 ya está relacionada con la “governabilidad individual” lo cual se explica en el siguiente párrafo:

GOVERNABILIDAD INDIVIDUAL CON COORDINACIÓN Y CONTROL

En este resultado, se determinó uno de los puntos más débiles dentro de las comparativas, según lo que arrojó nuestro modelo de regresión lineal.

Resumen del Modelo

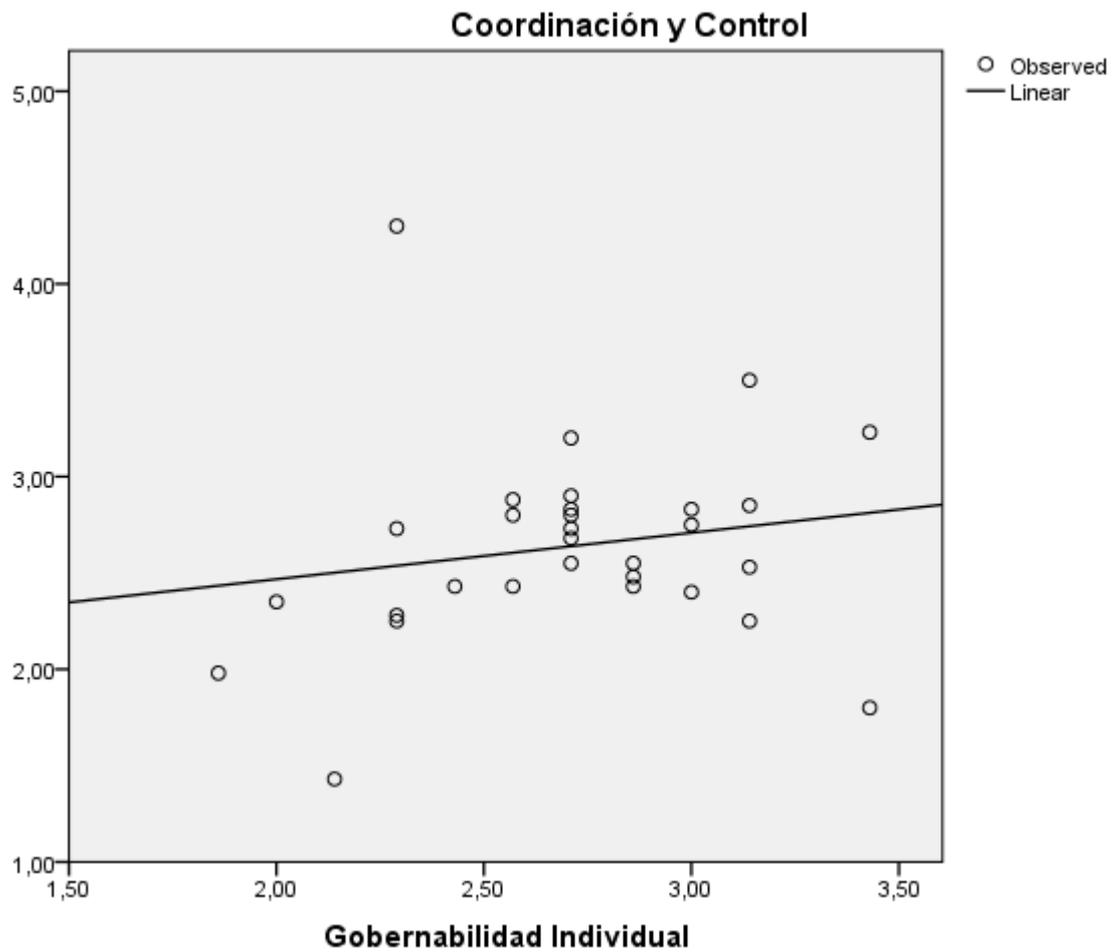
R	R Cuadrado	Ajuste R Cuadrado	Error estándar estimado
,182	,033	-,001	,520

La variable independiente es Gobernabilidad Individual.

ANOVA

	Suma de cuadrados	df	Media de cuadrado	F	Sig.
Regresión	,261	1	,261	,963	,335
Residual	7,586	28	,271		
Total	7,846	29			

La variable independiente es Gobernabilidad Individual.



Sobre esta comparativa, se observó que la debilidad de la regresión evita evaluar profundamente estas dimensiones.

Finalmente mencionamos las siguientes preguntas que oscilan entre la N°17 hasta la N°23 las cuales son:

17. ¿Los códigos de conducta fueron justos y siempre fueron comunicados por parte de la JD y la gerencia a sus colaboradores?
18. ¿Se exigía antecedentes penales y policiales para integrar la JD y gerencia, además de acatar las leyes sobre el nepotismo?

19. ¿Ninguna persona de Junta Directiva o gerencia tenía morosidad en un préstamo de la CRAC Señor de Luren?
20. ¿Cumplía la Junta Directiva y gerencia en evitar conflictos de interés?
21. ¿Los integrantes de la Junta Directiva, gerencia o jefes tenían conocimientos básicos de interpretaciones financieras?
22. ¿Todo el personal dedica su vocación y tiempo a la CRAC Señor de Señor de Luren?
23. ¿Se respeta sobre todas las cosas las decisiones impartidas por la JD acatando sus políticas y estatutos?

Buscaremos que relación directa tiene con las áreas administrativas de “coordinación” y “control”. Estas están basadas desde la pregunta N°39 a la pregunta N°47:

39. ¿La coordinación tiene tiempos establecidos de cumplimiento de tareas en cada una de las áreas?
40. ¿El área completa informa constantemente a los jefes o supervisores para identificar las coordinaciones en toda la entidad?
41. ¿La elección de la clasificación donde se asignan las responsabilidades era la adecuada para la CRAC?
42. ¿Las responsabilidades de cada uno de los colaboradores están debidamente identificadas y comunicadas?
43. ¿La CRAC Señor de Luren tiene un control estratégico que corrige y mejora fallas de gestión?

44. ¿El dinero destinado para mejoras de planeación e información está bien proporcionado y distribuido para su mejor gestión?
45. ¿Se tiene controlado los gastos y misiones para mejorar la distribución?
46. ¿El costo fijo y variable está determinado y controlado por los jefes de cada área, además de sus prevenciones?
47. ¿Cualquier falla que tenga el proceso tiene una intervención inmediata y correctiva?

PREGUNTA N°19 CON PREGUNTA N°43

En la pregunta 19 señala que “¿ninguna persona de Junta Directiva o gerencia tenía morosidad en un préstamo de la CRAC Señor de Luren? la cual tiene un porcentaje de 30% “parcialmente en desacuerdo” y 33.3% “completamente en desacuerdo” y la pregunta N°43 indica que “¿ La CRAC Señor de Luren tiene un control estratégico que corrige y mejora fallas de gestión?”, tiene la mayoría “parcialmente en desacuerdo” con 40% y “completamente en desacuerdo” con 20% . Si mencionamos la pregunta N° 43 es debido a la definición de “control estratégico” pues con esto, podemos orientar a las herramientas tecnológicas en no otorgar ningún desembolso o financiamiento destinado a miembros de la directiva o la gerencia. Este hecho es relevante debido a que no es recomendable el uso de otorgamiento de préstamos a directivos o gerentes para evitar cualquier conflicto de interés futuro.

CONCLUSIONES

1. Se puede sostener que al no tener códigos de conducta justos y siendo mal comunicados por parte de los responsables, hace que los lineamientos y objetivos que tiene la CRAC Señor de Luren no sean los que la entidad financiera necesita y por ende, fueron mal planteados por parte de la Junta Directiva y la gerencia, afectando directamente la gestión administrativa la cual siempre ha cumplido y seguido las ordenes de las tareas impuestas por parte de las áreas superiores.
2. Se concluye también que la gobernabilidad externa estuvo vinculada directamente con la gestión administrativa ya que cualquier afectación en los códigos éticos y morales de la entidad financiera habrían perturbado significativamente el actuar de cada uno de los colaboradores generando un ambiente laboral confuso al momento de desenvolverse, y esto debido a que no estuvo completo el factor de transparencia en el accionar de sus principales integrantes, desobedeciendo leyes que están claramente impuestas. Esto también se basó en varias noticias que pulularon alrededor de los medios, indicando que los integrantes de la junta directiva no operaban acordes de las exigencias de la SBS.
3. Por su parte, la gobernabilidad interna debemos mantener un control interno efectivo con lo que demanda un personal calificado y no como lo indica el cuestionario en la pregunta N°21 donde se indica de manera específica que los integrantes de la Junta Directiva, gerencia y jefes no tenían conocimientos básicos de interpretaciones financieras (40% lo señala así). Esta práctica no solamente es un problema en esta entidad financiera, sino un problema general.

4. Se concluye que la gobernabilidad individual fue acorde a lo que se esperaba dentro de una gestión administrativa optima ya que en el cuestionario se resalta el compromiso por parte de cada uno de los extrabajadores de la CRAC Señor de Luren y la obediencia de estos dentro de lo que solicitaba la Junta Directiva y la gerencia. Este hecho remarca que, si los lineamientos y objetivos estuvieron mal planteados, fue por culpa de la alta gerencia, ya que los colaboradores internos sólo siguieron las normas que se estipulaban. Por ejemplo, en el cruce mencionado de las preguntas 19 y 43, se hubiese evitado cualquier préstamo a nivel gerencial sólo con un software que dé la orden de no hacer préstamos a cierto grupo gerencial o directivo de la entidad financiera. Si ellos hicieron algo es porque no tenían los medios ni las herramientas necesarias para contrarrestar una directriz tan importante como lo es esta.
5. Uno de los mayores problemas que se tiene en base a los cierres de cajas rurales es el no seguimiento, control y gestión por parte de los integrantes de las directivas. Este punto es uno de los más comentados a nivel mundial sobre las cajas rurales o municipales. Este hecho hace que resalte el poco compromiso que tienen los directivos juntamente con las áreas administrativas o comerciales, siendo la participación de estos muy importantes en el crecimiento sostenido de la entidad financiera y uno de los baluartes para que una CRAC pueda mantenerse en el tiempo, pero lamentablemente (y por cuestionarios hechos) la CRAC Señor de Luren, no tuvo esa finalidad.
6. Finalmente se corrobora que no había un plan establecido por parte de la directiva y gerencia ya que ellos al manipular cifras o hechos relevantes, tienen un problema que tiene que resolverse con la celeridad del caso, y si no hay un

orden y comunicación importante entonces no se puede pensar hacia donde la entidad financiera desea llegar. Tener un personal administrativo a ciegas, donde no se sabe cuáles son los objetivos principales o a donde quieren llegar, demuestra que no hay una transparencia ni en sus procesos ni en sus intenciones.

7. Como conclusión, pero una de las más importantes, es el hecho que los manejos internos de la CRAC Señor de Luren no fueron los adecuados resaltando las irregularidades que se mencionan en medios televisivos y revistas financieras acerca de poca ética al momento de otorgar préstamos y generar cartas fianza. Se avala este punto también con la pregunta N°1 donde no existe transparencia por parte de la gerencia y directivos.
8. A pesar de que en la parte de regresiones no se llegan a establecer los parámetros fuertes para una buena elaboración de ecuación lineal, también nos hemos basado mucho en los informes elaborados por la misma SBS y clasificadoras de riesgo la cual se aprecia en el anexo, hay una relación bastante fuerte donde los lineamientos si es que no son bien trazados, ninguna de sus estructuras funcionaría de manera correcta.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a las CRAC en general establecer un modelo interno que se base en un involucramiento sostenido por parte de los integrantes de la directiva y la gerencia acortando las jerarquías y manifestando mayor interacción con los colaboradores para mantener una adecuada y alineada comunicación.
2. Se recomienda como mínimo manejar las directrices de la Red Internacional de Reguladores de Cooperativas de Ahorro y Crédito (ICURN), ya que estas son basadas en términos de Basilea pero de alguna manera adaptada para las entidades cooperativas.
3. Se recomienda usar más de una auditoria (mínimo 2) que respalden la decisión contable y financiera de las cajas rurales ya que, a pesar de cumplir con este parámetro de manera correcta, esta no te asegura la mejora financiera ni las correcciones necesarias para la entidad.
4. Incorporar en las cajas rurales de manera inmediata la responsabilidad y las buenas prácticas de gobierno corporativo como principios dentro de las entidades financieras con el único propósito de minimizar los riesgos por parte de gente inescrupulosa que pulula dentro de las entidades y que pueden tener gerentes o directivos como integrantes.
5. Tratar de eliminar integrantes familiares dentro de las directivas y sus decisiones ya que nadie obliga en el sector privado el nepotismo, pero debería ser objeto obligatorio para reducir o eliminar significativamente los conflictos de interés.
6. Uno de los puntos más altos fue que las personas no saben conceptos básicos de finanzas, pero esto puede mermarse en usar la tecnología como parte

de una eliminación de riesgos operativos, optando por invertir un 3% de su rentabilidad en mejoras tecnológicas actualizadas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (ICURN), R. I. (2011). *Principios Directrices*. Wisconsin: Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito. Obtenido de https://www.woccu.org/documents/ICURN_Guiding_Principles_Spa
- Aguilar, L. F. (2003). La Nueva Gobernación. *Republicana Política y Sociedad*, 22. Obtenido de <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/republicana/pdf/ActaRep02/articulos9.pdf>
- Alvarado, J., Portocarrero, F., Trivelli, C., Gonzales, Efrain, Galarza, F., & Venero, H. (2001). *El Financiamiento Informal en el Perú*. Lima: IEP EDICIONES.
- Arana Pacheco, R., Nuñez Porras, J., Velasquez Infante, D., & Oré Mego, J. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sistema de Cajas Rurales de Ahorro y Crédito en el Perú*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8253/ARANA_NU%C3%91EZ_PLANEAMIENTO_CAJAS.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Bewly, A. (15 de 12 de 1996). Historia de la usura. *Verde Islam*. Obtenido de https://www.webislam.com/articulos/18010-historia_de_la_usura.html
- Cainicela Villalobos, A., & Sedano Gamboa, M. (2017). *Identificación de las prácticas de gestión que impulsaron el desempeño de las cajas rurales de ahorro y crédito reguladas por la SBS del Perú durante los años 2010-2015 Caso de estudio: Caja Rural de Ahorro y Crédito Los Andes*. Lima, Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/11896/Cainicela%20Villalobos_Sedano%20Gamboa_Identificaci%C3%B3n_pr%C3%A1cticas_gesti%C3%B3n1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cak Niederkohr, K., & Ikeda, J. (2005). *Gobernabilidad en las Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Wisconsin: World Council of Credit Unions, Inc (WOCCU).
- Carella, A., Hernandez, A., & Pi Leon, J. (2003). *Investigación en Sistemas Cooperativos de Ahorro y Crédito en el Sur de América Latina*. Uruguay: DGRV FUCAC. Obtenido de https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/cooperativas._america_sur.pdf
- Caruana Lacorte, J. (25 de 07 de 2017). Caruana culpa de la crisis a los gestores de las cajas por su "gobernanza deficiente". 1. (J. G. Jorrin, Entrevistador, & J. G. Jorrín, Editor) España. Obtenido de https://www.elconfidencial.com/economia/2017-07-25/caruana-banco-espana-supervision-crisis-financiera-rescate_1420493/
- Chiavenato, I. (2018). *Administración Proceso Administrativo* (Septima Edición ed.). Mexico DF: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES SA.
- Conger, L., Inga, P., & Webb, R. (2009). *El Árbol De La Mostaza, Historias De Las Microfinanzas*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Emprende PYME. (2016). *EmprendePYME.net*. Obtenido de [EmprendePYME.net: https://www.emprendepyme.net/la-organizacion-del-proceso-administrativo.html](https://www.emprendepyme.net/la-organizacion-del-proceso-administrativo.html)

- Ferguson, N. (2009). El triunfo del dinero. En N. Ferguson, *The Ascent of Money* (F. J. Mena, Trad., Primera Edición ed., pág. 417). Estados Unidos: Penguin Group. Obtenido de <https://www.serlib.com/pdflibros/9788483068137.pdf>
- García Pérez, F. (29 de 04 de 2011). *Fundéu BBVA*. Obtenido de <https://www.fundeu.es/noticia/gobernanza-gobernabilidad-gobernacion-y-gobierno-6509/>
- Guerrero Vélez, L. I. (2012). Fortalecimiento del BUen Gobierno Corporativo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito mediante Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario. Loja, Ecuador, Ecuador.
- Guinname, T. W. (1995). *Diversification, Liquidity and Supervision for small financial institutions: Nineteenth – Century German Credit Cooperatives*. Connecticut: Universidad Yale.
- Guzman Flores, J., & Romero Morett, M. (2006). *Cajas populares y gobierno corporativo: Perspectivas de una legislación*. Guadalajara, Jalisco: Ediciones de la Noche. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/283568272>
- Hernandez Sampietri, R., Fernandez Collado, Carlos, & Baptista Lucio, Pilar. (2006). *Metodología de la Investigación* (CUARTA EDICIÓN ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES SA.
- Herodoto. (1989). *Los nueve libros de la historia* (Novena edición ed.). (P. Pou, Trad.) Madrid: Editorial EDAF.
- Juran, J. M. (2007). *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial* (Decimo cuarta Edicion ed.). Mexico DF, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Leal, A. C. (2018). Sistema de gestión administrativa, principios y usos. Buenos Aires, Argentina. Obtenido de <https://www.siigo.com/blog/empresario/sistemas-de-gestion-administrativa/>
- Lopera Gutierrez, M. (2015). *Incidencia del gobierno corporativo en las estrategias financieras de la empresa Procolores SAS*. Medellin - Colombia: INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER.
- Luna Gonzalez, A. C. (2015). *Proceso Administrativo* (Segunda Edición ed.). México D.F: Grupo Editorial Patria S.A.
- Martinez Soto, A. (2003). *The German agricultural cooperatives, 1860-1940. Movements and organizational structures of agricultural financing*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Mendez Guerrero, S. (2017). *La Obra Social de las Cajas de Ahorro (2000-2013): El efecto de la reestructuración financiera*. Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Mercado H., S. (2002). *Administración Aplicada: Teoría y Práctica*. Mexico DF: Limusa.
- Modolo, V. E. (17 de Julio-Setiembre de 2016). Análisis histórico-demográfico de la inmigración en la Argentina del Centenario al Bicentenario. Papeles de Población [en línea].

- Papeles de Población [en línea]*, 201-222. Obtenido de <https://www.redalyc.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11248009008>
- Mora García, C. B. (2015). *El Buen Gobierno Corporativo Y Su Incidencia En El Cumplimiento De Objetivos Y Nivel De Desempeño De Las Cajas Municipales De Ahorro Y De Credito*. Trujillo - Perú: Universidad Nacional de Trujillo.
- OCDE. (2016). *Principios de Gobierno Corporativo del G20 y de la OCDE*. Paris: Éditions OCDE. Obtenido de <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- Palencia, J., Garcia Zapata, H. A., Moreno, A., Rairan, C., Prado, P. C., & Rodriguez, P. (2013). *Planeación estratégica, diseñando la estrategia ganadora. Administración básica 5 conceptos claves para gerenciar*. Medellín: Corporación Industrial Minuto de Dios.
- Plotinsky, D. (Marco de 2017). 130 años de cooperativismo de crédito de Argentina. *Revista Idelcoop*, N° 221, 161-189. Obtenido de https://www.archicoop.org.ar/sites/www.archicoop.org.ar/files/textos/130_anos_de_cooperativismo_de_credito_en_la_argentina.pdf
- Quijano Peñuela, J., & Reyes Grass, J. (2012). *Historia y Doctrina de la Cooperación*. Bogota: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Raiffeisen Bank*. (s.f.). Obtenido de <https://www.raiffeisen.ro/despre-noi/cine-suntem/scurt-istoric/>
- Ramirez Casco, A., Ramirez Garrido, R. G., & Calderón Morán, E. V. (2017). La gestión administrativa en el desarrollo empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.11763/ce171gestion>
- Ramirez Osorio, A. E. (2014). *Análisis De Las Deficiencias En Las Actividades De Control Y Su Efecto En La Gestión De Las Cajas Municipales De Ahorro Y Crédito Del Norte Del Perú, Período 2008 – 2010*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Reátegui Barrera, R. (2016). *La gobernabilidad en la Cooperativa Santo Cristo de Bagazán y su incidencia en el cumplimiento de las políticas financieras en el año 2014*. San Martín: Universidad Cesar Vallejo. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/12876>
- Recari Rebole, F. (2015). *Gestión administrativa en los departamentos de compras y contrataciones del ministerio de gobernación de Guatemala*. Quetzaltenango - Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Recari-Fernando.pdf>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa S.A.
- Rios Alarcón, E. (2011). *Evolución y Prospectivas del Cooperativismo en el Perú*. Lima: Confederación Nacional de Cooperativas del Perú.
- Rivas Moreno, F. (1904). *Los Bancos Populares: Alemania, Italia, Rusia, Francia, Inglaterra, España*. Madrid: March y Samarán.
- Rodriguez Lazo, G. P., & Berrocal Vargas, E. (2017). *Alternativas de financiamiento y ampliación patrimonial para las Cajas Municipales de Ahorro y Crédito*. Lima: Universidad del

- Pacífico . Obtenido de
http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1889/Gabriela_Tesis_Maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rojano Rodríguez, R. (Enero de 2019). *123 DOK*. Obtenido de 123 DOK:
<https://ar.123dok.com/document/7q05pr3y-curso-en-linea-planeacion-didactica-retrospectiva-coordinadora-rosalinda-rojano-rodriguez-participante-marina-rosalbatordes-vallecillo.html>
- Ruiz Gomez, P. G. (2012). *Dirección* (Primera Edición ed.). Tlalnepantla, México: Red Tercer Milenio S.C.
- Salazar Muñoz, J. S. (2016). "*Consideraciones del gobierno corporativo y su regulación legal en Guatemala*". Guatemala. Obtenido de
<http://biblio3.url.edu.gt/publijrcifuentes/TESIS/2018/07/02/Salazar-Julio.pdf>
- Sanchez Manzanales, J. M. (2017). *Gestión Administrativa y Calidad de Servicio de la Oficina Principal del Banco de la Nación y su influencia en la fidelización de los usuarios en el periodo 2015*. Lima.
- SBS. (18 de 06 de 2015). NOTICIA - COMUNICADOS SBS. *SBS INTERVIENE CAJA RURAL SEÑOR DE LUREN*. Lima, Lima, Perú. Obtenido de <http://www.sbs.gob.pe/noticias/noticia/sbs-interviene-caja-rural-senor-de-luren/id/358>
- Schroeder, T. (9 de 06 de 2017). *Softexpert*. Obtenido de
<https://blog.softexpert.com/es/principios-buena-gobernanza-corporativa/>
- Serna Gómez, H. &.-R. (2016). La gobernabilidad en el sector cooperativo: una reflexión acerca de su verdadera implementación. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 239-256. Obtenido de
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/771/1297>
- Sumba Bustamante, R. (2014). *Modelo de gestión administrativo para la competitividad de la microempresa en la zona sur de la provincia de Manabí en la República de Ecuador*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego. Obtenido de
<http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/739>
- Terry, G. R., & Franklin, Sthephen G. (2003). *Principios de la Administración*. Mexico: Continental.
- Valdivieso Merino, L. C. (2016). Fundamentos de la Administración. Trujillo, Perú. Obtenido de
<https://luisvaldiviesomerino.wordpress.com/assignaturas/fundamentos-de-administracion/>
- Vita, M., & Vega Gonzales, J. (2010). *Evaluación de Desarrollo de Gobernabilidad para las Instituciones de Microfinanzas*. Managua, Nicaragua: EMCOR S.A y PROMIFIN - TRIODOS FACET.
- Weinberger Villarán, K. (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. (Primera Edición ed.). (E. Lastra, & A. Arce, Edits.) Lima, Peru: Nathan Associates Inc.
- Zavala Salazar, H. (2005). *Planeación Estratégica aplicada a Cooperativas y demás formas asociativas y solidarias*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Revistas

<http://microfinanzasdirecto.blogspot.com/2015/06/ante-el-caso-de-la-caja-senor-de-luren.html>

<http://revistaganamas.com.pe/las-causas-de-la-intervencion-a-la-caja-senor-de-luren-en-opinion-de-actores-del-sistema/>

<http://revista-mi-region-ica.blogspot.com/2015/06/caja-rural-senor-de-luren-tras-ser.html>

<http://www.economica.pe/actualidad/545-caja-arequipa-gana-la-subasta-y-compra-caja-senor-de-luren>

<https://docplayer.es/6753301-Caja-rural-y-de-credito-senor-de-luren.html>

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/para-moodys-la-intervencion-de-la-sbs-caja-de-luren-en-peru-fue-oportuna-y-posit>

Periódicos

<https://gestion.pe/tu-dinero/caja-senor-luren-sbs-declara-disolucion-e-inicia-proceso-liquidacion-93000>

<https://peru21.pe/economia/sbs-depositos-caja-rural-senor-luren-corren-peligro-184854>

Páginas Web

<http://indsab.com.pe/el-caso-de-la-caja-senor-de-luren-un-problema-de-diversificacion-e-irregularidades/>

<https://andina.pe/agencia/noticia-sbs-interviene-caja-rural-senor-luren-ica-resguardo-ahorristas-561401.aspx>

<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.216028/page/n19>

<https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/caja-luren-registro-irregularmente-millones-soles-cartas-fianza-n186430>

<https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/sbs-interviene-caja-rural-senor-luren-ica-problemas-financieros-n186009>

ANEXOS

CAJA RURAL DE AHORRO Y CRÉDITO SEÑOR DE LUREN

Informe con Estados Financieros al 31 de diciembre de 2013	Fecha de comité: 27 de Marzo del 2013	
Sector Financiero - Microfinanzas	Perú	
Fiorella Domínguez S.	(511) 208.2530	fdominguez@ratingspcr.com
Karina Alva Alfaro		kalva@ratingspcr.com

Aspecto o Instrumento Clasificado	Clasificación	Perspectiva
Fortaleza Financiera	C	Negativa

Significado de la Clasificación

Categoría C: Empresa solvente, buena fortaleza financiera intrínseca, con posicionamiento en desarrollo en el sistema. Pudiera presentar cierta dificultad para afrontar riesgos.

A la categoría descrita de fortaleza financiera se pueden asignar los signos (+) o (-) para indicar su posición relativa dentro de la respectiva categoría.

"La información empleada en la presente clasificación proviene de fuentes oficiales; sin embargo, no garantizamos la confiabilidad e integridad de la misma, por lo que no nos hacemos responsables por algún error u omisión por el uso de dicha información. Las clasificaciones de PCR constituyen una opinión sobre la calidad crediticia y no son recomendaciones de compra y venta".

Racionalidad

En Comité de Clasificación de Riesgo, PCR resolvió mantener la clasificación de la Fortaleza Financiera en "C". Esta decisión se basa en el posicionamiento que tiene en el sector; el mayor número de colocaciones y la continua capitalización que permite el fortalecimiento el patrimonio pese al desfavorable resultado obtenido en el presente periodo.

La perspectiva pasa de estable a negativa sustentada en el continuo deterioro de la cartera deteriora y las menores provisiones que se vienen observando. Así mismo, se ha tomado en cuenta la alta rotación de la plana gerencial lo que dificulta la ejecución sostenida de planes que ayuden a mejorar la gestión.

Resumen Ejecutivo

Los fundamentos específicos sobre los cuales se basa la clasificación asignada que se menciona en el punto anterior son los siguientes:

- Crecimiento de la Cartera Crítica y aumento de la morosidad de la Pequeña y Mediana Empresa:** La estrategia de crecimiento en colocaciones adoptada por la gerencia pasada, ocasionó que la evaluación de créditos se descuidara, lo que ha dado como resultado un aumento de la cartera crítica debido al poco seguimiento, débiles controles y a las campañas de créditos pre-aprobados que se pactaron para este propósito. Este descuido en la gestión se ve ahora reflejado en el aumento de la morosidad tanto de la pequeña como la mediana empresa, asimismo se ha visto incrementado el porcentaje de clientes con problemas potenciales de pago lo que podría aumentar aún más la cartera atrasada en un futuro, si no se les da el seguimiento necesario. Sin embargo, desde febrero del 2014, la nueva gerencia ha optado por una estrategia basada en los clientes y la recuperación de cartera, fortaleciendo así los comités y análisis de créditos. Para poder alcanzar los objetivos propuestos, se han implementado metas de supervisión que aseguran que el relevamiento de información vaya mejorando a través del tiempo, asimismo se ha fortalecido el área de recuperaciones y se ha implementado un plan de capacitación y línea de carrera para los analistas de modo de controlar la rotación de personal.
- Deterioro de los ratios de rentabilidad y resultado más bajo en los años de análisis:** El continuo deterioro de la cartera ha provocado un nivel de provisiones cada vez más alto; sin embargo, el déficit de cobertura también ha ido en aumento a través de los años. Es así que el nivel cada vez más alto de provisiones ha generado una decadencia en el resultado operacional desde el 2008, lo que dificulta el fortalecimiento del patrimonio por capitalización de utilidades. Este menor resultado se ha visto reflejado en los menores ratios de rentabilidad (ROA y ROE), lo que lo ubica por debajo tanto del mercado como de credinka (la segunda más grande en el mercado).
- El mayor número de las colocaciones permite disuadir el efecto que tuvo el incremento de la cartera atrasada y reestructurada,** a pesar del aumento en la cartera crítica, el ratio de morosidad presentó una mejora con respecto al

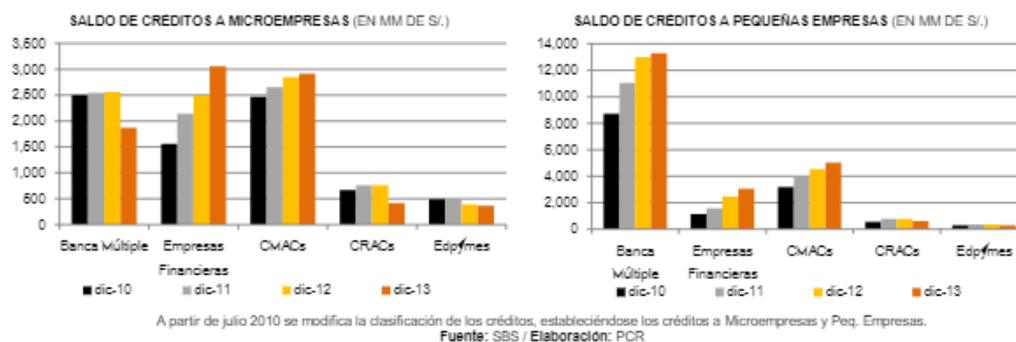
periodo anterior, debido al mayor crecimiento en las colocaciones, sobre todo en créditos hipotecarios que derivó de las mayores alianzas con empresas constructoras, asimismo se otorgaron algunos préstamos a entidades financieras ya que se contaba con un exceso de liquidez proveniente de las altas captaciones percibidas relacionadas a las altas tasas pasivas pagadas por la caja. No obstante, si bien el incurrir en préstamos a grandes empresas sirvió como una alternativa para mitigar este exceso, también se aleja del Core del negocio; es por esto que a mediano plazo CRAC Señor de Luren pretende modificar su estructura invirtiendo en otros activos líquidos al vencimiento de los contratos.

- **Ratio Capital Global deteriorado:** la disminución de este ratio ocasionó que se encuentre solo 1.73 puntos porcentuales por arriba del mínimo requerido (10%), lo que representa un riesgo para la empresa debido a que puede restringir su número de colocaciones, ante esto y como medida de un fortalecimiento de capital se adoptaron algunas medidas que se empezaron a ejecutar desde febrero del 2014, es así que se hizo un aporte de capital por S/14.00 MM; y de manera de reducir el riesgo crediticio que disminuye el capital global, la caja ha optado por migrar de los créditos a instituciones financieras a activos líquidos que generen un menor riesgo de crédito tales como bonos soberanos. Letras del MEF y CDBCRP.

Sistema Micro financiero

En los últimos años, los créditos a Microempresas y Pequeñas Empresas han mostrado un importante dinamismo en su crecimiento, impulsado por el avance de la actividad económica del país. Es importante considerar la relevancia de la Micro y Pequeña Empresa en cuanto a su aporte a la generación de empleo (60% de la PEA Ocupada a nivel nacional)¹, lo cual, en un entorno económico de crecimiento estable, ha permitido a las entidades financieras que atienden a dichos segmentos lograr dinamismo en sus colocaciones.

Al cierre del año 2013, el sistema microfinanciero está compuesto por 51 entidades financieras que otorgan créditos a Microempresas² y Pequeñas empresas³. Estas entidades pertenecen a distintos segmentos institucionales del Sistema Financiero como Banca Múltiple, Empresas Financieras, Cajas Municipales (CMACs), Cajas Rurales (CRACs) y Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (Edpymes). Actualmente, este sistema se caracteriza por un alto nivel de competencia, tomando en cuenta el elevado número de entidades que operan en el mismo; lo cual conlleva a una sobreoferta crediticia particularmente en el ámbito urbano. Tal es la magnitud de la competencia en el sector, que en los últimos años se han producido diversos casos de fusiones y adquisiciones entre entidades que buscan mejorar su rentabilidad y eficiencia a través de "economías de escala".



A diciembre 2013, el saldo total de créditos a Microempresas otorgados por el sistema financiero asciende a S/. 8,614MM, lo que significó una disminución en 4.80% (-S/. 434.40MM) respecto al mismo periodo del año anterior. Esto se debe a la desaceleración y caída que presentaron en los primeros meses del año los sectores económicos a los que apunta este tipo de créditos. No obstante, al cuarto trimestre⁴ de 2013, sectores como el de comercio y agropecuario han mostrado ligeras recuperaciones, con crecimientos de 5.7% y 2.0%, (BCRP) respectivamente.

De otro lado, el saldo total de créditos a Pequeñas empresas alcanzó un saldo de S/. 22,234MM, incrementándose en 5.63% (+S/. 1,184MM) respecto al cierre del año anterior. Respecto a las colocaciones de la Banca Múltiple se caracterizó por una reducción de créditos a Microempresas, mientras que sus colocaciones de créditos a Pequeñas Empresas se incrementaron

¹ Fuente: Ministerio de la Producción

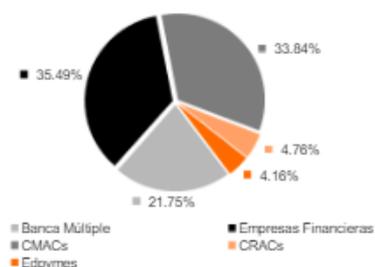
² Denominación de los créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es no mayor a S/. 20,000 en los últimos seis (6) meses.

³ Denominación de los créditos destinados a financiar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, otorgados a personas naturales o jurídicas, cuyo endeudamiento total en el sistema financiero (sin incluir los créditos hipotecarios para vivienda) es superior a S/. 20,000 pero no mayor a S/. 300,000 en los últimos seis (6) meses.

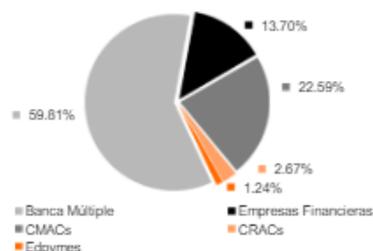
⁴ Información hasta noviembre 2013. Notas de Estudio del BCRP N°6, 27 de enero de 2014

en 2.33% (+S/.302.70MM) respecto a diciembre 2012. Asimismo, las colocaciones de Empresas Financieras y CMACs a este último tipo de empresas se incrementaron en 24.99% y 11.18%, respectivamente.

PARTICIPACION DE CREDITOS A MICROEMPRESAS



PARTICIPACION DE CREDITOS A PEQUEÑAS EMPRESAS



Fuente: SBS / Elaboración: PCR

Los créditos otorgados a Microempresas se concentran principalmente en Empresas Financieras (33.84%), CMACs (35.49%) y Banca Múltiple (21.75%). Por su parte los créditos a Pequeñas Empresas se encuentran concentrados en la Banca Múltiple (59.81%), segmento institucional representado principalmente por el Banco de Crédito del Perú (BCP), Mibanco y Scotiabank.

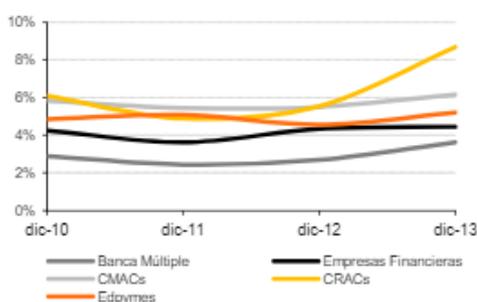
Actualmente, las entidades microfinancieras enfrentan una fuerte competencia por parte de la Banca Múltiple, segmento institucional que, a excepción de Mibanco, se enfoca principalmente en créditos corporativos y gran empresa. En los últimos años este segmento ha intensificado su incursión en las microfinanzas (downscaling) atraídos por el dinamismo y spread financiero asociados a las Microempresas y Pequeñas empresas. Cabe añadir que las entidades de Banca Múltiple con mayor presencia en el sector de microfinanzas, cuentan con mayores recursos de fondeo que las entidades microfinancieras, por tanto ello supone una desventaja para las últimas en la medida que sus clientes más consolidados son atraídos por los bancos al otorgarles un mayor financiamiento a tasas de interés más bajas.

Calidad de cartera

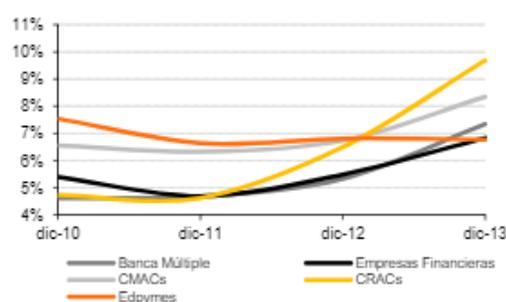
El ratio de morosidad de los créditos otorgados, tanto por la Banca Múltiple como por las entidades microfinancieras, a Microempresas y Pequeñas empresas muestra una tendencia al alza en los últimos años. Esto se debe a que las entidades microfinancieras se han desprendido, en cierta medida, de su rol de "bancarización", lo que significa que se han enfocado en clientes consolidados que tiene deuda con más de una entidad financiera en lugar de "insertar" nuevos clientes en el sistema financiero. Esto se deriva en un sobreendeudamiento generalizado en el sector, el cual se torna aun más agudo si se toma en cuenta el elevado número de competidores. Asimismo, para ampliar su base de clientes y retener a los antiguos, algunas entidades han otorgado desde hace algunos años créditos de mayor envergadura respecto a la que representan las micro y pequeñas empresas (upgrading), sin contar con la tecnología crediticia adecuada, afectando así sus niveles de morosidad.

A partir de cifras históricas, se observa que las CMACs, CRACs y Edpymes son los segmentos institucionales con mayores niveles de morosidad. Esto se vincula al hecho que las entidades que conforman dichos segmentos otorgan créditos a mayores tasas de interés en comparación a la Banca Múltiple, con la finalidad de asegurar un spread financiero que compense el mayor costo de fondeo al que incurren, dada la mayor percepción de riesgo que recae en ellas por parte de las entidades y organismos que otorgan líneas de financiamiento.

RATIO DE MOROSIDAD DE CREDITOS A LA MICROEMPRESA



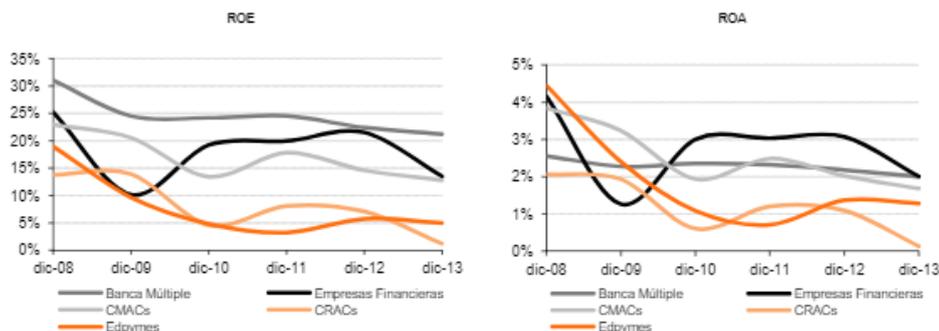
RATIO DE MOROSIDAD DE CREDITOS A LA PEQ. EMPRESA



A partir de julio 2010 se modifica la clasificación de los créditos, estableciéndose los créditos a Microempresas y Peq. Empresas.
Fuente: SBS / Elaboración: PCR

Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad muestran una tendencia a la baja en los últimos años en el mercado. Uno de los factores que explica dicho comportamiento es la fuerte competencia en el sector de las microfinanzas, lo cual ha desencadenado en una "guerra de precios" obligando, especialmente a las entidades microfinancieras, a reducir sus tasas de interés activas de manera sistemática, presionando a la baja el spread financiero. Es preciso resaltar que el costo de fondeo para este tipo de entidades es relativamente alto dadas las mayores tasas de interés que ofrecen al público para captar sus ahorros en comparación a la Banca Múltiple y el mayor costo al que incurrir para la obtención de líneas de financiamiento. Otro factor que explica dicho comportamiento es la agresiva expansión de las entidades microfinancieras en el país, inclusive en zonas alejadas de su ámbito geográfico de influencia. Esto ha significado para estas entidades incurrir en gastos pre operativos para la puesta en marcha de sus nuevas agencias, encontrándose afectada su capacidad de generación de márgenes mientras sus nuevas agencias consigan alcanzar el punto de equilibrio.



Fuente: SBS / Elaboración: PCR

Fuente: SBS / Elaboración: PCR

Reseña

La Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren (en adelante CRAC Señor de Luren o La Caja), inició sus operaciones el 23 de Mayo de 1994 y, en concordancia con la Ley de Cajas Rurales del Perú, empezó como intermediaria financiera la cual ha captado el ahorro del público al atender sectores de la Micro y Pequeña Empresa principalmente en el departamento de Ica.

CRAC Señor de Luren mantiene una estructura accionaria atomizada, a diciembre del 2013, contaba con 132 accionistas. El 11.41% del accionariado se encuentra concentrada en José Aramburú Picasso, mientras que el 88.95% se reparte entre el resto, los cuales cuentan con participaciones menores al 10%. A continuación se presenta la lista de los principales accionistas de la Caja Rural Señor de Luren, vigente al cierre de diciembre de 2013.

ESTRUCTURA ACCIONARIA	
Accionistas	Part. (%)
Aramburú Picasso, Jose	11.41%
Echegaray Cueto, Manuel Antonio	9.55%
Morán Macedo, Manuel	9.04%
Morán Macedo, Eduardo	8.31%
Villanueva Quiroz, Ángel	7.38%
Aramburú Villavisencio, Claudia	6.73%
Microvest II-A L.P.	6.17%
Benavides Ríos, Magda	5.45%
Echegaray Dongo, Paul	4.68%
Posadas Benavides, Andrea	4.58%
Dongo Estremadoyro de Echegaray, Margarita	4.23%
Villavisencio Caballero, Patricia	4.07%
Aramburú Villavisencio, Andrea	4.00%
Otros accionistas	14.41%
Total	100.00%

Fuente: Caja Señor de Luren / Elaboración: PCR

Es importante mencionar que la plana gerencial es completamente nueva para el año 2013, es así que hubo un cambio en la gerencia general, en la gerencia comercial y en la gerencia de administración y finanzas. Este cambio supone un nuevo enfoque y recuperar la calidad de cartera, es así que a diciembre del 2013, el directorio y la plana gerencial se encuentra compuesta por:

DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL			
Directorio		Plana Gerencial	
Echegaray Cueto, Manuel	Presidente	Vasquez Arrieta, Edward	Gerencia General
Aramburú, Roberto	Vicepresidencia	León Reyes, Victor Manuel	Gerente Central de Negocios
Posadas Cabrera, Félix	Director	Astocondor Pastor, Jimmy Eduard	Gte. Central Administración y Finanzas
Morán Bacigalupo, Eduardo	Director	Picoaga Romero, José Luis	Gerente Central de Riesgos
Bourgeois Carpio, Ronald	Director	Farfán Tuanama, Patricia Romelia	Gerente de Operaciones
Villanueva Villanueva, Alvaro	Director	Luján Choque, Liz Amanda	Gerente de Auditoría Interna
Meneses Arancibia, Humberto	Director	García Centeno, Miguel Herminio	Gerente de Cumplimiento
		Andía Vásquez, Orlando Alfredo	Gerente de la Unidad de Asesoría Legal
		Timoteo Cruz, Alberto Eduardo	Gerente de Tecnología de Información

Fuente: Caja Señor de Luren / Elaboración: PCR

Estrategia y Operaciones

Operaciones

Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de Luren logró, desde el inicio de sus operaciones, ubicarse entre las más importantes organizaciones del Sistema de Cajas Rurales del Perú, con más de 100,000 clientes, el cual está conformado por clientes activos y pasivos y una cartera bruta que actualmente asciende a los S/. 768.43MM, Asimismo, con 32 oficinas,⁵ y 12 oficinas compartidas distribuidas en Ica, Lima, Arequipa, Chiclayo, Huaraz, Tarapoto, Pucallpa y San Martín.

Principales Productos

Los servicios que presta la Caja Rural Señor de Luren, comprenden préstamos para la Mediana, Micro y Pequeña Empresa de todos los sectores productivos, préstamos personales y de consumo, préstamos para el mejoramiento de vivienda denominado PROGRAMA MEVI, y préstamos para la compra de la casa propia mediante recursos del FONDO MIVIVIENDA, con plazos hasta de 20 años. Para la Caja Rural Señor de Luren, el ahorro del público es de vital importancia para el desarrollo económico, razón por la cual paga altas tasas de interés del mercado financiero para lo que son depósitos a plazo fijo y CTS.

Estrategias

El objetivo del plan de trabajo es mejorar la gestión del riesgo crediticio, operacional, mercado y liquidez, así como la gestión integral de riesgos en la CRAC Señor de Luren con el fin de mejorar los indicadores de riesgos asociados (morosidad, provisiones, requerimiento de capital, entre otros).

Para la elaboración del plan se tomó a consideración: La normativa externa-SBS, el modelo de negocio de la caja Señor de Luren, la implementación de recomendaciones SBS 2008-2012 y los comités de calidad de cartera en las Agencias.

El plan consta de actividades para la gestión integral de riesgos⁶. Es así que, en el mes de enero del año 2013 se realizó el traslado de la Unidad de Riesgos a la ciudad de Lima, lo cual permitirá continuar con los esfuerzos de dicha Unidad mediante

la incorporación del personal calificado. Además, se realizó la actualización del Reglamento del Comité de Riesgos y Tecnología y de los MOF de la Unidad de Riesgos en función a la normativa SBS.

En lo que corresponde a riesgo crediticio, se segmentó al Analista de riesgos de cartera Minorista y No Minorista, al considerar que el primero tiene funciones de análisis y seguimiento de portafolio (cosechas, sobreendeudamiento, provisiones, etc), en tanto que el segundo tiene funciones específicas de evaluaciones de riesgo de clientes de manera individual que corresponde a la cartera mediana empresa en adelante. De la misma manera se revisarán, conforme al cronograma, los MOF de la Unidad de Créditos a fin de determinar indicadores de desempeño.

En el año 2014, se realizó un análisis interno de la empresa detectando diversos problemas en la gestión y el manejo de créditos lo que ocasionó un aumento de la cartera atrasada. Ante esto se realizaron algunos cambios claves en la gerencia, lo que ha conllevado también la adopción de un nuevo modelo comercial basado en fortalecer tanto los comités como la especialización de analistas de crédito. Para poder conseguir su propósito, se ha implementado la escuela de formación de analistas, herramientas para la evaluación de créditos, un índice de desempeño y bonificación priorizando el crecimiento a clientes.

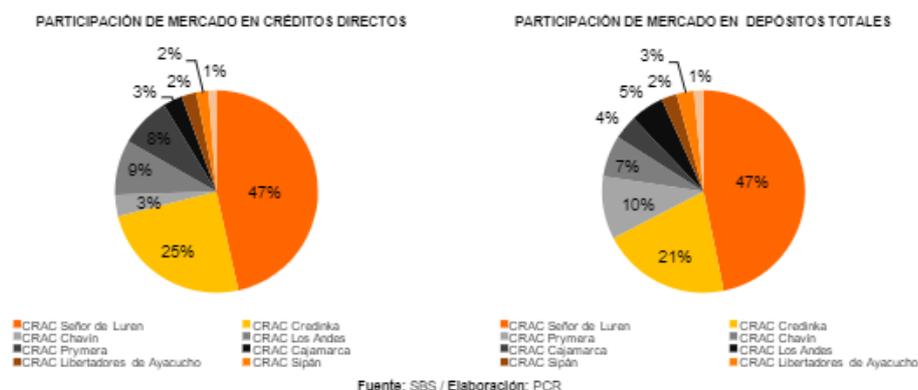
Su nueva estrategia en microfinanzas, basada en el crecimiento de clientes ayuda a disminuir el riesgo crediticio, ampliar la bancarización de clientes con un riesgo controlado, así mismo permite diversificar el riesgo y economías de escala por un mayor número de clientes con montos más pequeños a mejores tasas.

⁵ 12 agencias, 02 oficinas especiales y 19 oficinas compartidas.

⁶ Riesgos operacionales, crediticios, mercado y liquidez.

Participación de Mercado

A diciembre del 2013, el sistema de cajas rurales de ahorro y créditos está integrado por nueve instituciones. Luego de la fusión por absorción de CRAC Nuestra Gente por parte de Financiera Confianza, Caja Señor de Luren pasa a ser la empresa con la mayor participación del mercado en colocaciones y captaciones con una participación de 46.55% y 46.83% respectivamente. En segundo lugar, se encuentra Credinka con participaciones de 24.48% y 20.51% tanto en créditos como en depósitos.



Es así que, a diciembre del 2013, las colocaciones totales del conjunto de cajas rurales ascendieron a S/. 1,650.74MM, lo que significó un descenso de S/. 411.39 MM (-19.95%), sin embargo, para el periodo en cuestión CRAC Luren incrementó el total de sus créditos directos en 20.51% (+S/130.76 MM) totalizando S/. 768.43 MM.

Respecto a las captaciones de los depósitos totales en conjunto, estas totalizaron S/1,780.99 MM lo que significó una caída de 15.03% con respecto al periodo anterior, empero la caja Luren presentó un comportamiento positivo incrementando sus captaciones en 18.90% (+132.57MM) registrando un monto de S/834.10 MM al final del periodo.

Análisis Financiero

El análisis financiero ha sido realizado sobre la base de los Estados Financieros⁷ al 31 de diciembre de 2008, 2009, 2010, 2011, 2012 y 2013; así como con información proporcionada por CRAC Señor de Luren.

Activo

A diciembre del 2013, La CRAC Señor de Luren acumuló un activo total de S/. 1,104.34 MM lo que significó un aumento de 22.83% (+S/. 205.24 MM) con respecto al periodo anterior, debido principalmente al aumento de las colocaciones que representan un 63.50% del activo total. El aumento de los créditos netos en 21.43% (+S/. 123.77 MM) y que totalizaron S/. 701.20 MM al final del periodo, se justifica en los mayores créditos hipotecarios destinados para vivienda en 93.68% (+71.52 MM), pertenecientes al programa del Fondo Mi vivienda, el cual respondió a una estrategia que se realizó mediante alianzas con constructoras inmobiliarias para el financiamiento del proyecto, de modo que luego se coloquen los créditos hipotecarios que luego generan el repago del crédito mediana empresa principalmente. Asimismo, otro factor que contribuyó al incremento son los préstamos que mostraron un incremento de 9.76% (+S/48.03 MM). Asimismo, el Disponible de la empresa se vio incrementado en 26.97% (+S/.71.19 MM) totalizando un monto de S/, 335.16 MM debido al exceso de liquidez resultante del mayor número de captaciones en función al número de colocaciones.

Las inversiones netas no presentaron una variación significativa debido al efecto neto que se ocasionó del aumento en las inversiones negociables disponibles para la venta en S/6.53MM (+77.52%)⁸ y de la disminución de S/5.57 MM (-65.38%) de las inversiones financieras a vencimiento.⁹

⁷ Presentados en el portal de la SBS

⁸ Se incrementaron las inversiones en CDBCRP

⁹ Disminuyen las operaciones de Reporte.

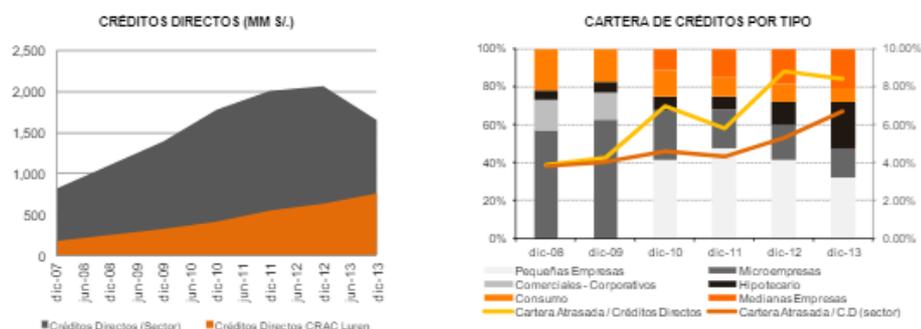
Riesgo Crediticio

Las colocaciones totales se incrementaron en 17.30% (+127.03 MM) cerrando en S/. 861.23MM, el cual ha sido impulsado mayormente por un aumento de los créditos directos, es importante mencionar que la caja presenta una clara estacionalidad en las colocaciones.

La cartera vigente se encuentra compuesta en 78.51% por préstamos y en 21.49% por créditos hipotecarios para vivienda. La mayor participación se sigue concentrando en créditos a la Pequeña Empresa (29.01% de participación), no obstante, ésta ha disminuido con respecto al año anterior en el que poseía una participación de 41.29% del total de los créditos, es así que los créditos hipotecarios han ido ganando participación ubicándose en un 22.58% (12.05% al 2012), asimismo, otro segmento que se encuentra cobrando fuerza es el de créditos a la Gran Empresa que aumentó 8 puntos porcentuales representando el 9.22% de la cartera al finalizar el ejercicio 2013.

Este cambio en la estructura de cartera, fue una alternativa adoptada por la caja que le permitiera compensar el exceso de liquidez, lo que si bien distorsiona el core del negocio, sirvió para mitigar los impactos a Corto Plazo; no obstante se espera reemplazar los créditos otorgados a la gran empresa a su vencimiento, por otro tipo de instrumentos.

Caja Señor de Luren, ha modificado la estructura de su cartera también en cuanto a los sectores a los que se dirige, es así que si bien la mayor participación la siguen teniendo los sectores de comercio (25.98%) y el sector transporte, almacenamiento y comunicaciones (17.03%), estos han mostrado una disminución en su participación con respecto al 2012 (29.36% y 24.62% respectivamente). De esta manera, se observa el crecimiento del sector de intermediación financiera que representa el 13.48%, lo que lo ubica como el tercer sector en importancia (1.11% en el 2012), debido principalmente a los créditos otorgados a instituciones de segundo piso (principalmente el crédito a Agrobanco¹⁰). En cuarto lugar y con una leve disminución en su participación se encuentra el sector Agrícola, ganadero, caza y silvicultura con 12.88%.



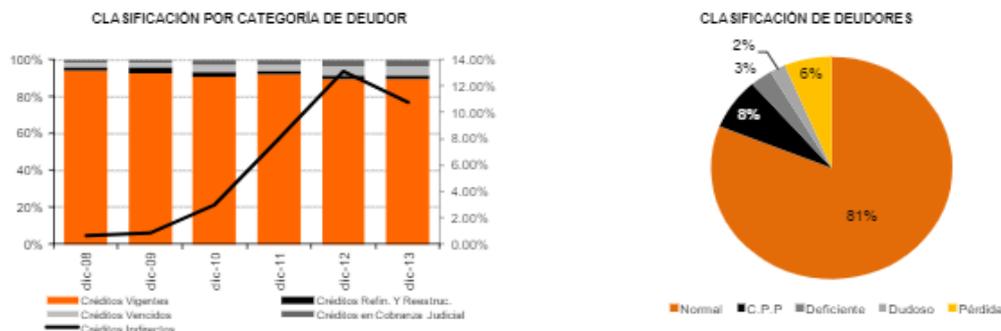
Fuente: SBS / Elaboración: PCR

La falta de controles en el otorgamiento de créditos, la falta de verificación y las debilidades que poseen en cuanto a la gestión del riesgo de sobreendeudamiento, así como la falta de medidas correctivas y preventivas, ocasionaron que sus clientes se encuentren expuestos a un sobre endeudamiento, lo que genera problemas en la capacidad de pago de y por su puesto un aumento en el riesgo. Es así, que la cartera deteriorada, presentó un incremento de S/.11.21 MM (+16.21%) totalizando S/80.40MM (S/.69.18 MM al 2012), esta subida es explicado en gran medida por el aumento de los créditos atrasados que representan el 80.31% del total, mayormente por crecimiento de los créditos en cobranza judicial que pasaron de S/.22.16MM a S/28.55MM lo que significó un aumento de 28.84% y los créditos vencidos que experimentaron un aumento de S/. 2.03 MM (+5.96%). Por su parte, los créditos refinanciados y reestructurados los cuales poseen una participación de 19.69% dentro de la cartera atrasada, también presentaron un aumento de 21.46% (+S/2.80MM) totalizando S/15.83 MM al final del periodo. En este sentido, la cartera sufrió un deterioro luego que 734 créditos pasarán de clasificación deficiente a dudosa y otros 560 fueron contabilizados como pérdida, estos incrementos se concentran en créditos a microempresa.

Este crecimiento responde al modelo de gestión comercial que manejaba CRAC Señor de Luren, en el que primaba el crecimiento de la cartera y donde el papel principal lo tenía el área de ventas, restándole, de esta manera, participación e importancia a los comités de créditos y al análisis de riesgos dado que las aprobaciones se encontraba centralizada. Las campañas pre- aprobadas sin evaluación del riesgo, han provocado el deterioro de la calidad de cartera, puesto que tampoco se contaban con políticas sólidas acerca de la aprobación de créditos.

A pesar de la desmejora de la cartera, el ratio de morosidad¹¹ mostró una leve mejora pasando de registrar 8.81% a 8.40% al cierre del ejercicio; no obstante este aún se encuentra 1.71 puntos porcentuales por encima de la registrada por el sector. En

cuanto a la morosidad por tipo de crédito en los diferentes sectores se han visto incrementados con respecto al año previo (2012), a excepción de créditos de la Mediana Empresa que disminuyó de 4.51% (2012) a 3.31% (2013), estos indicadores de morosidad se encuentran por encima de los registrados por el sector, sobre todo en los sectores de créditos a la Microempresa que registró 16.30% (8.69% del sector) y créditos a la pequeña empresa 15.33% (9.69% del sector).



Fuente: SBS / Elaboración: PCR

Esta desmejora de la calidad de la cartera se puede evidenciar en la disminución relativa de los deudores clasificados como normal la cual redujo su participación en 1.83 puntos porcentuales registrando 81.11%, sin embargo en términos absolutos incrementó su participación en S/87.81 MM. Por su parte, la cartera crítica presentó una leve mejora pasando de 11.62% en el 2012 a 11.41% en el 2013, explicado por la colocación vigente que la CRAC ha experimentado en este periodo, sin embargo, tanto en términos relativos como absolutos los créditos que componen la cartera crítica se han incrementado en 15.79% influenciado por el incremento de la cartera en deficiente, cartera que pasó de registrar 2.50% a 2.95%. Por otro lado, la cartera que presentó la mayor variación fue los clasificados como categoría CPP que pasaron de 5.44% en el 2012 a 7.48% en el 2013.

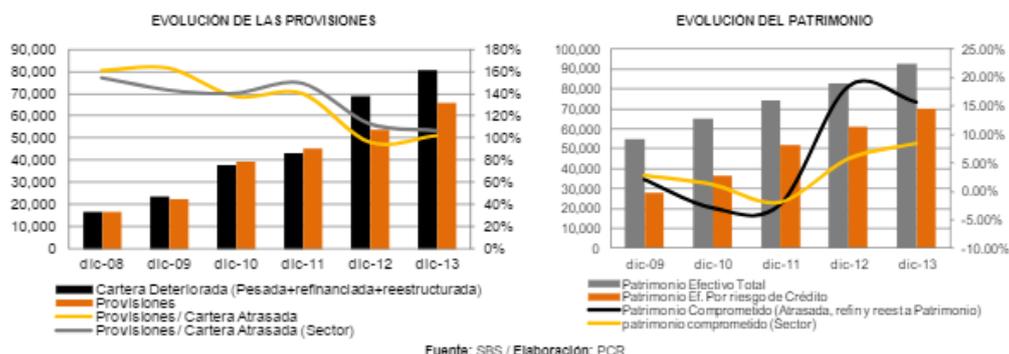
Actualmente, la Caja ha optado por un modelo de negocio más tradicional, en el cual el rol principal se encuentra centrado tanto en los analistas como en los comités de créditos; asimismo se ha dado mayor importancia al área de contraloría de créditos el cual es un órgano de control encargado de asegurar que el sistema de supervisión de créditos sea cumplido. Adicionalmente, para ejercer un mayor control, el área de Recuperaciones se ha fortalecido, es así que se han implementado dos jefaturas; una para las recuperaciones clasificadas como prejudiciales, y la otra encargada de las clasificadas como judicial, es así que ha implementado un plan de recuperaciones que incluye el análisis de la cartera atrasada, la identificación de la cartera riesgosa, nuevos esquemas de compensación así como nuevas estrategias de amortización de deudas de modo de ayudar a la recuperación de la cartera crítica.

Para el periodo evaluado el stock de provisiones se incrementó en 22.08% (+S/11.90MM) totalizando así al final del periodo un monto de S/65.80 MM, de modo de cubrir el incremento que se sufrió la cartera atrasada debido al aumento del riesgo de algunos créditos, es así que los créditos de pequeña empresa son los que presentaron el mayor incremento en las provisiones específicas, seguido de la cartera agrícola, asimismo otros sectores que requirieron un incremento de provisiones son los sectores de microempresa y el de consumo no revolvente. Es en este sentido que la cobertura¹² asciende a 101.90%, si bien este indicador refleja una mejora con respecto al año anterior (95.98%), representa el segundo más bajo del sector que se ubicó en 106.52%.

En relación a la disminución del nivel de cobertura de provisiones para las cartera atrasada y de alto riesgo, se debe indicar que parte de la explicación se debe a que la Caja Señor de Luren tiene mecanismos de sustitución de riesgo de contraparte crediticia que generan que se constituyan provisiones que considera por un lado la calificación del cliente y por otro lado, la calificación del emisor que provee los Fondos de Garantía por la porción que cobertura dichos fondos, dentro de ellas a la fecha se cuentan: FOGEM (Fondo de Garantía Empresarial) emitido por COFIDE, Fondo de Garantía DCA dado por USAID, Fondo de Contingencia emitido por Kiva, entre otros.

La CRAC Señor de Luren, ha implementado entre uno de sus objetivos mejorar sus ratios de cobertura, de modo de aumentar las provisiones hasta cubrir al 100% la cartera de riesgo.

¹² Provisiones / Cartera Atrasada



El patrimonio comprometido se encuentra en 15.73% si bien muestra una mejoría con respecto al año anterior (18.49%), este aún se ubica casi dos veces por encima del promedio del sector que registra 8.52%, este indicador muestra un claro déficit de cobertura de provisiones.

Caja Señor de Luren, ha optado sobre todo para la cartera no minorista una reactivación del comité de créditos, asimismo, una elaboración del manual de cartas fianzas y la segmentación de metodologías de evaluación del riesgo. Adicionalmente para poder evaluar el crédito de manera más eficiente se adquirió un nuevo sistema de evaluación estadística de scores, así también se está revisando las políticas internas de forma de reevaluar las políticas de reprogramaciones y refinanciamientos así como la implementación de modelos internos de scoring de admisión y cobranza.

“La gobernabilidad corporativa y su influencia en la gestión administrativa de la Caja Rural de Ahorro y Crédito Señor de

Luren: 2010 – 2015”

MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿De qué manera la gobernabilidad corporativa influyó en la gestión administrativa de la CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015?</p> <p>PROBLEMAS SECUNDARIOS</p> <p>¿Cómo influyó la gobernabilidad corporativa externa en la gestión administrativa en las áreas de planeación y organización de la CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Explicar la influencia de la gobernabilidad corporativa en la gestión administrativa de la CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.</p> <p>OBJETIVOS ESPECIFICOS</p> <p>Explicar la influencia de la gobernabilidad corporativa externa en el área de planeación y organización de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.</p> <p>Explicar la influencia de la gobernabilidad</p>	<p>HIPOTESIS GENERAL</p> <p>La gobernabilidad corporativa influyó significativamente en la gestión administrativa de las CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015.</p> <p>HIPOTESIS SECUNDARIA</p> <p>La gobernabilidad corporativa externa se relacionó significativamente con el área de planeación y organización de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Gobernabilidad</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Gestión administrativa</p>	<p>Tipo de investigación: Investigación aplicada</p> <p>Enfoque: Cuanti-Cualitativo (mixto)</p> <p>Nivel de la investigación: explicativo de causalidad</p> <p>Método de investigación: Método descriptivo</p> <p>Diseño de la investigación: Diseño no experimental</p> <p>Población: Población: 30 ex - colaboradores de la CRAC Caja Señor de Luren</p>

<p>¿Cómo influyó la gobernabilidad corporativa interna en la gestión administrativa en el área de dirección de la CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015?</p> <p>¿Cómo influyó la gobernabilidad corporativa individual en la gestión administrativa en las áreas de coordinación y control de la CRAC Señor de Luren en los años 2010 – 2015?</p>	<p>corporativa interna en el área de dirección de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.</p> <p>Explicar la influencia de la gobernabilidad corporativa individual en las áreas de coordinación y control de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.</p>	<p>La gobernabilidad corporativa interna influyó significativamente en el área de dirección de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015</p> <p>La gobernabilidad corporativa individual influyó significativamente en las áreas de coordinación y control de la gestión administrativa con CRAC Señor de Luren en los años 2010 -2015.</p>		<p>Muestra: 30 ex -colaboradores de la CRAC Caja Señor de Luren</p> <p>Técnica: Utilizaremos los cuestionarios mediante la escala de Linkert para la recolección de datos</p> <p>Instrumentos: Se utilizará como instrumento los cuestionarios. Asimismo, tendremos documentos y registros de primer nivel.</p>
---	---	--	--	---

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS VALIDADO POR EXPERTOS

