



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Tipo: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA, PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA, PERÍODO 2017.

AUTORA:

KATHERINE ALEXANDRA QUEZADA JAYA

TENA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente Trabajo de Titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Katherine Alexandra Quezada Jaya, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo
DIRECTOR

Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Katherine Alexandra Quezada Jaya, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de febrero del 2018

Katherine Alexandra Quezada Jaya.

C.C.150086938-1

DEDICATORIA

Dedico primeramente a Dios que me ha dado fortaleza para continuar cuando a punto de caer he estado; por ello, con toda la humildad que mi corazón puede emanar, dedico mi trabajo al Creador.

De igual forma, dedico este trabajo de Titulación a mi madre Carmelina Jaya que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mis hermanos Cecibel, Martha, Edwin y Judith que siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo, muchas veces poniéndose en el papel de padre.

Al hombre que me dio la vida, mi padre Santiago Quezada por que ha estado siempre cuidándome y guiándome desde el cielo.

A mi familia en general, porque me han brindado su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

KATHERINE ALEXANDRA QUEZADA JAYA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de mi vida.

A mi madre Carmelina Jaya, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A mis hermanos Cecibel, Martha, Edwin y Judith por su apoyo incondicional y por demostrarme la gran fe que tienen en mí.

A mi padre Santiago Quezada por su apoyo incondicional, por su ejemplo de lucha, trabajo, humildad, y por ser un padre ejemplar hasta el último día de su vida.

A mi sobrinita Yara por ser mi distracción, motivación y amor.

Al Ing. Stalin Efraín Arguello Erazo, director del proyecto de investigación e Ing. Diana Evelyn Vargas Ulloa por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto, un dios le pague muy grande y sincero.

KATHERINE ALEXANDRA QUEZADA JAYA

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Gráficos	ix
Índice de Anexos	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Formulación del Problema	4
1.1.2. Delimitación del Problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN	5
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo General	6
1.3.2. Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
2.1.1. Modelo de Gestión	7
2.1.2. Estructura de la Cooperativa	20
2.1.3. Tipos de Cooperativas.....	21
2.1.4. Desarrollo de la Cooperativa.....	22
2.2. IDEA A DEFENDER	23
2.2.1. Variable Independiente	23
2.2.2. Variable Dependiente.....	23
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	24
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	24

3.1.1.	Investigación Cualitativa.....	24
3.1.2.	Investigación Cuantitativa.....	24
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	24
3.2.1.	Investigación Exploratoria.	24
3.2.2.	Investigación Descriptiva.....	24
3.2.3.	Investigación documental.....	25
3.2.4.	Investigación de Campo.....	25
3.3.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	25
3.3.1.	Métodos.....	25
3.3.2.	Técnicas.....	26
3.3.3.	Instrumentos	27
3.4.	POBLACIÓN Y MUESTRA	27
3.4.1.	Población.....	28
3.4.2.	Determinación de la muestra.....	28
3.5.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	29
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	37
4.1.	TÍTULO	37
4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	37
4.2.1.	Conocimiento Preliminar.	37
4.2.1.1.	La Cooperativa de Ahorro y Crédito.	37
4.2.1.2.	Ubicación Geográfica	38
4.2.1.3.	Imagen de la Cooperativa	38
4.2.1.4.	Misión	39
4.2.1.5.	Visión.....	39
4.2.1.6.	ADN de la visión	39
4.2.2.	Desarrollo de la Propuesta	40
4.2.2.1.	Planificar.....	41
4.2.2.2.	Organizar	58
4.2.2.3.	Dirección.....	79
4.2.2.4.	Controlar	80
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES	86
	BIBLIOGRAFÍA	87
	ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°. 1: Diferencias entre la Empresa Clásica y la Cooperativa	20
Tabla N°. 2: Población.....	28
Tabla N°. 3: Planificación Administrativa.....	29
Tabla N°. 4: Planificación General de la Cooperativa San Francisco Ltda.	30
Tabla N°. 5: Organización Administrativa.	31
Tabla N°. 6: Talento Humano.....	32
Tabla N°. 7: Gestión Financiera	33
Tabla N°. 8: Control de Procesos Administrativos.....	34
Tabla N°. 9: Procesos Administrativos.....	35
Tabla N°. 10: Tiempo que frecuenta a la Cooperativa.	36
Tabla N°. 11: Análisis de Fortalezas	42
Tabla N°. 12: Análisis de Debilidades.....	43
Tabla N°. 13: Análisis de Oportunidades	43
Tabla N°. 14: Análisis de Amenazas.	44
Tabla N°. 15: Matriz EFI.....	45
Tabla N°. 16: Matriz EFE.....	47
Tabla N°. 17: Matriz FODA	48
Tabla N°. 18: Matriz FODA – Elaboración de Estrategias.....	49
Tabla N°. 19: Perspectiva de la Cooperativa de ahorro y crédito san francisco Ltda. ..	54
Tabla N°. 20: Estrategias para lograr los objetivos en cada área de la Coac.	55
Tabla N°. 21: Plan operativo anual – Cronograma de la propuesta.....	57
Tabla N°. 22: Cuadro de Mando Integral.	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°. 1: Componentes de la Gestión Financiera.....	8
Gráfico N°. 2: Planificación Administrativa.....	29
Gráfico N°. 3: Planificación General de la Cooperativa San Francisco Ltda.....	30
Gráfico N°. 4: Organización Administrativa.....	31
Gráfico N°. 5: Talento Humano.....	32
Gráfico N°. 6: Gestión Financiera.....	33
Gráfico N°. 7: Control de Procesos Administrativos.....	34
Gráfico N°. 8: Procesos Administrativos.....	35
Gráfico N°. 9: Tiempo que frecuenta la Coac.....	36
Gráfico N°. 10: Modelo de Gestión Financiera.....	41
Gráfico N°. 11: Ubicación, Avn. 15 de Noviembre y Víctor Hugo San Miguel.....	38
Gráfico N°. 12: Sucursales de la Cooperativa San Francisco en el Ecuador.....	38
Gráfico N°. 13: Organigrama Estructural COAC San Francisco Ltda.....	58
Gráfico N°. 14: Estructura del Modelo Gestión Financiera.....	79
Gráfico N°. 15: Servicios Adicionales de la COAC San Francisco.....	81
Gráfico N°. 16: Servicios No Financieros.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Balance consolidado y condensado de agosto.....	90
Anexo 2: Balance consolidado y condensado de septiembre.....	91
Anexo 3: Balance consolidado y condensado de octubre.....	92
Anexo 4: Balance de octubre.....	93
Anexo 5: Activos de riesgo sujeto a recuperación.....	94

RESUMEN

La propuesta de un modelo de Gestión Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.; Agencia Tena, se realizó con la finalidad de viabilizar a largo plazo la gestión de la institución. Se elaboró un cuestionario aplicado a los socios de la cooperativa el cual permitió evaluar el desempeño actual de la cooperativa, encontrando factores internos como las fortalezas y las debilidades y factores externos como amenazas y oportunidades, los cuales afectan de manera positiva o negativa a la Cooperativa, la encuesta aplicada dio como resultado: que el 67% de los socios tiene conocimiento sobre planificación estratégica, el 88% menciona que se cumple con la planificación, el 85% de los socios cree que debería existir una administración de talento humano, el 52% tiene conocimiento sobre gestión financiera, y el 92% de los socios manifiestan que son fundamentales los procesos administrativos. La implementación de estrategias debe seguir el orden establecido, de forma que se obtenga el resultado esperado, para la elaboración de un modelo de gestión financiera han sido seleccionadas mediante un análisis FODA y las matrices EFE y EFI, las cuales arrojaron valores de 2.77 y 21 puntos respectivamente. Recalcando que los FI deberán ser fortalecidos para aprovechar los FE; puesto que existen oportunidades en las cuales se podrían desarrollar una vez analizado la situación financiera de la Cooperativa.

Palabras Claves: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS> <GESTIÓN FINANCIERA> <FODA>
<EFI> <EFE> <TENA (CANTÓN)>

Ing. Stalin Efrén Arguello Erazo
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The proposal of a Financial Management model for Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda; Tena Agency, it was implemented to make the management of the institution viable in long term. A questionnaire was applied to the members of the cooperative which allowed evaluating the current performance of the institution, finding internal factors such as strengths and weaknesses and external factors such as threats and opportunities, which affect the institution in a positive or negative way, the survey applied showed as a result: that 67% of the members have knowledge about strategic planning, 88% said that the planning is accomplished, 85% of the partners believe that there should be a human talent administration, 52% have knowledge of financial management, and 92% of the members state that administrative processes are essential. The implementation of strategies must follow the established order, so that the expected result is obtained, for the elaboration of a financial management model they have been selected through a SWOT analysis and the EFE and IFE matrix, which showed values of 2.77 and 21 points respectively. Emphasizing that IF should be strengthened to benefit the EF; since there are opportunities in which they could be developed once the financial situation of the Cooperative has been analyzed.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>
<IMPLEMENTATION OF STRATEGIES> <FINANCIAL MANAGEMENT>
<SWOT> <IFE> <EFE> <TENA (CANTON)>

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada, en la actualidad son instituciones que gozan de autonomía, administrativa y financiera; están regidos por los Principios de Solidaridad, Subsidiariedad, Equidad, Interterritorial, Integración y Participación Ciudadana.

El presente trabajo de titulación, es un aporte para el área financiera, del Área de Contabilidad y Cobranza del Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Limitada.

Los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito no cumplen con el pago de sus cuotas, por lo que se ha generado una multa por recargo estipulado en la ley desde el año 2016 y que se incrementa cada mes hasta llegar a diciembre por lo que se presenta una alta tasa de morosidad en todo el presupuesto anual.

En el primer capítulo se analiza el Problema, su Planteamiento, Formulación, Justificación y la Delimitación del Problema, elementos objeto de estudio, así como también los objetivos que se planean para lograr la consolidación de las estrategias para mejorar la gestión financiera.

En el segundo capítulo se hace referencia al Marco Teórico el cual abarca los Antecedentes de la Investigación, la Fundamentación Teórica basados en Planificar, Organizar, Dirigir y controlar las actividades. Apoyado en políticas claras y precisas que permita a los altos niveles de morosidad disminuirse, más aún cuando se debe considerar la importancia de mantener un nivel alto de liquidez en la institución financiera, hoy en día las cooperativas en el rol de créditos enfrentan a una exigente competencia y cambios constantes por factores externos.

El tercer capítulo trata sobre el Marco Metodológico el cual se utiliza para el desarrollo de la investigación, aquí se determina la Modalidad de la Investigación, Tipo de Investigación, Población, Métodos, Técnicas e Instrumentos utilizados en el desenvolvimiento del presente estudio, los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los socios y al personal que labora en la cooperativa, cuyo análisis respectivo

ha permitido la verificación de la idea a defender planteada. Finalmente, en el cuarto capítulo tenemos la propuesta:

El trabajo investigativo estuvo enmarcado dentro de la Administración Financiera y Responsabilidad Social, con la aplicación de metodologías antes mencionadas, que nos ayudó a conocer cuál es la situación que atraviesan los departamentos financieros especialmente en el área de crédito ya que por los malos procedimientos existe un porcentaje alto de morosidad. La implementación de un modelo de Gestión Financiera contiene: Título de la propuesta, objetivos, desarrollo, aspectos que servirán para implantar estrategias y mejorar su administración.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito del sector rural del Ecuador han crecido a un ritmo acelerado, atendiendo los nichos de mercado que deja el sistema bancario y ampliando su campo de acción. La implantación de sencillos esquemas de control y seguimiento, logran no sólo ampliar su cobertura de servicios.

La falta de un modelo de gestión financiera constituye un serio problema en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., lo que compromete la viabilidad de largo plazo de la institución. La agencia Tena de la Cooperativa no es manejada con las fases de la gestión financiera es decir no cuenta con: una planificación, organización, dirección, y control adecuado, procedimientos que son necesarios y que se debe seguir para el desempeño eficiente de la organización.

Una de las causas de este problema de gestión financiera son: mala calificación del crédito, sobreendeudamiento, inexistencia de políticas de crédito aplicadas en el análisis en lo referente a la capacidad de pago del deudor y por tal razón en el informe anual de la Cooperativa se visualiza indicadores financieros desalentadores como son pérdida de liquidez, perdida de utilidades por la insolvencia de los deudores.

Los resultados desfavorables alcanzados por la mayoría de Cooperativas del sector evidencian la escasa utilización de herramientas de la gestión financiera debido a que la realidad de las Cooperativas no es muy alentadora.

Es importante señalar que las principales falencias se dan en el departamento de Crédito, ya que no se aplican técnicas de seguimiento y de recuperación de la cartera paralelamente a la expansión de los servicios crediticios para proteger en forma oportuna el problema de la cartera y evitar la desviación de los créditos, los mismos que son utilizados en actividades totalmente diferentes a las que fueron planteadas en el momento de su solicitud, lo cual limita el avance y crecimiento de la Cooperativa.

Una de las causas principales para que exista un problema en lo referente a la cartera vencida, son las metas mensuales de otorgamiento de crédito que deben de cumplir los oficiales de crédito, los mismos que por el trabajo realizado bajo presión no analizan correctamente a los socios que están requiriendo los créditos, dando como resultado socios que no cumplen a tiempo con los pagos.

No existe una adecuada capacitación a los colaboradores de la COAC San Francisco Ltda. Lo cual se saltan proceso y llevan un desorden en el manejo de sus funciones.

La Cooperativa de Ahorro y crédito San Francisco Ltda. No cuenta con un organigrama funcional, es un problema ya que no saben cuáles son sus tareas y funciones asignada para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión financiera mejorará eficientemente el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., en la provincia de Napo, cantón Tena?

1.1.2. Delimitación del Problema

La presente investigación se enmarca en la siguiente delimitación.

Objetivo del estudio: Proceso administrativo.

Campo de acción: Gestión financiera.

Factor Espacial: Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., en la provincia de Napo, cantón Tena.

Factor Temporal: Este trabajo investigativo se lleva a efecto durante el período 2017.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El diseño de un modelo de gestión financiera mejorará eficientemente el desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Tena mediante la aplicación de una planificación, organización, dirección y control adecuados de todos los procedimientos financieros ya que permite una mejor administración en cada uno de los métodos en desarrollo y/o ejecución de los procesos operativos.

Con el desarrollo del presente trabajo de investigación cuyo tema es “Modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., provincia de Napo, cantón Tena, período 2017” , se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante el proceso de aprendizaje en la carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH.

Es importante señalar además que con el transcurso del tiempo las transacciones financieras han crecido notablemente, lo cual ha permitido colocar una mayor cantidad de recursos financieros en el mercado.

Es de suma importancia, en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. La misma que tendrá incidencia de manera positiva en la disponibilidad y entrega efectiva de información importante, para la toma de decisiones y elaboración de planes estratégicos así como la eficiencia en la gestión organizacional.

La existencia de un modelo de gestión financiera para el sistema créditos y cobranzas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., provincia de Napo, cantón Tena, motivo por el cual realizare el presente trabajo de investigación es con la finalidad de proponer normas específicas para la institución, basadas en las normas generalizadas de control emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, contempladas en la ley general de instituciones del sistema financiero.

La implementación adecuada de un modelo de gestión financiera abarcará una de las áreas primordiales para el desarrollo de toda Cooperativa, como es el área de créditos y cobranzas, proporcionará información adecuada al: gerente, analistas de créditos, cobranzas y a todo el personal relacionado con el área de negocios. Y cumple la función

de otorgar una herramienta adicional para evitar la cartera vencida, con bases técnicas y resultados eficientes. La presente investigación será factible porque existe el compromiso del nivel directivo de aportar con documentos y datos necesarios que sirvan de base para el desarrollo del modelo como una herramienta para la correcta toma de decisiones en la Cooperativa.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- Diseñar un modelo de gestión financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., provincia de Napo, cantón Tena, período 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa, identificando así las causas que dificultan el normal desempeño de los procesos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- Establecer bases teóricas científicas que permitan la realización de un modelo de gestión financiera eficiente.
- Desarrollar un modelo de gestión financiera para el sistema de créditos y corazas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En este tópico se presenta las definiciones, conceptos básicos que se aplican en la administración o gestión financiera, con la finalidad de enmarcarlos en el ámbito de análisis de la presente investigación.

2.1.1. Modelo de Gestión

Un modelo de gestión se refiere al trabajo que se realiza, a la forma como se organizan para realizarlo y a los recursos que se administran en ese esfuerzo. Uno de los modelos de gestión utilizados hoy en día, es el correspondiente a Idalberto Chiavenato.

En este caso plantea el hecho de que los correspondientes a la gestión de una empresa se focalizan en seis partes:

- a) La admisión de personas, que se encuentra relacionada directamente con la selección y posterior contratación de personal eficiente.
- b) En la aplicación de dichas personas, para que puedan ayudar en la compensación laboral, mediante la evaluación y el análisis del desempeño.
- c) En el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo incluyendo también el de las personas en sus áreas laborales.
- d) En la retención del personal utilizando en este caso los cursos de capacitación como medio para llevarla a cabo.
- e) En el monitoreo y control de todas aquellas personas mediante diferentes sistemas de información.
- f) Base de datos informáticos.

Es importante tener en consideración que este modelo de gestión empresarial, los procesos mencionados se ven influenciados para las condiciones externas e internas correspondientes a la empresa gestionada.

Gráfico N°. 1: Componentes de la Gestión Financiera



Fuente: Adaptado de Correa, (2006).

Como se puede observar en el gráfico 1, los componentes se complementan y son interdependientes, generan sinergias y logran a través de esto, la Gestión Financiera, direccionamiento estratégico, lo cual representa el buen funcionamiento de la Empresa.

Componente Administrativo

Es “Gobernar ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre personas que lo habitan, dirigir una institución ordenadamente desempeñando y distribuyendo funciones o tareas para cada área de la empresa”. (Setzer,2010).

Componente técnico

Se estudian los procesos productivos fundamentados en las cadenas de valor y las estrategias de producción con el fin que se actualice la administración de operaciones con los demás aspectos organizacionales y se logre entre otros una mayor competitividad y gestión de talento humano. (Pinar, 2007)

Componente Legal

Se toma como referente la formalización de la organización identificando los beneficios que trae consigo una buena fundamentación legal para el funcionamiento, sostenimiento y desarrollo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

Proceso Administrativo

“La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización”.

“Un proceso es la forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sea cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”.

(Cruz, 2013).

Saben a dónde va la organización y en que debe contribuir para alcanzar ese objetivo, puede coordinar sus actividades, cooperar entre ellos y trabajar en equipos. Sin la planificación, los demás departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos aptos para alcanzarlos. Además son guía para: que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos. Que los miembros realicen las actividades acorde a los objetivos y procedimientos escogidos. Que el proceso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso para planificar es seleccionar las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización. Definidas estas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la planificación

produce una imagen de las circunstancias futuras deseables, dados los recursos actualmente disponibles, las experiencias pasadas etc.

Entidades de control

Las entidades de control de las actividades financieras son:

- a) La Súper intendencia de Bancos (SB) que efectúa la vigilancia, auditoria, intervención, control y supervisión de las actividades financieras, que ejercen las entidades públicas y privadas del sistema financiero nacional, con el propósito de que se acaten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés nacional.
- b) La Súper intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que se ocupa de la organización, funcionamiento y control del sector financiero popular y solidario.
- c) Las Cooperativas de producción especialmente agropecuaria están supervisadas por el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca. (Sistema Financiero Nacional)

La función de la Súper Intendencia de Bancos según la ley 147 de la Economía Popular y Solidaria tiene entre sus atribuciones:

- a) Ejercer el control de las actividades económicas
- b) Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento.
- c) Otorgar personalidad jurídica a estas organizaciones
- d) Fijar tarifarios de servicios
- e) Autorizar las actividades financieras.
- f) Levantar estadísticas
- g) Imponer sanciones
- h) Expedir normas de carácter general (Sistema Financiero Nacional 2015).

Proceso Administrativo y Financiero

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.”
La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta

disciplina, correctamente. En su concepción se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelaciona y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración.

A estas dos fases se les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, y la dinámica se refiere a cómo manejar el organismo social”. (Lara, 2004).

Proceso Financiero

El Proceso Financiero es Gestionar, Administrar y Controlar eficientemente los recursos necesarios a fin de proveer a las diferentes unidades con el objetivo de lograr las metas institucionales.

El proceso financiero a futuro estudia la realización de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y de mercadotecnia, a fin de decidir posteriormente la forma de satisfacer los requerimientos financieros. También si los resultados iniciales proyectados no son satisfactorios, el proceso financiero debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios.

El proceso financiero continúa hasta la fase de implementación, y trata del proceso de retroalimentación y de ajuste que se requiera para asegurarse de la adherencia a los planes para modificarlos, como consecuencia de cambios imprevistos en el ambiente operativo.

La totalidad del proceso implica la decisión sobre un amplio conjunto de metas corporativas, y la elaboración posterior de una serie de presupuestos y pronósticos para cada área significativa de las actividades de la empresa.

De este modo el proceso financiero permite a la empresa determinar oportunamente sus requerimientos de financiamiento, dándole así amplias oportunidades para obtenerlos fondos en una forma óptima”. (Rodríguez, 2002).

- a) Aumento de liquidez del sistema financiero, complementado con la existencia de una competencia bancaria, donde se empieza a valorar la calidad de los servicios que prestan las Entidades Financieras.
- b) Aparición de los índices de referencia del mercado interbancario, para establecer los costes de financiación.
- c) Proliferación de instrumentos financieros.
- d) Concepto de gestión financiera eficiente. Entre ellos destaca la gestión de la posición de tesorería en fecha- valor y el concepto de tesorería como centro de beneficio.
- e) Incorporación de la gestión de riesgos financieros (tipo de cambio y tipo de interés), como una función más de la gestión financiera.

Diagnostico Financiero

Es el método más profundo y completo de análisis financiero, utiliza varios métodos con el objetivo de conocer la situación financiera a una fecha determinada y los resultados de un ejercicio, correlacionados con aspectos y variables de gestión, es decir observar e investigar la causa – efecto de las decisiones gerenciales de producción, comercialización administración, recursos humanos y tecnológicos. (Bravo, 2011).

Institución Financiera

Las instituciones financieras sirven como intermediarios al canalizar los ahorros de los individuos, empresas y gobiernos hacia préstamos o inversiones. Muchas instituciones financieras pagan directa o indirectamente intereses sobre fondos depositados a los ahorradores; otras proporcionan servicios a cambio de una comisión (por ejemplo, las cuentas de cheques por las cuales los clientes pagan cuotas de servicios). algunas instituciones financieras aceptan depósitos de ahorros de clientes y prestan este dinero a

otros clientes o empresas; otras invierten los ahorros de los clientes en activos productivos, como bienes raíces o acciones o bonos, y algunas hacen ambas cosas.

El gobierno exige a las instituciones financieras que operen dentro de las normas reguladoras establecidas”. (Gitman, 2006).

Son entidades sometidas al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos, como también la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que ofrece servicios Financieros con el propósito de brindar confianza, solidez y rentabilidad.

Evaluación del desempeño

Algunas organizaciones asignan la evaluación del desempeño a una comisión especialmente diseñada para el efecto. Se trata de una evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los colaboradores. Es habitual que la comisión está compuesta por personas que pertenecen a distintas unidades de trabajo, permanentes y transitorias. (Chiavenato, 2008).

La proyección de estados financieros permitirá:

- Realizar un diagnóstico financiero proyectado.
- Evaluar las políticas y estrategias tomadas.
- Valorar la empresa
- Programar necesidades de inversión o financiamiento
- Proyectar posibles pagos de dividendos.

El crédito

El concepto de crédito ha sido planteado desde puntos de vista muy diferentes según el uso o aplicación que pueda dársele en la práctica comercial, pero generalmente su definición siempre está dirigida hacia la transferencia de un bien o servicio cuya contraprestación temporal es la promesa de devolver dicho bien o su valor, mas sus intereses, es decir, de cancelar el precio correspondiente por la obligación aceptada, en

una fecha posterior determinada y puede hacerse en una o varias cuotas.

Según: (Cátacora, 1997). “El crédito se define como la confianza dada o recibida a cambio de un valor, el derecho de disponer de un dinero ajeno de retrasar, por un cierto plazo, el pago de cantidades debidas a cambio de un cierto interés”

Según: (Mill, 2003). Definió al crédito como el permiso para usar el capital de otro. En los negocios crédito es la confianza dada o tomada a cambio a cambio de dinero, bienes o servicios. La operación de crédito puede definirse como: la entrega de un valor actual, sea en dinero, mercancía o servicio, sobre la base de confianza, a cambio de un valor equivalente esperado en un futuro, pudiendo existir adicionalmente un interés pactado. Hay crédito siempre que exista un contrato a término (verbal o escrito); esto es, un contrato que engendre obligaciones cuya ejecución sea diferida para una de las partes en lugar de exigirla a esta inmediatamente.

Por eso en su aceptación jurídica el crédito es una promesa de pago que establece un vínculo jurídico entre el deudor y el acreedor. Por una parte el deudor tiene la obligación de pagar, y por otra, el acreedor tiene derecho de reclamar el pago.

Procedimientos de crédito

Es el conjunto de medidas que, originadas por los principios que rigen los créditos en la Empresa o Institución, que determinan lo que se ha de aplicar ante un caso concreto para obtener resultados favorables para la misma. Como por ejemplo: período de crédito de una empresa, la normas de crédito, los procedimientos de cobranza y los documentos ofrecidos.

Sistema de crédito

Un sistema de crédito es utilizado para obtener un orden en los financiamientos otorgados.

Según: (Santandreu, 2005). El sistema de crédito es una herramienta administrativa fundamental para la existencia y desarrollo de la empresa, ya que a través de este se fija un proceso, normas y políticas para el otorgamiento del

crédito, implementado un control de las operaciones y el análisis de la capacidad económica del cliente.

Se puede decir que un buen sistema de crédito, permite a las empresas ser más eficientes en lo referente al otorgamiento del crédito, aspecto fundamental que permite alcanzar el logro de los objetivos de toda organización. Así mismo el sistema de crédito ayuda a aumentar el volumen de ventas a través de la captación de clientes, con la visión de ofrecerles facilidades de pago en un tiempo determinado y tomado en cuenta cada una de las necesidades de los clientes.

El crédito es visto como sistema cuando se forma por políticas, normas y procedimientos. Dichos elementos al aplicarse eficientemente hacen que el sistema tenga un buen funcionamiento.

Cobranza

En toda organización debe existir una cobranza, tanto efectiva como rápida, ya que esto agiliza su proceso y de esta manera se obtienen los objetivos propuestos, donde hoy en día para las organizaciones mantener un margen de utilidad es factible para una empresa, ya que aumenta la eficiencia y la eficacia de los procesos operativos, flujo de efectivo, que deben entrar por las ventas realizadas.

Para: (Ettinger y Goliet, 2000). La cobranza es fundamental para el éxito de cualquier negocio que vende a crédito, cualquiera que sea la amplitud del negocio, sus utilidades dependen especialmente del ciclo y la frecuencia de reinversión de su capital.

A partir de la definición anterior se puede determinar que la cobranza es un proceso por el cual los gerentes de crédito determinan la capacidad de liquidez con la que deben contar para realizar sus diferentes actividades de inversión.

Sistema de cobranzas

Según: (Rosenberg, 1989). Establece que un sistema de cobranzas se define como el proceso administrativo que tiene por objeto recuperar el importe de las ventas en la fecha

de vencimiento de las cuales dependen los ingresos para las empresas.

Por lo tanto un buen sistema de cobranza permite a las empresas ser más eficientes en cuanto a su gestión de cobro, ya que facilita el manejo de las mismas, es decir por medio de un sistema donde se identifiquen cuentas vencidas y luego se clasifican de acuerdo con la duración que han estado por cobrarse.

La cobranza es vista como un sistema cuando se conforma por políticas, normas, procedimientos y estrategias de cobro, dichos elementos al aplicarse eficientemente hacen que el sistema tenga un buen funcionamiento.

- **Captaciones y ahorros.** - Es la base económica financiera de la Cooperativa se fundamenta y se consolida con los ahorros e inversiones a cortos, mediano, largo plazo para sus asociados así como también con fondos de contingencia y préstamos de organizaciones fraternas del exterior. (Sabino, 1991).
- **Dirección Estratégica.** - Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. (Palacios, 2010).
- **El desplazamiento de recursos.**- Es una situación en la que la capacidad de inversión de las empresas se reduce debido a la deuda pública: El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y la escases de los recursos. (Ron, 2012).
- **Estrategias.**- En el diccionario Larouse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un

máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

- **Evaluación.-** Revisión metódica del rendimiento económico de cada inversión, con el ánimo de evaluar la efectividad y conveniencia de la inversión realizada. (Catacora, 1997).
- **Índices.-** Instrumento estadístico expresado como porcentaje sobre una base anual (producción, renta per cápita, precios). (RAE, 2011).
- **Ingresos financieros.-** Son aquellos ingresos que se derivan de la colocación de los distintos recursos financieros de la empresa. Se determina sumando “Ingresos de participaciones en capital”, “Ingresos de otros valores negociables y créditos”, “Otros intereses e ingresos asimilados” y “Diferencias positivas en cambio”. (RAE, 2011).
- **Sistema financiero.-** Es un conjunto de instituciones donde se tiene como objetivo primordial el incentivar o canalizar el deseo de ahorrar por parte de las personas. (Ron, 2012).
- **Teoría de las empresas.-** Las empresas son organizaciones económicas que tienen como objetivo central obtener beneficios mediante la coordinación de recursos humanos, financieros y tecnológicos. Son importantes porque tienen la capacidad de generar riqueza y empleos en la economía y, además, porque son de las principales entidades impulsadoras del cambio tecnológico en cualquier país. (Córdova, 2007).

Morosidad

En términos generales, la morosidad es la cualidad morosa, la situación jurídica en la que un obligado se encuentra en mora, siendo esta el retraso en el cumplimiento de una obligación, de cualquier clase que esta sea, aunque suele identificarse principalmente con la demora en el pago de una deuda exigible. (Gitman, 2007).

Riesgo

El incremento al máximo de las utilidades también ignora el riesgo, es decir la posibilidad de que los resultados reales defieran de los esperados. Una condición básica de las finanzas administrativas es que exista un equilibrio entre el rendimiento (flujo de efectivo - riesgo).

El rendimiento y el riesgo son de hecho factores determinantes clave del precio de las acciones. El flujo de efectivo y el riesgo afectan el precio de las acciones de una manera diferente. Un flujo de efectivo mayor se relaciona con un precio más alto de las acciones. Un riesgo mayor genera un precio bajo de las acciones por que el accionista debe ser compensado por el riesgo mayor. (Gitman, 2007).

Liquidez

La liquidez de una empresa se mide por su capacidad para satisfacer sus obligaciones a corto plazo, conforme estas se vencen. Se refiere a la solvencia de la posición financiera global de la empresa, a la facilidad con la cual se puede cumplir a quien se le adeuda. (Córdova, 2012).

Cooperativa

Es una forma de organizar empresas sin fines económicos, donde lo importante es trabajar en común para lograr el beneficio, se diferencia de otro tipo de empresa en que es más importante el trabajo de los asociados que el dinero que aportan. Las Cooperativas no son simples empresas formadas alrededor de un capital, sino que tienen dos características especiales que las constituyen: son al mismo tiempo asociación de carácter social y empresa de carácter económico. Es el aspecto social el que distingue a las Cooperativas permitiéndole realizar acciones en bien del desarrollo social a la vez que colaboran con el desarrollo económico. (Ettinger, 2008).

Cooperativa es una asociación voluntaria de personas que tienen problemas y necesidades comunes a los cuales se da solución, y que para encontrarla buscan actuar en forma

conjunta mancomunada, porque saben que individualmente no podrían hacerlo.

Origen de las Cooperativas

Una de las primeras experiencias Cooperativas data de 1844, cuando se crea en Rochdale, Inglaterra, la Cooperativa de consumo Sociedad Equitativa de los Pioneros de Rochdale. Simultáneamente surgen otras experiencias en Francia, España y otros países europeos. Entre los primeros grandes pensadores del cooperativismo se encuentran Robert Owen, Charles Fourier y Friedrich Wilhelm Raiffeisen, respectivamente, inglés, francés y alemán, los que hicieron una crítica en la que proponían que la solución de problemas sociales se puede lograr a través de la cooperación entre los individuos.

El movimiento cooperativo nació en el marco de la Revolución Industrial, durante el siglo XIX, como sociedades de ayuda mutua para la defensa de intereses colectivos y tenían como objetivos conseguir bienes de consumo para sus socios en las mejores condiciones posibles de precio y calidad (Cooperativas de consumo) o producir y canalizar esta producción hacia el mercado, evitando intermediarios, para maximizar las rentas de los cooperativistas. Pero este proceso que se lleva a cabo en plena revolución industrial tiene sus antecedentes históricos en las ideas y la práctica de la Cooperación aplicadas a la solución de problemas económicos en las primeras etapas de la civilización. (Chiavenato, 2008).

Cooperativismo

Es una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común, la participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y solidaridad. Es una concepción doctrinal, pues todo cooperador cuenta con una serie de ideas fundamentales que rigen su comportamiento, siendo el hombre en su calidad de cooperador, el motor del cooperativismo. (Martínez, 2005).

El cooperativismo surge como resultado de la necesidad de encontrar solución a los problemas y satisfacción de necesidades comunes a un grupo determinado de personas mediante la reciprocidad, el esfuerzo propio, la ayuda mutua y la gestión de pequeñas economías para hacer empresas solidarias de ser.

Características de las Cooperativas

Las Cooperativas son empresas económicas de interés social y de administración democrática, por lo tanto tiene las siguientes características y cuenta con los recursos materiales y humanos para su funcionamiento, sus propietarios son los socios, quienes aportan los recursos materiales tales como:

- La tierra
- Las herramientas
- Dinero
- Fuerza de trabajo.
- Con los aportes recibidos la Cooperativa realiza actividades que van a beneficiar a los socios y a sus familias y a su comunidad.
- La propiedad sobre la empresa es colectiva.

2.1.2. Estructura de la Cooperativa

La Cooperativa se basa normalmente en el modelo de producción de empresas privadas, tomándola como núcleo del quehacer económico aunque como modelo de sociedades mercantiles también presenta algunas particularidades en su estructura.

Tabla N°. 1: Diferencias entre la Empresa Clásica y la Cooperativa

EMPRESA CLÁSICA	EMPRESA COOPERATIVA
Los empresarios buscan obtener beneficios monetarios o influencias.	Los cooperativistas buscan solucionar sus necesidades
Con la ganancia se beneficia sólo el empresario.	Con los excedentes se beneficia la Cooperativa y por tanto, sus socios.
Principal objetivo: aumentar beneficios, a costa de lo que sea	Principal objetivo: satisfacer las necesidades que motivaron la Cooperativa

Los beneficios se distribuyen entre los accionistas	Los beneficios, que no tienen por qué ser monetarios, se distribuyen entre los socios o se reinvierten en la Cooperativa, según estatutos.
Órgano de gobierno: el accionariado.	Órgano de gobierno: los socios, en asambleas.
El número de socios es limitado	El número de socios es ilimitado, según estatutos
Los objetivos son independientes del socio	Los objetivos son dependientes de las necesidades de los socios

Fuente: www.aciamericas.coop (Principios y valores de las Cooperativas).

2.1.3. TIPOS DE COOPERATIVAS

Acorde a los beneficios o servicios que preste a los socios o de la manera que impulse una actividad en el lugar donde se ubica:

Cooperativas de Ahorro y Crédito

Se denominarán Cooperativas de ahorro y crédito las Cooperativas de servicio que tengan por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera en beneficio de sus socios.

Cooperativas de Trabajo

Son Cooperativas de trabajo las que tienen por objeto producir o transformar bienes o prestar servicios a terceros, mediante el trabajo mancomunado de sus socios y cuya retribución debe fijarse de acuerdo a la labor realizada por cada cual.

Los aportes de los socios personas naturales deberán consistir necesariamente en el trabajo que se obliguen a realizar, sin perjuicio de los aportes que hagan en dinero, bienes muebles o inmuebles.

Cooperativas de Servicio

Son Cooperativas de servicio las que tengan por objeto distribuir los bienes y proporcionar servicios de toda índole, preferentemente a sus socios, con el propósito de mejorar sus condiciones ambientales y económicas y de satisfacer sus necesidades familiares, sociales, ocupacionales o culturales.

Sin que la enumeración siguiente sea taxativa, las Cooperativas de esta clase podrán tener el carácter de escolares, de abastecimiento y distribución de energía eléctrica y de agua potable, de vivienda, de aprovisionamiento, de ahorro y crédito y también de beneficio para las actividades del hogar y de la comunidad.

Cooperativas Escolares

Son Cooperativas escolares las que se constituyen en los establecimientos de educación básica, media, especial o superior, con el objeto de propender al mejoramiento de las escuelas en las cuales se fundan y de la comunidad en que éstas funcionan. El propósito principal de las Cooperativas escolares es educativo y secundariamente económico.

Cooperativas Agrícolas y Campesinas

Son las que se dedican a la compraventa, distribución, producción y transformación de bienes, productos y servicios, relacionados con la actividad agropecuaria y agroindustrial, con el objeto de procurar un mayor rendimiento de ella y que actúan preferentemente en un medio rural y propenden al desarrollo social, económico y cultural de sus socios. (Pinar, 2007).

2.1.4. Desarrollo de la Cooperativa

La palabra desarrollo es visto como sinónimo de evolución y se refiere al proceso de cambio y crecimiento relacionado con una situación, individuo u objeto determinado. Al hablar de desarrollo podemos referirnos a diferentes aspectos: al desarrollo humano, desarrollo económico, o desarrollo sostenible.

Uno de los principales objetivos del desarrollo humano, es poder brindarle a la persona

la oportunidad de escoger el proyecto de vida que más le convenga para su existencia. Cada persona está en la capacidad de poder elegir cómo vivir, cual trabajo realizar, como constituir una familia, que religión profesar, etc.

En cuanto al desarrollo vinculado con la economía, este queda definido como la capacidad que tiene un país o nación para generar riquezas, con la finalidad de brindar bienestar tanto económico como social en los habitantes.

Un país con desarrollo económico, es un país próspero en donde las condiciones de bienes y servicios se encuentran al alcance de todos los grupos sociales que conforman la población, sociedad que cuenta con un buen desarrollo económico, presenta características de integración económica y social.

Y por último está el desarrollo sustentable, el cual permite una mejora en las condiciones de vida presente, sin poner en peligro los recursos de las generaciones futuras. Es decir, una utilización adecuada de los recursos que se tienen, satisfaciendo las necesidades de la población, pero sin exprimir al extremo los bienes naturales. (Weston, 1977).

2.2.IDEA A DEFENDER

El desarrollo de un modelo de gestión financiera para el sistema de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda., provincia de Napo, cantón Tena, período 2017, mejorará los niveles de eficiencia administrativa, operativa y financiera de la misma.

2.2.1. Variable Independiente

Modelo de gestión financiera.

2.2.2. Variable Dependiente

Desarrollo de la COAC San Francisco Ltda.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizaron las siguientes modalidades de investigación:

3.1.1. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa permitió recopilar registros narrativos de los fenómenos de la entidad financiera mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas.

3.1.2. Investigación Cuantitativa

Permitió determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generación y objetivación de la entidad financiera para proceder a los resultados a través de una muestra y hacer inferencias a una población (socios activos).

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Investigación Exploratoria.

Permitió explorar e indagar a los involucrados de la entidad financiera; es decir, con los socios activos y personal administrativo.

3.2.2. Investigación Descriptiva.

Permitió describir los hechos que se dan en el área de créditos y cobranzas, los mismos que tienen un proceso para ser controlados, que inicia desde la base legal, principios y normas, organización del departamento.

3.2.3. Investigación documental.

Esta investigación fue documental, debido a que se realizó a través de consultas documentales (libros y biblioteca virtual). Para realizar la investigación se acudió a información para aplicar y profundizar diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos libros e internet en los cuales se encontraron fundamentos, los mismos que fueron analizados, también se describió, explico, comparo, entre otras actividades para establecer relaciones o diferencias respecto al tema de estudio.

3.2.4. Investigación de Campo.

Fue una investigación de campo, porque se realizó la recopilación de información en el lugar de los hechos donde nace el problema de estudio, también porque se realizó una encuesta a las personas involucradas en el área de cobranzas y otorgamiento de créditos en la Cooperativa. La información obtenida se analizó e interpreto, ya que se llega al fondo donde nace el problema con las personas involucradas en esta área mediante una conversación directa con los funcionarios.

3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1. Métodos

3.3.1.1. Método Inductivo

Este método se lo realizo mediante la observación directa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. De donde se resaltó ciertas deficiencias existentes y que se puedan identificar fácilmente a simple vista.

Pasos del Método Inductivo

- Observación guiada de elementos de una muestra
- Compleción
- Generalización por inducción
- Análisis de la formulación
- Aplicación de la generalización a nuevos casos

- Proposición de unidades creativas
- Evaluación y retro alimentación.

Como Aplicar El Método Inductivo

- Planteamiento del problema
- Compresión de la naturaleza del problema
- Estrategias de solución
- Estudio y análisis de las posibles soluciones
- Solución
- Evaluación y alcance de la solución
- Implementación a través de tareas.

3.3.2. Técnicas

Para la recolección de la información se aplicó encuestas, entrevistas y observación las cuales contemplaron las estrategias metodológicas requeridas por los objetivos y la idea a defender condujeron a la elaboración del modelo de gestión financiera para el sistema de créditos y cobranzas de la Cooperativa de acuerdo al enfoque positivista, se realizó el proceso de recolección de la información y se aplicaron las siguientes técnicas:

Encuestas

Con la finalidad de obtener datos y opiniones importantes de todos los funcionarios del departamento de crédito.

Entrevista

Se aplicó la técnica de la entrevista, principalmente al gerente, debido a que estos funcionarios son las personas que tienen conocimientos globales de la funcionalidad del departamento que está bajo sus responsabilidades con el único objetivo de obtener información útil, que permitió posteriormente aplicar estrategias requeridas por los objetivos y la idea a defender que conduzca al diseño del modelo de gestión financiera.

Observación

Se aplicó esta técnica de observación puesto que, a través de esta, se logró captar la realidad de la Cooperativa, mediante la observación directa del procedimiento de crédito que se sigue o se rige el personal de cobranzas y otorgamiento de créditos.

3.3.3. Instrumentos

En esta investigación se aplicaron los siguientes instrumentos:

- Cuestionario de encuesta.
- Ficha de observación.
- Guía de entrevista.

En las encuestas se realizó un banco de preguntas, mínimo ocho. Las preguntas fueron: abiertas, cerradas, selección múltiple y opinión personal, las encuestas se realizaron al personal del Departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Del cantón Tena.

En la entrevista se realizaron preguntas directas y concisas, dirigidas al Jefe de Agencia de la COAC.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se investigó para la realización de este trabajo de investigación fue el gerente y personal del departamento de créditos y cobranzas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. El departamento se encuentra integrado por cuatro asesores de crédito y un gestor de cobranzas es decir un total de seis personas encuestadas, por lo cual no hay la necesidad de determinar una muestra porque se trabajará con la totalidad de la población del departamento.

Tabla N°. 2: Población

Lic. Carlos Jérez	JEFE DE AGENCIA
Raquel Trujillo	ASESORA DE CRÉDITO
Verónica Papa	ASESORA DE CRÉDITO
Cristina Rivera	ASESORA DE CRÉDITO
Fredy Dávila	ASESOR DE CRÉDITO
Diego Basurto	GESTOR DE COBRANZAS

Elaborado Por: Katherine Quezada.

3.4.1. Población

La población que se investigó para la realización de este trabajo de titulación fueron los socios activos de la COAC que son 8000.

3.4.2. Determinación de la muestra

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

En donde:

N = tamaño de la muestra 8000

Z = Nivel de confiabilidad (95%)

P = Probabilidad de ocurrencia 0.90

Q = Probabilidad de no ocurrencia 1 - 0.90 = 0.10

N = Población = 8000

E = 0.05

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.9)(0.1) * 8000}{(1.96)^2 (0.9)(0.1) + 8000(0.05)^2}$$

$$n = 2274,99/16,795744$$

$$n = 338 \text{ encuestas}$$

Se realizaron 338 encuestas a los socios activos de la COAC San Francisco Ltda. Agencia Tena.

3.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

PREGUNTA N° 1: Conoce usted sobre la planificación administrativa actual de la Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda.

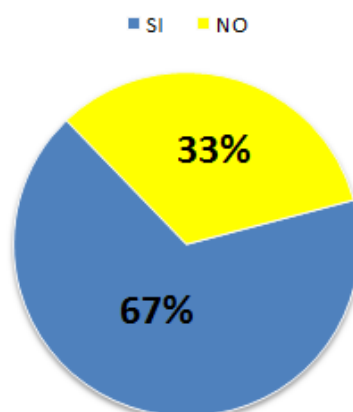
Tabla N°. 3: Planificación Administrativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	226	67%
NO	112	33%
TOTAL	338	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado: Katherine Quezada.

Gráfico N°. 2: Planificación Administrativa



Fuente: Tabla 3: Planificación Administrativa.

Elaborado: Katherine Quezada.

ANÁLISIS: Con la encuesta realizada, se ha obtenido que el 33% de los encuestados no tienen conocimiento de lo que es una planificación administrativa, y el 67% menciona que si tiene conocimiento sobre la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

PREGUNTA N° 2: Considera usted que se cumple con la planificación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

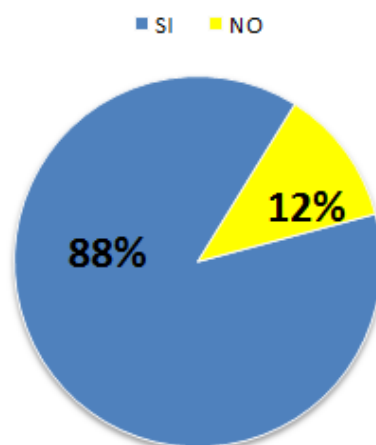
Tabla N°. 4: Planificación General de la Cooperativa San Francisco Ltda.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	298	87.91%
NO	40	12.09%
TOTAL	338	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado: Katherine Quezada.

Gráfico N°. 3: Planificación General de la Cooperativa San Francisco Ltda.



Fuente: Tabla 4: Planificación General de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado: Katherine Quezada.

ANÁLISIS: Con la encuesta realizada, se ha obtenido que el 12% de los encuestados no tienen conocimiento si se cumple o no con la planificación, y el 88% menciona que si cumple con la planificación la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

PREGUNTA N° 3: ¿Cree usted que la Cooperativa se encuentra bien organizada?

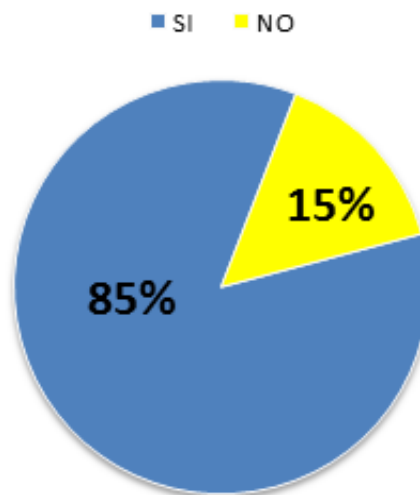
Tabla N°. 5: Organización Administrativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	288	85%
NO	50	15%
TOTAL	338	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado: Katherine Quezada.

Gráfico N°. 4: Organización Administrativa



Fuente: Tabla 5: Organización Administrativa

Elaborado: Katherine Quezada.

ANÁLISIS: Con la encuesta realizada, se ha obtenido que el 15% de los encuestados no saben si estará bien organizada, y el 85% menciona que si se encuentra bien organizada la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

PREGUNTA N° 4: ¿A su parecer debería existir una administración de talento humano en la Cooperativa San Francisco Ltda. Agencia Tena?

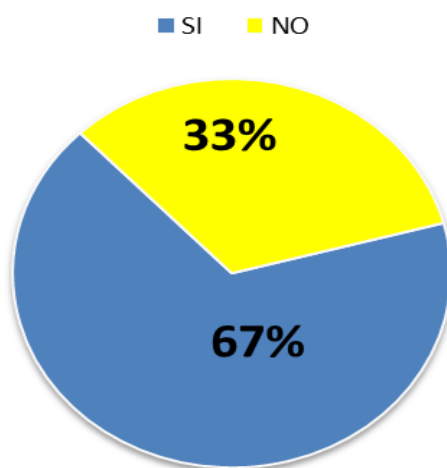
Tabla N°. 6: Talento Humano.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	227	67%
NO	111	33%
TOTAL	338	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado: Katherine Quezada.

Gráfico N°. 5: Talento Humano



Fuente: Tabla 6: Talento Humano.

Elaborado: Katherine Quezada.

ANÁLISIS: Con la encuesta realizada, se ha obtenido que el 33% de los encuestados manifiestan que no es necesario una administración de Talento Humano en la Agencia tena, y el 85% menciona que si se debería existir una administración de Talento Humano en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda; ya que esta diseña, desarrolla e implementa estrategias que permitan a los empleados alcanzar objetivos mediante el trabajo profesional y ético, desarrollado en un entorno de aprendizaje, cumplimiento de metas y bienestar.

PREGUNTA N° 5: ¿Conoce usted que es un modelo de gestión financiera?

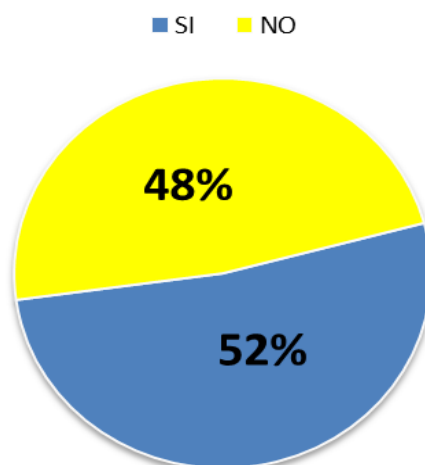
Tabla N°. 7: Gestión Financiera

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	70	52%
NO	65	48%
TOTAL	338	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado: Katherine Quezada.

Gráfico N°. 6: Gestión Financiera



Fuente: Tabla 7: Gestión Financiera

Elaborado: Katherine Quezada.

ANÁLISIS: Con la encuesta realizada, se ha obtenido que el 48% de los encuestados no tienen conocimiento de lo que es una gestión financiera, y el 52% menciona que si tiene conocimiento sobre gestión financiera.

PREGUNTA N° 6: ¿Conoce si existe un correcto control en los procesos administrativos de la Cooperativa San Francisco?

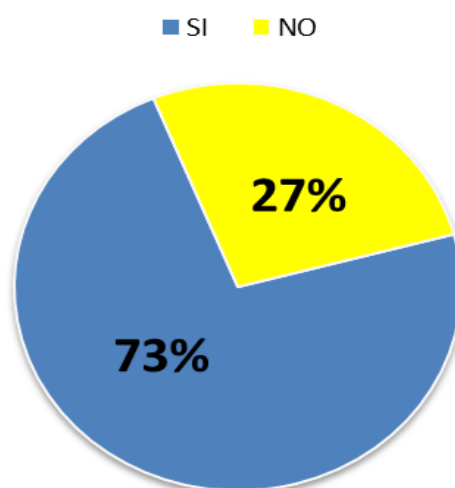
Tabla N°. 8: Control de Procesos Administrativos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	247	73%
NO	91	27%
TOTAL	338	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado: Katherine Quezada.

Gráfico N°. 7: Control de Procesos Administrativos



Fuente: Tabla 8: Control de Procesos Administrativos

Elaborado: Katherine Quezada.

ANÁLISIS: Con la encuesta realizada, se ha obtenido que el 27% de los encuestados dicen que no existe un correcto control en los procesos administrativos, y el 73% manifiestan que si cuenta con un correcto control en los procesos administrativos de la Coac San Francisco Ltda.

PREGUNTA N° 7: ¿Considera usted que los procesos administrativos (planificación, organización, dirección, y control) son necesarios para el mejor funcionamiento de la Coac San Francisco Ltda.?

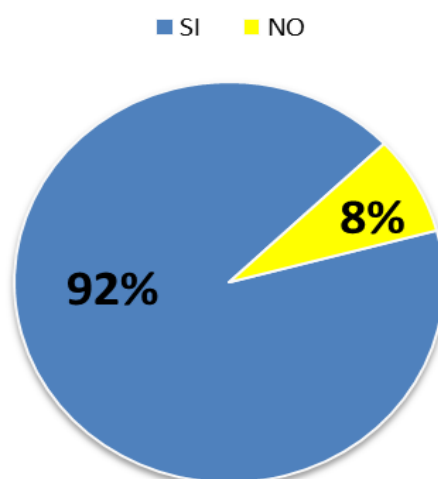
Tabla N°. 9: Procesos Administrativos.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	311	92%
NO	27	08%
TOTAL	338	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado: Katherine Quezada.

Gráfico N°. 8: Procesos Administrativos



Fuente: Tabla 9: Procesos Administrativos.

Elaborado: Katherine Quezada.

ANÁLISIS: Con la encuesta realizada, se ha obtenido que el 08% de los encuestados no conocen y manifiestan que no son necesario los procesos administrativos para un adecuado funcionamiento, y el 92% manifiestan que si son necesario y fundamentales los procesos administrativos para en buen funcionamiento de la Coac San Francisco Ltda.

PREGUNTA N° 8: Cada que tiempo usted frecuenta la Cooperativa de Ahorro y crédito San Francisco Ltda.

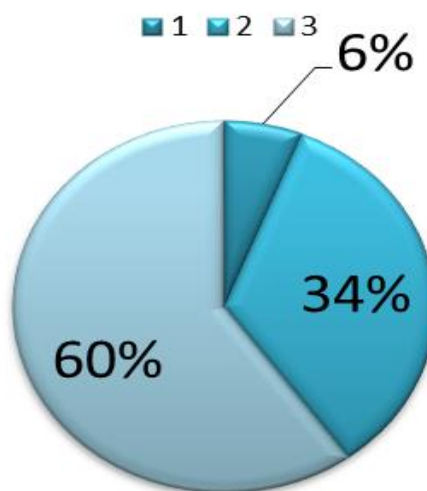
Tabla N°. 10: Tiempo que frecuenta a la Cooperativa.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TODOS LOS DIAS	20	6%
CADA SEMANA	115	34%
CADA MES	135	60%
TOTAL	338	100%

Fuente: Encuesta aplicada a socios de la Cooperativa San Francisco Ltda.

Elaborado: Katherine Quezada.

Gráfico N°. 9: Tiempo que frecuenta la Coac.



Fuente: Tabla 10: Tiempo que frecuenta a la Cooperativa.

Elaborado: Katherine Quezada.

ANÁLISIS: Con la encuesta realizada, se ha obtenido que el 06% de los encuestados frecuenten todos los días a la Cooperativa, el 34% cada semana y el 60% todos los meses.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA, PROVINCIA DE NAPO, CANTÓN TENA, PERÍODO 2017.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Antecedentes de la Propuesta

La Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda., tiene como objetivo fundamental la captación de recursos y canalizarlos mediante sus propuestas financieras; Después de haber ejecutado el respectivo análisis de la investigación se ha podido identificar cuáles son los trascendentales puntos que tenemos que dar profundidad como un aporte para la Cooperativa.

La presente investigación toma como punto fundamental en la propuesta recomendar un control más estricto de la organización, en todas las áreas y principalmente en el área de crédito, la cual tenemos que construir metas de cumplimiento al personal. El modelo de gestión financiera será una herramienta gerencial fundamental ya que se estructura con herramientas gerenciales muy útiles como es el análisis financiero, análisis interno, estrategias de marketing y de competitividad.

4.2.1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR.

4.2.1.1. La Cooperativa de Ahorro y Crédito.

San Francisco Ltda.; es una Cooperativa que nace en la región centro del país, Provincia de Tungurahua en el año de 1964; como resultado de la búsqueda de mejores condiciones de servicios de intermediación financiera a lo que nuestros pueblos no tenían acceso en la banca tradicional.

4.2.1.2. Ubicación Geográfica

Gráfico N°. 10: Ubicación, Avn. 15 de Noviembre y Víctor Hugo San Miguel.



Fuente: GOOGLE MAPS.

4.2.1.3. Imagen de la Cooperativa

La Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda, entidad líder del sistema financiero, presento la nueva imagen en todas las sucursales de la Cooperativa en el Ecuador. Esta nueva imagen se enmarca dentro del proceso de revitalización **SAN FRANCISCO LTDA. “MÁS CERCA DE TI”**.

Gráfico N°. 11: Sucursales de la Cooperativa San Francisco en el Ecuador.

Provincia	Tipo	Localidad
Tungurahua	Matriz	Ambato
	Oficina	Pelileo
	Oficina	Ambato – Sur
	Oficina	Ambato –Izamba
	Oficina	Pillaro
	Oficina	Cevallos
	Oficina Especial	Tisaleo
Cotopaxi	Oficina	Quero, Mocha, San Andrés, Patate, huambaló
	Oficina	Salcedo
	Oficina	Latacunga
	Oficina Especial	Saquisilí
Napo	Oficina	Mulliquindil
	Oficina Especial	Tena
Pastaza	Oficina	El Chaco
	Oficina	Puyo
Morona	Oficina	Macas
	Oficina Especial	Palora
	Oficina Especial	Sucúa
Pichincha	Oficina	San Pedro
	Oficina	San Rafael
	Oficina	Alangasí
	Oficina	Puengasí
	Oficina	Sangolquí
	Oficina	Conocoto
	Oficina	Quito – Carcelén
	Oficina	Quito – Villaflores
Santo Domingo	Oficina	Santo Domingo Tsáchilas

Fuente: http://www.coac-sanfra.com/archivos/resumen_2014.pdf

4.2.1.4. Misión

Somos una EMPRESA CIMENTADA EN PRINCIPIOS Cooperativas, orientada a ofrecer servicios financieros y no financieros ejecutados con calidad, para contribuir al BIENESTAR de nuestros socios, clientes y la sociedad.

4.2.1.5. Visión

Ser el mejor aliado DE NUESTROS SOCIOS, generando soluciones financieras integrales de calidad, basadas en prácticas éticas, transparentes y rentables.

4.2.1.6. ADN de la visión.

Aliado. - Lograr que nuestros socios nos consideren un amigo dentro de la gestión cotidiana.

Soluciones financieras integrales de calidad. - Anticiparnos a las necesidades de nuestros socios no sólo en la parte financiera sino también en la contraparte social.

Ética. - Ser y parecer.

Transparencia. - Como parte de una gestión equilibrada sin privilegios, honrada. Cuando uno no es transparente se pierde la credibilidad, lo cual origina caos, tanto personal como empresarial.

Rentabilidad.- Como rol principal de la Cooperativa es el negocio financiero, y es nuestra obligación la generación de una utilidad que permita nuestro crecimiento patrimonial, estructural y de cobertura.

Principios Cooperativos.- Gestión empresarial que debe tener como base los principios cooperativos.

Bienestar.- Tomando en el sentido de prosperidad tanto en el aspecto social como económico – financiero de nuestros socios.

Liderazgo. - Para ser el mejor aliado también debemos ser los mejores y tener un liderazgo que genere orgullo para nuestros socios y clientes. Que seamos un modelo positivo a seguir. Ser una entidad innovadora, que durante el tiempo tomen la delantera en algún ámbito.

4.2.2. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

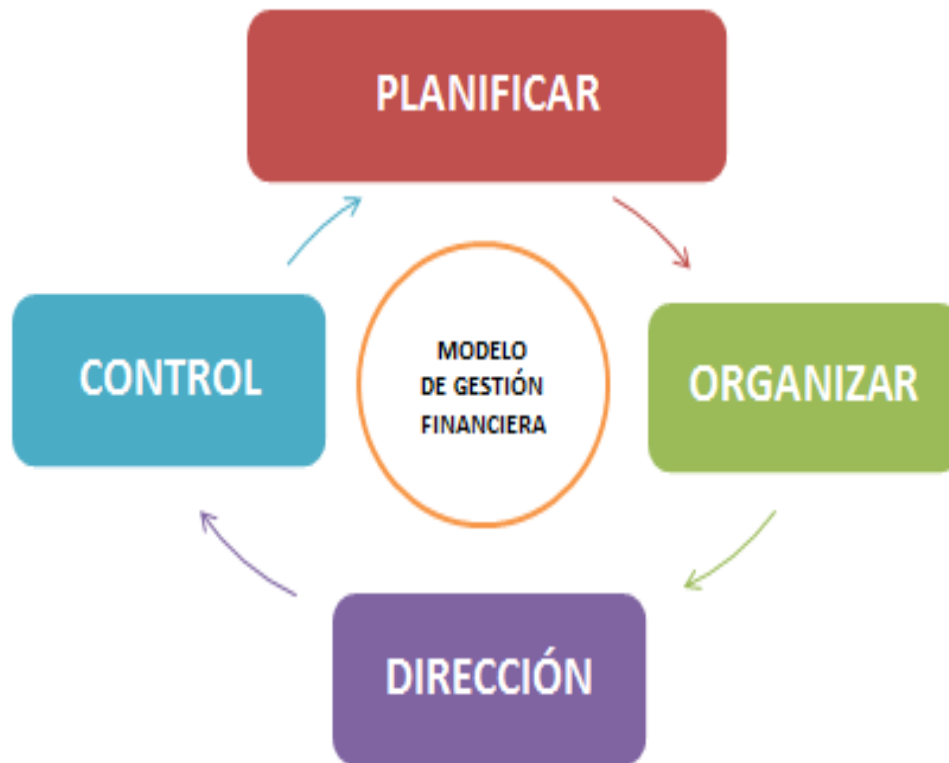
Las instituciones financieras se van acoplando a las diferentes situaciones que dentro del entorno se han ido presentando, es así que indistintamente del cual fuera el caso, que la institución financiera atraviere deben adaptarse a los cambios del entorno. La competencia, la apertura de nuevos mercados, el surgimiento de nuevos productos añadiéndole las exigencias macro y micro económicas de nuestro país.

Exigen cada vez una mayor creatividad, mayor flexibilidad e innovación en términos de creación de valor, en este caso las instituciones financieras no son la excepción, ya que deben ser adoptados por todas las personas que lo comprometen, es decir sus asociados y clientes.

Adquirir esa contribución de habilidades y capacidades íntimamente ligadas a la persona y a su voluntad, resulta fundamental implementar un modelo de gestión financiera que genere sentimientos de pertenencia, e integren los diferentes departamentos para que de esta manera aprovechar los recursos de mejor manera lo cual permite asumir el protagonismo para influir en ellos a través de su responsabilidad.

La determinación de la liquidez es definitiva al momento de valorar la capacidad financiera de una Cooperativa ante imprevistas variaciones de las condiciones del mercado, sobre todo cuando tenemos un pasado desatinado en el manejo de liquidez en nuestro país, lo que provoco en gran medida el fracaso de muchas instituciones, el sistema financiero y sus causas no siempre van acompañadas o relacionadas al problemas de liquidez, es notorio que una vez que se afecta a la imagen de la institución financiera, indistintamente de su afinidad y solvencia en el mediano y largo plazo, la salida de capitales por incertidumbre se diferencia como problemas de flujo de efectivo, esto se da normalmente por la falta de planificar, organizar, dirigir y controlar.

Gráfico N°. 12: Modelo de Gestión Financiera.



Fuente: (Chiavenato, 2008). Administración del personal.

4.2.2.1. PLANIFICAR

La fase de planificación financiera se traduce en una planificación presupuestaria que consiste en la revisión de los gastos programados y la programación de dos partes importantes que son: el presupuesto de ingresos realizado en base a las proyecciones para la gestión y los tarifarios existentes; y el presupuesto de gastos que se programa en función a los POAS revisados y a algunos criterios y supuestos que se definen para la administración general. En este punto se toma en cuenta todas las actividades que desarrolla la Cooperativa para mantener un estatus en el mercado nacional. (Terrazas, 2008).

En la comparación de varios criterios recalca que la gestión se traduce también al área de talento humano la cual necesita tener una actitud y aptitud acorde a las estrategias de desarrollo planificadas por la Cooperativa.

a) ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS.

➤ Factores Internos

Fortalezas

Determina las capacidades especiales con las que cuenta la Cooperativa, las cuales le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia, son elementos netamente internos que brindan resultados positivos.

Tabla N°. 11: Análisis de Fortalezas

FORTALEZAS
1.- Personal comprometido con objetivos y metas de la Cooperativa.
2.- Ubicación geográfica de las instalaciones en la zona centro de la ciudad.
3.- Práctica de valores institucionales.
4.- Planificación y fijación de objetivos por áreas.
5.- Estructura Administrativa bien definida.
6.- Manual de funciones con procedimientos claramente establecidos.
7.- Capacitación en todas las áreas - evaluación de desempeño.
8.- Sistemas informáticos y equipos tecnológicos apropiados.
9.- Trabajo en equipo – incentivos.
10.- Diversidad de productos y servicios financieros.

Elaborado: Katherine Quezada.

Debilidades

Son los factores internos que han provocado una posición desfavorable del segmento: recursos de los que carece, habilidades que no poseen o actividades deficientes o poco efectivas. Deben ser tomados en cuenta ya que serán eliminados mediante la creación de una adecuada estrategia.

Tabla N°. 12: Análisis de Debilidades

DEBILIDADES
1.- Carencia de políticas para incrementar socios.
2.- Programas y proyectos que no son sociabilizados dentro de la institución.
3.- Carencias de estrategias para subir el estatus en el mercado nacional.
4.- Incremento de morosidad en créditos comerciales.
5.- Privación de la información requerida por los clientes.
7.- Nivel Bajo de fondos disponibles a corto plazo.

Elaborado: Katherine Quezada.

➤ **Factores Externos**

Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables disponibles en el entorno en el que actúa la Cooperativa. Con la virtud de obtener ventajas en base a estas características.

Tabla N°. 13: Análisis de Oportunidades

OPORTUNIDADES
1.- Confianza en las inversiones bancarias
2.- Convenios institucionales.
3.- Ausencia de instituciones dedicadas a financiar a sectores marginales.
4.- Incremento de la demanda debido al incremento de población laboralmente activa.
5.- Comodidad y adquisición de equipos laborales para el desarrollo de funciones.
6.- Adquisición y actualización de software administrativo y financiero.
7.- Incremento de créditos a pequeños productores y microempresarios.
8.- Desarrollo del Sector Cooperativista.
9.- Cobertura Territorial.

Elaborado: Katherine Quezada.

Amenazas

Son aquellas situaciones negativas que provienen del entorno, y que son perjudiciales en el desarrollo de sus actividades o permanencia de las Cooperativas.

Tabla N°. 14: Análisis de Amenazas.

AMENAZAS
1.- Incremento de la competencia.
2.- Situaciones financieras de las cooperativas.
3.- Inversiones a plazo fijo realizadas a mediano y largo plazo.
4.- Aumento o creación de impuestos.
5.- Cambios en los sistemas de control financieros.
6.- Inestabilidad política – disminuye la inversión extranjera.
7.- Cambios en el sector productivo.

Elaborado: Katherine Quezada.

b) Matriz EFI

Es la matriz de factores internos, esta matriz nos permitió evaluar la información social, económica, demográfica de la Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda.

Los valores que corresponden es esta matriz son: entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la Cooperativa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la Cooperativa.

Calificación: entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Tabla N°. 15: Matriz EFI

FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Los socios de la Cooperativa son radicados en la ciudad de Tena.	0.04	3	0.12
2.- Personal comprometido con objetivos y metas de la Cooperativa.	0.07	4	0.28
3.- Ubicación de sus instalaciones en la zona centro de la ciudad.	0.04	3	0.12
4.- Existencia y práctica de valores institucionales.	0.05	4	0.20
5.- Planificación y fijación de objetivos por áreas.	0.06	4	0.24
6.- Estructura Administrativa.	0.05	4	0.20
7.- Manual de funciones con procedimientos claramente establecidos.	0.06	4	0.24
8.- Capacitación en áreas de talento humano – evaluación de desempeño.	0.04	3	0.12
9.- Sistemas informáticos y equipos tecnológicos apropiados.	0.05	4	0.20
10.- Trabajo en equipo – incentivos.	0.05	3	0.15
11.- Diversidad de productos y servicios financieros	0.07	4	0.28
12.- Creciente participación en el mercado.	0.05	3	0.15
DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Adaptación de nuevas regulaciones de supervisión y control	0.07	1	0.07
2.- Carencia de política para incrementar socios.	0.04	2	0.08

3.- Programas y proyectos que no son sociabilizados dentro de la institución.	0.06	1	0.06
4.- Carencia de estrategias para subir el estatus en el mercado nacional.	0.06	1	0.06
5.- Incremento de morosidad en créditos comerciales.	0.06	2	0.12
6.- Privación de la información requerida por los clientes	0.03	1	0.03
7.- Nivel Bajo de fondos disponibles a corto plazo.	0.05	1	0.05

Fuente: Encuesta Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda.

Elaborado: Katherine Quezada.

La matriz EFI, en su valor ponderado expresa un total de 2.77. Para lo cual se compara las debilidades internas con 1.25 y las fortalezas expresan 1.52, recalando que el medio interno de la Cooperativa es óptimo para el desarrollo de servicios a sus clientes, y ser competitiva en el medio financiero a nivel nacional.

c) **Matriz EFE**

Es la matriz de factores externos, esta matriz nos permitió evaluar la información social, económica, demográfica de la Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda.

Los valores que corresponden es esta matriz son: entre 0.0 (no importante) a 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito.

Calificación: entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una característica fundamental para el éxito, 4 superiores, 3 más de la media, 2 media, 1 nula.

Tabla N°. 16: Matriz EFE

OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Confianza en las inversiones bancarias	0.08	4	0.32
2.- Convenios institucionales.	0.06	3	0.18
3.- Ausencia de instituciones dedicadas a financiar a sectores marginales.	0.05	2	0.10
4.- Incremento de la demanda debido al incremento de población laboralmente activa.	0.06	4	0.24
5.- Adquisición de equipos laborales para el funcionamiento de la institución.	0.08	2	0.16
6.-Adquisición y actualización de software administrativo y financiero para implementarse.	0.07	3	0.21
	0.07	4	0.28
7.- Incremento de créditos a pequeños productores y microempresarios.	0.06	3	0.18
8.-Desarrollo del Sector Cooperativista.	0.05	2	0.10
9.- Cobertura Territorial.			
AMENAZAS	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Incremento de la competencia.	0.05	3	0.15
2.- Situaciones financieras de las Cooperativas	0.08	1	0.08
4.- Inversiones en pólizas realizadas a mediano y largo plazo.	0.06	2	0.12
	0.05	3	0.15
5.- Aumento o creación de impuestos.	0.05	4	0.20
6.- Cambios en los sistemas de control financieros.	0.06	4	0.24

7.- Inestabilidad política – disminuye la inversión extranjera.	0.07	2	0.14
8.- Cambios en el sector productivo.			

Fuente: Encuesta Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda.

Elaborado: Katherine Quezada (2018)

La matriz EFE, en su valor ponderado expresa un total de 1.08 para las amenazas y un puntaje de 1.77 para las oportunidades. Para lo cual se compara las amenazas con las oportunidades, recalcando que el medio externo para la Cooperativa es óptimo para el desarrollo de servicios a sus clientes, y ser competitiva en el medio financiero a nivel nacional; puesto que existen oportunidades en las cuales se podría desarrollar.

d) ANÁLISIS FODA

El diagnóstico situacional FODA realizado a la Cooperativa de ahorro y crédito San Francisco Ltda, me ha permitido identificar datos de manera interna y externa los cuales ser positivos o negativos a la vez. Esta investigación tiene por objetivo ayudar a los involucrados a deducir y analizar las tendencias de mayor impacto en la institución, así como en el interior de la misma con el propósito de solucionar los problemas de la Cooperativa.

Tabla N°. 17: Matriz FODA

LA MATRIZ FODA		
Aspectos Positivos (+)	Aspectos Internos Fortalezas (Para impulsarlas)	Aspectos Externos Oportunidades (Para aprovecharlas)
Aspectos Negativos (-)	Debilidades (Para eliminarlas)	Amenazas (Para evitarlas)

Fuente: Víctor Hugo Vásquez. Libro de Organización y Sistemas.

Elaborado: Katherine Quezada (2018)

Tabla N°. 18: Matriz FODA – Elaboración de Estrategias.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><i>Externas</i></p> <p><i>Internas</i></p>	<p>1.- Personal comprometido con objetivos y metas de la Cooperativa.</p> <p>2.- Ubicación geográfica de las instalaciones en la zona centro de la ciudad.</p> <p>3.- Práctica de valores institucionales.</p> <p>4.- Planificación y fijación de objetivos por áreas.</p> <p>5.- Estructura Administrativa bien definida.</p> <p>6.- Manual de funciones con procedimientos claramente establecidos.</p> <p>7.- Capacitación en todas las áreas - evaluación de desempeño.</p> <p>8.- Sistemas informáticos y equipos tecnológicos apropiados.</p> <p>9.- Trabajo en equipo – incentivos.</p> <p>10.- Diversidad de productos y servicios financieros.</p>	<p>1.- Planificar políticas para incrementar socios.</p> <p>2.- Programas y proyectos que no son sociabilizados dentro de la institución.</p> <p>3.- Analizar las estrategias para subir el estatus en el mercado nacional.</p> <p>4.- Captación de recursos – Incremento de morosidad en créditos comerciales.</p> <p>5.-Facilitar toda la información requerida – Marketing, sistemas y financiero.</p> <p>7.- Nivel Bajo de fondos disponibles a corto plazo.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>F1.O1: Credibilidad en las acciones financieras, cumpliendo los objetivos y metas propuestas. (Incremento de socios).</p> <p>F2.O2: Convenios interinstitucionales como un mecanismo de flexibilidad de créditos para los socios.</p> <p>F4.O7: Financiamiento de los sectores estratégicos.</p> <p>F9.O4: Programas de inversión.</p>	<p>D1.O1: Búsqueda de inversión en pólizas a plazo fijo.</p> <p>D2.O2: Programas de educación financiera (fomento de cultura de ahorro).</p> <p>D3.O4: Costo beneficio de tasas y plazos para incrementar el volumen de créditos a largo plazo a través de incentivos permanentes.</p> <p>D5.O6 Plan de marketing integral e innovador de la cooperativa.</p>
	<p>1.- Falta de confianza en Inversiones bancarias.</p> <p>2.- Convenios Institucionales.</p> <p>3.- Ausencia de instituciones dedicadas a financiar a sectores marginales.</p> <p>4.- Incremento de la demanda debido al incremento de población laboralmente activa.</p> <p>5.- Comodidad y adquisición de equipos laborales.</p>	

<p>6.- Adquisición de software administrativo y financiero para implementarse.</p> <p>7.- Incremento de créditos a pequeños productores y microempresarios.</p> <p>8.-Desarrollo del Sector Cooperativista.</p> <p>9.- Cobertura Territorial.</p>	<p>F8.O6: Actualización de los sistemas contables y software financiero.</p> <p>F7.O7: Financiamiento de emprendimientos comerciales, productivos y de servicios a nivel de parroquias, cantones y provincias.</p> <p>F10.O8: Servicios financieros que incrementen actividad en el sector cooperativista.</p>	<p>D2.O7: Ahorro programado a una tasa de interés accesible y flexible a los socios.</p> <p>D3,7.O8,9: Promoción puerta a puerta.</p>
<p>AMENAZAS</p>	<p>F1.A1: Competencias de cada área y controlar el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>D2.A1: Monitoreo de Competencias.</p>
<p>1.- Incremento de la competencia.</p> <p>2.- Situaciones financieras de las Cooperativas – Acorde economía del país.</p> <p>3.- Inversiones realizadas a mediano y largo plazo.</p> <p>4.- Aumento o creación de impuestos.</p> <p>5.- Cambios en los sistemas de control financieros.</p> <p>6.- Inestabilidad política – disminuye la inversión extranjera.</p> <p>7.- Cambios en el sector productivo.</p>	<p>F4.A2: Actualización de la base de datos de socios e inversionistas de la Cooperativa San Francisco Ltda.</p> <p>F9.A4: Tasas de interés atractivas e incentivos permanentes.</p> <p>F5.A7: Plan de capacitación del personal de la Cooperativa de Ahorro San Francisco Ltda.</p> <p>F10.A7: Incremento de socios en base a visitas domiciliarias, institucionales y promoción por los medios de comunicación social.</p>	<p>D3.A2: Generar incentivos generales Orientados a inversionistas de acuerdo a la localidad</p> <p>D4.A7: Servicios en líneas: transferencias inter bancarias, consultas de saldos, otros.</p>

Elaborado: Katherine Quezada.

➤ **Fortalezas y Oportunidades:**

F1.O1: Credibilidad en las acciones financieras, cumpliendo los objetivos y metas propuestas. (Incremento de socios).

F2.O2: Convenios interinstitucionales como un mecanismo de flexibilidad de créditos para los socios.

F4.O7: Financiamiento de los sectores estratégicos.

F9.O4: Programas de inversión.

F8.O6: Actualización de los sistemas contables y software financiero.

F7.O7: Financiamiento de emprendimientos comerciales, productivos y de servicios a nivel de parroquias, cantones y provincias.

F10.O8: Servicios financieros que incrementen actividad en el sector cooperativista.

➤ **Debilidades y Oportunidades**

D1.O1: Búsqueda de inversión en pólizas a plazo fijo.

D2.O2: Programas de educación financiera (fomento de cultura de ahorro).

D3.O4: Costo beneficio de tasas y plazos para incrementar el volumen de créditos a largo plazo a través de incentivos permanentes.

D5.O6 Plan de marketing integral e innovador de la cooperativa.

D2.O7: Ahorro programado a una tasa de interés accesible y flexible a los socios.

D3,7.O8,9: Promoción puerta a puerta.

➤ **Fortalezas y Amenazas**

F1.A1: Competencias de cada área y controlar el cumplimiento de los objetivos.

F4.A2: Actualización de la base de datos de socios e inversionistas de la Cooperativa San Francisco Ltda.

F9.A4: Tasas de interés atractivas e incentivos permanentes.

F5.A7: Plan de capacitación del personal de la Cooperativa de Ahorro San Francisco Ltda.

F10.A7: Incremento de socios en base a visitas domiciliarias, institucionales y promoción por los medios de comunicación social.

➤ **Debilidades y Amenazas**

D2.A1: Monitoreo de Competencias.

D3.A2: Generar incentivos generales Orientados a inversionistas de acuerdo a la localidad

D4.A7: Servicios en líneas: transferencias inter bancarias, consultas de saldos, otros.

e) ESTRATEGIAS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COOPERATIVA.

Para elaborar una estrategia, los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan qué se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización. El largo alcance se define como un período que se extiende de tres a cinco años en el futuro. Por tanto, en la planeación estratégica los gerentes tratan de determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito entre dos y cuatro años desde ahora. Los gerentes de mayor éxito serán aquellos capaces de alentar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización”. (Certo, 2001)

En base a la información proporcionada por el modelo de cuestionario y con el objeto de lograr un nivel de crecimiento anual de la rentabilidad, se consideran las siguientes estrategias.

- a. Servicios Financieros (Servicios en línea), la competitividad y calidad de atención:
 1. Agilizar procesos de atención en ventanilla
 2. Analizar costo beneficio de tasas y plazos para incrementar el volumen de créditos a largo plazo a través de incentivos permanentes.
 3. Crear productos para segmento de niños y jóvenes.
 4. Evaluar la implementación de servicios a domicilio con inversionistas (especial, jubilado, tercera edad).
 5. Fortalecer ahorro programado.
 6. Mantener las tasas de interés atractivas e incentivos permanentes.
- b. Plan de capacitación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- c. Búsqueda de inversiones pólizas a plazo fijo.
- d. Plan de marketing integral e innovador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- e. Financiamiento de emprendimientos comerciales productivos y de servicios a nivel de parroquias, cantones y provincias.
- f. Promoción puerta a puerta.
- g. Ahorro programado a una tasa de interés accesible y flexible a los socios.
 1. Monitoreo de Competencias
 2. Generar incentivos generales Orientados a inversionistas de acuerdo a la localidad
 3. Difundir los servicios no financieros que se disponen
 4. Difundir situación financiera de la Cooperativa mediante boletines informativos periódicos
 5. Generar y administrar base de datos de socios de inversiones:
- h. Actualización de los sistemas contables y software financiero.
- i. Convenios interinstitucionales como un mecanismo de flexibilidad de créditos para los socios.
- j. Incremento de socios en base a visitas domiciliarias, institucionales y promoción por los medios de comunicación social.

Para lo cual se deberá acceder a repetir de manera regular la tabla: para lograr cumplir con los objetivos propuestos y hacer que la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Un ente financiero competitivo a nivel nacional.

Tabla N°. 19: Perspectiva de la Cooperativa de ahorro y crédito san francisco Ltda.

PERSPECTIVA CORPORATIVA	OBJETIVOS
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Consolidar la solidez de la Cooperativa, como entidad financiera y de desarrollo de los socios y la comunidad con servicios de calidad, fortaleciendo el posicionamiento y la capitalización de la Cooperativa.
CLIENTES Y MERCADO	Contribuir al crecimiento constante de las familias, coadyuvando a la generación de empleo por medio de la participación activa de los socios, de su lealtad y de la difusión eficiente de los servicios que ofrece la Cooperativa.
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Mejorar la gobernabilidad y eficiencia de gestión institucional, proporcionando una adecuada planificación y educación Cooperativa.
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Promover la integración con otras entidades de la misma línea en procura de mantener convenios de financiamiento y cooperación que permitan el crecimiento institucional.

Fuente: Análisis de la matriz FODA para la elaboración de estrategias.
Elaborado: Katherine Quezada.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes”.

Para el planteamiento de estas estrategias se debe tomar en cuenta cada una de las áreas donde va a influenciar la Cooperativa

Tabla N°. 20: Estrategias para lograr los objetivos en cada área de la Coac.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	ESTRATEGIA
CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD	Aumentar las captaciones (ahorros e inversiones)	Incrementar un 15% respecto al período anterior	Desarrollar visitas a asociaciones artesanales, Microempresas, comunidades. Establecer convenios con otras instituciones a fin de captar remesas de migrantes y facilitar al socio su recepción y utilización
	Mejorar la cartera, Colocaciones y montos de mora de crédito.	Incrementar en un 15% la cartera de créditos, respecto al período anterior	Verificar datos y tipo de negocio. Estudiar al cliente para fomentar una cartera "sana" y mora.
CLIENTE MERCADO	Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención esmerada y respetuosa	Medir y aumentar el nivel de satisfacción del cliente	Realizar encuestas entre los socios para medir el nivel de satisfacción

	Desarrollar programas de capacitación en Ventas y servicio al cliente.	Implementar el sistema de sugerencias	
	Identificar y clasificar potenciales nichos de mercado	Captar anualmente al menos el 10% del segmento micro empresarial	Establecer la ejecución de estudios de Mercado y de marketing.
	Extender los servicios a los principales sectores en aquellos sectores menos atendidos	Implementar una sucursal en otros sectores de la capital	
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Fomentar cultura organizacional con planes establecidos	El 100% del personal debe conocer los planes, programas y proyectos.	Desarrollar el plan estratégico a corto, mediano y largo plazo. Estructurar planes financieros para cada área.
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Mejorar los productos y servicios de la Cooperativa	Incrementar la satisfacción del cliente	Implementar Cajeros automáticos, página WEB
	Mejorar el conocimiento de procesos de micro finanzas	Programar al menos un curso de capacitación al año	Desarrollar un plan de capacitación en cooperativismo y micro finanzas.

Tabla N°. 21: Plan operativo anual – Cronograma de la propuesta.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	CRONOGRAMA												
				E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
PROPONER EL DESARROLLO	Incremento de socios en base a visitas domiciliarias, institucionales y promoción por los medios de comunicación social.	Área comercial	\$2000.00													
	Búsqueda de inversiones en pólizas a plazo fijo.	Área comercial	\$1875.00													
	Promoción puerta a puerta.	Área comercial Auxiliar de servicios	\$1500.00													
	Servicios en línea: transferencias interbancarias, consulta de saldos y otros.	Área de Sistemas	\$3000.00													
CONSOLIDAR LA SOLVENCIA Y PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	Financiamiento de emprendimientos comerciales, productivos y de servicios a nivel de parroquias, cantones y provincias.	Área de créditos	\$1500.00													
	Ahorro programado a una tasa de interés accesible y flexible los socios.	Área comercial	\$2000.00													
	Actualización de la base de datos de socios e inversionistas de la Coac San Francisco Ltda.	Área de sistemas	\$3000.00													
Implementar una cultura organizacional	Convenios interinstitucionales como un mecanismo de flexibilidad de los créditos para los socios	Administración	\$500.00													
	Actualización de los sistemas contables y software financiero	Área de Sistemas	\$3000.00													
	Plan de Marketing integral e innovador de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.	Todas las áreas	\$2500.00													
	Plan de Capacitación del personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.	Administración	\$2500.00													

Fuente: Análisis de las Matrices elaboradas.

Elaborado: Katherine Quezada.

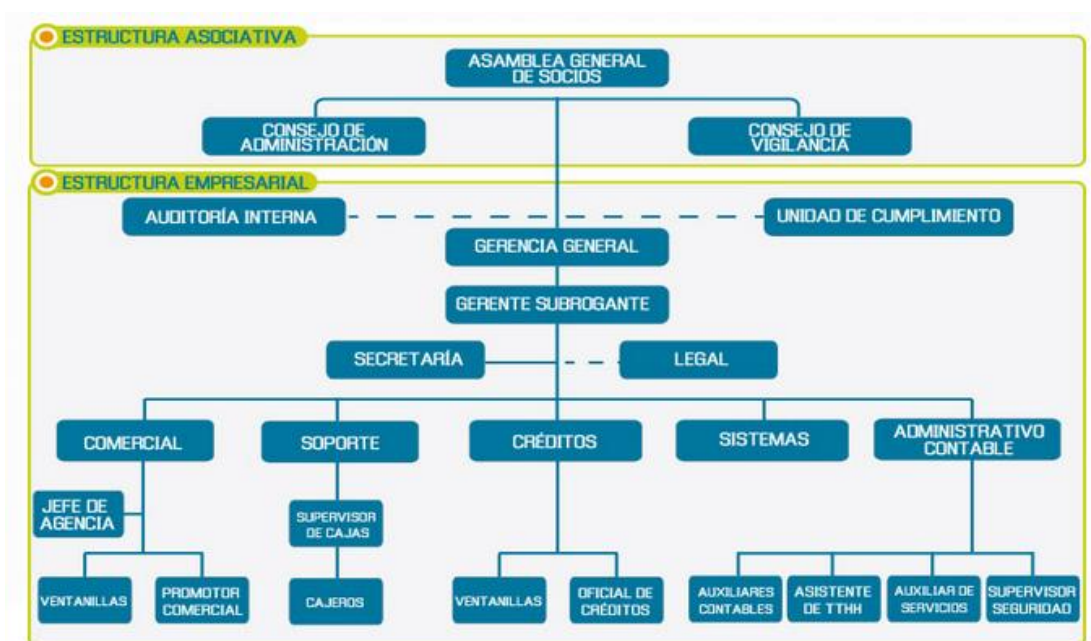
En la tabla 21 del Plan operativo anual se muestran cuáles son las estrategias, los responsables y el presupuesto referencial para cada una de las estrategias.

El presupuesto total para la implementación del Plan operativo anual del modelo de gestión financiera será de \$ 23.375,00 dólares.

4.2.2.2. ORGANIZAR

Esta fase debe ser hecha en base a la preparación presupuestaria previa; como se constituye en un proceso sobre la marcha, debe ser preparado en función al desarrollo de estados y balances que permitirán registrar la información económico-financiera de la organización. Terrazas (2008).

Gráfico N°. 13: Organigrama Estructural Coac San Francisco Ltda.



Fuente: <http://www.coacgiron.fin.ec/informacion.php?seccion=1&cod=6>

a) **MANUAL DE FUNCIONES: COAC SAN FRANCISCO LTDA.**

➤ **Estructura Asociativa:**

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Constituye el Máximo nivel de representación de la cooperativa, está constituida por todos los socios o por sus representantes delegados. Es esta instancia la que delega a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia.

Tiene potestad legalmente para descalificar también a los consejeros elegidos, por causas establecidas legalmente, aprueba los balances anuales, de igual manera es el ente que puede autorizar reformas a los estatutos generales y otras decisiones trascendentales para la organización como la fusión y la liquidación.

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Está conformado por los miembros elegidos por la asamblea o sus representantes, para actuar en su nombre por un período determinado. En su condición de representantes de los socios dirigen los asuntos políticos de la organización, a través de funciones que aseguren el cumplimiento de los estatutos. Tienen responsabilidad en la rendición de cuentas de las actividades realizadas por la dirección general.

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

CONSEJO DE VIGILANCIA

Está conformado por los miembros elegidos por la asamblea o sus representantes para ejercer funciones de control y vigilancia de los actos directivos y administrativos de la Cooperativa. Por su condición, se constituye en el órgano interno nato de supervisión y regulación de la COAC, puede por tanto sugerir la contratación de apoyo externo en auditoria y está obligado a rendir informes a la Asamblea General.

➤ Estructura Empresarial

A través del cual todas las personas que participan en la cooperativa pueden identificar su ubicación dentro de la misma y por ende comprender que se espera de ellas en el desempeño de sus tareas.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”

TÍTULO DEL CARGO: Auditoría Interna

FUNCIONES:

1. Elaborar y ejecutar el plan de Auditoría Interna, en base de los requerimientos de los controles establecidos.
2. Dar seguimiento al plan de acción en todas las áreas.
3. Dirigir y coordinar las acciones de Auditoría en las diferentes áreas, de acuerdo al plan aprobado.
4. Realizar exámenes especiales de auditoría.
5. Presentar y sustentar informes de auditoría a las entidades de control.
6. Realizar seguimiento de las comunicaciones en los plazos establecidos de auditoría externa y de Organismos de Control.
7. Vigilar los inventarios de documentos (hipotecas, pagares y prendas mercantiles) y de bienes y muebles.

Naturaleza del Puesto:

Planifica, ejecuta y evalúa acciones de Auditoría Interna, para todas las áreas; presenta informes periódicamente a: Asamblea General o sus representantes, del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y entidades de control de los resultados obtenidos.

Coordina y vigila la observancia por parte de la Cooperativa, de las disposiciones legales y normativas, manuales y políticas internas; y prácticas, procedimientos y controles implementados para prevenir el lavado de dinero proveniente de actividades ilícitas.

Formación:	Conocimientos:	Experiencia:
Superior o Postgrado en Contabilidad y Auditoría; calificación y registro en la	*Auditoría *Normativa vigente *Riesgos Integrales	Tres años de experiencia en el área.

SENESCYT, licencia profesional actualizada por la Federación Nacional de Contadores.	* Presentar en forma ordenada y coherente los informes *Programas de Auditoria	
Supervisada por: Gerente.	Supervisa a: Trámites internos de la Cooperativa.	

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

TÍTULO DEL CARGO: Gerente General

FUNCIONES:

1. Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, según normas técnicas, legales y administrativas vigentes.
2. Diagnosticar las condiciones y evaluar el mercado financiero en función de los planes de crecimiento y de la continuidad del negocio.
3. Analizar, sugerir e implementar las estrategias de mercadeo de productos y servicios, recuperación de cartera, captación de recursos e inversiones.
4. Aprobar créditos solicitados según rangos de aprobación establecidos, por el Consejo de Administración en el reglamento de Crédito.
5. Participar del Comité de Crédito para la aprobación de solicitudes según rango establecido, en el Reglamento de Crédito.
6. Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones de los órganos de control, Públicos en los términos establecidos por sus respectivas Leyes.
7. Aprobar la adquisición de bienes y servicios requeridos, según monto establecido, para la gestión de la cooperativa.
8. Informar periódicamente sobre la gestión técnica y administrativa de la Cooperativa a los Organismos Directivos, verbal y documentalmente.

Naturaleza del Puesto: Gestiona a la Cooperativa en los siguientes aspectos: financiero, talento humano y técnico. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general. Es el representante legal de la Cooperativa.

Formación: Superior en Administración de Empresas, Finanzas, Economía ó carreras afines.	Conocimientos Técnicos: *Negociar y establecer acuerdos. *Tomar decisiones. *Ejercer Liderazgo. *Manejar programas de créditos sistematizados internet y correo electrónico.	Experiencia: Por lo menos dos años en ocupaciones similares.
Supervisada por: Consejo de Administración – Vigilancia.		Supervisa a: Jefes de área y departamentos.

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

TÍTULO DEL CARGO: Gerente Subrogante

FUNCIONES:

1. Recepar y atender los requerimientos de servicios financieros y sociales de los socios en su área de gestión.
2. Captar recursos económicos en ahorros, inversiones, según políticas establecidas por la Cooperativa.
3. Informar al potencial socio de los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa.
4. Cuidar los procesos para el ingreso de socios y mantener una política permanente en la búsqueda de nuevos socios.
5. Recibir, evaluar y remitir al jefe de Crédito (Comité de Crédito), las solicitudes de crédito que por su monto deban ser aprobadas por el Comité de Crédito, según disposiciones del Reglamento de Crédito vigente.
6. Atender las operaciones de remesas (giros y transferencias).

Naturaleza del Puesto:

Gestiona los servicios financieros y sociales que provee la Cooperativa en su área de operación. Responsable de cumplir las estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento integral de la agencia u oficina, como es el caso de Paletillas.

Formación: Superior en Administración de Empresas, Economía, Banca y Finanzas, u otras carreras a fines.	Conocimientos Técnicos: *Conocer disposiciones del Manual de Procedimientos Contables y Administrativos. *Conocer disposiciones internas.	Experiencia: Un año en ocupaciones similares.
Supervisada por: Gerente General	Supervisa a: Oficiales de crédito, Asistentes contables, áreas de influencia directa TT-HH.	

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

TÍTULO DEL CARGO: Área Legal – Asesor Jurídico

FUNCIONES:

1. Colaborar en las funciones de oficial de cumplimiento.
2. Asesorar a la asamblea general de representantes, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia General.
3. Informar de manera mensual sobre su gestión al Consejo de Administración o cuando este organismo lo disponga.
4. Monitorear el cumplimiento de instructivos, disponibles legales, registros internos, reportes y más requerimientos establecidos por las autoridades de la institución.
5. Supervisar las políticas y procedimientos respecto a la prevención de lavado de activos, asesorar jurídicamente al departamento de crédito y cobranzas (procesos judiciales / trámites judiciales).
6. Coordinar con la gerencia general lo referente a la cartera vencida, (en mora).
7. Elaboración y seguimiento oportuno de las demandas para secuestros o embargos.
8. Elaboración de todo tipo de contratos que esté relacionado al giro del negocio, y cancelación de hipotecas.
9. Realizar oportunamente las labores indicadas por la asamblea general de representantes.
10. Velar en el comité de cumplimiento por el desarrollo y mantenimiento de los procesos sobre lavado de activos, para evaluar los riesgos en las actividades de la institución.
11. Defender y representar en todo tipo de juicios y procesos judiciales que involucren a la cooperativa.
12. Elaborar un reglamento de pago de honorarios.

Naturaleza del Puesto:

Asesora a la Asamblea General de representante, al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Gerencia General, además se encarga de gestionar judicial y extrajudicial los créditos que por su naturaleza están en el estatus de vencidos.

Colabora en la planificación, dirección, coordinación y en el control de las actividades relacionadas con el lavado de activos, provenientes de narcotráfico y delitos tipificados en la ley de sustancias estupefacientes y psicotrópicas emanadas por la U.I.F.

Formación: Leyes – Abogado.	Conocimientos Técnicos: *Lectura ágil y veraz, buena comunicación escrita y oral, excelente sentido de interpretación de la ley.	Experiencia: Dos años en instituciones financieras.
Supervisada por: Gerente General	Supervisa a: N/A	

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

TÍTULO DEL CARGO: Área Comercial

FUNCIONES:

1. Estudiar permanentemente la situación del mercado objetivo de la Sucursal para identificar negocios potenciales.
2. Contactar y visitar constantemente a los socios, potenciales socios e instituciones, en la búsqueda de oportunidades de negocios y su realización, de acuerdo con las directrices, metas y planes de la sucursal.
3. Visitar instituciones para generar nuevos convenios de descuento por planillas y/o realizar gestiones para agilizar la cobranza o el depósito de descuentos mensuales en cuentas de la empresa.
4. Atender las solicitudes de créditos con amabilidad y rapidez, explorando otras necesidades del socio, entregando soluciones creativas, de acuerdo con los parámetros de riesgo establecidos y las especificaciones del Manual de Crédito.
5. Generar negocios a través de los diferentes productos y servicios ofrecidos por la Cooperativa, en conformidad con los requerimientos y metas que se establezcan.
6. Cuidar el desempeño de pago de su cartera de socios vigentes y prestar la colaboración que requiera el área de Normalización para la regularización de los créditos morosos.

Naturaleza del Puesto: Generar operaciones de negocios rentables y de bajo riesgo, a través de productos y servicios de la Cooperativa, en función de las directrices y metas definidas por la Gerencia Comercial y la normativa interna.

Formación: Ing. Comercial Ing. Marketing – afines.	Conocimientos: *Proactividad *Orientación al Cliente * Orientación a Resultados *Trabajo en Equipo	Experiencia: Un año en funciones comerciales y financieras.
Supervisada por: Gerente General	Supervisa a:	

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

TÍTULO DEL CARGO: Secretaria

FUNCIONES:

1. Dirigir la marcha administrativa de la secretaria de presidencia conforme a la Ley Orgánica de la SEPS y del Estatuto social de la Cooperativa.
2. Guardar en archivos del sistema e imprimir los Reglamentos, Manuales y Políticas en general para que sean legalizada por el Presidente y Secretario del Consejo de Administración.
3. Coordinar eficientemente y de la oportuna entrega de convocatorias y carpetas.
4. Redactar las resoluciones y disposiciones que emita el Consejo de Administración y la Presidencia para posterior envío a la Gerencia General y Jefaturas departamentales.
5. Elaborar convocatorias a sesiones de socios o sesiones ordinarias y extraordinarias del Consejo de Administración y de la asamblea de representantes o socios.
6. Elaborar los distintos oficios y memos internos y externos de la presidencia.
7. Llevar, controlar y custodiar el archivo físico y magnético de todos los documentos de la presidencia y del Consejo de Administración y guardar la respectiva confidencialidad.
8. Enviar oportunamente las actas y oficios debidamente firmados al organismo de control.
9. Controlar y gestionar la caja chica general de la Cooperativa.
10. Controlar y gestionar el pago de dietas y viáticos a funcionarios, directivos, empleados, trabajadores provisionales, de acuerdo a lo establecido en el reglamento de dietas y viáticos, aprobado por el Consejo de Administración. Debe contar con la autorización del Gerente.
11. Coordinar las sesiones y eventos que deba atender la presidencia.
12. Coordinar la agenda laboral de la presidencia.
13. Realizar las demás actividades designadas por el Presidente de la Cooperativa.
14. Remitir todos los reglamentos y manual de procedimientos a la SEPS para su aprobación y cualquier otra reforma a los estatutos sociales de la cooperativa.
15. Realizar gestiones de cobro a socios con créditos vencidos por medio de llamadas telefónicas.

Naturaleza del Puesto:

Asistir a las sesiones del Consejo de Administración y Asamblea de Socios, gestionar y redactar las actas y resoluciones emitidas, garantizando la eficacia de su trabajo. Ejecución y elaboración de tareas de secretaria, garantizando la eficiencia y eficacia de las funciones asignadas por el Gerente General.

Formación: En secretariado, redacción comercial, mecanografía, taquigrafía y a fines de las funciones propias del puesto.	Conocimientos Técnicos: *Taquigrafía *En planificación de actividades y organización de documentos, excelentes relaciones humanas, y manejo de confidencialidad de la información proporcionada. *Manejo de Utilitarios, Word, Excel, Internet, Correo Electrónico, scanner.	Experiencia: Un año en ocupaciones similares.
Supervisada por: Gerente General	Supervisa a: Tramita e identifica informes.	

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

TÍTULO DEL CARGO: Supervisor de Cajas

FUNCIONES:

1. Recibir y verificar la cantidad y autenticidad del dinero.
2. Controlar y monitorear el cumplimiento de dinero en permanencia en las cajas, y dinero en bóveda conforme a las coberturas establecidas.
3. Proveer y preveer el “fondo de cambio” diario a cada cajero según montos de efectivo de socios y procedimientos establecidos.
4. Controlar el “cuadre diario de caja” de cada cajero según condiciones y procedimientos establecidos en Manual de Procedimientos Contables.
5. Recibir las recaudaciones diarias de efectivo y cheques de cada cajero, verificando montos y autenticidad del dinero con sus respectivos documentos de soporte.
6. Coordinar el depósito diario de las recaudaciones realizadas por las diferentes cajas, según procedimientos establecidos.
7. Atender los requerimientos de socios de agencias y ventanillas compartidas según procedimientos establecidos.
8. Mantener en reserva una de las dos claves para la caja fuerte de bóveda.
9. Mantener en custodia los diversos pagarés y otros documentos de valor.
10. Coordinar con Contabilidad para los respectivos asientos contables.
11. Realizar llamadas a socios por transferencias de dinero, etc., gestiones de cobro para créditos vencidos previa coordinación con crédito y cobranzas en sus tiempos libres.
12. Recetar información diaria sobre arqueos de caja al final del día de todas las Agencias y Oficinas y consolidar información con Matriz y reportar al Departamento de Contabilidad, para su verificación y control y posterior envío al Gerente para su aprobación.

Naturaleza del Puesto:

Recibe y custodia el dinero de cajas en la bóveda general; custodia los pagarés por créditos otorgados y los demás documentos de valor, como pólizas de seguro, hipotecas, escrituras de constitución del edificio y terrenos etc. Recibe contabiliza y

transfiere dinero de la Agencia Matriz a las Agencias y viceversa, bajo la supervisión del Gerente General.

Formación: Contabilidad y Auditoría afines.	Conocimientos Técnicos: *Sistemas de contabilidad * Sistema de software.	Experiencia: Un año.
Supervisada por: Gerente General - Área soporte Jefe de Contabilidad	Supervisa a: Cobradores.	

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

TÍTULO DEL CARGO: Jefe de Créditos - CRÉDITO

FUNCIONES:

1. Atender a los socios y colaboradores de la Institución que requieran créditos.
 2. Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes.
 3. Aprobar o negar operaciones dentro de su rango permitido.
 4. Participar del comité de crédito para evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito.
 5. Elaborar y presentar informes de crédito, para Gerencia, Consejos de Administración y Vigilancia y las unidades.
 6. Supervisar las operaciones de Crédito de Oficina Matriz.
 7. Coordinar las acciones administrativas de cobro a socios con créditos en mora, con el Abogado de planta de la Cooperativa y abogados externos de Matriz y Agencias.
 8. Distribución y calificación de cartera.
-

Naturaleza del Puesto:

Verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito de la Cooperativa. Conformar el comité de Crédito y coordina cobranzas judiciales.

Formación: Superior en Administración de Empresas, Economía, Banca y Finanzas, u otras carreras afines, por lo menos tercer año aprobado	Conocimientos Técnicos: *Reglamento de Crédito *Historial crediticio de los socios *Análisis de riesgo legal *Conocer sistemas de SCORE crediticio de EQUIFAX. * Análisis de riesgo de mercado, *Análisis de riesgos crediticios	Experiencia: Dos años en ocupaciones similares.
Supervisada por: Nivel administrativo: Gerente General	Supervisa a: Oficial de crédito, oficial de microcrédito, notificador.	

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

TÍTULO DEL CARGO: Oficial de Créditos.

FUNCIONES:

1. Recibir, evaluar, y realizar informes, según las políticas establecidas en el Reglamento de Crédito Vigente.
 2. Evaluar solicitudes de crédito según políticas y reglamento de crédito vigentes, dentro de su rango de aprobación.
 3. Evaluar y recomendar la aprobación o negación de solicitudes de crédito superiores a su rango.
 4. Despachar los créditos aprobados, según las normas internas de crédito.
 5. Coordinar acciones administrativas de cobro de crédito en mora y proveer información y documentos de soporte para las acciones judiciales.
 6. Elaborar y presentar diariamente informes de riesgos, morosidad y recuperación de los créditos de socios deudores.
 7. Notificar a socios morosos visitándolos In Situ.
-

Naturaleza del Puesto:

Estudios superiores, mínimo 2do. Año en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, u otras carreras afines.

Formación: Contabilidad, Finanzas.	Conocimientos Técnicos: *Indicadores de morosidad *Cobro prejudicial *Bases legales *Historial de los socios	Experiencia: Un año
Supervisada por: Nivel administrativo: Jefe de crédito.		Supervisa a: Notificador.

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

TITULO DEL CARGO: Sistemas – Administrador de Sistemas

FUNCIONES:

1. Supervisar diariamente el inicio del sistema automático de gestión de la Cooperativa, según los procedimientos técnicos establecidos por ECONXS.
 2. Supervisar la operatividad de los diferentes equipos, programas y sistemas, necesarios para gestionar los diversos servicios tanto en el área operativa como administrativa.
 3. Corregir los comandos erróneos realizados por los usuarios del sistema, según procedimientos técnicos.
 4. Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de programas necesarios para mantener operativo el sistema, tanto en Oficina Matriz como en Agencias.
 5. Crear, registrar, controlar y permitir o denegar accesos de usuarios a los diferentes módulos del sistema ECONXS de acuerdo a Manual de Procedimientos contables y administrativos.
 6. Elaborar respaldos diarios de la base de datos del servidor principal y de la gestión de cada uno de los módulos, según normas y procedimientos técnicos y administrativos establecidos POR Sistema ECONXS y Manual de Procedimientos Contables y Administrativos.
 7. Apoyar y asesorar a la Gerencia en toma de decisiones para mejorar la tecnología de la Cooperativa.
 8. Ser parte del Comité Informático (Secretario), si existiere.
-

Naturaleza del Puesto:

Identifica los requerimientos de automatización de la Cooperativa, y el cumplimiento de estructuras para los Organismos de Control, recomienda su adquisición y mantiene operativos y seguros, los equipos y programas. Recomienda la adquisición de nuevas plataformas tecnológicas.

Formación:	Conocimientos Técnicos:	Experiencia:
Técnico Superior en Sistemas	*Nuevas tecnologías en el mercado *Necesidades de la Cooperativa *Riesgo Operativo – Legal	Dos años en ocupaciones similares.

	<ul style="list-style-type: none"> *Operación del sistema automático de gestión de la Cooperativa. *Mantenimiento de hardware y software *Administrar base de datos. 	
Supervisada por: Gerente General	Supervisa a: Asistente de sistemas.	

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

TÍTULO DEL CARGO: Administrativo Contable

FUNCIONES:

1. Revisar y validar la información contable, por varios conceptos según normas y procedimientos establecidos por la Ley de la SEPS y del Sector Financiero y Solidario.
 2. Revisar y validar el cuadro diario de las cuentas correspondiente, consolidando información de Matriz y Agencias.
 3. Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables corrientes.
 4. Elaborar los formularios para cumplir las obligaciones tributarias.
 5. Elaborar y presentar informes sobre indicadores de riesgo contables, según requerimientos superiores y normas y procedimientos establecidos.
 6. Elaborar reportes financieros consolidados de la Oficina Matriz y Agencias, según las normas vigentes de contabilidad como Balances y estados de Pérdidas y Ganancias y cualquier otro informe requerido por los organismos de la SEPS.
 7. Elaborar mensualmente los roles de pago, planillas del IESS y liquidaciones de personal, así como ajustes contables como depreciaciones, provisiones, revalorización de activos dar de baja a activos obsoletos, etc.
-

Naturaleza del Puesto:

Elaborar el manual de procedimientos contables el cual guiara en esta área a la Cooperativa de Ahorro y crédito el mismo que será avalado por el gerente.

Formación: Contabilidad, Finanzas.	Conocimientos Técnicos: *Contabilidad de Costos *Disposiciones contables de la SEPS. *Normativa vigente en contabilidad.	Experiencia: Por lo menos dos años en ocupaciones similares.
Supervisada por: Nivel administrativo: Gerente General		Supervisa a: Área Contable: auxiliares, contables y de servicios.

MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”

TÍTULO DEL CARGO: Auxiliar Contable

FUNCIONES:

1. Atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten los socios.
2. Aplicar eficientemente lo concerniente a transparencia de información y protección de los socios de servicios financieros.
3. Presentar el informe trimestral al Consejo de Administración, que debe contener mínimo lo siguiente:

Resumen estadístico de las quejas y reclamaciones atendidas, con información sobre su número, admisión a trámite y razones de inadmisión, motivos y cuestiones planteadas en las quejas y reclamaciones y cuantías e importes afectados.

Resumen de las resoluciones adoptadas, con indicación del carácter favorable o desfavorable para el reclamante.

Criterios generales contenidos en las decisiones.
4. Responsable de las aperturas y cierre de cuentas de ahorros de los socios de personas naturales y jurídicas.
5. Efectuar las respectivas revisiones de los socios en la base del UAF (lavado de activos).
6. Consulta y actualización del histórico de los socios en la base de datos.
7. Actualización permanente de datos en el sistema de las cuentas de los socios.
8. Consulta de servicios varios.
9. Resumen diario de escaneo de firmas de los socios y envío al Departamento de Sistemas de las cuentas nuevas y actualizaciones para su registro en el sistema ECONX.
10. Control de aperturas de cuentas, actualización y archivo.
11. Recibe y organiza en orden número las carpetas de crédito para el correcto archivo en el departamento de crédito.
12. Controla y verifica que todos los documentos habilitantes reposen en el File antes de archivar la información, documentos proporcionada por los oficiales de negocios.
13. Realiza las llamadas telefónicas preventivas a los socios o clientes por vencer (a) y en mora (b y c) con la información proporcionada por el Sistema.

Naturaleza del Puesto:

Atención personalizada, ágil, eficaz al socio sobre los distintos productos y servicios que ofrece Cooperativa y proporcionara la información de créditos vencidos y preparara las notificaciones para los socios morosos.

Formación: Egresado de tercer nivel y/o estudios superiores en Marketing, Recursos Humanos, Servicios financieros, Ingeniería comercial o carreras afines al puesto	Conocimientos Técnicos: * Utilitarios, Word, Excel, (Sistema ECONXS) acceso a base de datos de Credit Report.	Experiencia: Por lo menos un año.
Supervisada por: Jefe de crédito	Supervisa a: N/A	

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN FRANCISCO LTDA.”**

TÍTULO DEL CARGO: Auxiliar de servicios

FUNCIONES:

1. Notificar a los deudores morosos, según reporte del sistema y procedimientos establecidos en el Reglamento de Crédito vigente.
 2. Notificar a los deudores morosos según plazos establecidos en el Reglamento de Crédito vigente.
 3. Notificar a los garantes de los deudores morosos.
 4. Participar en la notificación judicial a los deudores morosos.
 5. Realizar seguimiento de los juicios hasta que se ejecute la sentencia.
 6. Realizar verificaciones de los domicilios o negocios de los socios solicitantes de créditos y enviar informe a Oficial de Crédito.
-

Naturaleza del Puesto:

Gestiona administrativamente la recuperación de créditos concedidos y prepara documentos de soporte para las acciones judiciales de cobro.

Formación: Bachiller - Egresado	Conocimientos Técnicos: *Manejo de sistema módulo de cartera	Experiencia: Un año.
Supervisada por: Áreas de la Cooperativa.	Supervisa a:	

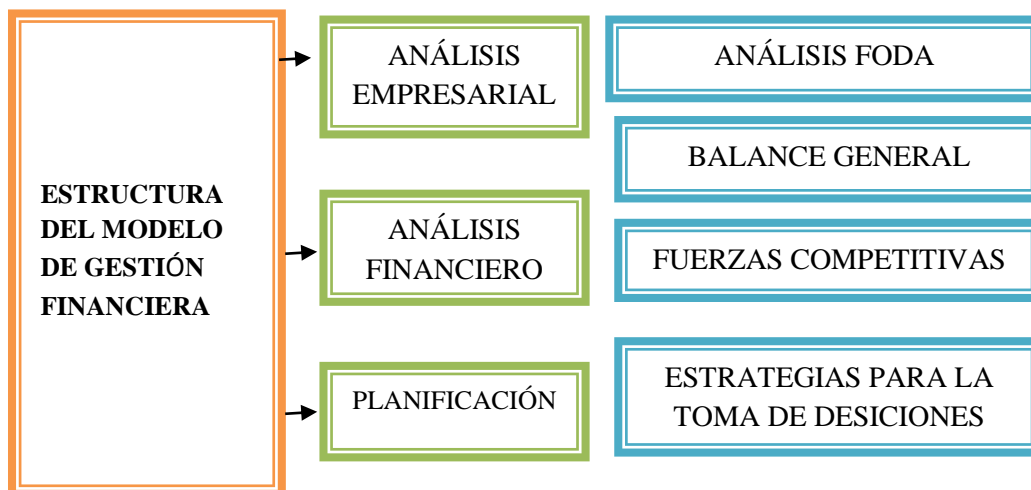
4.2.2.3. DIRECCIÓN

Se habla de resolver conflictos internos de manera eficaz y rápida, dirigir básicamente es la acción que toman los directivos de la Cooperativa con la finalidad de solventar las necesidades de una manera oportuna y optima sin caer en contradicciones las cuales sean visibles hacia el campo operativo y socios. Terrazas (2008).

a) Metodología Modelo Operativo

El factor principal del presente trabajo de investigación es la realización de un efectivo análisis financiero empresarial de la organización. El modelo de gestión financiera ayudara a la Cooperativa a ver su situación económica y financiera actual para de esta manera orientarse en el cumplimiento de sus metas hacia el futuro.

Gráfico N°. 14: Estructura del Modelo Gestión Financiera.



Fuente: Katherine Quezada.

b) Liderazgo.

Habilidad que tiene una persona para lograr que sus seguidores se comprometan con el logro de unos objetivos comunes. Chiavenato, Idalberto (1993)

➤ Tipos de Liderazgo

EL LÍDER AUTÓCRATA: Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

EL LÍDER PARTICIPATIVO: Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien".

4.2.2.4. CONTROLAR

Esta fase básicamente basa su accionar en los beneficios que brinda la Cooperativa a sus socios, controla la calidad con la que es ofrecido el servicio y la manera en que sus socios desarrollan de manera positiva o negativa este beneficio.

Servicios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

- **CUENTA DE AHORROS:** Proporciona una atractiva rentabilidad y su interés proviene, especialmente, de la gratuidad de su mantenimiento, su liquidez y los beneficios que le son proporcionados.
- **CUENTA PLAN FUTURO:** Es un producto de ahorro programado, con el que se pueden realizar ahorros por un valor y un plazo convenido con un interés diferenciado.
- **CUENTA PANCHITOS:** Es nuestro producto de ahorro diseñado para fomentar la cultura de ahorro en niños y adolescentes.
- **DEPÓSITOS A PLAZO:** Es un título valor emitido por la institución, cuyo interés se determina en base al monto y plazo pactado.

- **CRÉDITO** Siendo nuestra actividad principal la intermediación financiera, ofrecemos a nuestros socios una diversidad de productos de crédito para satisfacer sus necesidades de financiamiento.

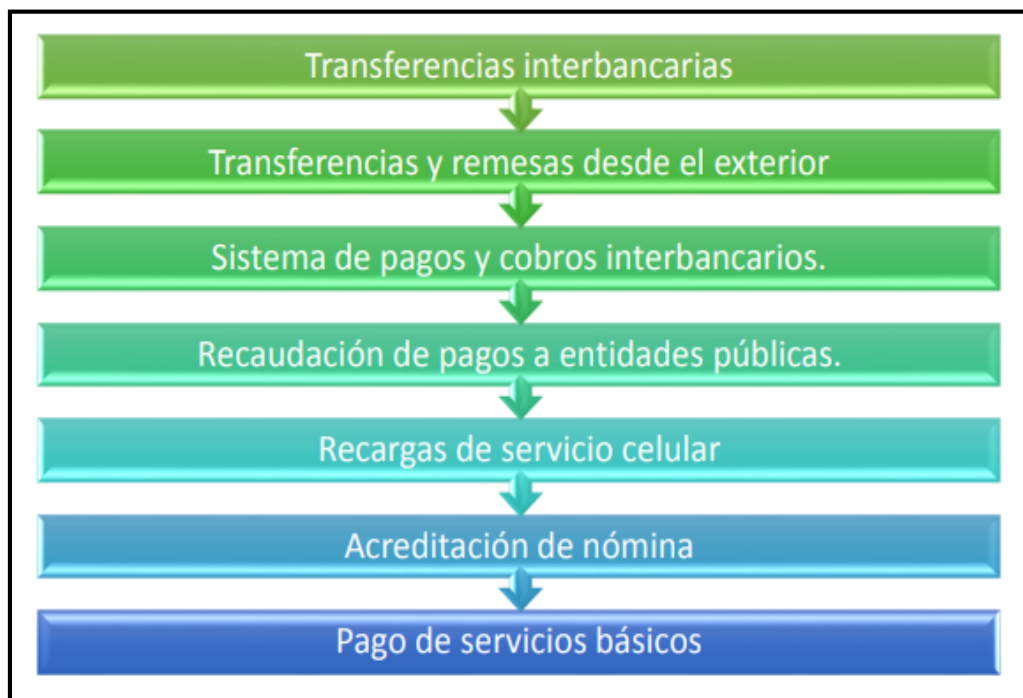
Crédito de consumo. - Son aquellos otorgados a personas naturales asalariados y/o rentistas, que tengan por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios.

Microcrédito.- Concedidos a personas naturales o jurídicas destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios.

Vivienda.- Otorgados a personas naturales y que tengan como destino la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia.

Comercial. - Dirigido a pequeñas y medianas empresas (Personas Naturales y Jurídicas) cuyas ventas anuales superan los \$100.000 USD.

Gráfico N°. 15: Servicios Adicionales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco.



Fuente: http://www.coac-sanfra.com/archivos/resumen_2014.pdf

Gráfico N°. 16: Servicios No Financieros.



Fuente: http://www.coac-sanfra.com/archivos/resumen_2014.pdf

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es una estructura que nace del choque entre la necesidad de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inmovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico.

Fue creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, y aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación usada. El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Kaplan, (2009).

- *Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?*
- *Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?*
- *Procesos: ¿En qué debemos sobresalir?*
- *Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes?*

Tabla N°. 22: Cuadro de Mando Integral.

BALANCED SCORECARD			
ANÁLISIS SITUACIÓN FINANCIERA	VERDE	AMARILLO	ROJO
Incremento de socios en base a visitas domiciliaras, institucionales y promoción por los medios de comunicación social.	Hasta julio el incremento de socios será de 10%.	Hasta octubre el incremento de socios será de 5%.	Hasta diciembre el incremento de socios será del 2%.
Convenios interinstitucionales como un mecanismo de flexibilidad de créditos para los socios.	Hasta mayo se firmarán 10 convenios.	Hasta septiembre se firmarán 5 convenios.	Hasta noviembre se firmarán 2 convenios.
Búsqueda de inversión en pólizas a plazo fijo	Se incrementarán desde 300.000,00 dólares en adelante en captación de pólizas.	Se incrementarán desde 200.000,00 hasta 299.999,99 en captación de pólizas.	Se incrementarán menos de 100.000,00 dólares en adelante en captación de pólizas.
Actualización de los sistemas contables y software financiero.	Hasta el primer trimestre del año 2018.	Hasta el segundo trimestre del año 2018.	No se actualizaran de los sistemas contables y software financiero.
Financiamiento de emprendimientos comerciales, productivos y de servicios a nivel de parroquias, cantones y provincias	Hasta mayo se financiará 20 emprendimientos comerciales.	Hasta agosto se financiará 15 emprendimientos comerciales.	Sin financiamiento de emprendimientos comerciales.
Plan de marketing integral e innovador de la Cooperativa.	Se aplicará un plan de marketing hasta el julio del 2018.	Se aplicará un plan de marketing hasta octubre del 2018.	No se aplicará un plan de marketing.
Ahorro programado a una tasa de interés accesible y flexible a los socios.	Captación de 5000 Ahorros programados anuales.	Captación de 3000 Ahorros programados anuales.	Captación de 1000 Ahorros programados anuales.

Promoción puerta a puerta.	Mínimo 200 promociones puerta a puerta.	Mínimo 100 promociones puerta a puerta.	Mínimo 30 promociones puerta a puerta.
Actualización de la base de datos de socios e inversionistas de la Cooperativa San Francisco Ltda.	Actualización de la base de datos una mensual.	Actualización de la base de datos dos anuales.	Actualización de la base de datos una anual.
Plan de capacitación del personal de la Cooperativa San Francisco Ltda.	Mínimo 9 personas capacitadas.	Mínimo 5 personas capacitadas.	Mínimo 2 personas capacitadas.
Servicios en línea: transferencias interbancarias, consultas de saldos, otros.	20 socios que hagan uso de los servicios electrónico.	10 socios que hagan uso de los servicios electrónico.	5 socios que hagan uso de los servicios electrónico.

Elaborado por: Katherine Quezada

CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. en la ciudad del Tena se concluye que actualmente no cuenta con un modelo de gestión financiera adecuado lo cual impide incrementar su utilidad como en otras Agencias de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- Se observó la bibliografía de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de la Agencia Tena, que cuenta con un Manual de crédito; mas no con un modelo de gestión financiera que promueva su desarrollo de rentabilidad.
- El modelo de gestión financiera, servirá para promover un mejor manejo de los procesos financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.

RECOMENDACIONES

- Al señor Gerente, poner en marcha el siguiente modelo de gestión financiera para lograr una adecuada y sostenible rentabilidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Tena.
- Se recomienda aplicar bases teóricas científicas para llevar un mejor control y manejo de los indicadores y las proyecciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda.
- Dar seguimiento a los procesos administrativo, (planificar, organizar, dirigir y controlar) para determinar la eficiencia y eficacia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. Agencia Tena.

BIBLIOGRAFÍA

- Aquihuatl, E. (2015). *Metodología de la investigación Interdisciplinaria*. Tomo I. Nook Book
- Baena, G. (1985). *Introducción a la metodología de la investigación*. México: Patria.
- Bravo, M. (2011). *Contabilidad General*. 11ª ed. Quito: Escobar Impresores.
- Catacora, F. (1997). *Sistema y Procedimientos Contables*. Caracas-Venezuela: Editorial McGraw-Hill.
- Córdova, M. (2012). *Gestión Financiera*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Córdova, M. (2007). *Gerencia Financiera Empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Cortés, H. (1998). *Gerencia efectiva*. Caracas: HCZ
- Cruz, J. (2013). *Proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>
- Chiavenato, I. (2008). *Administración del personal*. 6ª ed. México: S.A. de C.V
- Ettinger, R. y Golieb D, (2000). *Créditos y Cobranzas*. México: CECSA
- Fidias, G. (2012). *Introducción a la metodología científica*. 6ª ed. Caracas: Episteme
- Gitman, L. (2006). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Gestión y Administración. (2015). *Gestión Financiera*. Recuperado el 02 de 06 de 2015, de <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/modelos-de-gestion.html>.
- Lara, J. (2004). *Administración Financiera*. Quito: Grafitex.
- Martínez, P. (2005). *Diccionario Práctico de Términos Económicos Financieros*. 3ª ed. Quito: Grafitex.
- Palacios, L. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- RAE. (2011). Definición. Madrid: S.L.U. Espasa Libros.
- Pinar, C. (2007). *Gestión Financiera*. New York: Norma S.A.
- RAE. (2014). *Diccionario Real Academia Española*. 23ª ed. Madrid: ASALE
- Rodríguez, J. (2002). *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. México: Alfa Omega.
- Rosenberg, J. (1989) *Diccionario de Administración y Finanzas*. Barcelona: Oceao/Cetrum.
- Rubio, L. R. (2011). *Texto básico de Análisis de Crédito y Gestión de Cobranza*

Riobamba: Espoch

Sabino, C. (1991). *Diccionarios de economía y finanzas*. Caracas: Panapo.

Setzer, A. (2010). *Administración financiera Correlacionada con las NIF*. México: McGraw-Hill.

Weston, F (2 de enero de 1977). *Fundamentos de la administración financiera*.

Recuperado el 01 de Mayo de 2016, de: <https://www.google.com>

Anexos

Anexo 1: Balance consolidado y condensado de agosto

BALANCE CONSOLIDADO Y CONDENSADO EN US DOLARES

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.

OFICINA EN: AMBATO

CODIGO OFICINA: 1139

AÑO: 2017 MES: AGOSTO DIA: 31

CODIGO	DESCRIPCION	COMPARATIVO		
		dic-15	dic-16	ago-17
1	ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES	39.262.625,86	65.389.947,95	64.927.545,25
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00	0,00
13	INVERSIONES	29.264.024,12	43.235.058,08	44.147.699,55
14	CARTERA DE CREDITOS	193.155.422,15	176.411.483,72	182.982.608,40
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES			
16	CUENTAS POR COBRAR	2.169.731,85	2.257.719,15	2.169.847,30
17	B. REAL. ADJ. PAGO, ARREN. MERC.	458,25	35.675,00	34.741,46
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	4.688.984,94	6.223.574,34	6.199.672,61
19	OTROS ACTIVOS	1.078.935,01	2.333.359,53	3.972.182,39
1	TOTAL DEL ACTIVO	269.620.182,18	295.886.817,77	304.434.296,96
4	GASTOS	33.801.501,59	36.514.361,49	23.026.765,22
	TOTAL GENERAL DEL ACTIVO Y GASTOS	303.421.683,77	332.401.179,26	327.461.062,18
6	CUENTAS CONTINGENTES	0,00	0,00	0,00
7	CUENTAS DE ORDEN	500.933.958,85	478.381.568,24	507.559.056,53
2	PASIVO			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	193.606.046,72	221.549.898,21	229.078.901,17
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS			
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS			
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION			
25	CUENTAS POR PAGAR	10.191.670,31	8.686.583,05	9.597.452,73
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	21.535.942,68	16.640.079,62	12.545.577,99
27	VALORES EN CIRCULACION			
29	OTROS PASIVOS	91.115,05	440.856,88	445.259,01
	TOTAL PASIVO	225.424.774,76	247.317.417,76	251.667.190,90
3	PATRIMONIO			
31	CAPITAL SOCIAL	10.566.349,77	11.016.507,53	11.250.291,55
33	RESERVAS	26.335.406,14	31.778.854,78	35.969.958,26
34	OTROS APORTE PATRIMONIALES			
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.130.408,28	1.581.974,37	1.581.974,37
36	RESULTADOS			
	TOTAL PATRIMONIO	38.032.164,19	44.377.336,68	48.802.224,18
5	INGRESOS	39.964.744,82	40.706.424,82	26.991.647,10
	TOTAL GENERAL PASIVO PATRIM.E INGRESOS	303.421.683,77	332.401.179,26	327.461.062,18
ANEXO CUENTAS DE ORDEN				
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	44.136.141,39	44.058.301,30	42.674.508,96
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	456.797.817,46	434.323.266,94	464.884.547,57

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL

Anexo 2: Balance consolidado y condensado de septiembre

BALANCE CONSOLIDADO Y CONDENSADO EN US DOLARES

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.

OFICINA EN: AMBATO

CODIGO OFICINA: 1139

AÑO: 2017 MES: SEPTIEMBRE DIA: 30

COMPARATIVO

CODIGO	DESCRIPCION	dic-15	dic-16	sep-17
1	ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES	39.262.625,86	65.389.947,95	63.042.769,89
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00	0,00
13	INVERSIONES	29.264.024,12	43.235.058,08	44.297.357,75
14	CARTERA DE CREDITOS	193.155.422,15	176.411.483,72	183.825.043,41
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES			
16	CUENTAS POR COBRAR	2.169.731,85	2.257.719,15	2.220.282,67
17	B. REAL. ADJ. PAGO, ARREN. MERC.	458,25	35.675,00	34.430,28
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	4.688.984,94	6.223.574,34	6.169.503,67
19	OTROS ACTIVOS	1.078.935,01	2.333.359,53	4.203.002,38
1	TOTAL DEL ACTIVO	269.620.182,18	295.886.817,77	303.792.390,05
4	GASTOS	33.801.501,59	36.514.361,49	25.909.712,77
	TOTAL GENERAL DEL ACTIVO Y GASTOS	303.421.683,77	332.401.179,26	329.702.102,82
6	CUENTAS CONTINGENTES	0,00	0,00	0,00
7	CUENTAS DE ORDEN	500.933.958,85	478.381.568,24	509.760.513,08
2	PASIVO			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	193.806.046,72	221.549.898,21	228.054.772,66
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS			
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS			
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION			
25	CUENTAS POR PAGAR	10.191.670,31	8.686.583,05	9.705.987,38
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	21.535.942,68	16.640.079,62	12.300.348,20
27	VALORES EN CIRCULACION			
29	OTROS PASIVOS	91.115,05	440.856,88	446.250,55
	TOTAL PASIVO	225.424.774,76	247.317.417,76	250.507.358,79
3	PATRIMONIO			
31	CAPITAL SOCIAL	10.566.349,77	11.016.507,53	11.257.011,64
33	RESERVAS	26.335.406,14	31.778.854,78	35.969.958,26
34	OTROS APORTE PATRIMONIALES			
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.130.408,28	1.581.974,37	1.581.974,37
36	RESULTADOS			
	TOTAL PATRIMONIO	38.032.164,19	44.377.336,68	48.808.944,27
5	INGRESOS	39.964.744,82	40.706.424,82	30.385.799,76
	TOTAL GENERAL PASIVO PATRIM.E INGRESOS	303.421.683,77	332.401.179,26	329.702.102,82
ANEXO CUENTAS DE ORDEN				
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	44.136.141,39	44.058.301,30	42.567.485,98
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	456.797.817,46	434.323.266,94	467.193.027,10

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL

Anexo 3: Balance consolidado y condensado de octubre

BALANCE CONSOLIDADO Y CONDENSADO EN US DOLARES

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.

OFICINA EN: AMBATO

CODIGO OFICINA: 1139

AÑO: 2017 MES: OCTUBRE DIA: 31

COMPARATIVO

CODIGO	DESCRIPCION	dic-15	dic-16	oct-17
1	ACTIVO			
11	FONDOS DISPONIBLES	39.262.625,86	65.389.947,95	65.056.764,67
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	0,00	0,00	0,00
13	INVERSIONES	29.264.024,12	43.235.058,08	44.409.961,58
14	CARTERA DE CREDITOS	193.155.422,15	176.411.483,72	183.453.794,42
15	DEUDORES POR ACEPTACIONES			
16	CUENTAS POR COBRAR	2.169.731,85	2.257.719,15	2.348.282,94
17	B. REAL. ADJ. PAGO, ARREN. MERC.	458,25	35.675,00	28.588,37
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	4.688.984,94	6.223.574,34	6.128.677,78
19	OTROS ACTIVOS	1.078.935,01	2.333.359,53	4.139.156,26
1	TOTAL DEL ACTIVO	269.620.182,18	295.886.817,77	305.565.226,02
4	GASTOS	33.801.501,59	36.514.361,49	28.851.005,72
	TOTAL GENERAL DEL ACTIVO Y GASTOS	303.421.683,77	332.401.179,26	334.416.231,74
6	CUENTAS CONTINGENTES	0,00	0,00	
7	CUENTAS DE ORDEN	500.933.958,85	478.381.568,24	510.611.230,27
2	PASIVO			
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	193.606.046,72	221.549.898,21	228.724.438,76
22	OPERACIONES INTERBANCARIAS			
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS			
24	ACEPTACIONES EN CIRCULACION			
25	CUENTAS POR PAGAR	10.191.670,31	8.686.583,05	10.449.815,63
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	21.535.942,68	16.640.079,62	12.132.099,39
27	VALORES EN CIRCULACION			
29	OTROS PASIVOS	91.115,05	440.856,88	447.770,00
	TOTAL PASIVO	225.424.774,76	247.317.417,76	251.754.123,78
3	PATRIMONIO			
31	CAPITAL SOCIAL	10.566.349,77	11.016.507,53	11.270.793,60
33	RESERVAS	26.335.406,14	31.778.854,78	35.969.958,26
34	OTROS APORTE PATRIMONIALES			
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.130.408,28	1.581.974,37	1.581.974,37
36	RESULTADOS			
	TOTAL PATRIMONIO	38.032.164,19	44.377.336,68	48.822.726,23
5	INGRESOS	39.964.744,82	40.706.424,82	33.839.381,73
	TOTAL GENERAL PASIVO PATRIM.E INGRESOS	303.421.683,77	332.401.179,26	334.416.231,74
ANEXO CUENTAS DE ORDEN				
71	CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS	44.136.141,39	44.058.301,30	42.675.334,81
74	CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS	456.797.817,46	434.323.266,94	467.935.895,46

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL

Anexo 4: Balance de octubre

ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN FRANCISCO" LTDA.

OFICINA EN : AMBATO

AÑO: 2017 MES: OCTUBRE DIA: 31

3,1	CAPITAL	
	COBERTURA PATRIMONIAL DE ACTIVOS	1475,85%
3.1.2	SOLVENCIA	
	PATRIMONIO TECNICO CONSTITUIDO / ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO	24,03%
3.1.3	PATRIMONIO SECUNDARIO VS. PATRIMONIO PRIMARIO	0,82%
3,2	CALIDAD DE ACTIVOS	
3.2.1	MOROSIDAD BRUTA TOTAL	7,36%
3.2.2	MOROSIDAD CARTERA COMERCIAL PRIORITARIO	0,76%
3.2.3	MOROSIDAD CARTERA CONSUMO PRIORITARIO	4,69%
3.2.4	MOROSIDAD CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	3,94%
3.2.5	MOROSIDAD CARTERA DE MICROCREDITO	9,70%
	MOROSIDAD CARTERA CONSUMO ORDINARIO	0,36%
3.2.6	PROVISIONES/ (CARTERA DE CREDITO IMPRODUCTIVA)	141,59%
3.2.7	COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL PRIORITARIO	98,97%
3.2.8	COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO PRIORITARIO	85,36%
3.2.9	COBERTURA DE LA CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO	80,63%
3.2.10	COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROCREDITO	81,65%
	COBERTURA DE LA CARTERA CONSUMO ORDINARIO	300,50%
3,3	MANEJO ADMINISTRATIVO	
3.3.1	ACTIVOS PRODUCTIVOS/PASIVOS CON COSTO	124,56%
3.3.2	GRADO DE ABSORCION - Gastos Operacionales/ margen financ	63,36%
3.3.3	GASTOS DE PERSONAL/ACTIVO TOTAL PROMEDIO	2,61%
3.3.4	GASTOS OPERATIVOS/ACTIVO TOTAL PROMEDIO	4,92%
3,4	RENTABILIDAD:	
3.4.1	RENDIMIENTO OPERATIVO SOBRE ACTIVO - ROA	2,00%
3.4.2	RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO - ROE	12,29%
3,5	LIQUIDEZ	
3.5.1	FONDOS DISPONIBLES/TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	42,17%
3.5.2	COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES	146,90%
3.5.3	COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES	115,44%

GERENTE GENERAL

CONTADOR GENERAL

Anexo 5: Activos de riesgo sujeto a recuperación.

ACTIVOS DE RIESGO SUJETOS A CALIFICACIÓN		VALOR						PROVISIÓN					
CUENTA	DESCRIPCIÓN	A	B	C	D	E	TOTAL	A	B	C	D	E	TOTAL
1201	Fondos Interbancarios vendidos						-						-
15	Deudores por aceptación						-						-
1601	Intereses por cobrar de operaciones interbancarias						-						-
1602	Intereses por cobrar inversiones	326.901,02					326.901,02	3.269,01					3.269,01
1604	Otros intereses por cobrar						-						-
160505	Cartera de créditos						-						-
160510	Deudores por aceptación						-						-
160515	Operaciones contingentes						-						-
160590	Otras						-						-
1606	Rendimientos por cobrar de fideicomisos						-						-
1612	Inversiones vencidas						-						-
1614	Pagos por cuenta de clientes	25.516,43	22.680,45	62.046,86	47.192,32	220.109,96	377.546,02	255,16	1.360,83	12.409,37	28.315,39	220.109,96	262.450,71
161430	Gastos Judiciales	25.516,43	22.680,45	62.046,86	47.192,32	210.188,47	367.624,53	255,16	1.360,83	12.409,37	28.315,39	210.188,47	252.529,22
161505	Intereses de cartera de créditos comercial						-						-
161510	Intereses de cartera de créditos de						-						-
161515	Intereses de cartera de créditos de						-						-
161520	Intereses de cartera de créditos para la						-						-
161525	Intereses de cartera de crédito educativo						-						-
1690	Cuentas por cobrar varias	62.710,94	21.923,13	31.083,60	8.247,44	44.707,44	168.672,55	627,11	1.315,39	6.216,72	4.948,46	44.707,44	57.815,12
1702	Bienes adjudicados por pago	34.430,28				16.334,81	50.765,09	344,30				16.000,51	16.344,81
1901	Inversiones en Acciones y participaciones	460.108,40					460.108,40	4.601,08					4.601,08
190240	Deudores por aceptación						-						-
190245	Cuentas por cobrar						-						-
190255	Bienes adjudicados por pago						-						-
190275	Otros activos						-						-
199015	Depositos en garantía y para importaciones		500,00	5.000,00	2.400,00	23.506,22	31.406,22		30,00	1.000,00	1.440,00	23.506,22	25.976,22
199025	Faltantes de caja	1,00	3,00				4,00	0,01	0,15				0,16
199090	Varias						-						-
6401	Avales						-						-
6402	Fianzas y garantías						-						-
6403	Cartas de crédito						-						-
640505	Riesgo asumido por cartera vendida						-						-
640510	Riesgo asumido en cartera permutada						-						-