



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA: DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA: INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CPA**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TEMA:

**“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y
FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI
WASI Ltda. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO”**

AUTORA:

GEOVANNA ALEXANDRA CUJILEMA MANZANO

RIOMBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la señorita Geovanna Alexandra Cujilema Manzano, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Ing. Giovanni Javier Alarcón Parra
DIRECTOR DE TRIBUNAL

.....
Ing. Letty Karina Elizalde Marín
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Geovanna Alexandra Cujilema Manzano 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 04 de Marzo del 2016

Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

C.I 0604149518

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida.

A mi madre Anita quien fue la impulsadora para que este sueño se cumpla, a mi querido padre del cual poseo su apoyo incondicional.

A mi hermosa nena Anabell quien es el motor para ir cumpliendo cada una de mis metas.

A mis hermanos Darwin, Jessica y Ruth.

A mi familia en general porque me han brindado su apoyo absoluto compartiendo buenos y malos momentos.

Y de manera muy especial a William.

Geovanna G.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme y llegar hasta el lugar en el cual me encuentro.

A mi familia.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y la Escuela de Contabilidad y Auditoría por la formación profesional.

A mi Director de Trabajo de Titulación el Ing. Giovanni Alarcón, Ing. Letty Elizalde y al Ing. Antonio Zambonino por su gran ayuda en la elaboración del presente trabajo.

A mis queridos amigos Fabrizio, Jessy, Nandita, Alvaro, Jonathan, Felipe, Steven y Jorge quienes me han brindado su amistad y motivación para la finalización de este trabajo.

Para ellos gracias totales y que Dios les bendiga.

Geovanna C.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	1
Dedicatoria.....	3
Agradecimiento.....	3
Índice general.....	4
Índice de tablas	8
Índice de gráficos.....	11
Índice de anexos.....	11
Resumen ejecutivo.....	13
Summary.....	14
Introducción	14
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	16
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1.1 Formulación del Problema.....	17
1.1.2 Delimitación del Problema	17
1.2 JUSTIFICACIÓN	17
1.3 OBJETIVOS	19
1.3.1 Objetivo General.....	19
1.3.2 Objetivos Específicos	19
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	20
2.1.1 Antecedentes Históricos, Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.....	20
2.1.1.1 Origen, constitución y estado legal.....	20
2.1.1.2 Generalidades.....	22

2.1.1.3	Misión y Visión	22
2.1.1.4	Principios Corporativos	23
2.1.1.5	Objetivos Institucionales.....	24
2.1.1.6	Enfoque Estratégico	25
2.1.1.7	Servicios Financieros	25
2.1.1.6	Organigrama Estructural.....	29
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	30
2.2.1	Modelos administrativos.....	30
2.2.1.1	Definición	30
2.2.1.2	Importancia	30
2.2.1.3	Características	30
2.2.1.4	Tipos de modelos administrativos	32
2.2.1.5	Nuevos modelos administrativos	36
2.2.1.6	Como ayuda un modelo administrativo a la organización.....	40
2.2.1.7	Ventajas y desventajas de los modelos administrativos	40
2.2.2	Modelo financiero.....	41
2.2.2.1	Concepto	41
2.2.2.2	Administración Financiera.....	41
2.2.3	Gestión	44
2.2.3.1	Gestión Concepto.....	44
2.2.3.2	Concepto gerencia financiera.....	44
2.2.3.3	Concepto gerencia administrativa.....	46
2.2.3.4	Importancia de gestión empresarial	47
2.2.4	Optimización de recursos.....	48
2.2.4.1	Optimización.....	48
2.2.4.2	Recursos.....	49

2.2.4.3	Recursos a tener en cuenta.....	50
2.2.4.4	Optimización de recursos empresariales.....	51
2.2.5	Cooperativas de AHORRO Y CRÉDITO	52
2.2.5.1	Sector cooperativo según LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	52
2.2.5.2	Sector cooperativo según LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	54
2.3	IDEA A DEFENDER	54
2.4	VARIABLES	54
2.4.1	Variable Independiente	54
2.4.2	Variable Dependiente	54
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		55
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	55
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	56
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	56
3.4.1	Métodos	56
3.4.2	Técnicas	57
3.4.3	Instrumentos.....	58
3.5	RESULTADOS DE ESTUDIO DE CAMPO	59
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		71
4.1	TITULO	71
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	71
4.2.1	Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.....	71
4.2.2	CONSTRUCCIÓN DEL MODELO	72
4.2.2.1	Generalidades.....	72
4.2.2.2	Alcance	72

4.2.2.3	Objetivos del modelo	72
4.2.2.4	Términos y Referencias	73
4.2.2.5	Modelo de gestión administrativa y financiera.....	74
4.2.3	Estructura del modelo	75
4.2.4	Gestión administrativa	76
4.2.4.1	Visión y Misión	76
4.2.4.2	Políticas.....	77
4.2.4.3	Manual de funciones.....	83
4.2.4.4	Procesos Administrativos	105
4.2.5	La gestión financiera.....	113
4.2.5.1	Análisis Financiero	114
4.2.5.2	Índices financieros	117
4.2.5.3	Procesos Financieros.....	121
	CONCLUSIONES	130
	RECOMENDACIONES.....	131
	BIBLIOGRAFÍA	131
	LINCOGRAFÍA	133
	ANEXOS	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Créditos.....	26
Tabla 2:	Conocimiento de los objetivos	59
Tabla 3:	Frecuencia de reuniones	60
Tabla 4:	Planificación de los procesos.....	61
Tabla 5:	Aporte en el cumplimiento de objetivos.....	62
Tabla 6:	Información sobre los procesos	63
Tabla 7:	Utilización de un sistema financiero	64
Tabla 8:	Medidas de control	65
Tabla 9:	Evaluación de la gestión administrativa y financiera	66
Tabla 10:	Existencia de manuales.....	67
Tabla 11:	Aplicación de procesos	68
Tabla 12:	Frecuencia de capacitación.....	69
Tabla 13:	Aceptación de un modelo administrativo y financiero.....	70
Tabla 14:	Grupo Ocupacional.....	86
Tabla 15:	Grupos	87
Tabla 16:	Hoja de Proceso de Gestión Administrativa.....	106
Tabla 17:	Hoja Proceso de Servicio al Cliente	108
Tabla 18:	Hoja de Proceso integración de personas y Capacitación	111
Tabla 19:	Balance General Consolidado	114
Tabla 20:	ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADOS.....	116
Tabla 21:	Hoja de Proceso de Gestión Financiera.....	122
Tabla 22:	Proceso de Apertura de Cuenta	124
Tabla 23:	Hoja de Proceso de Otorgación de crédito	126
Tabla 24:	Hoja de Proceso de Cobranzas	128

Tabla 25: Hoja de Convocatoria	139
Tabla 26: Hoja de solicitud de empleo	140
Tabla 27: Hoja de inducción de personal.....	141

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Organigrama Estructural	29
Gráfico 2: Funciones Administrativas	48
Gráfico 3: Conocimiento de los objetivos	59
Gráfico 4: Frecuencia de reuniones	60
Gráfico 5: Planificación de los procesos.....	61
Gráfico 6: Aporte en el cumplimiento de objetivos.....	62
Gráfico 7: Información sobre los procesos	63
Gráfico 8: Utilización de un sistema financiero	64
Gráfico 9: Medidas de control	65
Gráfico 10: Evaluación de la gestión administrativa y financiera	66
Gráfico 11: Existencia de manuales.....	67
Gráfico 12: Aplicación de procesos.....	68
Gráfico 13: Frecuencia de capacitación.....	69
Gráfico 14: Aceptación de un modelo administrativo y financiero.....	70
Gráfico 15: Estructura del modelo.....	75
Gráfico 16: Proceso de Gestión Administrativa	105
Gráfico 17: Proceso de Servicio al Cliente.....	107
Gráfico 18: Proceso de Integración del Personal.....	109
Gráfico 19: Proceso de Capacitación del Personal	110
Gráfico 20: Proceso de Gestión Financiera	121
Gráfico 21: Proceso de Apertura de Cuenta	123
Gráfico 22: Proceso de Otorgación de crédito.....	125
Gráfico 23: Proceso de Cobranzas.....	127
Gráfico 24: Proceso de Elaboración de Estados Financieros	129

ÍNDICE DE ANEXOS

1. Encuesta.....	134
2. Guía de Encuesta	137
3. Guía de Observación.....	138

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación desarrollada en la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. Tiene como objetivo dar solución a los inconvenientes y deficiencias encontradas en los diferentes procesos que son necesarios para que por medio de estos se alcance la satisfacción institucional y de los socios.

Para esto se analizó los procesos en la parte administrativa y financiera sobre los controles internos y se analizó la importancia de crear un modelo que cumpla las expectativas que busca alcanzar en cuanto a la eficiencia, optimización de los recursos y mejoras de las actividades en aspectos puntuales sobre el crecimiento de la institución.

El desarrollo de esta investigación está orientada a fortalecer el patrimonio y conseguir la fidelidad de los socios, puesto esto les permitirá seguir creciendo y contar con suficientes recursos económicos para nuevas inversiones, mejora la rentabilidad participación en el mercado manejando técnicamente los recursos administrativos y financieros, estableciendo procesos que agilicen la ejecución de actividades y entregando un servicio de alta calidad.

El éxito de la implementación del modelo administrativo financiero no tendrá efecto positivo sin la participación y el compromiso para poner interés en los procesos que se proponen en esta investigación por parte de quienes integran la institución así como el alcance de capacitaciones de socios y lograr involucrar la fidelidad

SUMMARY

The current investigation developed in the Credit Union KULLIKI WASI Ltd has as aim to provide solution to the problems and deficiencies found in the different processes, which are necessary by means of these to reach the institutional satisfaction and of its allies.

For this, the processes in the administrative and financial parts about the internal controls and the importance to create a model to accomplish the expectations, all these were analyzed. It is searched for reaching the efficiency, optimization of resources and improvement of the activities in punctual aspects about the institutional growth.

The development of this investigation is oriented to strengthen the patrimony and get the fidelity of the partners, since this will allow growing and counting with enough economic resources, by handling technically the administrative and financial resources, and establishing processes to speed the execution of activities and delivery of a high quality service

The success of the implementation of the administrative financial model will not have a positive effect without the participation and commitment to put interest in the proposed processes of this investigation of who conform the institution as well as the scope of training of the partners and achieve involving the fidelity

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como objetivo principal es de Diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. De la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo. Representado un importante factor de estabilidad laboral y sin duda, contribuye a lograr la solidez en el desarrollo de las relaciones humanas, permitiendo a futuro aplicar las políticas que se dictan el desarrollo de este trabajo investigativo, así como en manual de funciones para que las actividades a realizarse este claras para cada uno de los integrantes de la institución. Pretendiendo que se optimice recursos y eficiencia de las actividades a responsabilidad

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó método e instrumentos analíticos que ayudaron a recoger, clasificar y aplicar la información y datos necesarios para conocer las deficiencias en las cuales buscar soluciones por medio del diseño del modelo aplicable para la el logro de los objetivos de crecimiento en cuanto a rentabilidad y capitaciones de socios.

La puesta en marcha de esta herramienta importante, se podrá identificar en todos aquellos procesos que interactúan en la Cooperativa, además permitirá delinear de manera clara explícita las funciones que poseen cada uno de los integrantes de la entidad, generando un clima favorable en la ejecución de las actividades, el modelo al implementarse deberá cubrir las necesidades asegurando el existo en las actividades planificadas, elevando de esta manera los niveles de eficiencia y eficacia de las diferentes comisiones con las que cuenta la institución.

Es importante la aplicación de registros que se presenta como diseños exclusivos para la cooperativa en esta investigación para agilidad en los procesos y actividades que se realizan en el cotidiano hacer de la institución

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI Ltda. Al ser una institución financiera controlada por un ente regulador llamado Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) se encuentra en la obligación de cumplir con lo que establece la normativa vigente.

La cooperativa no cuenta con un instrumento o herramienta que ayude a medir y evaluar cuantitativa y cualitativamente los principios y objetivos de responsabilidad administrativa y financiera puesto que sus procesos son empíricos y no permiten tener una información de la calidad.

La cooperativa atraviesa por un periodo de crecimiento, pues está tratando de ganarse un lugar en el mercado financiero, pero para ser reconocido a nivel provincial y Nacional necesita tener sus bases sólidas para ser competitiva, al hacer el análisis de la misma encontramos que carece de procesos y herramientas de gestión pues no cuenta con: procesos que permitan tener una idea clara en lo administrativo y financiero, esto impide el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa. Es por ello que nuestra investigación contribuirá de manera más conveniente y razonablemente en la toma de decisiones.

Es evidente que la institución no cuenta con una estructura administrativa y financiera técnicamente constituida, razón por la cual la compañía no dispone del recurso humano altamente calificado que se encargue de diseñar, implementar y ejecutar un modelo acorde al tipo de actividades que maneja la institución. En este punto los directivos que por su experiencia y buen criterio desarrollaron estrategias de inversión, crédito y financiación; acciones que sin lugar a dudas han sido acertadas pero técnicamente pudieron haber tenido cierto margen de error, con el propósito de optimizar recursos y tiempos en las actividades de la institución.

En tal virtud, el tener un modelo que sirva para mejorar la gestión administrativa y financiera, se constituye en el eje central para llevar a cabo los diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento administrativo y financiero pues estará en capacidad de afrontar los retos de la competencia con buenas probabilidades de éxito.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera influye en la optimización de los recursos de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI Ltda.?

1.1.2 Delimitación del Problema

CONTENIDO:

Campo: Economía Solidaria.

Área: Estructuras Financieras Solidarias Locales

Aspecto: Cajas de ahorro.

ESPECIAL:

Provincia: Chimborazo.

Cantón: Riobamba

TEMPORAL:

Noviembre 2015-Febrero 2016

1.2 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación en la actualidad es relevante porque las instituciones financieras reguladas por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria deberán demostrar con su acción diaria la gestión administrativa y financiera para cumplir con la normativa vigente.

Cabe considerar por otra parte que los resultados obtenidos en la investigación ayudaran a mantener informado de la situación administrativa y financiera de la cooperativa de ahorro y crédito, determinar sus funciones asegurándose que se están logrando los objetivos, para la optimizando los recursos de la cooperativa.

En la presente investigación a la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. desde el **aspecto teórico** buscará aprovechar toda la información existente que involucra la gestión administrativa y financiera, para adaptarlos a las necesidades y requerimientos de la institución y de esta forma identificar, interpretar e indagar el nivel de responsabilidad la gestión, con el fin de determinar ciertos proceso que ayuden a la mejora de la institución.

La presente investigación desde el **aspecto metodológico** se justifica, ya que me permitirá aplicar las técnicas e instrumentos metodológicos, apropiados para la toma de decisiones que nos permitan obtener resultados de forma clara y precisa para determinar si estos se cumplen o no.

Desde el **aspecto práctico** la presente investigación se justifica, ya que me permitirá identificar, interpretar y analizar los procesos administrativos y financieros que se cumplen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. Considerando el modelo por procesos a fin de determinar una herramienta de gestión gerencial para contribuir en la mejora de las condiciones y calidad de vida en la sociedad. Con base en los resultados obtenidos se puede emitir un diagnóstico para plantear recomendaciones y sugerencias a la institución financiera.

El tema de investigación es el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativa y financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. Servirá como herramienta básica para la optimización de los recursos que garantice el desarrollo la entidad, ayudándolos así con el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera en la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. De la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Construir las bases conceptuales teóricas que contribuyan al trabajo investigativo y consolide los conocimientos sobre la gestión administrativa y financiera.
- Recabar información necesaria sobre los procesos y gestión administrativa y financiera para conocer los puntos críticos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.
- Construir y elaborar una estructura de los procesos de gestión administrativa y financiera para aplicar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos, Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.

El camino empezó a sembrarse hace más de una década, en el 2002 cuando se reúnen en Ambato varios dirigentes de Chibuleo, Salasaca y Pilahuin, con la finalidad de conformar una cooperativa de ahorro y crédito. Esta reunión estuvo compuesta por doce personas y liderada por Lic. Juan Andagana en calidad de Gerente (Lic. en Comunicación) y Presidente de Consejo de Administración el Dr. Manuel Caizabanda de especialidad médico.

Los miembros decidieron bautizar su cooperativa con el nombre de Kullki Wasi , que en kichwa significa la Casa de dinero.

Para financiarse los 12 socios toman la decisión de aportar \$ 40,00 dólares cada uno para certificado de aportación, posteriormente se toma la resolución de contribuir a mil dólares cada socio fundador para poder capitalizar a la cooperativa y servir a los socios ahorristas y fundadores, a través de otorgamiento de créditos y mejorar la calidad de vida de los asociados y la comunidad.

2.1.1.1 Origen, constitución y estado legal

El día 13 de enero del 2003 se aprobó los estatutos y posteriormente se nombra a Gerente de la cooperativa al señor Lic. Juan Andagana.

El Lic. Andagana, preocupado de no contar con ningún recurso económico, ni mobiliario, realiza una gestión en una ONG solicitando escritorios usados y también los socios fundadores donaron con hojas de papel boom, sillas, almuerzos a los colaboradores. Otra medida que se tomo fue que los cuatro colaboradores ingresaron sin sueldo por el lapso de un año, en calidad de trabajador sin bonificación, ni sueldo, ni alimentación.

Durante los primeros años, la entidad otorgó indistintamente créditos individuales de montos pequeños y sobre saldo de \$50 hasta \$1.000 dólares, plazo máximo de 12 meses y un garante, la misma que se entregaba con un ahorro o encaje de 5X1 después de 30 días, el desembolso realizaba en efectivo.

En el año 2007 la cooperativa fue creciendo. Los socios en cartera de crédito para este año sumaban más de \$ 4.000.000 dólares, sin embargo empezaron a incrementar más cooperativas de ahorro y créditos en especial del sector indígena en la ciudad de Ambato, por lo que el sobreendeudamiento fue muy visto en los socios con crédito. Para este año la COAC. Tenía 4 agencias en Salcedo, Latacunga, Riobamba y Pillaro.

Estas oficinas cada una tenía sus respectivos maquinas llamadas servidores en donde el jefe de agencia realizaba inicio del día y fin del día, en cuanto a la seguridad de la información; se ejecutaba un respaldo cada hora diariamente ya que administraba su propia base de datos y al fin de mes podían consolidar el balance. La comunicación para depósitos y retiros con las agencias se realizaba con llamadas telefónicas y se registraba en Excel para que fin de mes las encargadas de bóveda pueda transferir. Posteriormente la comunicación se realizaba vía modem para envío de información diariamente.

La herramienta gerencial muy básica era desarrollada en Excel para la toma de decisiones. A comienzos del año 2011, siguiendo el plan estratégico y en cumplimiento de la misma se inició un plan de adecuación de plataforma tecnológica y desarrollo de algunos productos financieros y no financieros. Los planes de cambio de sistema de información fue prioritario por lo que empezaron a buscar proveedores, en donde hubo varias ofertas pero la oferta ganadora fue Sistema Financial II, la misma que brinda seguridad, información en tiempo real, se puede desarrollar varios reportes, y lo más importante la contabilidad al día. Este plan de mejora ha permitido ofrecer cajeros automáticos en todas las oficinas como servicio a la comunidad.

2.1.1.2 Generalidades

Quienes son: Somos una entidad financiera Indígena y privada que impulsa el desarrollo socio económico de la población rural y urbana marginal, especializada en micro finanzas.

Creada mediante acuerdo ministerial número N° 6582 de Enero 23 del 2003 en la Provincia de Tungurahua y hoy cuenta con más de 60.000 socios.

Qué hacen: Realizamos intermediación financiera, es decir; captar ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo, otorgar Créditos y atendemos con servicios no financieros, para el desarrollo socioeconómico de la población.

A quienes atienden: A personas de menores ingresos económicos del ámbito rural y urbano marginal de la población.

Para qué: Para que puedan mejorar su calidad de vida.

Cómo: Actuando en calidad de intermediación financiera regulada por la superintendencia de la Economía Popular y Solidario.

2.1.1.3 Misión y Visión

a) Misión

Contribuir al desarrollo socioeconómico de la población rural y urbano marginal de la sierra centro del Ecuador, mediante la prestación de servicios financieros, conservando nuestra identidad cultural.

b) Visión

En el año 2017 ser una institución de microfinanzas, competitiva, reconocida y referente en atención a los sectores rurales y urbano marginales de la sierra centro del Ecuador.

2.1.1.4 Principios Corporativos

a) Primer Principio

Membrecía Abierta y Voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias para toda persona dispuesta a utilizar sus servicios y a aceptar las responsabilidades que conlleva la membrecía sin discriminación de, género, raza, clase social, posición política o religiosa

b) Segundo Principio

Gestión Democrática por parte de los Socios

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros, quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

c) Tercer Principio

Participación Económica de los Socios

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de este es propiedad común.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito. Se asignan excedentes para: el desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible, los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membrecía.

d) Cuarto Principio

Autonomía e Independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus socios. Si firman acuerdos con otras organizaciones incluidos los gobiernos, o si consiguen capital de fuentes externas, lo hacen en términos que aseguren el control democrático por parte de sus socios y mantengan su autonomía cooperativa.

e) Quinto Principio

Educación, Formación e Interpretación

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes, gerentes y empleados.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

f) Sexto principio

Cooperación entre Cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales regionales e internacionales.

g) Séptimo principio

Compromiso con la Comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

2.1.1.5 Objetivos Institucionales

1. Solidez financiera
2. Servicio personalizado
3. Honestidad

4. Calidad y productividad

5. Crecimiento planificado y sostenido

2.1.1.6 Enfoque Estratégico

1. Estrategia de crecimiento

2. Estrategia de inversiones

3. Estrategia de productividad

4. Participación en el mercado

5. Satisfacción de socios y clientes

6. Fidelización de socios

7. Innovación en productos y servicios

8. Servicio al cliente

9. Alianzas estratégicas

10. Clima organizacional

2.1.1.7 Servicios Financieros

a) Créditos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda., ofrece una variedad de créditos a sus asociados, el crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

Tabla 1: Créditos

CRÉDITO					
NOMBRE DE PRODUCTO	CREDITO CASA	EN	MICROCREDITO	INVERSIÓN	CONSUMO
	3.000,00		20.000,00	20.000,00	40.000,00
Monto mínimo	50,00		3.100,00	1.000,00	50,00
Tasa de Interés	27%		18% a 25%	16% a 18%	16,30%
Plazo en meses	1 a 24		1 a 60 meses	1 a 12 meses	1 a 60 meses
Encaje	0		5 y 10 x1	0%	5x1 y 10x1
Tiempo de Encaje	0		48 horas	Inmediato	48 horas
Garantía	Sobre Firma 1		Prendario Hipotecario y Sobre Firma	Documento de PDF	Prendario Hipotecario y Sobre Firma
Frecuencia de pago	Diario, Semanal, Quincenal y Mensual		Mensual	Mensual, Bimensual y Trimestral	Mensual

FUENTE: Cooperativa KULLKI WASI Ltda.

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

b) Ahorros a la Vista

Son los depósitos a la vista que efectúan los socios de la Cooperativa KULLKI WASI Ltda., a los cuales se les paga una tasa de interés de acuerdo al saldo de 4% y que les permite disponer de recursos o efectivo para solventar las necesidades básicas.

- Apertura de cuenta con un valor mínimo de 30.00 USD o 25.00 USD Americanos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera 15.00 USD pasa a sus Certificados de Aportación, 4.00 USD quedan como ahorro mínimo en su cuenta y 6.00 USD Americanos van dirigidos a gastos administrativos por única vez y los socios que abrieron su cuenta con 30 USD, 5.00 USD son para el seguro Exequial (este seguro cubre al socio en caso de fallecer la aseguradora le entregara una ayuda por 1200.00 USD a los familiares del socio fallecido).

- Los requisitos para abrir la cuenta son: Copia de la cedula y papeleta de votación a color.
- En este tipo de cuenta la ventaja más grande es que usted puede depositar la cantidad que desee en el instante en que desee y realizar retiros de la misma forma en cualquiera de nuestras oficinas ubicadas en la parte central del país.
- Usted tiene la disponibilidad de su dinero las 24 horas del día gracias a nuestros cajeros automáticos ubicados en todas las oficinas de la Institución y a nivel nacional en cualquier cajero automático del sistema de BAN RED.
- Estos depósitos podrán ser utilizados como relación de base para el otorgamiento de crédito (Movimiento de la cuenta de ahorros aparte del encaje depositado).
- Otra de las ventajas es que en esta cuenta no se realiza cobros por mantenimiento de cuenta y ningún tipo de descuento por costo o gastos por servicios.
- La cuenta es personal y cualquier información que se requiera solo se puede entregar al titular de la misma (en este caso solo se entregara información de la cuenta al socio titular).
- En caso de que usted requiera realizar un deposito en su cuenta de ahorros y no dispone de tiempo, solo tiene que realizar una llamada a nuestras oficinas y en cuestión de minutos se le asignara a un asesor comercial para que se movilice al lugar donde se encuentra (trabajo, domicilio o negocio) y realizar el deposito en su cuenta de ahorros de una manera rápida y tan segura.

c) Ahorro a Domicilio

Son los depósitos a la vista que efectúan los socios de la Cooperativa KULLKI WASI Ltda., en especial aquellos socios que no pueden salir de su negocio o trabajo, es decir; el asesor de captación lo visita en su negocio o trabajo para su depósito con 100% de

garantía, a los cuales se les paga una tasa de interés de acuerdo al saldo de 3%, y que les permite disponer de recursos o efectivo para solventar las necesidades básicas.

d) Cuenta Amigo La Hormiguita

Apertura tu cuenta infantil con un valor de 3.00 USD Americanos. De tu depósito inicial 1.00 USD será para gastos administrativos y los 2.00 restantes es para tu ahorro en tu cuenta la hormiguita.

e) Ahorro Plus

Programa tus ahorros pensando en las necesidades del mañana. Este es un plan de ahorros que la cooperativa Kullki Wasi te pone para ti y para los tuyos.

f) Inversión a plazo fijo

Son los depósitos a corto, mediano y largo plazo que realizan asociados o no asociados a la Cooperativa y a los cuales se les pagara un interés superior a la tasa pasiva. El tiempo de inversión puede ser de uno, tres, seis meses y mayores a un año. Los intereses pueden cobrarse mensualmente o al final de la inversión.

g) Seguro de Desgravamen con EQUIVIDA

Es un seguro que paga el valor de la deuda pendiente a la fecha de fallecimiento del deudor principal o cuando queda invalido de por vida. La aseguradora paga el préstamo a la cooperativa acreedor, de manera que éste no sufre una pérdida, es decir la deuda no queda con los familiares.

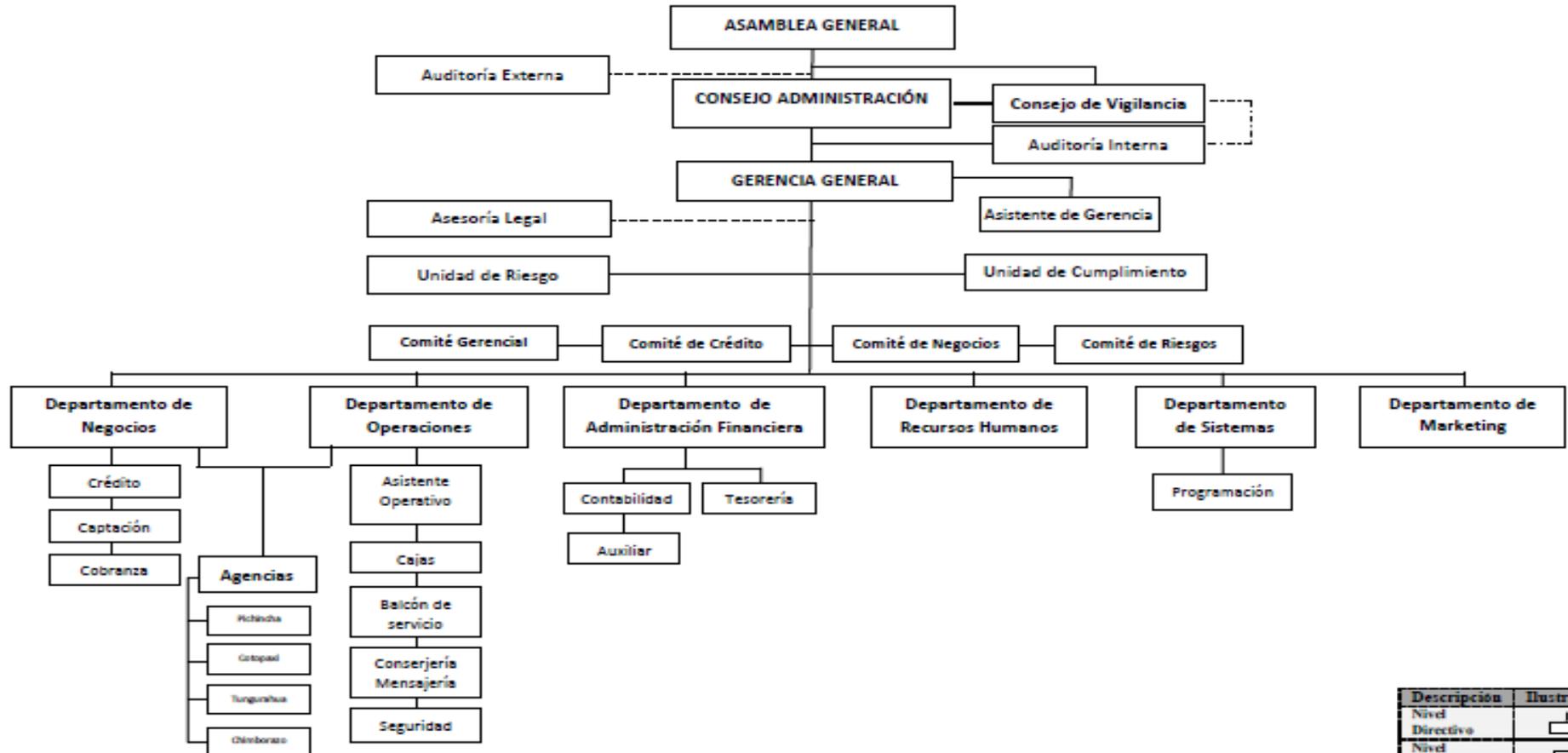
h) Seguro Exequial

Este es un seguro para todos los socios con tan solo un aporte de \$5.00 dólares para un año, el seguro paga \$1200.00 dólares al instante cuando el socio fallece por cualquier causa.



2.1.1.6 Organigrama Estructural

Gráfico: 1 Organigrama Estructural



Descripción	Ilustración
Nivel Directivo	
Nivel Asesor	
Nivel Operativo	

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Modelos administrativos

2.2.1.1 Definición

Según: (Vasquez, 2010) Partiendo de la definición de modelos Administrativos podemos decir que son modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos, enfocados a directivos, forma de trabajo, manejo de personal, horarios, manejo de personal, modelos de seguridad para el trabajador, prevención y manejo de accidentes, aseo y limpieza en las zonas de trabajo. Se considera que la construcción de modelos administrativos es un medio que le permite al administrador resolver problemas en base al análisis y el estudio del problema, así como le permitirá conocer las alternativas del hecho, es una tarea de uso muy común, incluso la aplicamos sin darnos cuenta.

2.2.1.2 Importancia

Representan una herramienta o una especie de tutor que las empresas implementan para su correcto funcionamiento; ya que existen varios modelos, aplicar el que mejor se adapte a sus necesidades planteadas y de esa manera facilitar el logro de los objetivos trazados por la misma.

2.2.1.3 Características

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

El modelo de sistemas en administración (modelo sistémico)

Los orígenes de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de "causa y efecto", y que todo entero forma parte de otro mayor (Teoría de sistemas). La teoría moderna de sistemas se desarrolló por los aportes de Ludwing Von Bertalanffy, quién indicó que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

Los sistemas se pueden clasificar de acuerdo con:

- El grado de interacción con otros sistemas: abiertos, semiabiertos o semicerrados y cerrados.
- Su composición material y objetiva: abstractos y concretos.
- Su capacidad de respuesta: activos, pasivos y reactivos.
- Su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos.
- Su grado de dependencia: independientes e interdependientes.

En cualquier sistema se puede encontrar cuatro elementos básicos para su funcionamiento:

Entradas o insumos:

Abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.

Procesamiento:

Es la transformación de los insumos.

Salidas o producto:

Es el resultado del proceso.

Retroalimentación:

Es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente.

Los sistemas se componen de subsistemas, por ejemplo, el cuerpo humano, que es un sistema y cuenta además con subsistemas circulatorio, respiratorio, nervioso, etc. Un Organismo Social, también es un sistema compuesto a su vez, por otros subsistemas, Por ejemplo, una empresa está compuesta por los subsistemas de finanzas, personal, mercadeo, etc.

Modelo de KATZ Y KAHN

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de Administración más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de los organismos sociales. Luego compararon las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponiendo que la teoría de los organismos sociales se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilice la teoría general de sistemas. Según modelo propuesto por ellos, el organismo social presenta las siguientes características de un sistema abierto:

a) El organismo social como sistema abierto.

1. Importación (entradas)
2. Transformación (procesamiento)
3. Exportación (salida)
4. Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten
5. Entropía negativa
6. Información como insumo
7. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica
10. Límites o fronteras

b) Los organismos sociales como una clase de sistema social

Los organismos sociales constituyen una clase o tipo de sistema social, el cual a su vez se considera una clase de sistema abierto.

c) Características de primer orden

d) Cultura y clima organizacionales

e) Dinámica del sistema

f) Concepto de eficacia organizacional

g) El organismo social como un sistema de roles

2.2.1.4 Tipos de modelos administrativos

Estos son algunos de los Modelos Administrativos más conocidos

- Modelo Autocrático

- Modelo de Custodia
- Modelo de Apoyo
- Modelos Colegial
- Modelo de Simulación
- Modelo Centralizado
- Modelo Descentralizado
- Modelo Mixto

a) Modelo autocrático

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, perseguidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Los empleados que laboran en entornos de custodias adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas.

b) El modelo de custodia

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Los empleados que la componen en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

c) Modelo de apoyo

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que un organismo social es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador.

Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos aplicar la supervisión de apoyo. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor del organismo social aquello de lo que son capaces. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza aceptación generalizada.

d) El modelo colegial

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útil en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores. Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en el organismo social. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

e) Modelo Administrativo Centralizado

Este modelo administrativo se parece a un centro de datos en el que todas las tareas de administración las realiza un único grupo de tecnologías de la información. Este modelo administrativo es habitual en pequeñas o medianas empresas, pero también puede utilizarse en organizaciones de mayor tamaño que tengan una conexión de ancho de banda alto a todas las oficinas regionales.

f) Modelo Administrativo Descentralizado

En un modelo administrativo descentralizado, el control completo de la administración del sistema de Exchange está distribuido entre las regiones o divisiones geográficas de

la empresa. En este tipo de modelo, cada región o división controla sus activos y desarrolla su propio sistema de administración.

Este tipo de organización suele tener al menos un grupo administrativo en cada división o grupo. Cada ubicación tiene su propio equipo de administradores de Exchange, que tienen control administrativo total sobre los objetos de su grupo administrativo. Muchas empresas implementan un modelo descentralizado para que cada sucursal pueda funcionar de forma autónoma. Por ejemplo existen sucursales que disponen de un sistema de control de un grupo administrativo, un grupo de enrutamiento, directivas, servidores, árboles de carpetas públicas y otros objetos específicos de la sucursal.

En ciencias puras y, sobre todo, en ciencias aplicadas, se denomina modelo al resultado del proceso de generar una guía o representación abstracta, conceptual, gráfica o visual, física, matemática, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir, explicar o simular fenómenos o procesos. Se considera que la creación de un modelo es una parte esencial de toda actividad científica. A pesar que hay poca teoría generalizada acerca del empleo de modelos, la que existe ofrece una colección creciente de métodos, técnicas y teorías acerca de diversos tipos de modelos.

En la práctica, diferentes ramas o disciplinas científicas tienen sus propias ideas y normas acerca de tipos específicos de modelos.

Para hacer un modelo es necesario plantear una serie de hipótesis, de manera que lo que se quiere representar esté suficientemente plasmado en la idealización, aunque también se busca, normalmente, que sea lo bastante sencillo como para poder ser manipulado y estudiado.

g) Modelo Administrativo Mixto

Los grupos administrativos reflejan tanto la distribución funcional como la geográfica. Se crean grupos administrativos especializados para restringir la administración de determinadas funciones a usuarios específicos y se crean otros grupos para delegar la administración siguiendo criterios geográficos.

A continuación, figuran algunos grupos administrativos de ejemplo que podría crear para ilustrar este tipo de modelo:

Para limitar quién puede crear y mantener directivas, puede crear un grupo administrativo únicamente con el fin de administrar directivas (una tarea funcional).

Para administrar las carpetas públicas de una región específica, puede crear un grupo administrativo sólo con el fin de administrar las carpetas públicas de una región (un criterio geográfico).

El modelo administrativo mixto suele utilizarse en organizaciones grandes con muchas divisiones u oficinas en numerosas ubicaciones geográficas. El modelo mixto también puede aplicarse cuando una empresa adquiere otra empresa.

2.2.1.5 Nuevos modelos administrativos

La evolución de la tecnología, la aparición de nuevos organismos sociales así como la necesidad que origina la aparición de organismos sociales terciarios (empresas on-line, empresas descentralizadas, empresas multi-objetivos, empresas globalizadas), ha originado la aparición de nuevos modelos administrativos basados muchos ellos en la conjunción de técnicas para optimizar el uso de los recursos y el uso de tecnología en las actividades orientadas en la búsqueda de los objetivos del organismo social.

a) Modelo basado en reingeniería de procesos

Una herramienta para el mejoramiento de los procesos en una empresa es la Reingeniería de Procesos lo cual significa, empezar de nuevo. Significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente.

Una definición más formal de reingeniería de procesos es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Los objetivos generales que persigue una reingeniería de procesos son:

- Mayores beneficios económicos.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Mayor satisfacción del personal: debido a una mejor definición de procesos.
- Mayor conocimiento y control de procesos.

- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.

Un proyecto es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso. Esto en contraste con la forma más tradicional de trabajar, en base a procesos, en la cual se opera en forma permanente, creando los mismos productos o servicios una y otra vez.

b) Qué es la gerencia de proyectos (PROJECT MANAGEMENT)

Gerencia de proyectos es la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio. Dada la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrar un proyecto requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas. De allí la necesidad de la disciplina Gerencia de Proyectos. La gerencia de proyectos implica ejecutar una serie de actividades, que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, energía, comunicación (entre otros) para lograr unos objetivos pre-definidos. La gerencia de proyectos provee un marco que permite cumplir con los objetivos de la organización usando un proceso estructurado y controlado. Esencialmente, comprende una serie de técnicas, herramientas y metodologías que permiten al gerente y su equipo llevar a cabo un proyecto que:

- Satisfaga las necesidades del cliente
- Se mantenga dentro de los límites presupuestarios.
- Sea culminado a tiempo.
- Traiga beneficios a la empresa.

El rol del gerente de proyectos es de gran responsabilidad, siendo el encargado de dirigir y supervisar el proyecto de principio a fin. Algunas de sus principales funciones serán: definir el proyecto, planificar, obtener respaldo de la gerencia, ensamblar el capital humano, obtener los recursos, definir las operaciones, controlar el proyecto

Característica de un Proyecto:

- Tener un principio y un fin.
- Tener un calendario definido de ejecución.
- Necesitar la concurrencia de varias personas en función de unas necesidades específicas.
- Contar con un conjunto limitado de recursos.

Reglas para la dirección de un proyecto

- Establecer un Gran Designio.
- Determinar Objetivos del proyecto.
- Establecer los puntos de control, las actividades, la Relaciones y las estimaciones de tiempo.
- Dibujar gráficamente el esquema del proyecto.
- Dirigir a las personas individualmente y como equipo de proyecto.
- Reforzar el sentido de responsabilidad y moral del grupo del proyecto.
- Mantener informados a todos los elementos efectuados.
- Vitalizar a los componentes del grupo mediante la construcción de un consenso.
- Encausar el poder propio y el de los demás elementos del equipo.
- Favorecer la asunción de riesgo y la creatividad.

c) SIX SIGMA - el nuevo paradigma de las organizaciones.

Popularizado por Motorola, como filosofía, método de administración y herramienta para mejorar el desempeño, aumentar la rentabilidad e incrementar la satisfacción del cliente; muchas organizaciones alrededor del mundo están dirigiendo su atención a Six Sigma. Six Sigma nació como riguroso método orientado a la información, para resolver problemas y mejorar los procesos, que se concentra en lo que es más importante para los clientes, dando como resultado un mejor desempeño y mayor rentabilidad. En la década

de 1980 para responder a la creciente cantidad de quejas de su fuerza de ventas a causa de los reclamos de garantía por productos defectuosos y la presión cada vez mayor que le imponía la competencia

El objetivo principal de Six Sigma es lograr un desempeño perfecto, cero defectos, donde lo que se entiende por defecto es cualquier cosa que ocasione la insatisfacción del cliente. En consecuencia, muchas maneras tradicionales de medir el éxito simplemente no se aplican.

Los clientes no juzgan el desempeño de una basándose en un promedio, sino en cada transacción individual.

La metodología consiste en 5 fases:

Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, y su abreviatura más común es DMAMC.

1.- Definir

Identificar, evaluar y seleccionar proyectos, preparar la misión, seleccionar y lanzar el equipo.

2.- Medir

Consiste en la caracterización del proceso o procesos afectados, estudiando su funcionamiento/capacidad actual para satisfacer los requerimientos clave de los clientes de dicho proceso. En esta fase, se documentan los posibles modos de fallo y sus efectos al tiempo que se elaboran las primeras teorías sobre las causas de mal funcionamiento.

3.- Analizar

Se realiza el plan de recogida de datos y a continuación se procede al análisis de los mismos con el ánimo de establecer y determinarlas pocas causas vitales del fallo del proceso.

4.- Mejorar:

Es esta la fase en la que se determinan e implantan las soluciones para que el proceso alcance los resultados esperados.

5.- Controlar:

Consiste en diseñar y documentar los mecanismos necesarios para asegurar que lo conseguido se mantenga una vez que el equipo del proyecto Seis Sigma haya implantado los cambios.

2.2.1.6 Como ayuda un modelo administrativo a la organización

Se considera que los modelos administrativos pueden ayudar a las organizaciones de la siguiente manera:

- Crear un ambiente de seguridad en el entorno laboral, ya que en la actualidad se hace necesario un modelo capaz de hacernos entender la compleja totalidad de las necesidades organizacionales y el modo más adecuado para su satisfacción; todo esto caracterizado por las regularidades más generales sobre las que se sustenta la administración.
- Ayudan a la Organización a entender y mejorar un sistema.
- Imitan la realidad de las organizaciones para buscar soluciones, de ahí la importancia de diseñarlos de acuerdo a la necesidad de cada empresa.
- Los modelos generan la cultura de calidad, trabajo en equipo, innovación y mejora continua.
- Producen Cambios Positivos.
- Cambian la forma del desempeño del personal que está laborando en la organización a través de las herramientas utilizadas.

2.2.1.7 Ventajas y desventajas de los modelos administrativos

Ventajas

- Nos ayuda a entender mejor un sistema.
- Presenta varios modelos para la selección del más adecuado.
- Los gerentes pueden controlar el tiempo invertido por sus trabajadores.
- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.
- Minimizan el costo para las actividades.
- Maximizan el rendimiento total para la compañía.
- Proporciona fundamentos para mejorar las técnicas laborales.
- Propicia una mejor toma de decisiones.

- Se fomenta la mejor manera de realizar las actividades.
- Ayuda a lograr los objetivos de la organización.

Desventajas

- El modelo no representa con exactitud la situación real.
- No desenvolvemos adecuadamente las funciones que relacionan las variables, podemos caer en el error de obtener resultados imprecisos.
- En cuanto a los resultados nos permite deducir que a los números no les podemos dar toda la credibilidad.
- Existen gerentes que solo aplican un solo tipo de modelos (autocrático).
- No desenvolvemos adecuadamente las funciones que relacionan a las variables, podemos caer en el error de obtener resultado impreciso.
- En cuanto a los resultados nos permiten deducir que a los números no les podemos dar toda la credibilidad, durante qué tiempo los observamos, hay muchas cosas que hay que tener en cuenta.

Esta información fue analizada por la conveniencia que tiene para el desarrollo de la investigación. Según: (Vasquez, 2010)

2.2.2 Modelo financiero

2.2.2.1 Concepto

Según: (Rosales, 2014, Pag 213) Modelo casi siempre matemático y que especifica las relaciones existentes entre un juego de variables para describir o explicar el sistema que se está estudiando. Su uso adecuado permite el aislamiento de las variables merecedoras de mayor atención, como ampliar la comprensión sobre las opciones de decisión. Además, si el modelo esta rigurosamente elaborado, generara información que conducirá a decisiones más efectivas.

2.2.2.2 Administración Financiera

Según: (Rosales, 2014, Pag 16). Aplicación de técnicas de análisis para el correcto manejo financiero, que implica la organización y administración de actividades, análisis de problemas y toma de decisiones, considerándose elementos como: periodo que

necesitaran los activos para realizar las operaciones; naturaleza y riesgo de las mismas; estructura de capital requerido (mezcla pasivo-capital líquido) y costo de los métodos alternos de financiamiento; destino de la inversión de los fondos, incluye el nivel de los activos circulantes (caja, cuentas por cobrar e inventarios) necesarios para las operaciones diarias y la capacidad por cobrar e inventarios) necesarios para las operaciones diarias y la capacidad para generar utilidades o el costo de oportunidad para las inversiones de activos fijos; y, retiro de utilidades y/o dividendos.

a) Importancia creciente de la administración financiera

Según: (Chacón, 2012 Pág 9) En el pasado, los gerentes de área de una empresa veían sus decisiones, como algo aislado y sin relación con el resto de la compañía. El gerente de mercadotecnia proyectaba las ventas, el de ingeniería y producción determinaba los activos necesarios para satisfacer esa demanda y el trabajo del gerente de finanzas consistía en obtener los recursos necesarios para comprar equipo, maquinaria e inventarios, considerando el costo de los fondos y de rentabilidad de la inversión. En la actualidad, las decisiones deben tomarse de manera más coordinada y el administrador financiero generalmente tiene la responsabilidad directa de controlar todo el proceso.

Es muy importante que el personal de mercadotecnia, contabilidad, producción, recursos humanos y otras áreas esté relacionado con la administración financiera, ya que esto les ayudara a entender el concepto finanzas y las implicaciones financieras de las decisiones que toman en sus decisiones afectan y son afectadas por factores como la disponibilidad de fondos, el nivel de inventarios o la capacidad de la planta. De la misma manera, le personal de contabilidad debe entender cómo se utiliza la información contable en el proceso de planeación y como es analizada por los inversionistas actuales y potenciales.

Por consiguiente, ya que existen implicaciones financieras en todas las decisiones de la empresa, todos los ejecutivos deben tener un amplio conocimiento de finanzas para entender que sus decisiones afectan la rentabilidad y la liquidez del negocio y, por lo tanto, afectan al proceso de creación de riqueza para los accionistas. Por todo esto, cada estudiante de administración, sin importar su especialidad, debe tener conocimientos de administración financiera.

b) Principales áreas y oportunidades de las finanzas

Se presenta para esta investigación las principales áreas y oportunidades de las finanzas según: (Gitaman, 2007; Pag3)

Las principales áreas de las finanzas se resumen al revisar las oportunidades de carrera en finanzas. Por conveniencia, estas oportunidades se dividen en dos grandes áreas: servicios financieros y finanzas administrativas.

Servicios financieros

Los servicios financieros constituyen la parte la parte de las finanzas que se dedica diseñar y proporcionar asesorías y productos financieros a los individuos, empresas y gobiernos. Existen diversas oportunidades de la carrera interesantes en las áreas de la banca e instituciones relacionadas, planificación financiera personal, inversiones, bienes raíces y seguros. [...].

Finanzas administrativas

Las finanzas administrativas se ocupan de las tareas del administrador financiero en la empresa de negocios. Los administradores financieros administran activamente los asuntos financieros de cualquier tipo de empresa, financiera o no, privada o pública, grande o pequeña, lucrativa o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como la planificación, la extensión de créditos a clientes, la evaluación de fuertes gastos propuestos y la recaudación de dinero financiar las operaciones de la empresa. En años recientes, los cambios constantes en los ambientes económicos, competitivos y regulador han aumentado la importancia y la complejidad de las tareas del administrador financiero. El administrador financiero actual participa en forma más activa en el desarrollo y la marcha de estrategias corporativas dirigidas al “crecimiento de la empresa” y el mejoramiento de su posición competitiva. Por consiguiente, muchos altos directivos proceden del área financiera.

2.2.3 Gestión

2.2.3.1 Gestión Concepto

Se denomina gestión al correcto manejo de los recursos de los que dispone una determinada organización, como por ejemplo, empresas, organismos públicos, organismos no gubernamentales, etc. El término gestión puede abarcar una larga lista de actividades, pero siempre se enfoca en la utilización eficiente de estos recursos, en la medida en que debe maximizarse sus rendimientos.

El primer punto a considerar es la gestión dentro de un agente económico de primera relevancia, como es la empresa. En esta existe personal especializado para la toma de decisiones que conlleve comprometer recursos que suelen ser escasos. Así, el rol de la gerencia suele ser tomar decisiones en función de una planificación acertada para responder a las necesidades de la organización, decisiones que deben consumir el mínimo de recursos económicos y deben maximizar los beneficios obtenidos.

Otra área donde la correcta administración de recursos es crucial es el sector público. El estado recauda dinero mediante los impuestos cobrados a los contribuyentes y esta recolección de recursos debe ser correspondida con bienes y servicios a la sociedad que el mercado por cualquier motivo no puede satisfacer. Así por ejemplo debe brindar educación y salud a quienes por cualquier motivo se ven privados de ella debido a sus recursos económicos escasos. Toda esta recolección de recursos, por otra parte, debe hacerse procurando ser lo menos lesiva posible para el conjunto de la población productiva.

Esta información contribuye para la presente investigación y fue tomada de la siguiente cita: (Definición , 2015, <http://definicion.mx/gestion/>).

2.2.3.2 Concepto gerencia financiera

Según: (Díaz, 2014) La Gerencia Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la empresa.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

Basados en los resultados que proporcionan las anteriores herramientas, quienes están encargados del área financiera en las firmas analizan, evalúan y toman decisiones.

La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa.

El objeto de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

Áreas relacionadas:

- El área de Contabilidad está encargada del manejo de los estados financieros.
- Área de Tesorería, que fundamentalmente maneja la liquidez de la empresa.
- El área de Presupuesto administra el movimiento de los recursos financieros que ingresan y egresan.
- El área de Servicios Administrativos se dedica a la coordinación y planeación de bienes y servicios necesarios para que las entidades funcionen, de manera tal que estos recursos estén disponibles en el momento requerido por la organización

- La función principal de Recursos Humanos es la de diseñar, desarrollar e implementar 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.

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza, para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

2.2.3.3 Concepto gerencia administrativa

Según: (Díaz, 2014) La Gerencia Administrativa se encarga de la aplicación de herramientas gerenciales que respondan las necesidades estratégicas, competitivas e innovadoras del mundo contemporáneo, mediante el desarrollo de conocimientos y técnicas de planeación, organización, dirección y control de las empresas, que faciliten el crecimiento y desarrollo de las mismas.

El objeto de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de sus áreas relacionadas.

Las empresas con el tiempo van adquiriendo cierto grado de prosperidad y las exigencias del mercado presionan su desarrollo, haciendo que se tomen decisiones de expansión, para lo cual, es necesario la realización de inversiones y ampliar su planta de personal etc., pero todo esto con base en estudios técnicos y científicos que estimen la realidad empresarial y que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

El Gerente Administrativo y Financiero, debe tener plena responsabilidad por la gestión para el cual fue asignado y ello presupone organización adecuada con un plan de trabajo definido, con metas precisas y claridad sobre sus tareas críticas y prioritarias.

No hay Gestión Administrativa y Financiera eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal.

La calidad de la Gestión debe permitir evaluar permanentemente los ajustes realizados cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o no se estén logrando por el derroche, por falta de orden y transparencia o se están cumpliendo, sin acatar las normas legales o los principios de eficiencia.

Es de gran relevancia para el logro de los objetivos de la organización que cada nivel directivo controle y evalúe las actuaciones de las personas de nivel inmediatamente inferior para asegurarse que la operación en total está funcionando bajo un control adecuado y se ha considerado en la práctica que el trabajo de la Gerencia Administrativa y Financiera posee las características que aseguran una ayuda efectiva y trascendental a todos los niveles administrativos y operativos para ejercer su gestión de control en forma adecuada.

2.2.3.4 Importancia de gestión empresarial

Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

A continuación definiremos cada uno de ellos:

Planeación:

Según: (Prieto, 2011) Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

Organización:

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Dirección:

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Control:

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

Gráfico 2: Funciones Administrativas



Fuente: <http://www.gestion2011.blogspot.com/>

Elaborado por: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

2.2.4 Optimización de recursos

2.2.4.1 Optimización

Según: (Cruz, 2015) La palabra optimización es utilizada para que una tarea se realice de forma rápida. Dicha optimización se realiza con respecto a uno o más recursos.

2.2.4.2 Recursos

Es todo aquello productivo, necesario para realizar una actividad por ejemplo: mano de obra, equipos y herramientas.

Entonces podemos definir como optimización de recursos como una de la mejor forma de realizar una actividad con ayuda de la utilización con el mínimo de recursos. Que tendrá como objetivo, tratar y adecuar los recursos disponibles, de forma que se asegure una correcta utilización del recurso al igual que mejorar su eficacia.

Para esto se debe tomar en cuenta una metodología como por ejemplo:

- Determinar los objetivos.
- Analizar las necesidades y priorizar.
- Definir las actividades.
- Definir las herramientas a utilizar.

Con el fin de que en este proceso se obtenga

- El aumento de productividad.
- Mejorar el servicio del cliente.
- Flexibilidad para adaptar los recursos con respecto al trabajo.
- Nivelar la exigencia en las diferentes áreas de servicios.
- Reducir costos.

La optimización de los recursos tiene que ver principalmente con la eficiencia, es decir que se utilicen los recursos de la mejor manera posible, en el que se espera obtener mayores beneficios con un mínimo de costos. Tanto la eficiencia y la eficacia son muy importante ya que están relacionadas además de que hacen énfasis en los resultados, objetivos así como la creación de los valores. Por lo tanto para optimizar recursos no deberá ser únicamente eficiente sino también eficaz.

2.2.4.3 Recursos a tener en cuenta

a) La información

Se señala que la información debe ser tratada como un recurso, el cual debe ser empleado como un instrumento para el proceso de mejora y la toma de decisiones.

b) Cómo gestionar adecuadamente la información?

Para gestionar adecuadamente la información se deben tener en cuenta:

- Determinar las necesidades de información de la organización.
- Identificar y acceder a las fuentes de información tanto internas como externas.
- Convertir la información en conocimiento de utilidad.
- Utilizar la información, los datos y el conocimiento para cumplir las estrategias y los objetivos.

c) Los recursos naturales

Las organizaciones deben tener presente los recursos naturales ya que estos también pueden repercutir en los resultados.

d) Recursos financieros

El control de este, así como la administración deben ser gestionados por la dirección para alcanzar los objetivos que se han propuesto.

e) Recursos humanos

Los recursos humanos es uno de los recursos más importantes con las que cuentan las organizaciones, ya que de estos depende en gran parte el funcionamiento adecuado del sistema de gestión. Cabe resaltar que se debe seleccionar a aquellos que tengan una formación adecuada y que sean capaces de adaptarse a las tareas que se le asignen así como al resto de los miembros que forman parte de la organización.

Que el personal de una empresa u organización se considerado apto para realizar determinada actividad en su puesto de trabajo depende de tres factores:

- Selección adecuada para cada una de las actividades que se realicen en ella.
- Contar con la formación necesaria en las características que se realicen en ella.
- Así como que reciba la motivación suficiente para que este lo refleje en su diseño de su trabajo.

2.2.4.4 Optimización de recursos empresariales

Según: (Cruz, 2015) La optimización para este caso se refiere a facilitar a las empresas la mejor manera de utilizar sus recursos para conseguir lo que se quiere.

En el entorno empresarial se consideran los siguientes recursos; además de los recursos humanos se encuentran:

Recursos Económicos.- Es el medio que permite resolver los imprevistos que pueden presentarse en la actividad comercial o productiva.

Recursos Financieros.- Se refiere a la circulación del dinero, los bienes y los patrimonios y, se componen de los saldos de los bancos, el dinero de caja, los depósitos en bancos, las acciones, los bonos.

Recursos Tecnológicos.- Estos pueden ser tangibles (por ejemplo el hardware) e intangibles (como el software). Ayudan a desarrollar las operaciones diarias de la producción, así como de comercialización y comunicación.

Recursos Materiales.- Estos son los tangibles tales como el terreno, la maquinaria, las instalaciones y la materia prima.

a) Optimizar en área diferentes

Optimizar es realizar una mejor gestión de recursos en función del objetivo.

b) Optimizar en administración

La optimización está enfocada en mejorar los procesos de trabajo, aumentar el rendimiento y la productividad.

c) Optimizar en economía

La optimización en esta área se refiere al proceso mediante el cual el ser humano tiende a buscar la forma de obtener el mayor rendimiento posible empleando la mínima cantidad de recursos, o reduciendo costos.

d) Optimizar en Informática

En el ambiente de la informática y la tecnología, la optimización es el proceso en el cual se mejora la eficiencia y la rapidez con respecto al funcionamiento de un sistema informático.

e) Optimizar en Matemáticas

Es la operación en el que se establece cuál, de entre un conjunto de elementos, es el mejor disponible.

f) Optimización de recursos financieros

La optimización de los recursos se basa principalmente en lograr objetivos financieros que estén orientados a brindar seguridad económica en el momento, pero también en el futuro.

2.2.5 Cooperativas de AHORRO Y CRÉDITO

2.2.5.1 sector cooperativo según LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

En su TÍTULO QUINTO DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR COOPERATIVO CAPÍTULO PRIMERO GENERALIDADES DEFINICIÓN DE COOPERATIVAS

Art.- 34.- Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus

necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad. En su actividad y relaciones, se sujetarán a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad.

CLASIFICACIÓN DE LAS COOPERATIVAS

Art.- 35.- Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley. Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

Cooperativas mixtas Art. 36.- Son cooperativas mixtas las constituidas entre particulares y el Estado o gobiernos autónomos descentralizados, para la producción o explotación de bienes o la prestación de servicios públicos, mediante gestión y administración común o concesionada.

TITULO PRIMERO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEFINICIÓN

Art.- 88.- Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios. No obstante la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de ahorro y crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socios.

2.2.5.2 sector cooperativo según LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

De las Organizaciones del Sector Cooperativo Art. 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del Cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

Bancos y otras instituciones financieras

Contablemente, representa las cuentas de depósitos monetarios y a plazo en moneda nacional y extranjera, que las entidades del sistema financiero mantienen en bancos e instituciones financieras del país y del exterior.

2.3 IDEA A DEFENDER

El diseño de un modelo de gestión administrativo y financiero optimizara los recursos de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI Ltda. De la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Modelo de Gestión Administrativo y Financiero

2.4.2 Variable Dependiente

Optimización los recursos.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la investigación al utilizar datos numéricos y estadísticos corresponde a la modalidad cuantitativa, siendo estos datos importantes en el análisis de la gestión actual de la Cooperativa.

Estos datos ayudaran al desarrollo del análisis de la gestión administrativa y financiera y de esta manera se podrá diseñar un modelo que ayude a la optimización de los recursos, a su vez ayude la óptima toma de decisiones de acuerdo a la realidad de la entidad para poder dar un criterio apropiado por medio de la observación y demás técnicas que describirán a continuación del desarrollo de la investigación.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizara la investigación de campo e investigación descriptiva, siendo necesarias para la obtención de los datos que se recogerán por medio de la entrevista, en cuenta y observación directa de la situación de la empresa, y poder sacar opiniones que a porten a la optimización de los recursos de la entidad.

Investigación descriptiva

Según: (Padilla, 2012). La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere de considerables conocimientos acerca del área que se investiga, para formular las preguntas específicas que busca responder.

La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito, y puede ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

En un estudio descriptivo se seleccionan varias cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de

interés. Por ejemplo, saber cuál de los partidos políticos tiene más seguidores o cuantos votos ha concedido cada uno de ellos en las últimas elecciones, o conocer el número de divorciados anuales en una nación, el número de pacientes que atiende un hospital, etcétera.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En esta investigación se procederá a identificar a las autoridades principales de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI Ltda., por lo que se cree no es necesario sacar una muestra ya que el universo es conocido y relativamente pequeño. Esta es la explicación que presentamos como justificación a este punto de referencia.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Método deductivo.

Según: (Bernal, 2006). Es el método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

Método inductivo.

Según: (Bernal, 2006). Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Método analítico.

Según: (Cruzatti, 1997) El conocimiento es analítico, puesto que se trata de entender toda situación total en términos de sus componentes: intenta descubrir los elementos

que componen cada totalidad, y las interconexiones que explican su integración. La investigación comienza descomponiendo los objetos al fin de descubrir el “mecanismo” interno responsable de los fenómenos observados pero el desmontaje del “mecanismo” no se atiende cuando se a investigado la naturaleza de sus partes; el próximo paso es el examen de la interdependencia de las mismas, y la etapa final es la tentativa de la reconstrucción el todo en términos de sus fragmentos interconectados.

3.4.2 Técnicas

Observación directa

Según: (Bernal, 2006). La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso atiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy complejos, especialmente en estudios de comportamiento de las personas en sus sitios de trabajos.

Entrevista

Según: (Santiago Zorrilla, 1997) El instrumento más utilizado, o por lo menos complementario, para la contaduría y a administración es la entrevista. En términos generales, la entrevista se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen el objeto de estudio. El propósito de esta técnica es conferenciar, de manera formal, sobre algún tema establecido previamente y, a la vez, reunir datos.

La entrevista como técnica requiere de un contexto metodológico con el que puedan hacerse comparaciones entre hechos, actitudes y opiniones; ello permitirá al entrevistador, dentro de ciertos límites, variar la naturaleza del medio al mismo tiempo que pregunta.

Para la administración, la entrevista es, en particular, una forma de comunicación que se logra mediante un entrevistador, un mensaje, un receptor y respuestas que tienen por objeto proporcionar información o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.

Encuesta

Según: (Padilla, 2012) La encuesta está muy difundida en el área de la investigación social aplicada, y se utiliza en varias disciplinas, como sociología (encuesta socioeconómica), ciencias políticas (encuesta de opinión), psicología (encuesta de actitudes), y epidemiología (encuestas nutricional).

La encuesta consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, como datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretende explorar a través de este medio. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que, se supone, se conocen en forma parcial o imprecisa.

3.4.3 Instrumentos

Guía de entrevista

Permite definir las preguntas a realizar durante la entrevista a la principal autoridad en este caso, es importante precisar que durante la aplicación de esta técnica pueden surgir repreguntas sobre una temática específica.

Cuestionario

Este instrumento contiene preguntas que guardan estrecha relación con el fenómeno de estudio, su aplicación estar direccionada a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI, con los resultados obtenidos, y su posterior interpretación definir los lineamientos a seguir durante el desarrollo de la propuesta.

3.5 RESULTADOS DE ESTUDIO DE CAMPO

1.- Conoce los objetivos establecidos de la Cooperativa

Tabla: 2 Conocimiento de los objetivos

Ítem	Valoración	Porcentaje
Si	16	80%
No	4	20%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico: 3 Conocimiento de los objetivos



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

El 80% de los empleados conoce cuales son los objetivos de la institución, mientras que el 20% dice que no desconoce cuáles son los objetivos de la Cooperativa.

Análisis

Según la investigación la mayoría de los empleados conoce los objetivos de la institución, la otra parte desconoce debido a que son empleados recientes y aun no se les ha hecho conocer los mismos

2.- Frecuencia de reuniones de las autoridades y empleados. Para analizar las necesidades y oportunidades de crecimiento

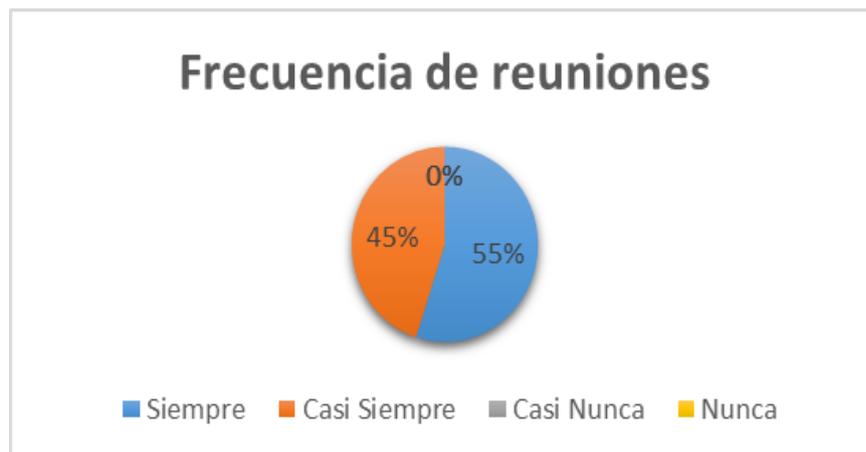
Tabla 3: Frecuencia de reuniones

Ítem	Valoración	Porcentaje
Siempre	11	55%
Casi Siempre	9	45%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico 4: Frecuencia de reuniones



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

La Cooperativa realiza reuniones para tratar asuntos de necesidades y oportunidades con una frecuencia de siempre en 55% y casi siempre en un 45%.

Análisis

La Cooperativa tiene reuniones con una regularidad bastante aceptable para tratar asuntos de necesidades y oportunidades de crecimiento que se presente para la institución, la contestación de casi siempre que también tuvo un porcentaje alto puede deberse a que algunos empleados son nuevos.

3.- Existe planificación para tratar los procesos de las actividades a desarrollar para las mejoras

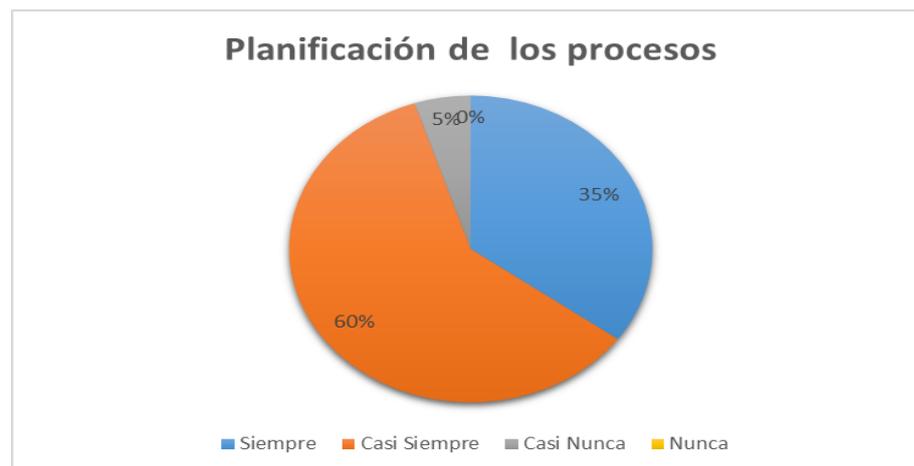
Tabla 4: Planificación de los procesos

Ítem	Valoración	Porcentaje
Siempre	7	35%
Casi Siempre	12	60%
Casi Nunca	1	5%
Nunca	0	0%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico 5: Planificación de los procesos



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

60% contesto que siempre realizan planificaciones para tratar los procesos de las actividades a desarrollarse en la institución, seguido de un 35% de casi siempre y finalmente 5% contesto que casi nunca.

Análisis

Se puede decir que a algunos empleados no participan de forma frecuente en las planificaciones que realiza la institución

4.- El desarrollo de las actividades de su responsabilidad ayudan a cumplir los objetivos planificados de la institución

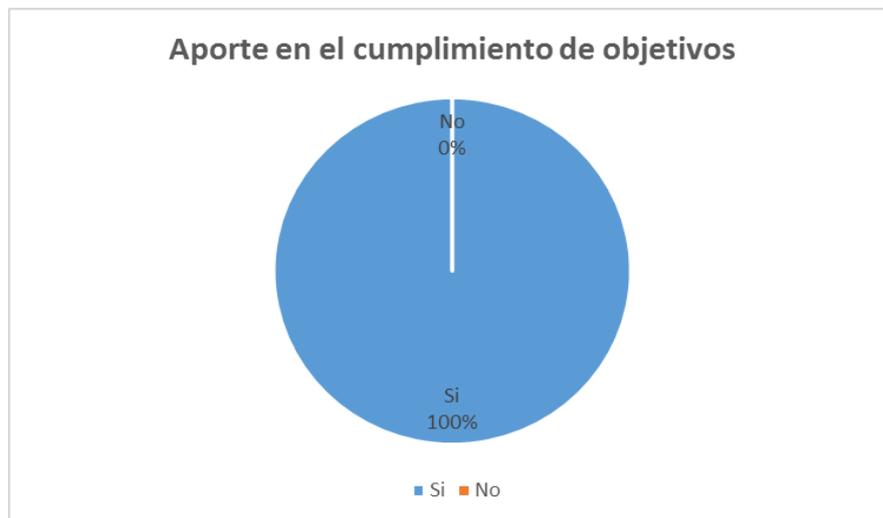
Tabla 5: Aporte en el cumplimiento de objetivos

Ítem	Valoración	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico 6: Aporte en el cumplimiento de objetivos



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

El 100% de los empleados contestó que el aporte de sus responsabilidades individuales si aporta al cumplimiento de los objetivos de la institución

Análisis

Podemos decir que los empleados están comprometidos con los objetivos de la institución

5.- Cuentan con suficiente información en cuanto a los procesos a seguir para realizar las actividades de su responsabilidad

Tabla 6: Información sobre los procesos

Ítem	Valoración	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico 7: Información sobre los procesos



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

El 100% de los empleados dice estar informado de los procesos que se deben realizar para cumplir sus actividades eficientemente

Análisis

La comunicación es buena en la institución en cuanto a informar a los empleados sus actividades de responsabilidad

6.- Cuenta con un sistema financiero la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.

Tabla 7: Utilización de un sistema financiero

Ítem	Valoración	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico 8: Utilización de un sistema financiero



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

La utilización de un sistema financiero es conocida por todos los empleados en un 100%

Análisis

La Cooperativa si cuenta con un sistema financiero para trabajar

7.- Cuenta la institución con medidas de control administrativo y financiero

Tabla 8: Medidas de control

Ítem	Valoración	Porcentaje
Si	17	85%
No	3	15%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico 9: Medidas de control



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

85% corresponde a que si se toma medidas de control en la institución y 15% contesta que no se utilizan medidas de control en la institución

Análisis

La institución cuenta con medidas de control en cuanto a los procesos administrativos y financieros

8.- Frecuencia con que se evalúa la gestión administrativa y financiera

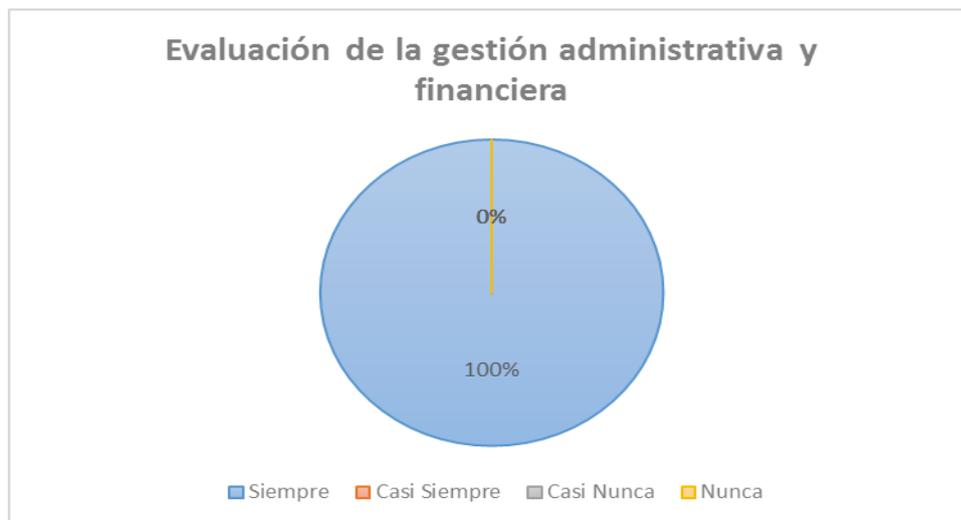
Tabla 9: Evaluación de la gestión administrativa y financiera

Ítem	Valoración	Porcentaje
Siempre	20	100%
Casi Siempre	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico 10: Evaluación de la gestión administrativa y financiera



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

La frecuencia con la que evalúa la institución a la gestión administrativa y financiera es de siempre es de 100%

Análisis

Se puede decir la institución se realiza evaluaciones en cuanto se refiere a la gestión administrativa y financiera

9.- Cuenta con manuales procesos establecidos para la eficiencia de realización de actividades de la empresa

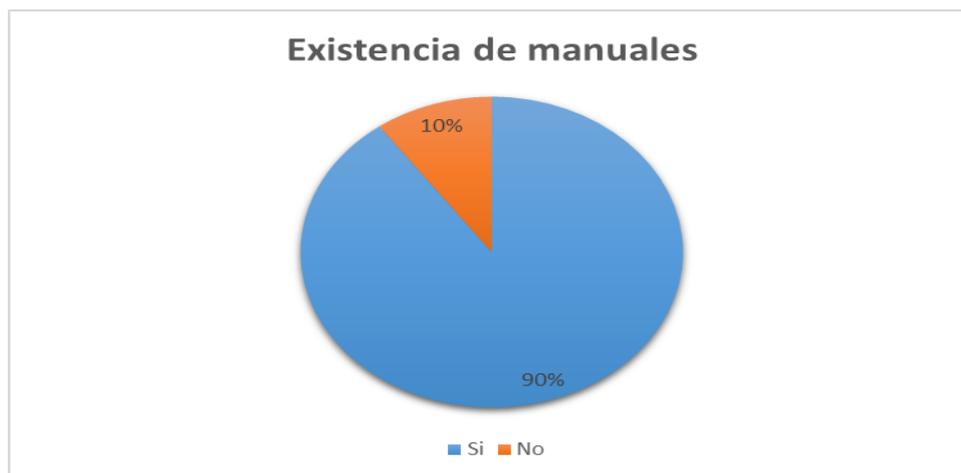
Tabla 10: Existencia de manuales

Ítem	Valoración	Porcentaje
Si	18	90%
No	2	10%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico 11: Existencia de manuales



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

El 90% de los empleados contesta que si hay existencia de manuales de funciones mientras que el 10% contesta que no existen manuales de funciones

Análisis

Debido a que algunos empleados empezaron recién a aporta en la institución por lo cual aún no se deben informar de la existencia de los manuales de funciones

10.- La aplicación de procesos en las actividades administrativas y financieras ayudaran a mejor el nivel de eficiencia en la institución

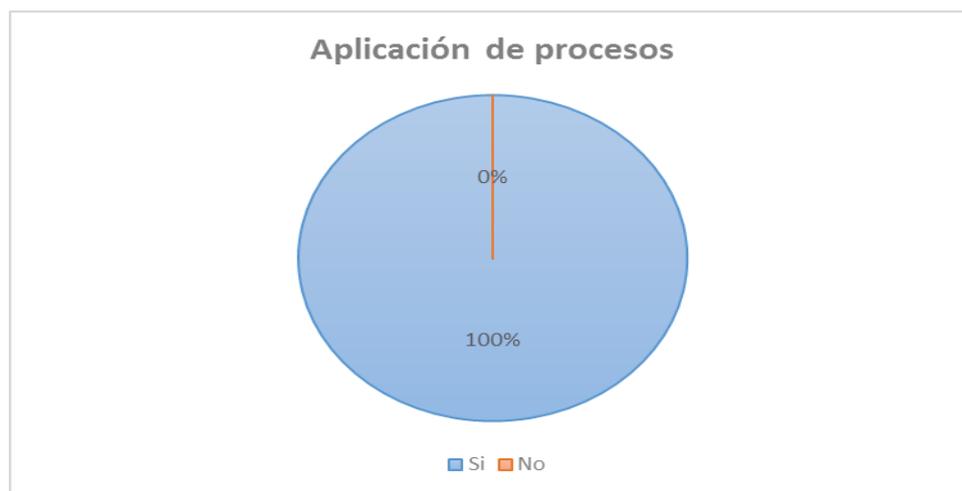
Tabla 11: Aplicación de procesos

Ítem	Valoración	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico 12: Aplicación de procesos



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

En un 100% el desarrollar proceso de actividades dice que si ayudaran a un crecimiento a la institución

Análisis

Los proceso como mejorar para la institución son aceptadas

11.- Frecuencia de capacitación para conocer los proceso de las actividades para alcanzar los objetivos de la institución

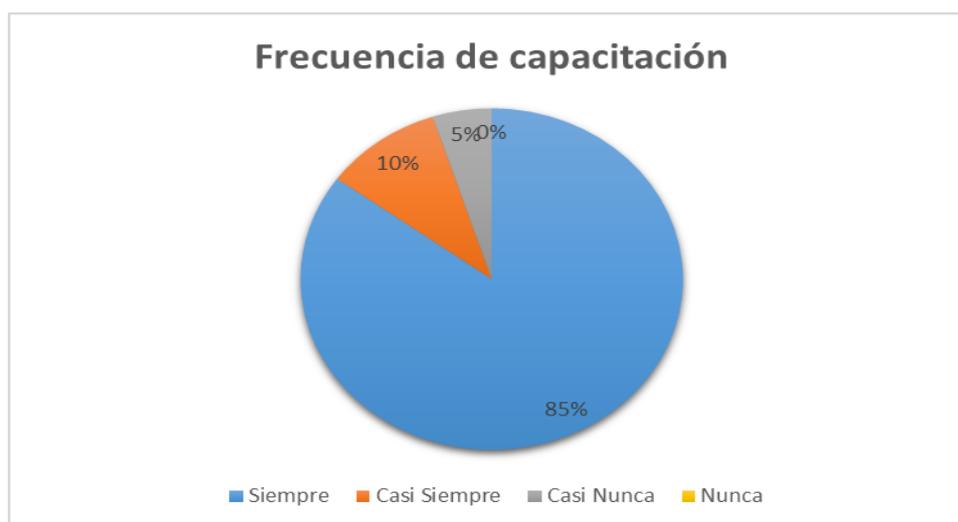
Tabla 12: Frecuencia de capacitación

Ítem	Valoración	Porcentaje
Siempre	17	85%
Casi Siempre	2	10%
Casi Nunca	1	5%
Nunca	0	0%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico 13: Frecuencia de capacitación



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

Las capacitaciones en la institución en cuanto a las actividades a realizarse por parte de los empleados se informan siempre 85%, casi siempre 10 y 10% casi nunca

Análisis

Se puede decir que la institución realiza capacitaciones de forma frecuente

12.- Considera se deba realizar un modelo de los proceso administrativo y financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.

Tabla 13: Aceptación de un modelo administrativo y financiero

Ítem	Valoración	Porcentaje
Si	20	100%
No	0	0%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Gráfico 14: Aceptación de un modelo administrativo y financiero



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

El 100% acepta que un modelo financiero aportaría en las mejoras de la institución

Análisis

La institución acepta la realización de un modelo administrativo y financiero

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI Ltda. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Antecedentes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

El día 13 de enero del 2003 se aprobaron los estatutos y posteriormente se nombra a Gerente de la cooperativa al señor Lic. Juan Andagana.

El Lic. Andagana, preocupado de no contar con ningún recurso económico, ni mobiliario, realiza una gestión en una ONG solicitando escritorios usados y también los socios fundadores donaron con hojas de papel boom, sillas, almuerzos a los colaboradores. Otra medida que se tomo fue que los cuatro colaboradores ingresaron sin sueldo por el lapso de un año, en calidad de trabajador sin bonificación, ni sueldo, ni alimentación.

Durante los primeros años, la entidad otorgó indistintamente créditos individuales de montos pequeños y sobre saldo de \$50 hasta \$1.000 dólares, plazo máximo de 12 meses y un garante, la misma que se entregaba con un ahorro o encaje de 5X1 después de 30 días, el desembolso realizaba en efectivo.

En el año 2007 la cooperativa fue creciendo. Los socios en cartera de crédito para este año sumaban más de \$ 4.000.000 dólares, sin embargo empezaron a incrementar más cooperativas de ahorro y créditos en especial del sector indígena en la ciudad de Ambato, por lo que el sobreendeudamiento fue muy visto en los socios con crédito. Para este año la COAC. Tenía 4 agencias en Salcedo, Latacunga, Riobamba y Pillaro.

4.2.2 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO

4.2.2.1 Generalidades

La Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WUASI Ltda. mediante el diseño de un modelo de gestión administrativa y financiera busca mejorar su desarrollo organizacional y maximización de oportunidades de crecimiento, lograr que los proceso de las diferentes funciones sean informadas para tener clara las responsabilidades y proceso a seguir al momento de realizar el trabajo y se pueda mejorar el servicio hacia la satisfacción del cliente y optimización de los recursos de la institución se pretende crear lineamientos, políticas y proceso en los cuales se muestra la optimización de recurso y tiempo en la institución para que se logre el crecimiento de la entidad a su vez sea competitividad en un mercado tan saturado como es el de los servicios financieros.

4.2.2.2 Alcance

Diseñar un modelo de gestión administrativa y financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. En el cual estar estructurado con políticas, manuales y proceso de las actividades de la gestión para poder cumplir los objetivos de esta investigación y mejora la optimización de los recursos de la entidad y mejorar el desempeño de las actividades.

4.2.2.3 Objetivos del modelo

Objetivo general

Lograr que La Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WUASI Ltda. Garantice una estructura eficiente en el mejoramiento de las políticas y procesos en la gestión administrativa y financiera para mejorar el desempeño de las actividades.

Objetivos específicos

- Crear políticas de rendimientos de actividades en la gestión administrativa y financiera.
- Elevar el conocimiento de los proceso de las actividades de desempeño.
- Crear un manual de funciones.
- Realizar registros y documentación de los proceso de actividades.
- Efectuar un modelo pro procesos de la gestión administrativa financiera

4.2.2.4 Términos y Referencias

Administración: Hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. El término proviene del latín ad-ministrare (“servir”) o ad manus trahere (“manejar” o “gestionar”).

Financiera: La palabra financiera es un término que ostenta un uso recurrente en el ámbito de las finanzas y de los negocios.

Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Modelo: Básicamente hablamos de modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

Manual de función: Consiste en la definición de la estructura organizativa de una empresa. Engloba el diseño y descripción de los diferentes puestos de trabajo estableciendo normas de coordinación entre ellos. Es un documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

Política: Es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

Inversión: Es un término económico que hace referencia a la colocación de capital en una operación, proyecto o iniciativa empresarial con el fin de recuperarlo con intereses en caso de que el mismo genere ganancias.

Ahorro: Se denomina ahorro a la diferencia de dinero con la cual cuenta una persona o una empresa y que está determinada por la remuneración económica que reciba

Crédito: Es una operación financiera en la que una persona o entidad (acreedor) presta una cantidad determinada de dinero a otra persona (deudor).

Socios: Es el individuo que forma parte de una entidad.

Cliente: Persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa.

Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.

Gestión: Conjunto de actividades que conducen a la satisfacción de una expectativa.

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Eficacia: Grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto.

Diseño y desarrollo: Conjunto de procesos que transforma los requisitos en características especificadas o en la especificación de un producto, proceso o sistema.

4.2.2.5 Modelo de gestión administrativa y financiera

La Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. Implementará y establecerá un modelo de gestión administrativa y financiera para mejorar las actividades de desempeño y la optimización de recurso.

4.2.3 Estructura del modelo

Gráfico 15: Estructura del modelo



FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

4.2.4 Gestión administrativa

“La gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros” (Muñoz, 2008).

En esta investigación de desarrollar algunos proceso necesarios en la parte administrativa como son el detalle de la misión y visión, políticas de la institución, manual de función y proceso administrativos.

4.2.4.1 Visión y Misión

Misión

Según: (Thompson y Strickland, 2010). La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
- 2) lo que pretende hacer, y
- 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

A continuación se presenta la propuesta de la misión para la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.

Misión “Contribuir al desarrollo socioeconómico de la población rural y urbano marginal de la sierra centro del Ecuador, mediante la prestación de servicio financieros, conservando nuestra identidad cultural”.

Visión

Según: (Jack Fleitman, 2009). Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado

Visión “En el año 2017 ser una institución de microfinanzas, competitiva, reconocida y referente en atención a los sectores rurales y urbano marginales de la sierra centro del Ecuador”.

4.2.4.2 Políticas

Según. (Espinoza, 2011). Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

Las políticas que se implementaran abarcan un compromiso con el cumplimiento de los procesos necesarios para mejorar el desarrollo de las actividades en la gestión administrativa y financiera de la entidad.

a) Política de calidad de la empresa

- Desarrollo integral del asociado.
- Fomento de la economía solidaria.
- Desarrollo permanente de productos competitivos de calidad acordes a las necesidades del socio.
- Mantener la responsabilidad en todas las acciones ejecutadas.
- Atención a los clientes según el orden de llegada.

- Tener un espíritu de lealtad y compromiso con los socios.
- Ser ordenados en todas las acciones ejecutadas en la Cooperativa.

b) Políticas Generales

- Es política de la Cooperativa cumplir las disposiciones legales.
- El desconocimiento de las políticas y procedimientos que han recibido normal difusión, no será justificación para su incumplimiento.
- Por lo menos una vez cada seis meses se realizará la toma de pruebas escritas del presente manual a los funcionarios y empleados que tengan relación con al área.
- El presente manual tiene el propósito de respaldar y facilitar todo el proceso relacionado con el cierre de cuentas de ahorro.
- Las gerencias tienen la obligación de evaluar el grado de conocimientos de los colaboradores.

c) Políticas Administrativas

Asamblea general

- Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones
- Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia
- Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y de Gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea.
- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración
- Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la cooperativa, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el Reglamento Interno
- Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación
- Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que, por cualquier concepto, perciban el Gerente y los ejecutivos de la organización

- Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención
- Destinar los excedentes y utilidades, si los hubiere, del ejercicio económico conforme a lo previsto en la Ley y el Estatuto

Consejo de administración

- Aprobar, modificar y velar por el cumplimiento de normas y resoluciones de tipo social, administrativo, financiero y disciplinario.
- Cumplir y hacer cumplir los principios establecidos y los valores y principios del cooperativismo
- Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa
- Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo
- Dictar los Reglamentos de administración y organización internos, no asignados a la Asamblea General
- Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General

Gerencia general

- Asistir obligatoriamente a los actos oficiales que la institución realiza.
- Velar por el cumplimiento de las políticas administrativas estipuladas en los manuales, procedimientos y políticas que rigen a la institución.
- Velar por el buen manejo administrativo, financiero, económico, social de la institución.
- Supervisar el funcionamiento administrativo de la empresa.
- Atender reclamos de los clientes internos y externos.

Administración de recursos humanos

- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa, promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos.

- El reclutamiento de postulantes para la selección se llevará a cabo mediante la convocatoria a concurso interno o externo.
- El ingreso de personal necesaria y obligatoriamente será por concurso de méritos previo al proceso de selección.
- La duración del contrato será por tiempo determinado según las necesidades de la empresa.
- El contrato deberá ser firmado por el gerente, el presidente, el trabajador, y legalizado en la Inspectoría de Trabajo.

d) Políticas financieras

Crédito

- Será obligación del personal involucrado en el proceso de crédito, conocer las disposiciones legales sobre el análisis, aprobación, evaluación, instrumentación y recuperación de los créditos, así como los procedimientos de inscripción, custodia, cesión de garantías y en general todos los aspectos legales que tienen relación con la toma de decisiones crediticias.
- Los créditos se otorgarán a personas naturales y jurídicas asociadas a la Cooperativa
- Se otorgaran créditos a personas naturales representas mediante poder especial o general otorgados en una notaría o consulado, los mismos que tendrán una vigencia de dos años.
- Se aceptaran solicitudes de crédito, con poder especial o general otorgados en una notaría o consulado, a socios cuyos cónyuges se encuentren ausentes.
- En la administración de la cartera, se tomará en consideración, la no concentración del crédito, en personas o en actividades económicas; así mismo, se considerará la canalización de recursos de organismos de desarrollo que realmente beneficien a los asociados de la institución.
- Se implementaran procesos y procedimientos orientados a satisfacer la demanda crediticia en forma ágil, eficiente y segura. Los procesos y procedimientos serán revisados periódicamente con el fin de garantizar su vigencia, conforme a los requerimientos del mercado.

- Generar metodologías y estrategias de crédito que permitan el acceso a las personas de escasos recursos económicos-
- No se concederá el crédito en base exclusivamente a las garantías, éstas servirán para complementar la evaluación del crédito.
- Se dará particular importancia en la evaluación del crédito a la capacidad de pago del socio o la capacidad de generación de flujos de efectivo que permitan recuperar el capital y los intereses en el plazo acordado.
- Se considerará para el análisis, evaluación y calificación de los sujetos de crédito las cinco “C” del crédito, que son las siguientes:
 - Carácter
 - Capacidad
 - Capital
 - Condiciones
 - Colateral

Captaciones

- Establecer acuerdos, convenios o contratos con personas naturales o jurídicas, ajenas a la organización, que les permita participar directa o indirectamente de los beneficios derivados de las medidas de fomento, promoción e incentivos que tenga establecido la institución.
- Conceder preferencias o privilegios a los integrantes de la organización en particular, ni aún a título de fundadores, directivos, funcionarios y empleados; Exigir a los nuevos integrantes de la organización que suscriban un mayor número de aportes, cuotas o aportaciones de los que hayan adquirido los fundadores desde que ingresaron a la organización, o que contraigan con la entidad cualquier obligación económica extraordinaria, que no la hayan contraído dichos integrantes.
- En el marco de su objetivo institucional de satisfacer las necesidades financieras de sus socios y clientes, promover el desarrollo socioeconómico de éstos y el de la comunidad en las zonas de influencia de sus oficinas operativas.
- Participar en captaciones en Micro, pequeñas y medianas empresas y sus dueños, sean estos de los sectores de comercio, servicio, industria, manufactura,

agricultura y ganadería. Los prestatarios pueden ser personas naturales o personas jurídicas (empresa).

Cobranzas

- La Gerencia General será la encargada de implementar los mecanismos internos y externos para asegurar la recuperación de la Cartera en la Cooperativa.
- El proceso legal para el cobro de las obligaciones en mora generadas por la concesión de cualquier tipo de Crédito, se efectuará a través de la contratación de un Abogado Externo.
- El trámite legal para la recuperación de la cartera vencida en cualquier tipo de crédito que maneje la Institución, iniciará a partir del día 101 de vencimiento del crédito.
- A efectos de recuperación de la cartera vencida en cuanto a la gestión a realizar en cualquiera de sus etapas, no habrá diferenciación entre los tipos de crédito que maneja la Cooperativa.
- los responsables de cobranzas deberán obtener estadísticas periódicas sobre la situación de la Cartera en la Cooperativa, monitorearlas y efectuar informes para la toma de decisiones. Además, el Departamento de Crédito y Cobranzas deberá definir sus Indicadores de Gestión relacionados con la Cartera por Vencer y Vencida, y efectuar el monitoreo periódico sobre su evolución.
- Será competencia del Comité de Cobranzas la autorización, previo análisis, para la reestructuración y refinanciación de un crédito.
- A efectos de la liquidación de la deuda en caso de Cartera Morosa, se aplicará al deudor los gastos por recuperación que correspondan.
- Todo trámite de Reestructuración o Refinanciación deberá efectuarse a partir de la solicitud interpuesta por el cliente y será aprobada previo análisis tan sólo por el Comité de Cobranzas.
- La responsabilidad por la calidad de la cartera será del oficial de crédito quien establecerá un control y seguimientos de la recuperación de los créditos a fin de mantener el índice de cartera en riesgo en niveles aceptables, los cuales serán medidos en base a las metas anuales establecidas por la Cooperativa

4.2.4.3 Manual de funciones

Según: (Méndez, 2008). Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa ya que estos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

El manual de funciones será un elemento en el cual se documentara las funciones y responsabilidades claves, proporcionando una orientación sobre la documentación de referencia, se presenta el manual de funciones para las integrantes de la Agencia Riobamba de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.



MANUAL DE FUNCIONES

Te ayudamos a crecer..



1.- Finalidad del Manual

Existen varios conceptos sobre lo que es un Manual de Funciones; sin embargo el que más se ajusta al objetivo de este trabajo es: “una metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos y ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades, conocimientos, responsabilidades, competencias y exigencias requeridos a los trabajadores para su mejor desempeño.

El presente Manual de Funciones del Personal ha sido elaborado con el fin de apoyar en el mejoramiento en la administración del personal de la organización, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o superposición de funciones, y otras y complicaciones innecesarias en la atención al público.

El Manual de Organización y Funciones será considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias del avance y crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. y de la revisión técnica permanente que garantice mantener su utilidad.

2.- Alcance

El contenido del presente Manual de Organización y Funciones comprende todas las áreas de la Institución y será de cumplimiento de todos los directivos, demás asociados; así como los empleados de la Cooperativa.

3.- Base Legal

El presente documento ha sido elaborado en concordancia con las leyes de la República del Ecuador para Cooperativas que realizan actividades de Ahorro y Crédito y que se sujetan a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria del Sector Financiero de la Economía Popular y Solidaria. Para efecto de este Manual se reconoce de igual manera los Reglamentos Internos de la Cooperativa, las normas establecidas en el Código del Trabajo y Otras Leyes conexas.



4.- Objetivo del Manual

Indicar a cada uno de los miembros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. las funciones a ser cumplidas en los distintos departamentos y puestos de trabajo o gestión.

Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.

Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

5.- Áreas y puestos que intervienen en el manual de perfil de puestos

Instrucciones para el uso del Manual de Funciones

La primera y segunda letra mayúscula identifica el “servicio” que es el conjunto de “grupos ocupacionales”, el número superíndice lleva el orden de acuerdo a la jerarquía de los grupos, todos estos grupos conforman un área general de actividades administrativas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Riobamba. El servicio puede estar conformado por uno o varios grupos ocupacionales. Para una mejor clasificación de puestos de la cooperativa se identificó los siguientes grupos ocupacionales en orden jerárquico:

Tabla 14: Grupo Ocupacional

GRUPO OCUPACIONAL	CÓDIGO
Grupo Administrativo Financiero	GAF
Grupo Operativo de Servicios Generales	GOS

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano



Estos grupos están conformados a su vez por una o varias series, se identifican con la tercera letra del código, por ejemplo en el caso de Asamblea General. PUESTO CÓDIGO JEFE DE AGENCIA GAF-JA

Al puesto se lo asigna con un dígito que se lo ubica al lado derecho de las primeras letras, que indica el “grupo ocupacional” al que pertenece. A continuación la clasificación todos los grupos ocupacionales con sus pertinentes códigos.

Tabla 15: Grupos

GRUPOS	CÓDIGO
GRUPO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	GAF
Jefe de Agencia	GAF-JA
Gestor de cobranzas	GAF-GC
Asistente de Crédito	GAF-A.CR
Asesor de Crédito	GAF-AS.CR
Atención al Cliente	GAF-AC
Captaciones	GAF-CAP
Caja	GAF-CA
GRUPO OPERATIVO DE SERVICIOS GENERALES	GOS
Conserje	GOS-CON
Guardia de Seguridad	GOS-GS

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Especificación de los Grupos

Las especificaciones de los grupos, es la descripción de las tareas, deberes y responsabilidades que de manera general y típica se cumplen en el puesto, y se ordena de acuerdo a su jerarquía.



MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI Ltda.

JEFE DE AGENCIA

CÓDIGO: GAF-JA

Área: Administrativa Financiera

Reporta a : Gerente General

Supervisa a: Asistente operativo, Gastos de Cobranzas, Asistente de Crédito, Asesor de crédito, Atención al cliente, Cajera, Consejera y Guardia de seguridad

Propósito: 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 la Agencia de Riobamba

FUNCIONES JEFE DE AGENCIA

Receptar y atender los requerimientos de servicios financieros y sociales de los socios en su área de gestión

Captar recursos económicos en ahorros, inversiones, según políticas establecidas por la Cooperativa

Informar al potencial socio de los servicios y beneficios que ofrece la Cooperativa

Recibir, evaluar y aprobar créditos hasta un monto según Reglamento de Crédito vigente

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.

Diseñar, proponer y ejecutar estrategias genéricas y específicas para incrementar las captaciones por ahorro, inversiones, remesas y otros, de parte de los socios

Atender las operaciones de remesas (giros y transferencias)

Cuidar los procesos para el ingreso de socios y mantener una política permanente en la búsqueda de nuevos socios

Verificar y suscribir certificados de Aportación, inversión y otros, según normas y procedimientos establecidos en el Reglamento de Crédito y Estatuto Social.

Coordinar la elaboración y presentación de reportes periódicos sobre depósitos a plazo, según estipulaciones de los organismos de control

Llevar el control y presentar reportes consolidados periódicos a diferentes usuarios sobre altas

y bajas de socios, según formato establecido

Informar al Jefe de Cajas cuando en Cajas mantengan saldos superiores a \$2,000.00 para ser transferidos a Oficinas Matriz, utilizando los mecanismos estipulados para tales efectos.

Será el encargado de tener en custodia las claves de la bóveda y llaves del local de la Agencia.

Abrirá de lunes a viernes a las 8h00 y cerrará a las 17h00. El día sábado abrirá a las 8h00 y cerrará a las 13h00.

Será el responsable de la custodia de los pagarés y otros documentos de valor, los mismos que reposarán en la bóveda

El Jefe de Agencia será el responsable de que el pagare sea correctamente elaborado y firmado por deudor y garantes, es decir mantendrá las mismas funciones anteriores a este Manual de Funciones.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Instrucción formal: Superior en Administración de Empresas, Economía, Banca y Finanzas, u otras carreras afines.

Experiencia específica: Un año en ocupaciones similares.

HABILIDADES

Negociar y logra acuerdos estratégicos

Detectar necesidades de los socios

Ejercer liderazgo

Poder de convencimiento

Tener una imagen positiva

Saber negociar

Identificar la autenticidad de los documentos de respaldo de créditos y Política de conozca a su cliente.

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

Investigación de campo

Relaciones humanas

Técnicas de negociación

Técnicas de conozca a su cliente

Productos financieros

Investigación de mercado

Productos y servicios

VALORES INSTITUCIONALES	VALORES PERSONALES
Valores compartidos: solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad	Facilidad de comunicar
Pertenencia a la institución	Pro actividad
Cooperativismo	Flexibilidad
Contexto Local, Desarrollo Local: redes y tejido social	Ética profesional
Adaptación al cambio	Transparencia
	Oportunidad
	Honradez

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI Ltda.
GESTOR DE COBRANZAS	CÓDIGO: GAF-GC
Área:	Financiero
Reporta a:	Jefe de Agencia Jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas
Supervisa a:	Ninguno
Propósito: Realizar el monitoreo permanente de la cartera vencida y por vencer, manteniendo contacto personalizado con el cliente, con el fin de evitar y disminuir los niveles de morosidad.	
FUNCIONES DE GESTOR DE COBRANZAS	
Efectuar el monitoreo y control de los créditos concedidos por la entidad	
Realizar la solicitud y persuasión de cobro hacia los clientes que tuvieren obligaciones pendientes por cubrir.	
Cumplir cabalmente con las políticas de cobranzas implementadas en la Cooperativa.	
Efectuar el registro de las acciones desarrolladas en cada etapa de recuperación de cartera	
Generar indicadores de gestión y estadísticas para medir la situación de la cartera	
Brindar atención e información a los clientes y deudores	
Emitir reportes periódicos al Supervisor de Cobranzas sobre las acciones desarrolladas en la gestión de recuperación de cartera.	
Mantener actualizada la información respecto de la cartera por vencer y vencida	
Sugerir y recomendar acciones oportunas para optimizar la recuperación de las obligaciones	

<p>pendientes</p> <p>Cumplir con las demás funciones relativas a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato</p>	
<p>RELACIONES:</p> <p>Internas: Trabaja en coordinación con el resto de compañeros de oficina.</p> <p>Externas: Instituciones y personas externas a la Cooperativa.</p>	
<p>ESPECIFICACIONES DEL CARGO:</p> <p>Nivel de Instrucción: Tercer nivel</p> <p>Título profesional: diversos.</p> <p>Experiencia: año de experiencia en labores afines.</p> <p>Capacitación:</p> <p>Análisis Financiero</p> <p>Técnicas de Cobranza</p> <p>Desarrollo de Relaciones Interpersonales</p> <p>Programación Neurolingüística</p> <p>Leyes y normativa general vigente</p> <p>Utilitarios informáticos</p>	
<p>VALORES INSTITUCIONALES</p> <p>Valores compartidos:</p> <p>Solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad</p> <p>Pertenencia a la institución</p> <p>Cooperativismo</p> <p>Contexto Local, Desarrollo Local:</p> <p>Redes y tejido social</p> <p>Adaptación al cambio</p>	<p>VALORES PERSONALES</p> <p>Puntual</p> <p>Servicial</p> <p>Amable</p> <p>Comprensivo</p> <p>Paciente</p> <p>Sencillo</p> <p>Comunicativo</p> <p>Honrado</p> <p>Respetuoso</p> <p>Responsable</p> <p>No ser conformista</p>



ASISTENTE DE CRÉDITO

CÓDIGO: GAF-A.CR

Área: Financiera
Reporta a : Jefe de Agencia
Supervisa a: Ninguno

Propósito: Encargado de desarrollar las actividades de planificación, concesión, seguimiento y recuperación de créditos de una forma oportuna y eficiente para los socios y clientes de la Cooperativa.

ASISTENTE DE CRÉDITO

Concede créditos de acuerdo con las políticas institucionales generales y dinámicas económicas locales.

Analiza y evalúa con criterios técnicos sustentables cada una de las solicitudes de crédito antes de su presentación a la comisión de crédito.

Verifica los avales presentados y su pertinencia para el caso

Asesora a los socios en sus requerimientos de financiación en concordancia con las políticas de la cooperativa.

Planifica, organiza, y desarrolla los procesos pertinentes para prevenir y controlar la cartera en riesgo.

Prepara informes para la comisión de crédito.

Aplica la metodología de concesión de crédito.

Mejora el servicio de crédito, evaluando y proponiendo la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito, en función de las necesidades detectadas.

Detecta y propone posibles convenios con instituciones.

Organiza, capacita y da seguimiento a los comités locales de crédito.

Archiva la documentación a él encomendada

Apoya en otras áreas cuando sea necesario.

HABILIDADES

Cumplir las metas institucionales asignadas.

Aplicar un análisis económico financiero bastante profundo para el caso de la pequeña empresa.

Aplicar el Reglamento de Créditos en todo análisis de solicitud de crédito haciendo énfasis en la capacidad de pago y evaluación de garantías.

Identificar clientes que potencialmente puedan ser sujetos de créditos localizados en zonas determinadas.

Ejecutar acciones de cobranza, previo al seguimiento del comportamiento del crédito poniendo énfasis en los estados de mora.

RELACIONES:

Internas: Realiza la liquidación de créditos en coordinación con Caja para determinar el flujo de efectivo local y la liquidez de la oficina. Trabaja con el área de información y comunicación. Trabaja con el área de coordinación central para ajustar requerimientos adicionales desde tesorería y enviar informes.

Externas: ONG's, Comunidades, organizaciones e instituciones públicas y privadas.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Nivel de Instrucción: Nivel Superior Título profesional: Profesional en economía, finanzas, administración o ramas afines.

Experiencia: no necesaria Requisito técnico: manejo de sistemas basados en Office y destrezas para mecanografía.

Capacitación mínima requerida

- Metodología para la concesión de créditos
- Administración financiera
- Gestión de cajas
- Administración Financiera
- Elaboración de proyectos.
- Manejo de Equipos y programas informáticos

VALORES INSTITUCIONALES

Valores compartidos: solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad
 Pertenencia a la institución
 Cooperativismo
 Contexto Local, Desarrollo Local: redes y tejido social
 Adaptación al cambio

VALORES PERSONALES

Puntual
 Servicial: atención al socio: relación con el público
 Servicial
 Amable
 Comprensivo
 Paciente

	Sencillo Comunicativo Honrado Respetuoso Responsable Analítico Trabajo en equipo Capacidad de Análisis
--	---

	MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI Ltda.
ASCESOR DE CRÉDITO	CÓDIGO: GAF-AS.CR
Área: Servicios Generales Reporta a: Jefe de Agencia Supervisa a: Ninguno	
Propósito: Efectuar la verificación y análisis financiero y técnico de la información crediticia del cliente y potencial cliente para minimizar el riesgo en la concesión de créditos, brindando atención veraz y oportuna tanto al cliente como a los miembros del Comité de Crédito	
FUNCIONES DEL ASESOR DE CRÉDITO Efectuar la verificación crediticia de las solicitudes interpuestas por los clientes Analizar, evaluar y recomendar la concesión de créditos conforme las políticas de la organización Brindar atención e información al cliente Promocionar el servicio crediticio hacia clientes potenciales Mantener actualizada la información crediticia de los clientes Preparar información correspondiente al proceso de crédito desde la solicitud hasta la concesión cuando le fuera solicitado Cumplir con las demás funciones relativas a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato	
RELACIONES:	

Internas: Trabaja en coordinación con el resto de compañeros de oficina.

Externas: Instituciones y personas externas a la Cooperativa.

Supervisor de Crédito

Analista de Cobranzas

Comité de Crédito

Ejecutivo de Negocios

Clientes

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Nivel de Instrucción: tercer nivel

Título profesional: diversos.

Experiencia: 1 año de experiencia en labores afines.

Capacitación:

Análisis Financiero

Evaluación de Proyectos

Desarrollo de Relaciones Interpersonales

Programas infomáticos internos: Financial Business System

Microsoft Office: Excel avanzado, Word, Powerpoint

Internet e Intranet

VALORES INSTITUCIONALES

Valores compartidos:

Solidaridad, confianza, moral, respeto,
honestidad

Pertenencia a la institución

Cooperativismo

Contexto Local, Desarrollo Local:

Redes y tejido social

Adaptación al cambio

VALORES PERSONALES

Puntual

Servicial

Amable

Comprensivo

Paciente

Sencillo

Comunicativo

Honrado

Respetuoso

Responsable

No ser conformista

Confidencial



ATENCIÓN AL CLIENTE

CÓDIGO: GAF-AC

Área: Financiera
Reporta a : Jefe de Agencia
Supervisa a: Ninguno

Propósito: Atención personalizada, ágil, eficaz al socio sobre los distintos productos y servicios que ofrece la operativa.

ATENCIÓN AL CLIENTE

Atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten los socios.

Aplicar eficientemente lo concerniente a transparencia de información y protección de los socios de servicios financieros.

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; y

Recomendaciones o sugerencias para una mejor consecución de los fines que informan su actuación

Responsable de las aperturas y cierre de cuentas de ahorros de los socios de personas naturales y jurídicas.

Efectuar las respectivas revisiones de los socios

Consulta y actualización del histórico de los socios en la base de datos en el sistema.

Actualización permanente de datos en el sistema de las cuentas de los socios.

Consulta de servicios varios.

Emisión de certificados de Soat.

Control de aperturas de cuentas, actualización y archivo.

Recibe y organiza en orden número las carpetas de crédito para el correcto archivo en el

departamento de crédito.

Controla y verifica que todos los documentos habilitantes reposen en el File antes de archivar la información, documentos proporcionada por los oficiales de negocios.

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.

Informa a diario a los oficiales de crédito sobre el resultado de las gestiones de cobro.

Elabora el informe de resultados de la gestión de cobranzas efectuadas e informa al Jefe de Crédito y Gerente.

Liquidar los préstamos aprobados por el Gerente, Comité de Crédito y Jefe de Crédito, previo Visto Bueno del Departamento Legal, es decir seguirá manteniendo las funciones anteriormente asignadas a este Manual de Funciones.

FORMACIÓN

En servicios financieros, atención al público y relaciones humanas

EXPERIENCIA

De preferencia de 1 – 2 años en cargos similares en instituciones financieras o comerciales.

	VALORES PERSONALES
VALORES INSTITUCIONALES	Puntual
Valores compartidos:	Servicial
Solidaridad, confianza, moral, respeto,	Amable
honestidad	Comprensivo
Pertenencia a la institución	Paciente
Cooperativismo	Sencillo
Contexto Local, Desarrollo Local:	Comunicativo
Redes y tejido social	Honrado
Adaptación al cambio	Respetuoso
	Responsable
	No ser conformista
	Confidencial



CAPTACIONES

CÓDIGO: GAF-CAP

Área: Financiera

Reporta a : Jefe de Agencia

Supervisa a: Ninguno

Propósito: Coordina y realiza acciones técnicas y administrativas para captar el ahorro de los clientes actuales y potenciales.

Analiza e informa periódicamente de los resultados de su gestión a las autoridades pertinentes de la Cooperativa y a entidades de control externas.

Coordina acciones necesarias para otorgar, evaluar e incorporar las acciones pertinentes para brindar una atención adecuada en la prestación de productos y servicios de la Cooperativa.

FUNCIONES DE CAPTACIONES

Diseñar, proponer y ejecutar estrategias genéricas y específicas para incrementar las captaciones por Ahorro, Inversiones, Remesas y otros, de parte de socios y clientes

Cuidar las operaciones para el ingreso de socios

Verificar y suscribir Certificados de Aportación, inversión y otros, según normas y procedimientos establecidos

la elaboración y presentación de reportes periódicos sobre depósitos a plazo, según estipulaciones de los organismos de control e informar al Consejo de Administración mensualmente

Llevar el control y presentar reportes consolidados periódicos a diferentes usuarios sobre altas y bajas de socios, según formato establecido

CONOCIMIENTOS

Mercado financiero local y nacional

Necesidades de los clientes

Normativa relacionada

Sistema de captaciones

Ley de la SEPS

Depósitos a plazo recibidos y cancelados	
Altas y bajas de socios	
HABILIDADES	
Percepción de oportunidades de negocios	
Percibir las expectativas de los clientes	
Verificar autenticidad de información	
Percepción de oportunidad de negocios	
Verificar corrección de procedimientos	
Elaborar formatos específicos	
Elaborar formatos específicos	
VALORES INSTITUCIONALES	VALORES PERSONALES
Valores compartidos:	Pro actividad
Solidaridad, confianza, moral, respeto,	Iniciativa
honestidad	Creatividad
Pertenencia a la institución	Sentido de oportunidad
Cooperativismo	Objetividad
Objetividad	
Oportunidad	
Transparencia	



MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI Ltda.

CAJERO/A

CÓDIGO: GAF-CA

Área: Financiera

Reporta a : Jefe de Agencia

Supervisa a: Ninguno

Propósito: Encargado de realizar todas las operaciones necesarias de preparación, atención en ventanilla, cierre, control y reporte de recursos financieros y materiales que requieren los socios para sus transacciones de depósito, retiro, pago y recuperación de crédito, acorde con las políticas generales de la institución

FUNCIONES DEL CAJERO/A

Atiende oportuna y eficazmente los movimientos de caja que realicen los socios de la institución, en coordinación con el coordinador de la oficina.

Controla los flujos de fondos y determinar la liquidez necesaria para la atención.

Custodia adecuadamente el efectivo y reducir el riesgo de caja de acuerdo con el coordinador.

Controla y revisa contra papeletas que todas las operaciones realizadas tengan su correspondencia correcta con las cuentas de los socios o contables.

Brinda información que los socios requieran sobre el funcionamiento de la Institución.

Informa diariamente a contabilidad sobre los movimientos realizados en el día mediante el cierre de caja y reportes de otras transacciones.

Prepara con anterioridad los materiales y procesos (apertura, conteo de dinero, clasificación de dinero) para la atención al socio.

Colabora en las Asambleas.

Archiva de todos los documentos a su cargo.

HABILIDADES

Posee un buen entendimiento de todas las actividades de la institución.

Buen proveer de servicio al cliente.

Entiende el riesgo de su área y sabe cómo minimizarlo.

RELACIONES: Internas: Trabaja en Coordinación con el resto de compañeros de oficina. Reporta sus actividades con el área de contabilidad y al Coordinador de oficina Se relaciona y

<p>mantiene comunicación abierta y oportuna con los directivos y socios.</p>	
<p>ESPECIFICACIONES DEL CARGO:</p> <p>Nivel de Instrucción: Nivel Superior.</p> <p>Título profesional: Contabilidad y Auditoría o carreras afines.</p> <p>Capacitación:</p> <p>Gestión de cajas</p> <p>Manejo de valores</p> <p>Técnicas para el manejo de billetes, monedas y cheques</p> <p>Reconocimiento de firmas</p> <p>Atención al socio</p> <p>Manejo de equipo y programas informáticos</p>	
<p>VALORES INSTITUCIONALES</p> <p>Valores compartidos:</p> <p>Solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad</p> <p>Pertenencia a la institución</p> <p>Cooperativismo</p> <p>Contexto Local, Desarrollo Local: redes y tejido social</p> <p>Adaptación al cambio</p>	<p>VALORES PERSONALES</p> <p>Puntual</p> <p>Servicial</p> <p>Amable</p> <p>Paciente</p> <p>Sencillo</p> <p>Comunicativo</p> <p>Honrado</p> <p>Respetuoso</p> <p>Responsable</p>



MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI Ltda.

CONSERJE

CÓDIGO: GOS-CON

Área: Servicios Generales

Reporta a: Jefe de Agencia

Supervisa a: Ninguno

Propósito: encargada de procurar un ambiente limpio de todas las áreas de trabajo y atención a los socios de la Cooperativa.

FUNCIONES DEL CONSERJE

Limpia y conserva en buen estado la Cooperativa interna, externa, y procura el mantenimiento adecuado de la Cooperativa;

Realiza el aseo externo e interno de la Institución;

Realiza el aseo general de las oficinas;

Limpia las oficinas, mobiliarios, vidrios, paredes, lámparas, baños y además áreas físicas de la Institución;

Inspecciona diariamente las áreas asignadas que se encuentren en perfectas condiciones;

Barre, aspira y encera los pisos y corredores;

Recolecta y evacua los desechos de basura;

Colabora en tareas de oficina como archivo, empaçado y transporte de muebles y materiales;

Desinfecta los baños y tiene en perfectos estado;

Mantiene en buen estado las instalaciones;

Realiza otras actividades encomendadas por su Jefe Inmediato.

RELACIONES:

Internas: Trabaja en coordinación con el resto de compañeros de oficina.

Externas: Instituciones y personas externas a la Cooperativa.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO:

Nivel de Instrucción: Bachiller

Experiencia: No necesaria Capacitación mínima requerida

VALORES INSTITUCIONALES

Valores compartidos:

VALORES PERSONALES

Puntual

Solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad	Servicial
Pertenencia a la institución	Amable
Cooperativismo	Comprensivo
Contexto Local, Desarrollo Local:	Paciente
Redes y tejido social	Sencillo
Adaptación al cambio	Comunicativo
	Honrado
	Respetuoso
	Responsable
	No ser conformista
	Confidencial

	<i>MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI Ltda.</i>
GUARDIA DE SEGURIDAD	CÓDIGO: GOS-GS
Área:	Servicios Generales
Reporta a :	Recursos Humanos y Gerente General
Supervisa a:	Ninguno
Propósito: Velar por la correcta definición y aplicación de las normas de seguridad de la cooperativa a fin de reducir el riesgo al que está expuesto el personal de la cooperativa.	
FUNCIONES DEL GUARDIA DE SEGURIDAD	
<p>Abre y cierra las oficinas de acuerdo con el horario de trabajo establecido en la Cooperativa;</p> <p>Al iniciar el día, realiza una supervisión interna y externa de la Cooperativa verificado que no existan personas sospechosas;</p> <p>Custodia que no se presenten irregularidades en la Cooperativa y busca solucionar con urgencia;</p> <p>Controla la entrada y salida de los socios que ingresan a la Cooperativa y busca que no ingresen con armas;</p> <p>Atiende a los socios y verifica que no ingresen con maletas, en estado etílico y tampoco realicen llamadas telefónicas celulares dentro de la entidad.</p>	

<p>Velar porque todas las oficinas cuenten con sistemas de seguridad, tales como alarmas, filmadoras, cajas fuertes, extintores, etc.</p> <p>Encargado planificar y dar seguimiento a las revisiones de los sistemas de seguridad de la cooperativa.</p> <p>Encargado de recibir cualquier anomalía detectada en una oficina y darle el curso correspondiente: cuerpos de seguridad, etc.</p> <p>Velar por el debido cumplimiento y aplicación de las medidas y normas de seguridad interna.</p> <p>Proponer a RRHH la realización de cursos de seguridad física y de prevención de incendios</p>	
<p>RELACIONES: Internas: Con todas las áreas y oficinas de la Cooperativa. Externas: con empresas proveedoras, cuerpos de seguridad</p>	
<p>ESPECIFICACIONES DEL CARGO:</p> <p>Nivel de Instrucción: Bachiller</p> <p>Experiencia: Que haya cumplido con el servicio militar Capacitación mínima requerida</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contexto de Microfinanzas. -Procesos operativos -Conocimientos de Derecho, leyes de seguridad 	
<p>VALORES INSTITUCIONALES</p> <p>Valores compartidos: solidaridad, confianza, moral, respeto, honestidad</p> <p>Pertenencia a la institución</p> <p>Cooperativismo</p> <p>Contexto Local, Desarrollo Local: redes y tejido social</p> <p>Adaptación al cambio</p>	<p>VALORES PERSONALES</p> <p>Puntual</p> <p>Servicial</p> <p>Amable</p> <p>Paciente</p> <p>Sencillo</p> <p>Comunicativo</p> <p>Honrado</p>

4.2.4.4 Procesos Administrativos

Gráfico 16: Proceso de Gestión Administrativa

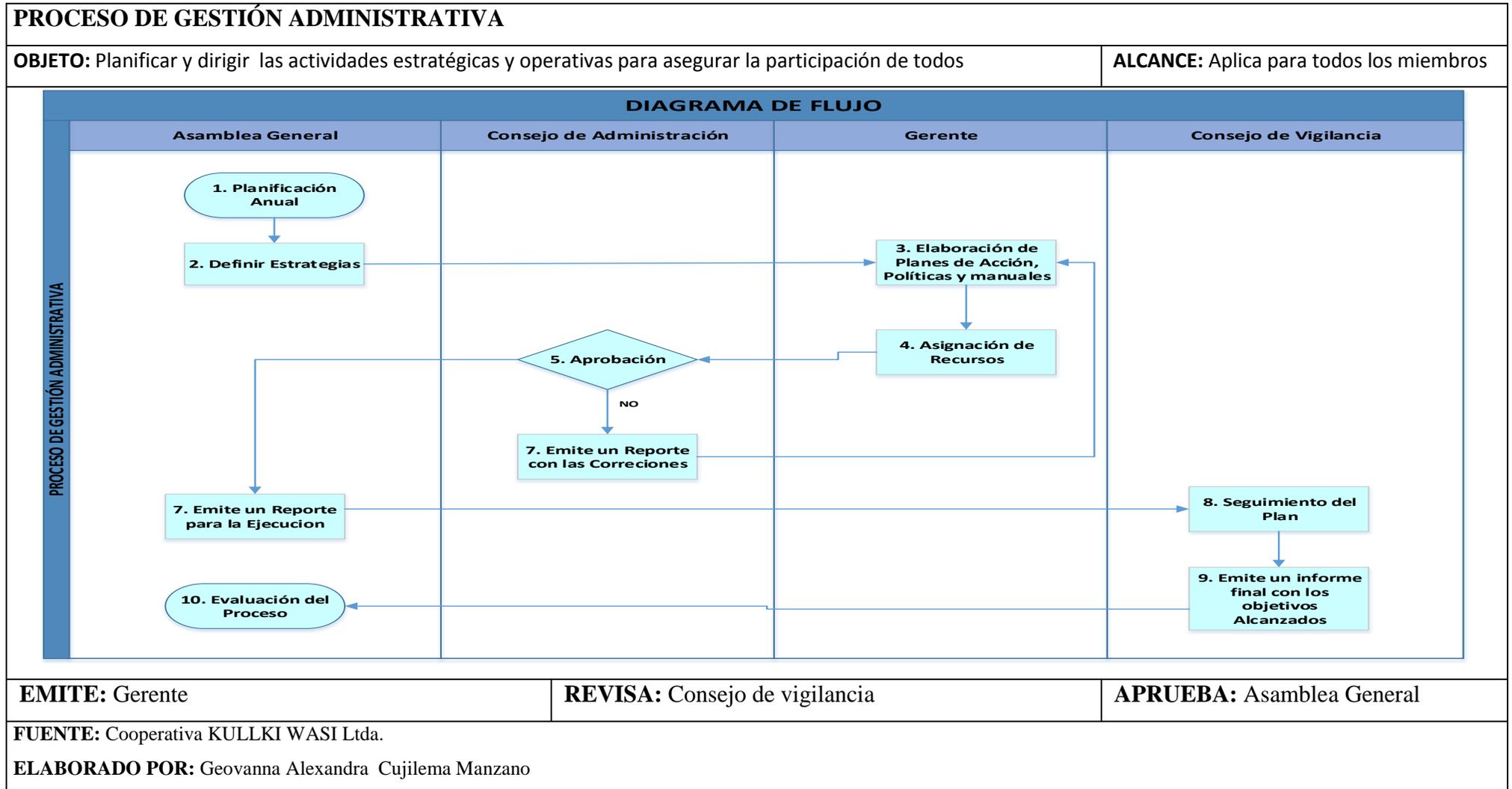


Tabla 16: Hoja de Proceso de Gestión Administrativa

	
NOMBRE DEL PROCESO	Proceso de Gestión Administrativa
OBJETO	Planificar y dirigir las actividades estratégicas y operativas para asegurar la participación de todos
RESPONSABLE	Gerente
ÁREA: Administrativa	FECHA : -----/-----/-----
<p>DESCRIPCIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Planificación anual para la ejecución del proceso, poner en marcha las actividades de las operaciones. 2.- Identificar y definir estrategias para cumplir con los objetivos de cada operadora según sus necesidades. 3.- Preparación del plan de acción teniendo en cuenta que este contiene: objetivos, estrategias, actividades, tiempo responsables. 4.- Determinar los recursos necesarios para la ejecución del plan de acción. 5.- Aprobación del plan de acción y de los recursos para su puesta en marcha. 6.- Aprobación del plan de acción se pasa a la ejecución. 7.- Con la negativa de la aprobación se corrige los errores hallados en el plan de acción o en la asignación de sus recursos. 8.- Se evalúa el cumplimiento de objetivos y actividades. 9.- Se muestra los resultados obtenidos en el periodo a través de evidencia documental. 10.- evaluación del proceso de gestión administrativa, plan de mejora. <p>Indicador:</p> <p>Gestión Administrativa= $\frac{\text{Planificación aprobada}}{\text{Planificación ejecutada}}$</p> <p style="text-align: right;">FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda ELABORADO POR: Geovanna Cujilema</p>	

Gráfico 17: Proceso de Servicio al Cliente

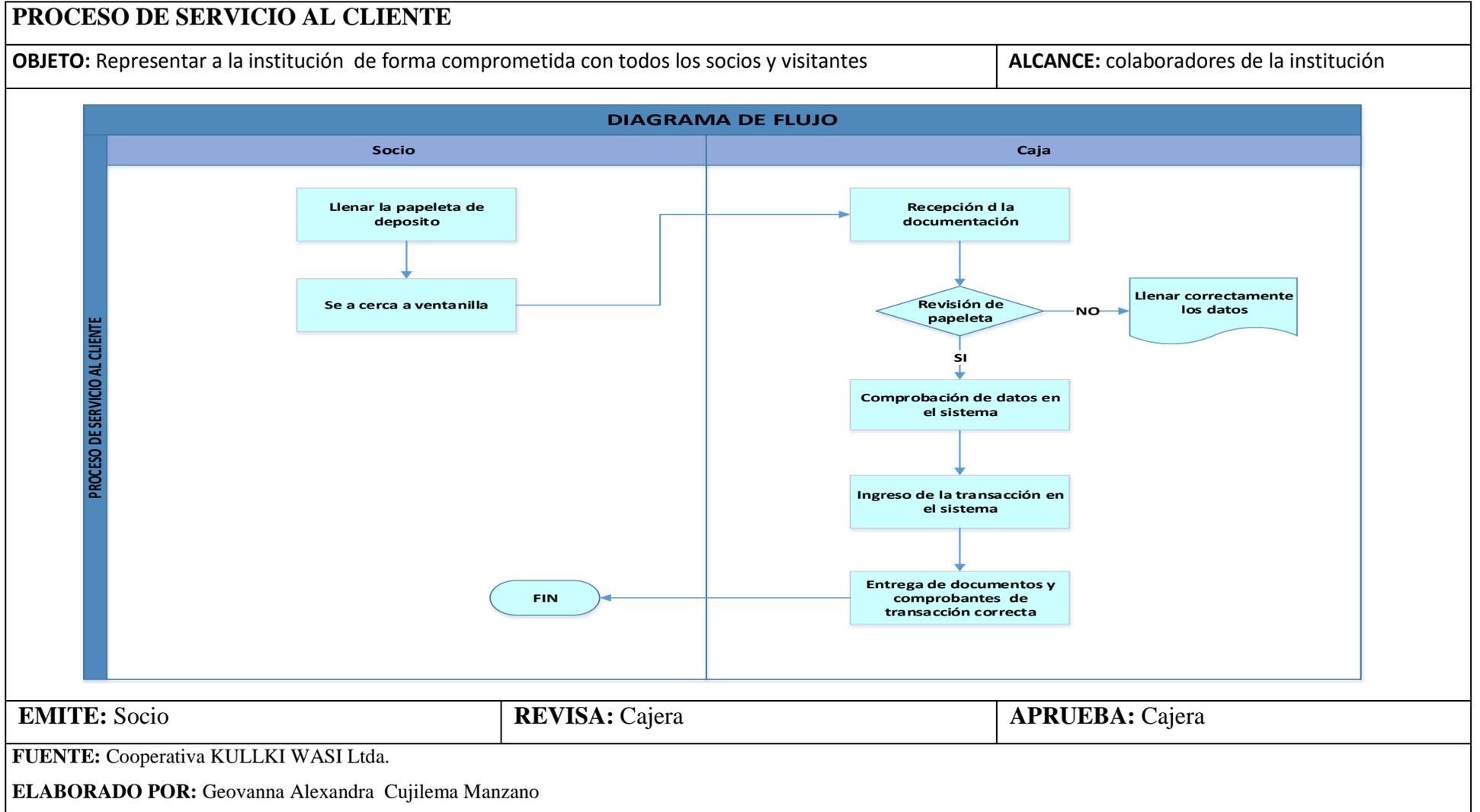


Tabla 17: Hoja Proceso de Servicio al Cliente

	
NOMBRE DEL PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente
OBJETO	Planificar y dirigir las actividades estratégicas y operativas para asegurar la participación de todos
RESPONSABLE	Atención al cliente / Cajera
ÁREA: Administrativa	FECHA : -----/-----/-----
<p>DESCRIPCIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Atender de forma amable a las personas que ingresen a la cooperativa. 2.- Responder cualquier petición del socio 3.- Colaborar en la información que solicite el socio 4.- Receptar la información del socio en ventanilla 5.- Revisar la documentación presentada para la transacción solicitada. 6.- Comprobar en el sistema los datos legales. 7.- Realizar los ingresos correctos. 8.- Realizar la transacción correctamente. 9.- Entrega de documentación al socio. 10.- Despedida cordial con el socio. <p>Indicador:</p> <p>Atención al cliente = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de socios atendidos satisfechos}}$</p> <p style="text-align: right;">FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda ELABORADO POR: Geovanna Cujilema</p>	

Gráfico 18: Proceso de Integración del Personal

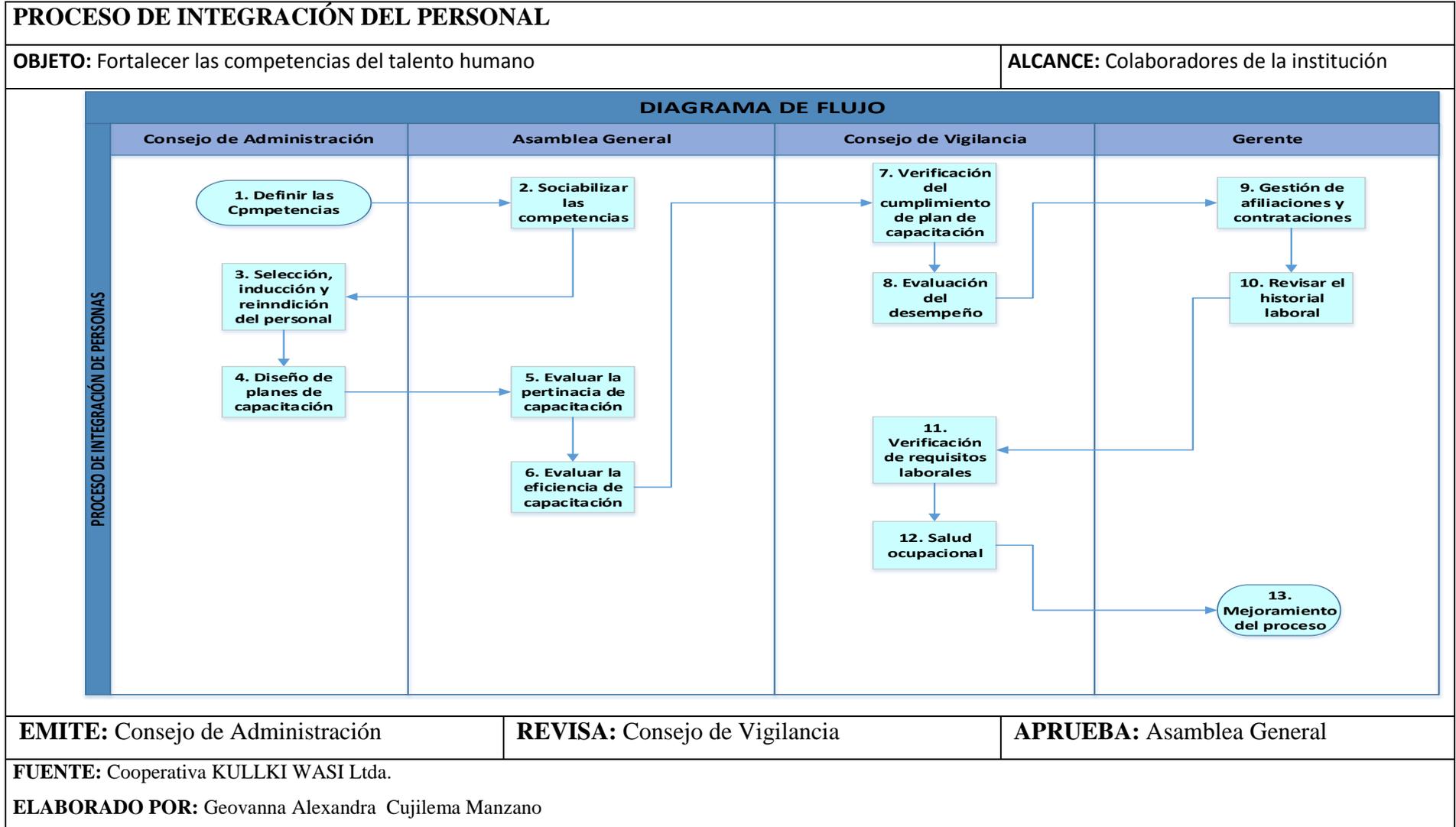


Gráfico 19: Proceso de Capacitación del Personal

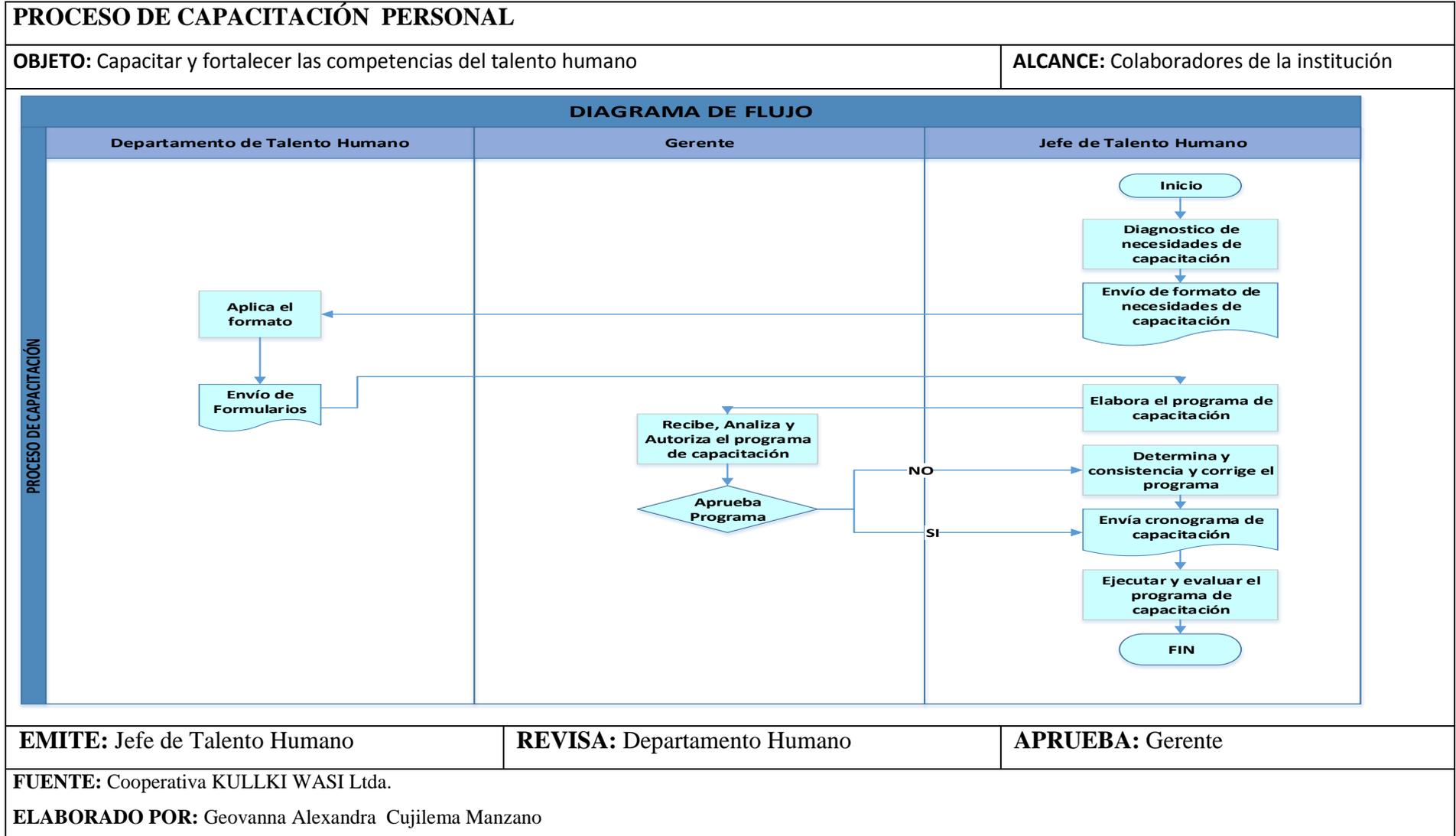


Tabla 18: Hoja de Proceso integración de personas y Capacitación

	
NOMBRE DEL PROCESO	Proceso integración de personas
OBJETO	Planificar y dirigir las actividades estratégicas y operativas para asegurar la participación de todos
RESPONSABLE	Gerente
ÁREA: Administrativa	FECHA : -----/-----/-----
<p>DESCRIPCIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Definir las competencias y funciones para el cumplimiento de las responsabilidades del personal de la institución. 2.- Dar a conocer todos los miembros las competencias y funciones de todos los miembros. 3.- Desarrollar un programa de inducción para el personal de la institución y un programa de re inducción. 4.- Desarrollar un plan de formación y capacitación para los miembros de la institución según el ámbito en el que se desenvuelve 5.- Verificar que el plan de capacitación es de acuerdo a las necesidades de la institución siendo estas a corto y largo plazo. 6.- Evaluar la eficiencia de la formación y capacitación realizando los ajustes correspondientes, desarrollando según sea el caso el entrenamiento del puesto. 7.- Constatar el cumplimiento de las capacitaciones y la asistencia de los miembros de la institución. 8.- verificar el desempeño de los miembros de la institución a través del análisis del desarrollo de las capacidades en el trabajo encomendado. 9.- Cumplir con todos los requerimientos legales sean estos con el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) y así dar cumplimiento con todas las intuiciones del pago de nómina. 10.- Mantener actualizado el historial laboral de todos los miembros de la institución 	

- 11.- Realizar acciones para vigilar y supervisar las condiciones laborales de los miembros de la institución.
- 12.- Adopción de actividades y programas que mantenga la salud y seguridad del ambiente laboral.
- 13.- Establecer un plan de mejoramiento ejecutando una evaluación periódica del proceso

Indicador:

$$\text{Capacitacion de personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de socios inscritos en las capacitaciones}}{\text{N}^\circ \text{ Total de personal capacitados}}$$

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

4.2.5 La gestión financiera

“La gestión financiera se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control, la gestión financiera es la que conviene a la misión y visión en operaciones monetarias” (Córdoba Padilla, 2012).

Para el desarrollo de este proceso se realizó un análisis financiero actual de los estados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Del año 2015.

Al determinar cómo se encuentra la situación financiera de la institución este modelo pretende entregar a los representantes de la Cooperativa el actual estado para que se realice las respectivas correcciones y toma de decisiones y se aportara como parte es este modelo proceso financieros que aporten en la futuras correcciones y mejoras de la Cooperativa.

Así también se analizará razones financieras con el fin que el análisis sea acorde a la realidad y situación de la entidad.

Identifica y describe los principales procesos y necesarios para esta investigación cumpla los objetivos, definiendo entradas y salidas, indicadores, responsables. Proceso que servirán como guía para llevar de mejor manera las actividades que se deben realizar para alcanzar un objetivo de mejorar

Se describirán los formatos y documentos de apoyo y constancia de acciones en este modelo de gestión administrativa y financiera para su funcionamiento.

4.2.5.1 Análisis Financiero

Tabla 19: Balance General Consolidado

			
REPÚBLICA DEL ECUADOR SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIO INTENDENCIA DE SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO BALANCE GENERAL CONSOLIDADO			
ENTIDAD: COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “KULLKI WASI” Ltda. OFICINA: RIOBAMBA			
ACTIVOS			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	31/10/2015	%
1.1	Fondo disponibles	3.986.667,61	8,54
1.3	Inversiones	2.274.368,99	4,87
1.4	Cartera de Créditos	38.884.829,69	83,28
1.4.99	Provisión cuentas incobrables	-1.757.692,30	-3,76
1.6	Cuentas por cobrar	610.671,54	1,31
1.6.99	Provisión cuentas por cobrar	0,00	0,00
1.8	Propiedades, Planta y Equipo	2.819.612,65	6,04
1.8.99	Depreciación Acumulada	-389.358,65	-0,83
1.9	Otros activos	265.197,33	0,57
1.9.99	Provisión para otros activos Irrecuperables	0,00	0,00
	TOTAL ACTIVOS	46.694.296,86	100
PASIVOS			
2.1	Obligaciones con el Publico	37.361.545,84	80,01
2.5	Cuentas por pagar	909.588,88	1,95
2.6	Obligaciones Financieras	2.512.608,39	5,38
2.9	Otros Pasivos	261,94	0,00
	TOTAL PASIVOS	40.784.005,05	87,34
PATRIMONIO			
3.1	Capital social	2.364.008,27	5,06
3.3	Reservas legales	3.171.526,92	6,79
3.4	Otros aportes patrimoniales	39.357,12	0,08
	TOTAL PATRIMONIO	5.574.892,31	11,94
3.6	Resultados	335.399,50	0,72
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	46.694.296,86	100

FUENTE: Cooperativa KULLKI WASI Ltda.

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

Luego la evaluación vertical en el estado de situación inicial de la cooperativa, se obtiene los siguientes resultados. Un total de activos de **46.694.296,86** dólares, dentro de las cuentas que componen los activos de la institución se presenta con mayor porcentaje la cuenta cartera de créditos con porcentaje de **83,28%** dando un total en dólares de 38.884.829,69 y es evidente que esta cuenta tenga alto porcentaje debido a las actividades de desarrollo de la entidad, así mismo tenemos en secuencia de denominación a la cuenta Fondos disponibles la misma que en dólares se cuenta con 3.986.667,61 dando un porcentaje de 8,54% seguido tenemos los porcentajes más bajos son para la cuenta Propiedad, Planta y Equipo que representa un porcentaje del 6,04 y en dólares es 2.819.612,65 y al final tenemos la cuenta inversiones la misma que en dólares tienen un valor de 2.274.368,99 que es un porcentaje de 4,87%.

Se podría decir que la empresa cuenta con un porcentaje distribuido de acuerdo a su actividad ya que la cuenta cartera de créditos es la que mayor porcentaje de concentración de los activos presenta.

De la misma forma se analizó las cuentas de pasivo y se encuentra lo siguiente. La cuenta más importante es la de obligaciones con el público con porcentaje de **80,01%** y en dólares es de **37.361.545,84** y en el patrimonio las cuentas más relevantes son reserva legales con un porcentaje de 5,06% y en dólares 2.364.008,27 y otros aportes patrimoniales en dólares cuenta con 39.357,12 dando un porcentaje de 0,08 y en total de patrimonio la entidad cuenta con **5.574.892,31** que representa un **11%** de los activos de la entidad.

Tabla 20: ESTADOS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADOS

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	31/10/2015	%
	INGRESOS FINANCIEROS	6.088.259,02	100
5.1	Intereses ganados	5.941.622,11	97,59
5.2	Comisiones ganadas	0,00	0,00
5.3	Utilidades financieras	0,00	0,00
5.4	Ingresos por servicios	146.636,91	2,41
	EGRESOS FINANCIEROS	2.745.082,69	45,09
4.1	Intereses pagados-causados	2.745.082,69	45,09
4.2	comisiones causadas	0,00	0,00
	MARGUEN BRUTO FINANCIERO	3.343.176,33	54,91
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES	2.584.906,62	42,46
	INGRESOS OPERACIONALES	0,00	0,00
5.5	Ingresos operacionales	0,00	0,00
	EGRESOS OPERACIONALES	2.584.906,62	42,46
4.5	Gatos de operación	2.584.906,62	42,46
4.6	otras pérdidas operacionales	0,00	0,00
	MARGUEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES	758.269,71	12,45
	PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	549.562,82	9,03
4.4	Provisiones	430.000,00	7,06
4.5.05	Depreciaciones	93.045,14	1,53
4.5.06	Amortizaciones	26.517,68	0,44
	MARGUEN OPERACIONAL NETO	208.706,89	3,43
	INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	141.825,59	2,33
5.6	Otros ingresos	134.259,10	2,21
4.7	otros gastos y perdidas	7.566,49	0,12
	UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION TRABAJADORES Y RENTA	335.399,50	5,51
4.8.10	Participación trabajadores	50.309,93	0,83
	BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA	285.089,58	4,68
4.8.15	Impuesto a la renta	62.719,71	1,03
	RESULTADO DEL EJERCICIO	222.369,87	3,65

FUENTE: Cooperativa KULLKI WASI Ltda.

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Interpretación

En el Estados de Pérdidas y Ganancias Consolidados se conoció la siguiente información. Los ingreso financieros con que cuenta la cooperativa son en dólares 6.088.259,02 y el marguen bruto de la entidad tiene un porcentaje de 54,91% que en dólares es 3.343.176,33 Si también se pudo evidenciar que el marguen operacional antes de la provisiones es en dólares de 758.269,71 que es un porcentaje de 12,45% para el año 2015. Seguido de esto se encuentra la cuenta de denominación marguen operacional neto la misma que tiene un porcentaje de 3,43 y en dólares es 141.825,59 siendo el de menor cantidad de las cuentas del marguen en este estado financiero. Seguido de esto analizamos la utilidad antes de participación a trabajadores y renta la misma que es en dólares de 285.089,58 y porcentaje llega al 4,68% y al final como resultado del ejercicio tenemos en dólares 222.369,87 y llega un porcentaje de 3,65%

Se aclara que no se mostró un análisis de dos años seguidos para conocer las respectivas comparaciones y análisis de crecimiento o negativa participación de la entidad debido a que nos e conto con la información para que se pueda llevar acabo esta investigación

4.2.5.2 Índices financieros

Se presentara la evaluación de la Cooperativa por medios de los siguientes indicadores financieros.

Indicadores de Liquidez

$$1.- \text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \quad \text{Liquidez} = \frac{38.884.829,69}{37.361.545,84} = 1,04$$

Interpretación

Según la el análisis muestra que la entidad cuenta con una de resolver sus obligaciones a corto plazo con activos circulantes de 1, 04 dólares para pagar o cumplir sus obligaciones en el año 2015.

$$2.- \text{Prueba Ácida} = \frac{\text{caja+bancos inversiones}}{\text{Pasivo corriente}} \quad \text{Prueba Ácida} = \frac{45.145.861,29}{37.361.545,84} = 1,21$$

Interpretación

La entidad cuenta para resolver las obligaciones a corto plazo con sus activos líquidos con 1,21 dólares por cada dólar que posee en su efectivo y equivalentes de efectivo para cubrir en el año 2015.

Indicadores de endeudamiento

$$3.- \text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} \times 100$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{40.784.005,05}{46.694.296,86} = 87\%$$

Interpretación

La Cooperativa muestra que la proporción de activos totales financiados por la deuda, es decir de la cooperativa misma es de 87% de deuda de dos los socios de la cooperativa para el año 2015.

$$4. - \text{Apalancamiento} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio total}}$$

$$\text{Apalancamiento} = \frac{46.694.296,86}{5.574.892,31} = 8.38$$

Interpretación

Este análisis muestra la relación que existe dentro de la estructura patrimonial y recursos proporcionados a terceros. El apalancamiento de la entidad en el 2015 es de 8,38 es decir que a la entidad necesitan control sobre sus deudas

$$5.- \text{ Solvencia} = \frac{\text{Patrimonio total}}{\text{Activo total}} \times 100 \quad \text{Solvencia} = \frac{5.574.892,31}{46.694.296,86} = 12\%$$

Interpretación

La empresa cuenta con un porcentaje de solvencia de 12% en el año 2015 es decir que este porcentaje representa los derechos de los socios.

Indicadores de rentabilidad

$$6.- \text{ Marguen bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ingreso}} \times 100$$

$$\text{Marguen bruto} = \frac{3.343.176,33}{6.088.259,02} = 55\%$$

Interpretación

El marguen bruto de utilidad para el año 2015 en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, es de 55% lo que se puede decir en porcentaje la entidad se maneja bien en cuento a rentabilidad en general

$$7.- \text{ Rentabilidad sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión} = \frac{208.706,89}{5.574.892,31} = 3,74\%$$

Interpretación

La rentabilidad para los inversionistas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, en el año 2015 es de 3,74 que les correspondería.

$$\mathbf{8.- \text{ Rentabilidad sobre el activo total}} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad sobre el activo total} = \frac{208.706,89}{46.694.296,86} = \mathbf{0,45\%}$$

Interpretación

La rentabilidad sobre el activo total de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi, en el año 2015 es de 0,45% es decir que no están manejado bien sus activos corrientes. Puede deberse a la inversiones que se realizó en este año como puede ser la creación de nuevas agencias, mayor cobertura de servicios, marketing entre otros.

Proceso

Según: (Espinoza, 2011). Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

A continuación se propone los siguientes procesos financieros para la mejora de la entidad y toma de decisiones en cuanto a actitudes financieras.

4.2.5.3 Procesos Financieros

Gráfico 20: Proceso de Gestión Financiera

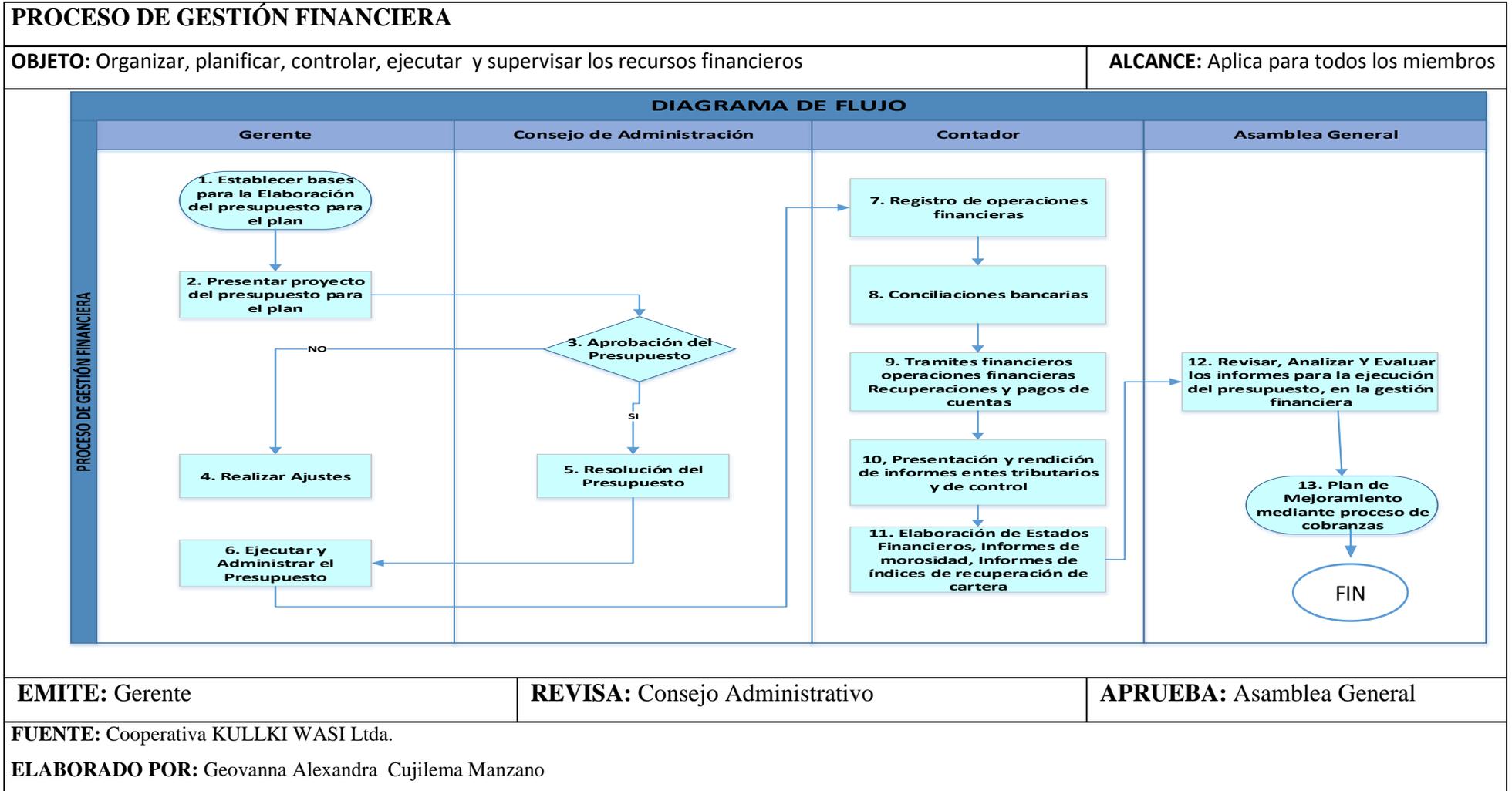


Tabla 21: Hoja de Proceso de Gestión Financiera

	
NOMBRE DEL PROCESO	Proceso de Gestión Financiera
OBJETO	Organizar, planificar, controlar, ejecutar y supervisar los recursos financieros
RESPONSABLE	Gerente
ÁREA: Administrativa	FECHA : -----/-----/-----
DESCRIPCIÓN	
<p>1.- Determinar requisitos, necesidades para la elaboración del presupuesto anual respecto a los planes de recuperación de cartera</p> <p>2.- Consolidar toda la información necesaria para elaborar el proyecto de presupuesto</p> <p>3.- El consejo de Administración al haber analizado el presupuesto anual y la forma como se determinó, se procede a la aprobación del mismo.</p> <p>4.- En el caso que no se apruebe se realizara el correspondiente ajuste.</p> <p>5.- Al haber aprobado se remite una resolución con la aprobación del mismo.</p> <p>6.- Administrar y ejecutar el presupuesto generado informes de la ejecución presupuestal.</p> <p>7.- registros de las actividades financieras respecto al plan de recuperación.</p> <p>8.- Elaborar y presentar los estados financieros y aprobación de la Asamblea General</p> <p>9.- Evaluación y análisis del proceso financiero y contable verificando el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>10.- establecer un plan de mejoramiento para la recuperación de la cartera vencida</p>	
Indicador:	
Gestión Financiera =	$\frac{\text{Planificación aprobada}}{\text{Planificación ejecutada}}$
	FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda ELABORADO POR: Geovanna Cujilema

Gráfico 21: Proceso de Apertura de Cuenta

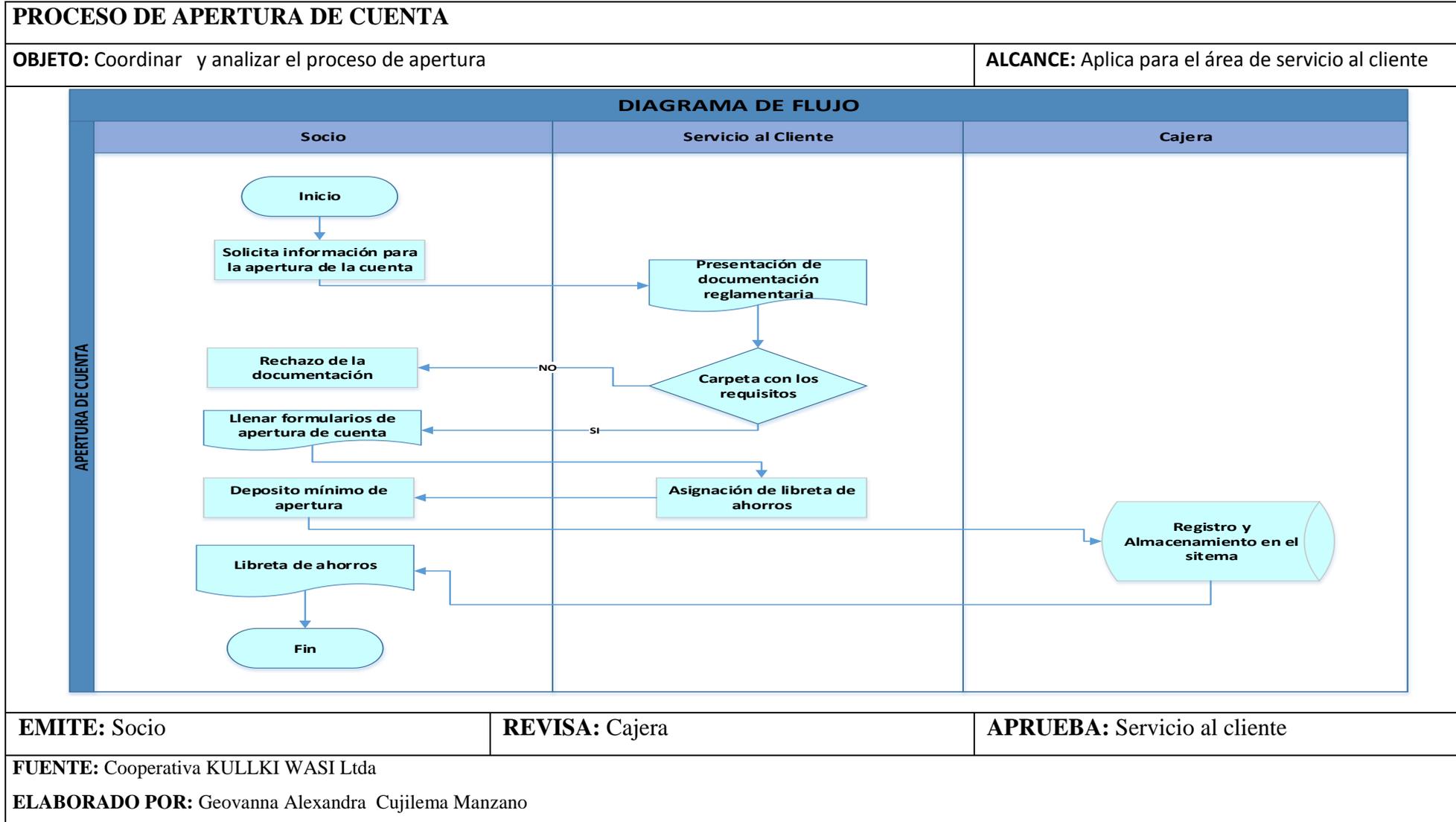


Tabla 22: Proceso de Apertura de Cuenta

	
NOMBRE DEL PROCESO	Proceso de Servicio al Cliente
OBJETO	Coordinar y analizar los proceso de apertura de cuentas
RESPONSABLE	Cajera
ÁREA: Financiera	FECHA : -----/-----/-----
<p>DESCRIPCIÓN</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Atender de forma amable a las personas que ingresen a la cooperativa. 2.- Responder cualquier petición del socio 3.- Colaborar en la información que solicite el socio 4.- Receptar la información del socio en ventanilla 5.- Revisar la documentación presentada para la transacción solicitada. 6.- Comprobar en el sistema los datos legales. 7.- Llenar los respectivos formularios. 8.- Apertura de cuenta. 9.- Deposito mínimo. 10.- Entrega de libreta como socio de la entidad. <p>Indicador:</p> <p>Atención al cliente = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios atendidos}}{\text{N}^\circ \text{ de socios atendidos satisfechos}}$</p> <p style="text-align: right;">FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda ELABORADO POR: Geovanna Cujilema</p>	

Gráfico 22: Proceso de Otorgación de crédito

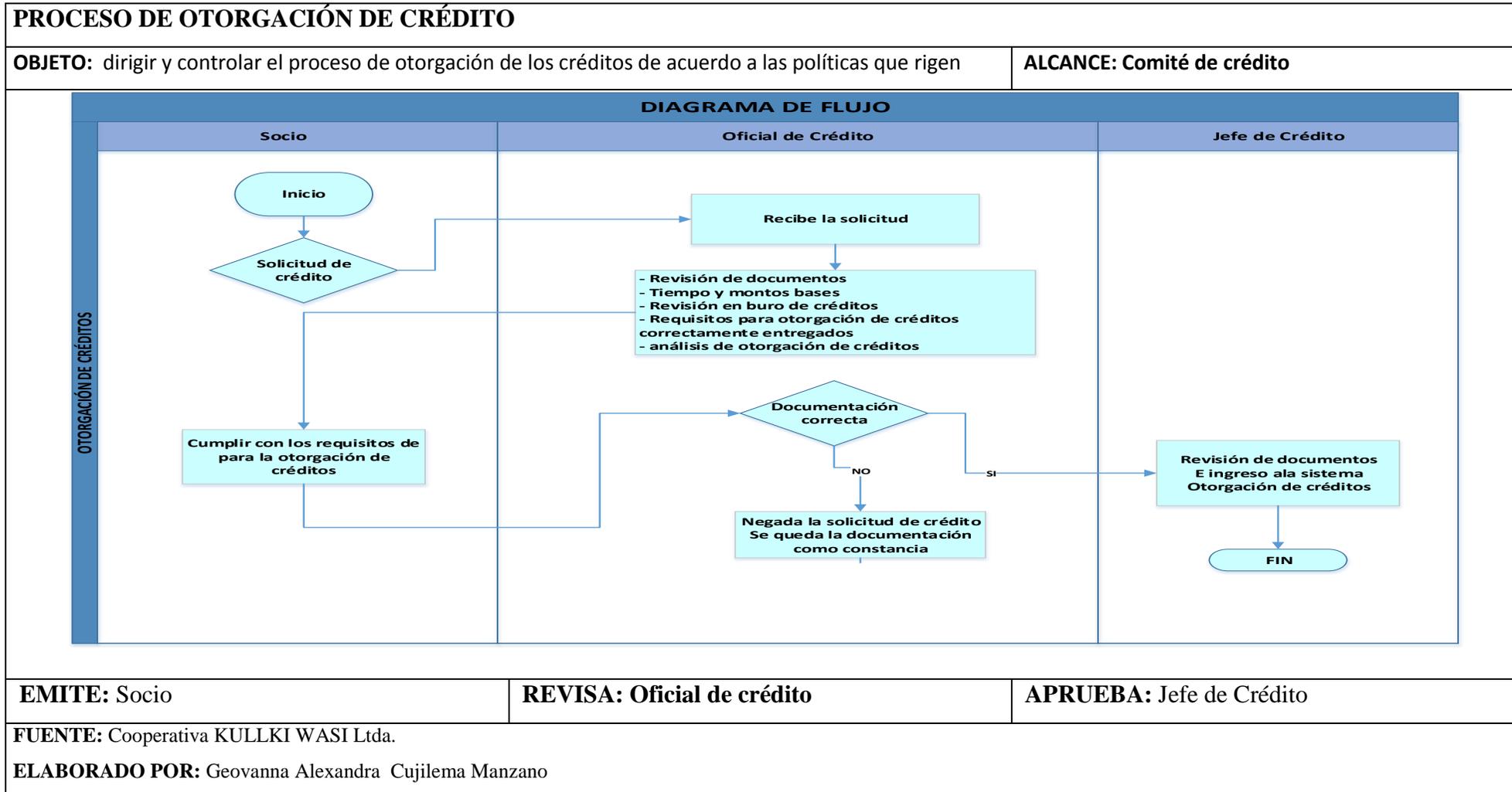


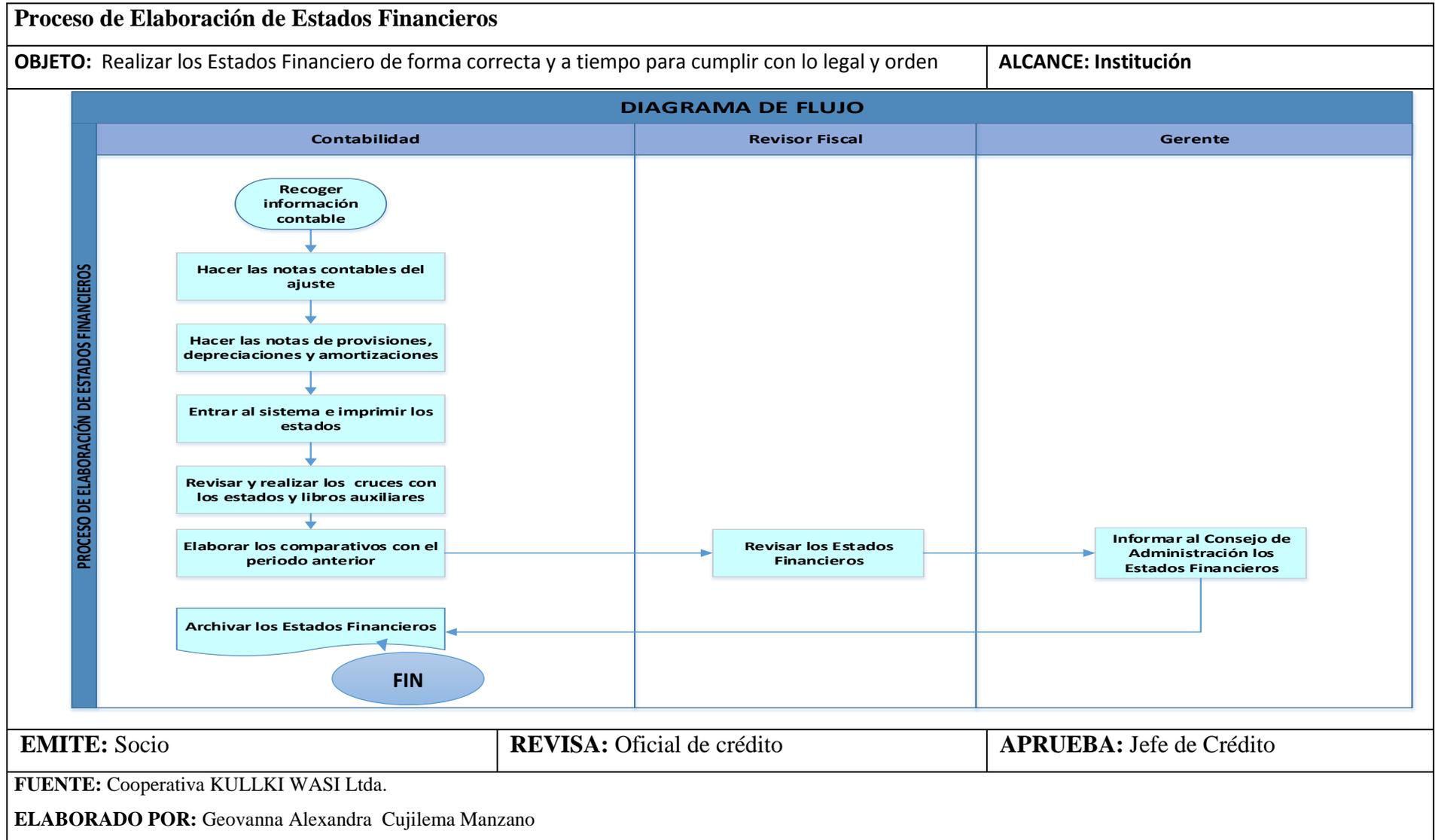
Tabla 23: Hoja de Proceso de Otorgación de crédito

	
NOMBRE DEL PROCESO	Proceso de Otorgación de crédito
OBJETO	Dirigir y controlar el proceso de otorgación de créditos de acuerdo a las políticas que rigen
RESPONSABLE	Asistente de Crédito
ÁREA: Financiera	FECHA : -----/-----/-----
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>1.- Solicitud del crédito. 2.- revisión de documentación. 3.- Revisión de base legal para la otorgación de créditos 4.- Análisis de documentación de la solicitud del crédito. 5.- Cumplimiento de los datos necesarios y documentación para la otorgación del crédito 6.- Revisión de documentación en el sistema y bases legales 7.- Negación o preparación de documentación para la otorgación del crédito 8.- Apertura de cuenta. 9.- Entrega del crédito solicitado</p> <p>Indicador:</p> <p>Atención al cliente = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de socios Solicitantes de crédito}}{\text{N}^\circ \text{ de socios que se les otorgó el crédito}}$</p> <p style="text-align: right;">FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda ELABORADO POR: Geovanna Cujilema</p>	

Tabla 24: Hoja de Proceso de Cobranzas

	
NOMBRE DEL PROCESO	Proceso de Cobranzas
OBJETO	Dirigir y controlar el proceso de otorgación de créditos de acuerdo a las políticas que rigen
RESPONSABLE	Asistente de Crédito
ÁREA: Administrativa	FECHA : -----/-----/-----
<p>DESCRIPCIÓN</p> <p>1.- Identificar la cartera vencida. 2.- Realizar una llamada telefónica de cobro. 3.- Verificación de pago. 4.- Notificación escrita de pago. 5.- Visita domiciliaria. 6.- En caso de negación de crédito. 7.- Proceso legal de cobro 8.- Cobranza extrajudicial de acuerdo a la reglamentos de la entidad 9.- Cobranza judicial.</p> <p>Indicador:</p> <p>cobranzas = $\frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Créditos recuperados}}$</p> <p style="text-align: right;">FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda ELABORADO POR: Geovanna Cujilema</p>	

Gráfico 24: Proceso de Elaboración de Estados Financieros



CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. es una entidad sólida en el mercado y reconocida en la prestación de servicios financieros con eficiencia, compromiso social y cumplimiento de las leyes del Estado, en la misma se realizó el diseño del modelo de gestión administrativa y financiera tomando en cuenta una encuesta en la que mostro el claro interés y la necesidad de la institución por la creación del mismo.
- El modelo de gestión administrativa y financiera presenta un conjunto de herramientas con las cuales la autoridad competente podrá aplicar para lograr satisfacción de los miembros internos y los socios externamente en la participación de la Cooperativa, como la creación de políticas administrativas y financieras en las áreas que más deficiencias tiene la institución como son, políticas de calidad, administración del talento, crédito, capacitaciones y cobranzas
- La Cooperativa no contaba con manuales de funciones establecidos en los cuales se detalle las actividades que cada miembro de realizar a su responsabilidad, por lo que se diseñó como parte del modelo un manual de funciones con lo que los miembros de la institución podrán hacer sus tareas con eficiencia y agilidad.
- Los procesos que se establecieron en el modelo son realizados conociendo la realidad y en conjunto con la participación de los miembros de la institución, por lo que se integran actividades fundamentales y necesarias para el buen desarrollo de Cooperativa.

RECOMENDACIONES

- Se necesario que las autoridades acojan este modelo para su administración, que busquen la participación en toda las áreas que forman la cooperativa mediante la fomentación del compromiso en el trabajo, toma de decisiones descentralizada, para lograr el cumplimiento de las políticas, funciones y proceso para mejora de la organización y satisfacción de socios
- Se debería implementar el modelo de gestión administrativa y financiera para lograr el alcance de la eficiencia y eficacia en sus procesos, políticas y mejorar los tiempos en la realización de las actividades necesarias incrementar los niveles de rentabilidad capitaciones de socios.
- Capacitar continuamente al talento humano en temas generales que engloba el manejo de una Cooperativa de Ahorro y Crédito y sociabilizar en lo que respecta al modelo de gestión administrativa y financiera propuesto para que los integrantes conozcan cuales son la políticas establecidas, las funciones que desempeñaran a su responsabilidad y utilice de forma óptima los registros que se presenta en este modelo.
- Evaluar la eficiencia del modelo en un periodo razonable para seguir o terminar con la implementación del mismo, así como deberán actualizar y mejorar cada una de las herramientas que componen el modelo de gestión administrativa y financiera para alcanzar objetivos generales de la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. A. (2006). Metodología de la Investigación. Mexico : Pearson Educación.
- Chacón, J. M. (2012). Administración Financiera (3ª ed). Mexico: Mcgraw-Hill.
- Cruzatti, I. P. (1997). Metodología de la Investigación Científica. Haiti: Graficas Fuentes.
- Gitman, L. (2007). Principios de Administración Financiera (11ª ed.). Mexico: Pearson Educación .
- Padilla, M. T. (2012). Metodología de la Investigación. Mexico: Trillas.
- Rosales, L. A. (2014). Diccionario Financiero y de Economía Popular y Solidario. Quito: impreffp.
- Zorrilla, S. (1997). Metodología de la Investigación. Mexico: Mc Graw-Hill/Interamericana,S.A.
- Cruz, R. L. (2015). Gestion Polis. Obtenido de Definición de optimización de recursos.
- Vasquez, C. (2010). Modelos Administrativos. Obtenido de Modelos Administrativos (11ª ed.). Mexico: Pearson Educación .
- Mendez Álvarez , C. E. (2002) Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación. Bogotá: McGraw- Hill.
- Hernández Sampieri, R,et al. (2010). Metodología de la Investigación(2a ed.). Mexico: McGraw - Hill.

LINCOGRAFÍA

- Definición . (2015). Gestion Administrativa, Obtenido de Definición :
<http://definicion.mx/gestion/>
- Díaz, J. T. (2014). Obtenido de Contribuciones a la Administración:
<http://www.eumed.net/libros>
- Prieto, A. (25 de Enero de 2011). Gestión Administrativa. Obtenido de Gestión Administrativa: <http://www.gestion2011.blogspot.com/>
- Maldonado, J. Á. (2013). Procesos de crédito de http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1117/evolucion_historica.html
- Monteros, E. (2011) La Eficiencia Y Eficacia de las empresas de <http://edgarmonteros.blogspot.com/2011/03/breve-historia-de-las-empresas.html>
- Uasb. (2013). Manuales de Funciones de [www.uasb.edu.ec:http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Xavier%20Estupinan.pdf](http://www.uasb.edu.ec:UserFiles/385/File/Xavier%20Estupinan.pdf)

ANEXOS

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

1. Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA



ENCUESTA

Objetivo: Recopilar información en relación el nivel de eficiencia de la gestión administrativa del Departamento de Crédito, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.

Instrucciones:

Lea detenidamente las siguientes preguntas y conteste con sinceridad.

Marque con una X las preguntas que se presentan a continuación.

DATOS INFORMATIVOS:

Género:

Procedencia:

Nivel de educación:

Actividad:

1.- ¿Conoce los objetivos establecidos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.?

a) Si

b) No

2.- ¿Con que frecuencia se reúne las autoridades y empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. Para analizar las necesidades y oportunidades de crecimiento?

a) Siempre

b) Casi Siempre

c) A veces

d) Nunca

3.- ¿Considera que existe una planificación para tratar los procesos de las actividades a desarrollar para las mejoras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.?

a) Siempre

b) Casi Siempre

c) A veces

d) Nunca

4.- ¿cree usted que el desarrollo de las actividades de su responsabilidad que realiza a favor de la cooperativa ayuden a cumplir los objetivos planificados?

a) Si

b) No

5.- ¿Cree usted que existe suficiente información en cuanto a los procesos a seguir para realizar las actividades óptimamente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. ?

a) Si

b) No

6.- ¿Cuenta con un sistema financiero para la realización optima de las actividades de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. ?

a) Si

b) No

7.- ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. Con medidas de control administrativo y financiero?

a) Si

b) No

8.- ¿Con que frecuencia cree usted que se deben evaluar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.?

a) Siempre

b) Casi Siempre

c) A veces

d) Nunca

9.- ¿Cuenta la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. Con manuales procesos establecidos para la eficiencia de realización de actividades en general?

a) Si

b) No

10.- ¿Piensa usted que la aplicación de procesos en las actividades administrativas y financieras ayudaran a mejor el nivel de eficiencia en la institución?

a) Si

b) No

11.- ¿con que frecuencia cree usted que se deban realizar capacitaciones para conocer los proceso de las actividades que debe seguirse para alcanzar los objetivos de la institución?

a) Siempre

b) Casi Siempre

c) A veces

d) Nunca

12.- ¿Considera se deba realizar un modelo de los proceso administrativo y financiero en la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. ?

a) Si b) No

2. Guía de Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA



GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Recopilar información en relación a la gestión administrativa del Departamento de Crédito, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. Con el fin de proponer alternativas de solución.

Instrucciones:

Conteste con sinceridad las preguntas que se presentan a continuación:

LUGAR Y FECHA:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

PROFESIÓN U OCUPACIÓN:

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:

1.- ¿Cree usted que las evaluaciones en cuanto a conocer la gestión administrativa y financiera en la Cooperativa es importante?

.....

2.- ¿La Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda. Cuenta con procesos establecidos para la eficiencia de las actividades?

.....

3.- ¿Utilizan en la institución los procesos Administrativos como una herramienta para las mejoras que sean necesarias?

.....

4.- ¿cuenta la institución con manuales de funciones y proceso claros de las actividades que realiza la Cooperativa?

.....

5.- ¿Cuáles son los procedimientos y medidas que se están tomando en la actualidad para lograr la eficiencia en las actividades administrativas y financieras?

3. Guía de Observación



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
INGENIERIA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



GUIA DE OBSERVACIÓN

Objetivo: Recopilar información en relación a la gestión administrativa del Departamento de Crédito, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.

NOMBRE DEL DEPARTAMENTO:		LUGAR Y FECHA:				
ÁREA:		NOMBRE DEL OBSERVADOR:				
N°	INDICADOR	SI	NO	CALIDAD		
				B	R	M
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Tabla 25: Hoja de Convocatoria

	
RIOBAMABA	
Puesto	
Salario	
Dirección	
Horario de trabajo	
Funciones generales	
Requisitos del cargo	
A) Conocimientos	
B) Habilidades Necesarias	
C) Instrucción	
D) Idiomas	
E) Experiencia	
F) Otros Requisitos	
<p>Presentar los siguientes documentos: Hoja de Vida, copia de cédula, copia de título de tercer nivel y otros de instrucción académica, copia de documentos que acrediten su experiencia académica y profesional.</p> <p>Lugar de entrega: Olmedo y Juan Montalvo esquina, de 09:00 a 16:00 horas de lunes a viernes.</p> <p>Recepción de documentos: del _____ al _____</p> <p>Mayores informes a los teléfonos 03 2 943023 de 09:00 a 17:00 horas de lunes a viernes.</p>	

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Tabla 26: Hoja de solicitud de empleo

						
RIOBAMABA						
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES		
DOMICILIO						
Dirección			N°		Teléfono	
LUGAR DE NACIMIENTO						
Día		Mes	Año		Provincia	Ciudad
Edad	Sexo	C.I.	L. Militar	Estado Civil	N° Hijos	Grupo Sanguíneo
EDUCACIÓN						
Nivel		Institución		Desde	Hasta	Especialidad
Secundaria						
Técnica						
Superior						
Maestría Doctorado						
OTROS ESTUDIOS		Especialista		Idiomas		Computación
Especificación						
EXPERIENCIA LABORAL						
Empresa		Cargo		Desde	Hasta	Motivo Cese
REFERENCIAS FAMILIARES						
Nombres		Parentesco		Edad	Ocupación	
REFERENCIAS PERSONALES						
Nombres y Apellidos				Empresa y/o Dirección		

REFERENCIAS LABORALES	
Nombres y Apellidos	Empresa y/o Dirección

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano

Tabla 27: Hoja de inducción de personal

	
RIOBAMBA	
FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	
FECHA	
TIPO DE ACTIVIDAD <input type="checkbox"/> Trabajador Nuevo <input type="checkbox"/> Reubicación <input type="checkbox"/> Otra (Indicar)----- -----	
Nombre el Trabajador	
Área a la que se vinculará	
DECLARACIÓN	

Yo-----, con Cédula de Identidad N°-----
-----declaro haber participado en el programa de Inducción específico de Prevención de Riesgos, Salud en el Trabajo para el cargo de ----- que desempeñaré en la institución. Para lo cual se me ha explicado los temas que a continuación se detalla.

- 1.- Reglamentos y manuales
- 2.- Políticas y planificación estratégica de cooperativa
- 3.- Prevención de Accidentes y enfermedades profesionales
- 4.- Factores de Riesgo del Trabajo
- 5.- Elementos de Protección personal a utilizar
- 6.- Aspectos generales de la cooperativa
- 7.- Beneficios y servicios del personal

Firma del Trabajador

RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN

NOMBRE Y FIRMA

FUENTE: Cooperativa de Ahorro y Crédito kullki Wasi Ltda.

ELABORADO POR: Geovanna Alexandra Cujilema Manzano.

