



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO –
FINANCIERO PARA LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL
Y FINANCIERA GUACONAS DE LA PARROQUIA SICALPA,
CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

AUTORA:

MIRIAN VERÓNICA ATI SACA

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la **Srta. MIRIAN VERÓNICA ATI SACA**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Hítalo Bolívar Veloz Segovia
DIRECTOR DEL TRIBUNAL

Eco. Francisco Javier Andrade Domínguez
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, MIRIAN VERÓNICA ATI SACA, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

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

Riobamba, 20 de Abril de 2016

Mirian Verónica Ati Saca

C.I. 060437091-6

AGRADECIMIENTO

A Dios, por haberme dado la vida, salud y sabiduría, por su palabra de amor, “No temas, porque yo estoy contigo; no desmayes, porque yo soy tu Dios que te fortalezo; siempre te ayudaré; siempre te sustentaré con la diestra de mi justicia” Isaías 41:10, que en mi debilidad me dio fuerzas para continuar y lograr mis objetivos.

A mis Padres Alfonso Ati y Rosa Saca, por haberme apoyado en mi diario vivir, por sus oraciones, sus consejos, por los ejemplos de perseverancia, humildad y responsabilidad, pero más que nada por el amor que me brindan día a día. A mi hermano Moisés y a mis hermanas Norma, Carmen, Mercedes, por el cariño y apoyo incondicional en todo momento.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por haberme brindado la oportunidad de estudiar y ser una profesional, por permitirme conocer a mis maestros y maestras que marcaron cada etapa de mi formación universitaria.

A mi Director de trabajo de titulación, el Ing. Hítalo Veloz quien con su conocimiento y experiencia, ayudo a dirigir el trabajo de graduación y al Eco. Francisco Andrade por su aporte y participación activa en el desarrollo del trabajo de titulación; pero más que nada quiero extenderles un agradecimiento especial por su disponibilidad, paciencia y apoyo incondicional.

Mirian Verónica Ati Saca

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Declaración de Autenticidad	iii
Agradecimiento	iv
Índice General	v
Índice de Tablas	ix
Índice de Gráficos	xii
Índice de Anexos	xiii
Resumen Ejecutivo	xiv
Summary	xv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1 Formulación del problema	4
1.1.2 Delimitación del problema	4
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo General	6
1.3.2 Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	7
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	7
2.1.1 Antecedentes Históricos	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	8
2.2.1 Definición de Modelo	8
2.2.2 Modelos de Gestión	9
2.2.2.1 Gestión	9
2.2.2.2 Gestión Administrativa	9
2.2.2.3 Gestión Financiera	9
2.2.3 Proceso Administrativo	10
2.2.3.1 Definición del PA	10
2.2.3.2 Elementos del PA	10

2.2.3.3	Ventajas de la aplicación del PA	12
2.2.4	Planificación Estratégica.....	12
2.2.4.1	Misión Organizacional.....	12
2.2.4.2	Visión Organizacional	12
2.2.4.3	Filosofía Corporativa de la Organización	13
2.2.4.4	Políticas de la Corporación	13
2.2.4.5	Objetivos Organizacionales	13
2.2.4.6	Estructura Organizacional.....	14
2.2.5	Manual de Funciones	17
2.2.5.1	Ventajas	17
2.2.6	Modelo Balanced Scorecard	17
2.2.6.1	Historia.....	17
2.2.6.2	Definición	18
2.2.6.3	Funciones	18
2.2.6.4	Perspectivas del Balanced Scorecard.....	19
2.2.6.5	Fracasos del Balanced Scorecard.....	21
2.2.7	Indicadores de Gestión.....	21
2.2.7.1	Indicadores de Gestión de Procesos.....	22
2.2.7.2	Indicadores de Resultados por Áreas.....	22
2.2.7.3	Indicadores Estructurales	23
2.2.7.4	Indicadores de Recursos	23
2.2.7.5	Indicadores de Proceso	24
2.2.7.6	Indicadores de Personal	24
2.2.7.7	Indicadores de Atención de Quejas y Reclamos.....	24
2.2.7.8	Indicadores de Aprendizaje y Adaptación	25
2.2.8	Toma de Decisiones	25
2.2.8.1	Modelos de Toma de Decisiones	25
2.2.9	Estados Financieros de Propósito General.....	28
2.2.9.1	Estados Financieros	28
2.2.9.2	Objetivo de los Informes Financieros	30
2.2.10	Análisis Financiero	30
2.2.10.1	Naturaleza del Análisis Financiero	30
2.2.10.2	Concepto del Análisis Financiero	31
2.2.10.3	Alcance	32

2.2.10.4	Objetivos del Análisis Financiero.....	32
2.2.10.5	Métodos de Análisis Financiero	32
2.2.10.6	Ventajas que ofrece el análisis a los usuarios	33
2.2.11	Razones Financieras	34
2.2.11.1	Razones de Liquidez	34
2.2.11.2	Razones de Actividad	34
2.2.11.3	Razones de Endeudamiento	35
2.2.11.4	Razones de Rentabilidad.....	35
2.2.12	Planeación Financiera	35
2.2.12.1	Presupuestación	35
2.2.12.2	Presupuesto	36
2.2.13	Procesos Internos	37
2.2.13.1	Proceso.....	37
2.2.14	Población y Muestra	37
2.3	IDEA A DEFENDER	38
2.3.1	Idea a defender.....	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		39
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.1.1	Cuantitativa.....	39
3.1.2	Cualitativa.....	39
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	39
3.2.1	De campo	39
3.2.2	Bibliográfica	40
3.2.3	Documental.....	40
3.2.4.	Descriptiva	40
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	40
3.3.1	Población	40
3.3.2	Muestra	41
3.3.2.1	Fórmula para calcular el tamaño de la muestra	41
3.3.2.2	Aplicación de la fórmula.....	41
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	42
3.4.1	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.4.1.1	Método inductivo	42
3.4.1.2	Método deductivo	42

3.4.2	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
3.4.2.1	Observación	42
3.4.2.2	Encuesta	43
3.4.2.3	Entrevista	43
3.5	RESULTADOS	44
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITIVO.....	65
4.1	TÍTULO	65
4.2	GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN DE GUACONAS	65
4.3	MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO	75
	CONCLUSIONES	173
	RECOMENDACIONES.....	175
	BIBLIOGRAFÍA	176
	LINKOGRAFIA	177
	ANEXOS	179

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Modelos Comparativos del Proceso Administrativo	11
Tabla 2:	Simbología de los Organigramas.....	15
Tabla 3:	Niveles Jerárquicos.....	16
Tabla 4:	Personal de la Corporación.....	40
Tabla 5:	Fórmula de la Muestra.....	41
Tabla 6:	Grado de Preparación.....	44
Tabla 7:	Conocimiento de la Misión y Visión.....	45
Tabla 8:	Cumplimiento de Responsabilidades.....	46
Tabla 9:	Utilización de Indicadores de Gestión y Financiera.....	47
Tabla 10:	Organigrama Estructural.....	48
Tabla 11:	Manual de Funciones.....	49
Tabla 12:	Estudio Moderado de Concesión de Créditos.....	50
Tabla 13:	Registro de la Documentación de Crédito.....	51
Tabla 14:	Análisis de Cartera de Crédito.....	52
Tabla 15:	Conocimiento de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero.....	53
Tabla 16:	Necesidad del Modelo de Gestión.....	54
Tabla 17:	Género del socio.....	55
Tabla 18:	Sector al que Pertenece.....	56
Tabla 19:	Actividad Económica.....	57
Tabla 20:	Cumplimiento de Expectativas.....	58
Tabla 21:	Atención y Desempeño del Personal.....	59
Tabla 22:	Créditos Solicitados.....	60
Tabla 23:	Número de Crédito.....	61
Tabla 24:	Consideración de la Tasa de Interés por el Ahorro.....	62
Tabla 25:	Atención y Desempeño del Director Ejecutivo.....	63
Tabla 26:	Consideración de la tasa de interés por el Crédito.....	64
Tabla 27:	Identificación de la Corporación.....	65
Tabla 28:	Análisis DAFO – FODA.....	68
Tabla 29:	Matriz de Correlación FO.....	69
Tabla 30:	Matriz de Correlación DA.....	70
Tabla 31:	Matriz de Prioridades.....	71

Tabla 32:	Perfil Estratégico Interno	72
Tabla 33:	Perfil Estratégico Externo.....	73
Tabla 34:	Modelo de Matriz de Componentes – Misión	76
Tabla 35:	Modelo de Matriz de Componentes – Visión.....	77
Tabla 36:	Matriz de componentes – Valores	78
Tabla 37:	Modelo de Matriz de Componentes – Objetivos	79
Tabla 38:	Modelo de Matriz de Componentes – Objetivos Tácticos	80
Tabla 39:	Matriz del Balanced Scorecard – Objetivos Tácticos.....	81
Tabla 40:	Cuadro de Mando Integral	83
Tabla 41:	Cuadro de Mando Integral	85
Tabla 42:	Estructura Organizacional	87
Tabla 43:	Modelo de Manual de Funciones.....	89
Tabla 44:	Manual de Funciones - Asamblea General de Socios	90
Tabla 45:	Manual de Funciones – Consejo de Administración.....	92
Tabla 46:	Manual de funciones – Comisión de Crédito	94
Tabla 47:	Manual de funciones – Comisión de Educación	96
Tabla 48:	Manual de Funciones – Consejo de Vigilancia	98
Tabla 49:	Manual de Funciones - Presidente.....	100
Tabla 50:	Manual de Funciones – Gerente General	102
Tabla 51:	Manual de Funciones – Secretaria.....	104
Tabla 52:	Manual de Funciones – Jefe de Crédito.....	106
Tabla 53:	Manual de funciones – Asesor de Crédito.....	108
Tabla 54:	Manual de Funciones – Cajera/o	110
Tabla 55:	Manual de Funciones – Jefe de Inversiones	112
Tabla 56:	Manual de Funciones – Contador/a	114
Tabla 57:	Manual de Funciones – Tesorero/a.....	116
Tabla 58:	Manual de Procedimientos – Reclutamiento de Talento Humano	120
Tabla 59:	Manual de Procedimientos – Selección de Talento Humano	122
Tabla 60:	Manual de Procedimientos – Contratación de Talento Humano.....	124
Tabla 61:	Manual de Procedimientos – Inducción de Talento Humano.....	126
Tabla 62:	Manual de Procedimientos – Capacitación de Talento Humano.....	128
Tabla 63:	Modelo de Check – List.....	137
Tabla 64:	Modelo de Check – List – Proceso de Ahorro.....	139
Tabla 65:	Modelo de Check – List – Proceso de Crédito	140

Tabla 66:	Modelo de Solicitud de Crédito.....	144
Tabla 67:	Modelo de Registro de Inscripción Socios	145
Tabla 68:	Libro Diario de Caja	146
Tabla 69:	Control de Aporte Individual de Socios	147
Tabla 70:	Control de Pago de los Créditos	148
Tabla 71:	Modelo de Presupuesto de Ingresos	150
Tabla 72:	Modelo de Presupuesto de Egreso.....	151
Tabla 73:	Modelo de Estado de Situación Financiera	154
Tabla 74:	Modelo del Estado de Resultados.....	157
Tabla 75:	Modelo del Estado de Flujo de Efectivo	159
Tabla 76:	Modelo para el Análisis Financiero del Estado de Situación Financiera	161
Tabla 77:	Indicador de Liquidez	164
Tabla 78:	Indicador del Nivel de Endeudamiento	165
Tabla 79:	Indicador de Rentabilidad.....	165
Tabla 80:	Indicador de Morosidad.....	166
Tabla 81:	Indicador Cobertura de Provisiones	167
Tabla 82:	Informe de la Cartera Total de Crédito.....	168
Tabla 83:	Informe del Ingreso de Depósitos.....	169
Tabla 84:	Informe Base de Cartera	170
Tabla 85:	Base de Depósitos Totales	171
Tabla 86:	Formulario de Personas Estratégicas	172

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1:	Perspectivas del BSC.....	19
Grafico 2:	Grado de preparación	44
Grafico 3:	Conocimiento de la Misión y Visión.....	45
Grafico 4:	Cumplimiento de Responsabilidades	46
Grafico 5:	Utilización de Indicadores de Gestión y Financiera.....	47
Grafico 6:	Organigrama Estructural	48
Grafico 7:	Manual de Funciones.....	49
Grafico 8:	Estudio Moderado de Concesión de Créditos	50
Grafico 9:	Registro de la Documentación de Crédito.....	51
Grafico 10:	Análisis de Cartera de Crédito.....	52
Grafico 11:	Conocimiento de un Modelo de Gestión	53
Grafico 12:	Necesidad del Modelo de Gestión.....	54
Grafico 13:	Género del socio	55
Grafico 14:	Sector al que Pertenece.....	56
Grafico 15:	Actividad Económica	57
Grafico 16:	Cumplimiento de expectativas	58
Grafico 17:	Atención y Desempeño del Personal.....	59
Grafico 18:	Créditos Solicitados.....	60
Grafico 19:	Número de Crédito	61
Grafico 20:	Consideración de la Tasa de Interés por el Ahorro	62
Grafico 21:	Atención y Desempeño del Director Ejecutivo.....	63
Grafico 22:	Consideración de la tasa de interés por el Crédito	64
Grafico 23:	Ubicación Geográfica.....	67
Grafico 24:	Modelo Organizacional	86
Grafico 25:	Organigrama Estructural	88
Grafico 26:	Modelo de Integración.....	118
Grafico 27:	Flujograma – Reclutamiento de Talento Humano.....	121
Grafico 28:	Flujograma – Selección de Talento Humano	123
Grafico 29:	Flujograma – Contratación de Talento Humano	125
Grafico 30:	Flujograma – Inducción de Talento Humano.....	127
Grafico 31:	Flujograma – Capacitación de Talento Humano.....	129

Grafico 32: Modelo de Dirección	130
Grafico 33: Toma de Decisiones del Modelo Oriental	131
Grafico 34: Modelo de Motivación de Porter y Lawler.....	132
Grafico 35: Cualidades del El Gran Líder	134
Grafico 36: Proceso de ahorro – oferta	138
Grafico 37: Proceso de Crédito – Colocación	138

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Guía de encuesta aplicada al personal de la COFIDEG	179
Anexos 2: Guía de encuesta aplicada a los socios de la COFIDEG	181
Anexos 3: Guía de entrevista aplicada al Directos Ejecutivo	183

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación, es el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas de la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, para el mejoramiento de los procesos internos. Para el estudio del presente trabajo investigativo se aplicaron técnicas e instrumentos de investigación que ayudo a determinar la situación actual de la Corporación mediante un análisis FODA, la metodología aplicada fue cuantitativa y cualitativa y enmarcada en el tipo de investigación de campo y bibliográfico. La propuesta se basa en la aplicación de una guía administrativa y financiera tales como: modelos para la construcción de la misión, visión, valores corporativos, objetivos, diseño organizacional, procedimientos de integración, modelos de dirección, métodos de control y modelos de la estructura de los estados financieros básicos e indicadores financieros, mismos que servirán para que la Corporación pueda mejorar sus procesos internos y puedan cumplir con los objetivos planteados mediante una adecuada toma de decisiones. Por tanto, se recomienda la implementación del modelo de gestión administrativo – financiero, que permite brindar un aporte tendiente a transformar sus debilidades internas en oportunidades de crecimiento, desarrollo y mejora de los diferentes procesos internos de la Corporación.

Palabras claves: Corporación. Diseño. Modelos. Gestión. Gestión Administrativa. Gestión Financiera.

Ing. Hítalo Bolívar Veloz Segovia

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research is the Design of an Administrative Management – Finance Model for Social Development Corporation and Financial Guaconas of Sielapa, Colta, Chimborazo Province, to improve internal processes. For the study of this research work techniques and tools that helped determine the current status of the Corporation through SWOT analysis, the methodology was both quantitative and qualitative and framed in the kind of field research and literature were applied. The proposal is based on the application of an administrative and financial guide such as models for building mission - vision, corporate values, objectives, design and models of the structure of the basic financial statements and financial indicators, same as used to the Corporation may improve their internal processes and can meet the objectives through appropriate decision making. Therefore, the implementation of administrative management model is recommended, which allows providing a contribution aimed to transform their weaknesses in internal growth opportunities, develop and improve the various internal processes of the Corporation.

Keywords: Models of Management, Administrative Management, Financial Management.

INTRODUCCIÓN

En la segunda mitad del siglo XX han ocurrido cambios sustanciales del entorno el cual ha pasado de estable con reglas de juegos fijas, a turbulento y muy competitiva. Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico, y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información entre otros. El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa. De ahí que la gestión en las organizaciones, es importante porque permite al individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una entidad, mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer y al mismo tiempo coordinar los recursos materiales, económicos, humanos, tecnológicos, tiempo y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos. Hernández, M (2001).

La presente investigación es de gran importancia porque permite analizar la gestión de la Corporación y el cumplimiento de los procesos, buscando el fortalecimiento a las debilidades internas, para un mejor desempeño laboral de la Corporación de Desarrollo Social Financiera Guaconas.

El diseño de un Modelo de Gestión administrativo – Financiero para la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas de la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, tiene como finalidad brindar una guía para el mejoramiento del desarrollo de los procesos administrativos y financieros, y consecuentemente al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por el cual el presente proyecto de investigación se presenta en cuatro capítulos, mismo que se detalla continuación:

En el Capítulo I, se realiza el Planteamiento del Problema, Formulación del Problema, Delimitación del Problema, Justificación y Objetivos tanto el Objetivo General como los Objetivos Específicos que se pretende alcanzar en el presente trabajo de titulación.

En el Capítulo II, se realiza el Marco Teórico la cual abarca antecedentes investigativos para sustentar bibliográficamente la ejecución del Diseño del Modelo Administrativo-Financiero, se expresa la idea a defender con sus correspondientes variables dependiente e independiente y se sustenta científicamente.

El en Capítulo III, se desarrolla el Marco Metodológico, en el cual se determina la Modalidad de la Investigación, Tipos de Investigación, Población y Muestra y Métodos, Técnicas e Instrumentos y se analiza e interpreta los datos recolectados, para finalmente verificar la idea a defender.

En el Capítulo IV, se desarrolla el Marco Propósito, a través de la realización del Diseño del Modelo de Gestión Administrativo - Financiero propiamente dicho, constituido por componentes interrelacionados entre sí y acordes a los requerimientos de la Corporación estudiada.

Finalmente se concluye con sus respectivas conclusiones y recomendaciones a ser analizadas por la Corporación para su mejora.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la Provincia de Chimborazo el sistema financiero se compone por entidades financieras de los sectores público, privado, popular y solidario, mismos que están controlados por la Superintendencia de Económica Popular y Solidaria y están sujetas a la aplicación de la normativa legal vigente; a la Ley Orgánica de Económica Popular y Solidaria y su Reglamento, cada una de estas instituciones tienen como finalidad la prestación de servicios financieros y la otorgación de los distintos tipos de crédito; en la que la función de administrar y de salvaguardar los recursos financieros exigen una atención diferente, a fin de mejorar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

En el Cantón Colta las entidades financieras, con el propósito de profesionalizar la gestión empresarial y su clima organizacional, buscan, con la concesión de créditos y la prestación de los productos y servicios financieros que el pequeño, mediano y gran empresario tenga un estilo de vida ordenada, fomentando el crecimiento de la producción agrícola, ganadera, comercio, etc.

En la Parroquia Sicalpa, objeto de estudio donde se encuentra la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, requiere evaluar la calidad de gestión, porque cabe recalcar que muchas veces el éxito o el fracaso de una empresa depende de que su gestión sea eficiente, por tanto considerado como base principal los productos financieros que oferta la Corporación de entre los principales problemas con que enfrenta la Corporación a saber son:

En el área de administración se evidencia una débil planificación estratégica al observar la inexistencia de un organigrama estructural en el que se determine la estructura de los diferentes departamentos administrativos y operativos señalando los niveles de autoridad y de responsabilidad, de la misma manera no existe un manual de funciones en el que se determine las principales funciones de las distintas unidades operativas.

En el departamento de crédito y cobranzas se observa deficiente control y toma de decisiones, esta debilidad se debe a la ausencia de inspecciones al momento de conceder el crédito y la falta de capacitación del manejo de indicadores financieros y de gestión específicos para el control de la morosidad. En el área contable no existe un procedimiento adecuado de la gestión financiera, que permita tomar decisiones efectivas.

Otro de los inconvenientes que presenta la Corporación es la falta de una adecuada infraestructura para la buena atención a los socios y clientes. Adicionalmente, la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas no posee personal capacitado para la atención al cliente y gestión administrativa, lo que incide en un inadecuado servicio y atención al usuario final.

En la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, no se ha realizado temas de trabajo de titulación en ninguno de sus períodos de gestión, por lo cual no se ha identificado los problemas más reales. Los problemas citados anteriormente tienen su origen en la inexistencia de un modelo de gestión administrativo – financiero propio y al no existir un procedimiento adecuado y definido a la gestión corporativa, así como los parámetros de controles sustanciales, le impiden cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué forma el Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero mejorará los procesos internos en la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas de la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del problema

Campo: Administración - Financiera

Área: Gestión Administrativa y Financiera

Espacial: Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas de la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo

Temporal: Enero a Diciembre 2015

1.2 JUSTIFICACIÓN

El trabajo de titulación: Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo-Financiero para la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas de la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.

Posee gran relevancia con respecto al ámbito académico, ya que al emprender el proyecto de investigación, se pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante la trayectoria de la formación académica, al mismo tiempo adquirir nuevos conocimientos resultado de la experiencia y práctica profesional.

Además es de gran importancia porque busca la aplicación de la teoría en la práctica mediante en contenido teórico existente sobre Modelos de Gestión Administrativo-Financiero, a fin de resumirlo en un modelo que se adapte a los requerimientos de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas.

Mediante el diseño del modelo de gestión administrativo-financiero se pretende ayudar a resolver los problemas organizacionales, mediante la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos existentes que permitan ofrecer información susceptible, confiable y pertinente, ya que de acuerdo a las nuevas exigencias emitidas por el ente regulador actual, la Corporación necesita de un modelo de gestión administrativo – financiero, que ayude a contribuir a la solución de problemas existentes en la Corporación.

Finalmente, desde el plano práctico, el presente trabajo de titulación permitirá mejorar los procesos internos de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas de la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta y posteriormente resumirla en un modelo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la institución; modelo que a su vez servirá como una herramienta para que los directivos de la Corporación puedan adoptar las mejores decisiones en procura de mejorar sus actividades tanto administrativas como financieras.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Diseñar un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero en la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas de la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo para el mejoramiento de los procesos internos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar mediante soporte teórico bibliográfico la importancia del diseño del modelo de gestión administrativo –financiero, para resolver la problemática de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas con la aplicación de los métodos, técnicas y fuentes de investigación existentes, que permita recabar información veraz.
- Elaborar un modelo de gestión administrativo-financiero que incluya la determinación de sus procesos, procedimientos y normativas de carácter administrativo – financiero.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

La Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, está ubicada en las calles 2 de Agosto y Magdalena Dávalos en la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo. Fue creada por Acuerdo Ministerial N° 2422 del 25 de Agosto del 2011, expedido por la Confederación del Movimiento Indígena de Chimborazo de los Pueblos de la Nación Puruway “CO-MICH”. La Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas con RUC 0691733094001, es una entidad del sector popular y solidario, cuyo objetivo fundamental es apoyar el desarrollo del Sumak Kawsay buen vivir de las nacionalidades y pueblos indígenas, su actividad económica principal son: actividades de asociaciones gremiales.

En la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, no se ha presentado investigaciones similares al presente tema de titulación: Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas de la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo. Pero se menciona un tema similar en la Escuela de Contabilidad y Auditoría, además se presenta temas similares al trabajo de titulación para empresas de todo tipo, que a su vez pueden ayudar al desarrollo del presente tema de investigación. A continuación se detallan los siguientes:

Oto (2014) en su tesis “Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el Departamento Financiero de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.” Menciona:

El objetivo es diseñar un modelo de gestión financiera para reducir la morosidad en el departamento financiero que mediante el desarrollo de la investigación se ha determinado debilidades como la falta de un modelo de gestión financiera dentro del departamento financiero, falta de personal destinado a la recuperación de cartera, mala atención por parte del personal de la entidad.

Chicaiza & Yamberla (2014) en su tesis “Modelo de Gestión Administrativo Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura”. Concluye:

De que es factible y necesaria la creación de un modelo de gestión administrativo y financiero y determinan que las debilidades internas que afectan a la Cooperativa son las siguientes: No existe un manual de funciones y de procedimientos definidos, el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., tienen parentesco familiar por consanguinidad y por afinidad, la estructura organizacional y funcional no está desarrollada en relación a la visión.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Definición de Modelo

Bermón (2014) manifiesta:

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

2.2.1.1 Criterios para realizar un buen modelo

Bermón (2014) menciona:

A continuación se presenta algunos criterios que deben cumplir todo buen modelo:

- Fácil de entender por parte del usuario.
- Dirigido a metas u objetivos.
- No de respuestas absurdas
- Fácil de controlar y manipular por parte del usuario.
- Completo, en lo referente a asuntos importantes.

2.2.2 Modelos de Gestión

2.2.2.1 Gestión

Hernández, Rodríguez & Pulido (2011) define:

Es el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva-empresa, negocio o corporación mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos. (p. 2)

2.2.2.2 Gestión Administrativa

Lazzo (2014) manifiesta: “El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que la administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”.

Campos & Loza (2014) menciona: “Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
- Organización
- Recursos Humanos
- Dirección y control”

2.2.2.3 Gestión Financiera

Nunes (2015) manifiesta: “La Gestión financiera es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización”.

2.2.2.3.1 Importancia de la Gestión Financiera

Córdoba (2012) menciona:

La gestión financiera es de gran importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución de nuevas fuentes de financiación, la efectividad y eficacia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (p. 6)

2.2.3 Proceso Administrativo

2.2.3.1 Definición del PA

Hernández, et al. (2011) define: “Marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos” (p. 160)

2.2.3.2 Elementos del PA

Hernández, et al. (2011) manifiesta:

- **Planeación:** Proyección impresa de la acción; contesta a la pregunta ¿qué y cómo se va hacer?
- **Organización:** Estructuración de las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada; responde a las preguntas ¿quién lo debe hacer? y ¿qué debe hacerse?
- **Integración:** Acción de involucramiento de los recursos humanos de la empresa, responde a las preguntas ¿quién lo sabe hacer? y ¿de qué es responsable?
- **Dirección:** Acción de conducción de la organización y sus miembros hacia las metas (liderazgo), conforme a las estrategias.
- **Control:** Evaluación de los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado. (p. 160).

Tabla 1: Modelos Comparativos del Proceso Administrativo

Autor	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Harold Koontz	Selección de misión y objetivos, acciones necesarias para cumplirlos. Toma de decisiones. Elección de cursos futuros de acción.	Establecer estructuras de los papeles que los individuos deben desempeñar en la empresa. Asignar tareas necesarias para el cumplimiento.	Comprobar si todo ocurre conforme a los programas adoptados, a las órdenes dadas y los principios emitidos.	Influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.	Medir y corregir el desempeño individual y colectivo en la organización. Garantizar que los hechos se apeguen a los planes.
James F. Stoner	Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.	Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta.		Proceso para dirigir e influir en las actividades de los grupos o una organización entera respecto de una tarea.	Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.
Isaac Guzmán Valdivia	Señalar los objetivos que se persiguen, dictar las políticas que orientan el criterio de los subordinados.	Coordinar las actividades humanas que se realizan dentro de una empresa para lograr el mejor aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos.	Adquisición conservación y acrecentamiento de los recursos económicos necesarios para la vida de la empresa.	Conjunto de funciones administrativas encaminadas al logro de los resultados que se buscan. El acto de dirigir es un acto de gobierno.	Control de las actividades humanas encaminadas hacia un fin previsto.

Fuente: Hernández S. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial

Elaborado por: Autora

2.2.3.3 Ventajas de la aplicación del PA

Hernández, et al. (2011) considera:

- 1) Es una guía práctica y metodológica para la generación de empresas.
- 2) Permite sistematizar y controlar las operaciones continuas.
- 3) Da las bases para estructurar el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías conforme a las necesidades y recursos de las empresas.
- 4) Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
- 5) Facilita la dirección al darle estrategia y control a quien conduce.
- 6) Facilita el análisis del problema para su solución.
- 7) De las bases para aplicar el método científico para el mejoramiento de la empresa o para su replanteamiento. (p. 65)

2.2.4 Planificación Estratégica

Chiavenato & Sapiro (2010) afirma: “La planificación estratégica es el proceso por el cual se trazan las directrices para definir los planes de acción que le generarán ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización”.

2.2.4.1 Misión Organizacional

Chiavenato & Sapiro (2010) considera:

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?”. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. (p. 73)

2.2.4.2 Visión Organizacional

Chiavenato & Sapiro (2010) define: “Visión significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro”. (p. 77)

2.2.4.3 Filosofía Corporativa de la Organización

Chiavenato & Sapiro (2010) define: “La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independiente del entorno externo, y ésta compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión”. (p. 79)

2.2.4.4 Políticas de la Corporación

Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) fundamenta:

Las políticas son declaraciones de acción que implementan la filosofía corporativa expresada en la declaración de la misión para alcanzar la visión. Una forma es expresar las políticas corporativas como líneas de acción, a las cuales se puede asignar objetivos reconocibles y realizables. (p. 335)

2.2.4.5 Objetivos Organizacionales

Chiavenato & Sapiro (2010) afirma: “El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, éste deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente”. (p. 83)

Rojas et al. (2012) menciona para la estructuración de los objetivos utilizar la siguiente fórmula:

Objetivo = Reto + Variable+ Cuánto + Cuándo + Cómo

- **Reto:** Es el logro esperado con la variable, se expresa mediante un verbo en infinitivo. Por ejemplo: Incrementar, reducir, mejorar, optimizar.
- **Variable o Característica:** Es la magnitud de la estrategia. Son de carácter cuantitativo y/o cualitativo. La manera más fácil de identificarlas es a partir de la “traducción” de las estrategias de la empresa.
- **Cuánto:** Es la cuantificación de la variable o frecuencia de la característica. Se expresa en unidad, por lo general en porcentaje y está muy relacionado con la meta.

- **Cuándo:** Es el período de logro del objetivo o el tiempo necesario para conseguir el reto de la variable o característica.
- **Cómo:** Es la iniciativa estratégica que indica el método o forma de logro de reto, la variable, la cuantificación y el período planificado. (p. 346)

2.2.4.6 Estructura Organizacional

Organigrama

Münch, Osorio & Vital (2011) afirma:

Los organigramas, conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta. (p. 53)

Objeto

Franklin (2009) considera: “Es el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización”.

Utilidad

Franklin (2009) afirma:

- Proporciona una imagen formal de la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional. (p. 124)

Diseño

Münch et al. (2011) afirma:

Existen ciertos lineamientos para la elaboración:

1. **Símbolos o figuras:** El diseño de un organigrama comprende la utilización de tres símbolos: rectángulos, líneas continua, rectas y discontinuas.
2. **Colocación de las unidades:** Las áreas se acomodan, en el organigrama, de acuerdo con la forma de departamentalización.

Tabla 2: Simbología de los Organigramas

Símbolo	Descripción	Recomendaciones
	El rectángulo es la figura geométrica que se emplea para representar las áreas, los órganos y los puestos.	Únicamente usar esta figura rectangular. Los rectángulos deben ser del mismo tamaño, independientemente del nivel jerárquico.
	Las líneas rectas de trazo continuo representan los enlaces entre las unidades, sobre todo las relaciones de autoridad lineal y/o funcional.	Las líneas deben ser de un mismo grosor. Las líneas se conectan por la parte central del rectángulo.
	Las líneas de un trazo discontinuo representan las relaciones de coordinación, asesoría y apoyo.	Unen los órganos por su parte central y siempre dependerán de una línea de autoridad.

Fuente: Münch L. (2011). Organización

Elaborado por: Autora

- a) Atendiendo estrictamente al nivel jerárquico, independientemente de la función que realice el área, estos niveles varios varían de acuerdo con su naturaleza, funciones, ámbito, contenido y presentación. A manera de ejemplo, se presentan los niveles jerárquicos en el cuadro: (p.142)

Tabla 3: Niveles Jerárquicos

SECTOR PÚBLICO		SECTOR PRIVADO	
Nivel	Puesto	Nivel	Puesto
Primer Nivel	Secretario	Primer Nivel	Asamblea de accionistas
Segundo Nivel	Subsecretario	Segundo Nivel	Consejo de administración
Tercer Nivel	Oficial Mayor	Tercer Nivel	Dirección general
Cuarto Nivel	Dirección General	Cuarto Nivel	Subdirección o gerencia general
Quinto Nivel	Dirección de Área	Quinto Nivel	Dirección o gerencia divisional
Sexto Nivel	Subdirección de Área	Sexto Nivel	Departamento
Séptimo Nivel	Departamento	Séptimo Nivel	Oficina o área operativa.
Octavo Nivel	Oficina		

Fuente: Münch et al. (2011) Organización

Elaborado por: Autora

- b) Se recomienda dar inicio por los niveles operativos hacia arriba, con el objeto de centrar el primer nivel jerárquico.
 - c) En el rectángulo se anotara el nombre del órgano.
 - d) En los organigramas complementarios y analíticos conviene, además, a notar en el ángulo inferior derecho interno de rectángulo, el número de las plazas.
- 3. Representación de las relaciones de autoridad o líneas de conexión:** Para mostrar los diferentes tipos de relaciones de autoridad que se presentan en una estructura de organización se emplean líneas; las cuales deben dibujarse en el gráfico de organización de diferente forma.
- 4. Otros datos:** Todo organigrama debe contener ciertos datos adicionales para considerarlos instrumentos formales oficiales de la organización, como son:
- a) Nombre de la empresa o institución y/o unidad administrativa de la cual se trate.
 - b) Tipo de organigrama (general, funcional, etc.)

- c) Responsable de la elaboración (área administrativa, recursos humanos, entre otros).
- d) Fecha de elaboración, actualización y de autorización.
- e) Firmas de los titulares del organismo social y del área que la elaboró.

5. **Vigencia:** Para conservar su validez técnica, los organigramas deben mantenerse actualizados. Es recomendable que se anote el nombre la fecha de autorización. (p. 144)

2.2.5 Manual de Funciones

Münch et al. (2011) afirma: “Los manuales, son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa”. (p.57)

2.2.5.1 Ventajas

Münch et al. (2011) menciona:

- Representan las funciones de la empresa.
- Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- Son una fuente de información y de capacitación, pues muestran la organización de la empresa.
- Delimitan autoridad y responsabilidad, evitan duplicidades y fugas de responsabilidad y autoridad.
- Son una base para el mejoramiento e implementación de sistemas.
- Formato y contenido de los manuales. (p.57)

2.2.6 Modelo Balanced Scorecard

2.2.6.1 Historia

Rojas et al. (2012) fundamenta:

En 1992 Robert S. Kaplan, de Harvard Business School y David P. Norton, de Nolan, Norton and Company, diseñaron una propuesta para gestionar las evaluaciones de

gestión a través de un sistema integrado. Ellos concibieron en Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, que combina tanto los indicadores financieros como los operativos en un sistema integrado de indicadores de gestión. (p. 353)

2.2.6.2 Definición

Rojas et al. (2012) define: “El Balanced Scorecard (BSC) es un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos”. (p. 354)

2.2.6.3 Funciones

Rojas et al. (2012) considera:

- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear las acciones con los objetivos estratégicos.
- Medir el desempeño organizacional.

Desde el punto de vista de Kaplan y Norton, un Balanced Scorecard de gestión incluye por lo menos cuatro perspectivas:

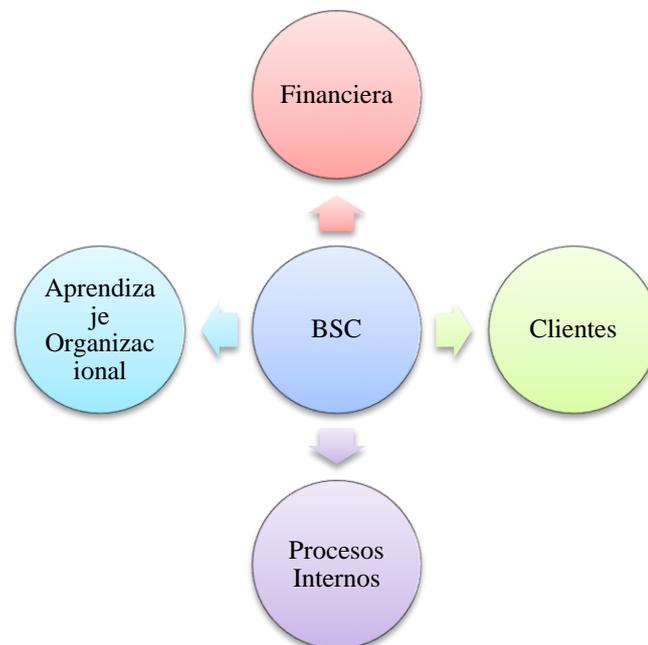
- La perspectiva financiera, que pregunta: “Si tenemos éxito, ¿Cómo atenderemos a nuestros accionistas?”
- El punto de vista del cliente, que pregunta: “para lograr hacer triunfar nuestra empresa, ¿Cómo debemos atender a nuestros clientes?”
- La perspectiva operativa interna, que pregunta: “Para agradar a nuestros clientes, ¿en qué procesos de gestión tenemos que ser excelentes?”
- La perspectiva de la innovación y el aprendizaje, que pregunta: “Para lograr nuestra visión, ¿en qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar y crear valor?” (p. 354)

2.2.6.4 Perspectivas del Balanced Scorecard

Rojas et al. (2012) considera:

Para crear un BSC que traduzca efectivamente las estrategias y la misión de la empresa en metas e indicadores específicos, los autores del modelo convierten esos elementos de la estrategia en cuatro perspectivas distintas: financiera, del cliente, de los procesos internos y de innovación y aprendizaje organizacional. (p. 355)

Grafico 1: Perspectivas del BSC



Fuente: Rojas M. (2012). Sistema de Control de Gestión

Elaborado por: Autora

2.2.6.4.1 Perspectiva Financiera

Rojas et al. (2012) manifiesta:

La porción financiera de un Balanced Scorecard de gestión incluye tres dimensiones fundamentales: rentabilidad, crecimiento y valor del accionista. Cada dimensión puede constar de muchos tipos diferentes de medidas financieras. La rentabilidad, por ejemplo, puede medir tanto el flujo de caja o los beneficios en relación con los objetivos de ganancia. La dimensión del crecimiento comprende el aumento global de las ventas y de los ingresos operativos divisionales. El valor del accionista implica medidas tales como

aumentos de participación en el mercado, retorno sobre capital, y rentabilidad de los dividendos. (p. 355)

2.2.6.4.2 Perspectiva del Cliente

Rojas et al. (2012) considera:

Esta perspectiva incluye cuatro importantes dimensiones: tiempo, calidad, gestión y servicio del producto y costo de propiedad. La primera dimensión mide el tiempo del ciclo para satisfacer las necesidades del cliente. La dimensión calidad registra los defectos, errores o problemas percibidos por aquél. La dimensión gestión y servicio mide cómo ayudan los productos y servicios a crear valor para el cliente. El costo de propiedad incluye medidas tales como: costos de facturación, costos de reparación, tiempo de inactividad e inconvenientes. (p. 355)

2.2.6.4.3 Perspectiva Procesos Internos

Rojas et al. (2012) afirma:

La perspectiva de procesos internos del Balanced Scorecard examina aquellos procesos y operaciones del negocio que influyen más directamente en la satisfacción del cliente. Abarca a menudo tres dimensiones: tiempo del ciclo, calidad y productividad. Las medidas del tiempo del ciclo interno pueden rastrear pasos específicos del proceso. La dimensión calidad puede comprender evaluaciones de defectos simples o indicadores más sofisticados, la dimensión productividad refleja las capacidades del empleado, eficacia y motivación. (p. 355)

2.2.6.4.4 Perspectiva de Innovación y Aprendizaje Organizacional

Rojas et al. (2012) indica:

La innovación el aprendizaje incluyen tres dimensiones primarias: innovación de mercado, aprendizaje y mejora operacional continua y activos intelectuales. La primera registra los índices de presentación de nuevos productos y servicios. Las evaluaciones del aprendizaje y la mejora operacional continua registran los índices obtenidos por las personas y las organizaciones. Los activos intelectuales se encuentran entre los recursos más valiosos e intangibles de cualquier organización. (p. 355)

2.2.6.5 Fracazos del Balanced Scorecard

Rojas et al. (2012) afirma:

Las causas comunes de fracasos del Balanced Scorecard pueden dividirse en dos grupos: los fracasos de diseño y los fracasos de implementación. Entre las causas que conllevan a fracasos por diseño está el construir cuadros de mando desligados de la estrategia, o el diseñar cuadros desequilibrados, donde se utilizan pocos indicadores y no se consigue lograr un equilibrio entre los resultados que intenta alcanzar y los inductores de dichos resultados o, incluir demasiados indicadores y nunca identifican los realmente vitales.

Las causas más comunes de fracasos de implementación, son los procesos organizacionales pobres, pudiéndose señalar siete tipos distintos de fracasos de proceso en los proyectos de cuadro de mando:

- Falta de compromiso por parte de la alta dirección.
- Demasiados pocos empleados implicados.
- Mantener el cuadro de mando en la cima.
- Procesos desarrollo demasiado largo, por pretender un cuadro de mando perfecto desde la primera vez.
- Tratar el cuadro de mando integral como un proyecto de sistemas, en lugar de un proyecto de gestión.
- Contratar consultores sin experiencia.
- Introducir el cuadro de mando integral sólo para los incentivos económicos. (p. 369)

2.2.7 Indicadores de Gestión

Estupiñan & Estupiñan (2006) menciona: “Un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión, o calcular el logro de objetivos sociales e institucionales” (p. 279)

2.2.7.1 Indicadores de Gestión de Procesos

Estupiñan & Estupiñan (2006) define:

Eficiencia: Es la relación entre la producción de bienes y servicios y otros resultados alcanzados por una empresa privada o del Estado a través de sus empresas, ministerios, secretarías u otras unidades económicas y los recursos utilizados o producidos para alcanzarlos. (p. 282)

Eficacia: Es el grado de en qué una entidad privada o pública o un programa, proyecto, actividad o función consigue los objetivos establecidos en las políticas de la organización o del gobierno según los casos, las metas operativas trazadas y otros logros o efectos previstos en la planificación de la unidad económica o del estado. (p. 283)

Efectividad: La efectividad es el resultado del producto de la eficacia y la eficiencia de todo trabajo realizado. En otras palabras es el logro de los objetivos de lograr rendimientos financieros y económicos. Los indicadores de efectividad son los que tienen relación con el cliente externo e interno, es decir que son los que logran los siguientes objetivos:

- Satisfacción de las demandas del cliente externo.
- Satisfacción de los deseos del cliente.
- Satisfacción de las necesidades del cliente.
- Capacidad de pago inmediata.
- Productividad de los recursos.
- Capacidad de apalancamiento.
- Satisfacción de los inversionistas. (p. 284)

2.2.7.2 Indicadores de Resultados por Áreas

Estupiñan & Estupiñan (2006) considera: Se basan en los resultados operativos y financieros de la gestión y muestran la capacidad administrativa del ente económico, para observar, evaluar y medir aspectos como:

- De la organización en los sistemas de información, calidad, oportunidad y disponibilidad de la información.
- Arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- La información que sirva de base para la preparación de los indicadores, entre ellos resultan: a) los ingresos y gastos frente a metas de presupuestos; b) cantidad de empleados y participación en el ingreso y el gasto; y c) tamaño y dimensión de la producción frente al sector económico al que pertenece y con otros sectores. (p. 285)

2.2.7.3 Indicadores Estructurales

Estupiñan & Estupiñan (2006) considera: Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios operativos y productivos.
- Unidades de organizaciones formales e informales que participan en la misión del ente económico.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el comportamiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización. (p. 285)

2.2.7.4 Indicadores de Recursos

Estupiñan & Estupiñan (2006) manifiesta: Estos indicadores tienen relación con la planificación de metas y objetivos, los cuales sirven para medir y evaluar:

- Planificación de metas y cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro.
- Presupuesto de grado corriente en comparación con el presupuesto de inversión.
- Recaudo y administración de la cartera. (p. 286)

2.2.7.5 Indicadores de Proceso

Estupiñan & Estupiñan (2006) manifiesta: Se aplican a las funciones operativas de la organización, se relacionan con el cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos, en cuanto a:

- Extensión en las etapas de los procesos administrativos.
- Extensión de las etapas de la planeación.
- Agilidad en la presentación de servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y sus comparaciones evolutivas. (p. 286)

2.2.7.6 Indicadores de Personal

Estupiñan & Estupiñan (2006) manifiesta: Presenta las actividades del comportamiento de la administración de los humanos, sirve para medir y establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, dentro de los siguientes aspectos:

- Condiciones remunerativas comparativas con otras del sector.
- Comparación de la clase, cantidad y calidad de los servicios.
- Comparación de rotación y administración de personal, tales como novedades y situaciones administrativas de las diferentes áreas.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción. (p. 287)

2.2.7.7 Indicadores de Atención de Quejas y Reclamos

Estupiñan & Estupiñan (2006) afirma: Son los que se relacionan con el comportamiento en la presentación del servicio o venta bienes del producto o del personal frente a los clientes externos ya sean personas naturales o jurídicas. Estos indicadores miden los siguientes aspectos de interrelación institucional y externa:

- La satisfacción permanente de los clientes
- La calidad del servicio o de los productos.
- El número de quejas, atención y corrección. (p. 287)

2.2.7.8 Indicadores de Aprendizaje y Adaptación

Estupiñan & Estupiñan (2006) afirma: Se aplican a los relacionados con el personal interno, y a aquellas personas externas que tienen relación con el ente económico dentro de la presentación del servicio o venta de bienes o de futuros clientes o personas que ayudarían en un futuro al logro de los objetivos de la empresa.

- Estudio y tareas de adiestramiento.
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica.
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.
- Corresponden al comportamiento del recurso humano dentro del proceso evolutivo, tecnológico, grupal, y de entidad. (p. 288)

2.2.8 Toma de Decisiones

K. Arturo (2013) menciona:

La toma de decisiones es el proceso a través del cual se identifica una necesidad de decisión, se establecen alternativas, se analizan y se elige una de ella, se implementa la elegida, y se evalúan los resultados. En cuanto a lo que a negocios se refiere, la toma de decisiones es una herramienta que permite tomar mejores decisiones en beneficio de la empresa.

2.2.8.1 Modelos de Toma de Decisiones

Monterrey (2011) menciona que existen tres modelos de toma de decisiones el cual se detalla a continuación:

- El modelo occidental
- Modelo oriental
- Modelo intuitivo

2.2.8.1.1 Modelo Occidental

Monterrey (2011) considera:

El modelo occidental consiste en que el líder recibe información sobre la problemática, define el problema, analiza vías de solución, elige una y la convierte en instrucciones que trasmite a sus subordinados para que éstos las ejecuten. Bajo el modelo oriental existe ciertas claves que define la actitud ante la toma de decisiones, estas claves son las siguientes:

- La reflexión lleva a la resolución
- La resolución lleva a la perspectiva.
- La perspectiva lleva al punto de vista.
- El punto de vista lleva a las pruebas y los medios.
- Las pruebas y los medios llevan al deseo.
- El deseo lleva a la maestría.
- La maestría lleva al pensamiento estratégico.
- El pensamiento estratégico lleva a la toma de decisiones.

2.2.8.1.2 Modelo Oriental

Monterrey (2011) afirma:

El modelo oriental presenta un modelo de poder y responsabilidad repartidos entre los involucrados en la búsqueda de una solución. Los tomadores de decisiones deberán estar listos para enfrentar un entorno cambiante y aprovechar los conocimientos de diferentes especialistas. Con un trabajo conjunto de personas con diferentes conocimientos, se crea un ambiente de colaboración. El líder que sigue este modelo oriental comparte la responsabilidad con su equipo.

Ventajas de la Toma de Decisiones al Estilo Oriental

Monterrey (2011) manifiesta:

- Logra un liderazgo fuerte

- Crea y fortalece una cultura de trabajo positiva
- Crea y gana apoyo para el objetivo de un departamento.
- Dirige al equipo hacia la interdependencia y la sinergia grupal.
- Propicia reuniones caracterizadas por un alto nivel de comunicación y confianza.
- Alienta a sus empleados a usar sus talentos.
- Facilita el proceso para la toma de decisiones.
- Ayuda a resolver problemas
- Reconoce y define oportunidades
- Obtiene el compromiso del equipo.

2.2.8.1.3 Modelo Intuitivo

Monterrey (2011) afirma:

La intuición es un fenómeno psíquico de muy reciente estudio, y aunque su papel dentro de la toma de decisiones es con frecuencia ignorado o despreciado, lo cierto es que tomamos la mayor parte de nuestras decisiones con base en la intuición. Los estudios han revelado que el inconsciente cuenta con una enorme capacidad para archivar y procesar información; por ello, el modelo intuitivo debe ser considerado cuidadosamente en el contexto empresarial.

El Tomador de Decisiones Bajo el Modelo Intuitivo

Monterrey (2011) define:

- **La experiencia:** Capacidad que tenemos para combinar, elegir y extrapolar la amplia información que existe en nuestras mentes para tomar decisiones.
- **La sensibilidad:** Capacidad para percibir lo particular en las personas, materiales o situaciones con que se trabaja para tomar decisiones.
- **La participación:** Capacidad para establecer un proceso de retroalimentación de conceptos, ideas y formas de una manera dinámica.
- **La experimentación:** Capacidad para discernir y observar de una manera diferenciada los problemas, estar constantemente alerta, poder concentrarse y trasladar su atención adecuadamente.

- **La Responsabilidad:** Capacidad de reparar y satisfacer a consecuencia de un fracaso.
- **La satisfacción:** Capacidad para buscar nuevos desafíos para tomar decisiones.
- **La organización:** Capacidad de organizar un proyecto, expresar una idea o crear un diseño de modo tal que nada sea superfluo.

2.2.9 Estados Financieros de Propósito General

2.2.9.1 Estados Financieros

Bravo (2011) manifiesta: “Los estados financieros se elaboran al finalizar un período contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa”. (p. 49)

Merino (2013) menciona:

Son estados financieros de propósito general aquellos que se preparan al cierre de un período para ser conocidos por usuarios indeterminados, con el ánimo principal de satisfacer el interés común del público en evaluar la capacidad del ente económico para generar flujos favorables de fondos, los cuales se debe caracterizar por su concisión, claridad, neutralidad y fácil consulta.

Los estados financieros de propósito general se dividen en básicos y consolidados, perteneciendo a esos grupos los siguientes estados financieros:

- Estado de Situación Financiera o Balance General
 - Estado de Resultados o de Pérdidas o Ganancias o de Ingresos y Egresos o Estado de Situación Económica
 - Estado de flujos de efectivo por el método directo o por el Método Indirecto
 - Estado de Cambios en el Patrimonio o de Capital Contable
 - Estado de Cambio en la Situación Financiera o de Cambios en el Capital de Trabajo.
- (p.13)

2.2.9.1.1 Estado de Situación Financiera

Córdova (2012) define: “Es el estado financiero que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento determinado y consta de los activos (lo que la organización posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos el patrimonio neto” (p. 89)

Haro (2011) considera:

- **Activo:** Es un recurso controlado por una entidad, identificando, cuantificando en términos monetarios y de que se esperan fundadamente, beneficios económicos futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.
- **Pasivo:** Es una obligación presente de la entidad, virtualmente ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos, derivada de operaciones ocurridas en el pasado que han afectado económicamente a dicha entidad.
- **Patrimonio:** Es el valor residual de los activos de la entidad, una vez deducidos todos sus pasivos.

2.2.9.1.2 Estado de Resultados

Córdova (2012) menciona: “El estado de resultados, es el estado financiero que muestra el resultado de las operaciones de una entidad durante un período determinado, tomando como parámetro, los ingresos y gastos efectuados, proporcionado la utilidad o pérdida neta de la empresa” (p. 92)

2.2.9.1.3 Estado de Cambios en el Patrimonio

Córdova (2012) define: “Es el estado financiero que tiene como propósito mostrar y explicar las modificaciones experimentadas por las cuentas del patrimonio, durante un período determinado, tratando de explicar y analizar dichas variaciones con sus causas y consecuencias” (p. 92)

2.2.9.1.4 Estado de Cambios en la Situación Financiera

Córdova (2012) define: “Es un estado financiero que sirve de complemento de los estados financieros básicos, resumiendo, clasificando y relacionando las actividades de financiamiento, actividades de inversión, recursos originados en operaciones y la financiación en un período determinado” (p. 92)

2.2.9.1.5 Estado de Flujos de Efectivo

Merino (2013) menciona:

El estado de flujo de efectivo, o de cambios en la situación financiera con base en el efectivo es el de presentar datos relevantes sobre las entradas y salidas de efectivo de un ciclo contable mostrando los flujos de efectivo de las operaciones, inversiones a largo plazo realizadas y su forma de financiación, como sus nuevos aportes y reparto de dividendos, es decir muestra separadamente las tres actividades básicas de una empresa: Operación, Inversión, y Financiamiento. Cabe indicar que la prestación y la elaboración de Estado de Flujos de Efectivo se sustentan en la Norma Internacional de Contabilidad No. 7 (p. 20)

2.2.9.2 Objetivo de los Informes Financieros

Bravo (2011) manifiesta:

El objetivo básico de la presentación de los estados financieros es proporcionar información que sea útil para tomar decisiones de inversión y de préstamos. Para que la información sea útil en la toma de decisiones, esta debe ser pertinente, confiable, y comparable. (p. 191)

2.2.10 Análisis Financiero

2.2.10.1 Naturaleza del Análisis Financiero

Merino (2013) considera:

Es una rama de la Administración Financiera cuyos fundamentos y objetivos giran en torno a la obtención de medidas y relaciones cuantitativas a fin de llegar a la toma de

decisiones, a través de la aplicación de instrumentos y técnicas matemáticas sobre cifras y datos proporcionados por los estados financieros insumo final de la contabilidad, para su interpretación.

El proceso del análisis financiero se fundamenta en la aplicación de herramientas y de un conjunto de técnicas que se aplican a los estados financieros, con el fin de obtener ratios cuantitativos que señalen el comportamiento, de la empresa y también de algunas de sus variables más significativas.

Las técnicas de análisis financiero contribuyen a la obtención de los objetivos de cualquier sistema gerencial de administración financiera, al otorgar al gerente financiero de las herramientas que permitan realizar un seguimiento continuo y tomar decisiones acerca de asuntos como:

- Supervivencia
- Evitar riesgos de pérdida o insolvencia
- Competir eficientemente
- Maximizar las utilidades
- Minimizar los costos
- Mantener el crecimiento de la empresa (p. 5)

2.2.10.2 Concepto del Análisis Financiero

Zapata (2011) afirma:

El análisis financiero es el conjunto ordenado de acciones, que se hace mediante la lectura crítica, el análisis objetivo y la interrelación coherente de los datos que constan en los estados financieros y otros elementos complementarios como los presupuestos, que permiten obtener indicadores que debidamente interpretados ayudaría a describir la situación económica y financiera presente y futura de la empresa, con lo que facilitará la toma de decisiones para corregir falencias actuales y prevenir acontecimientos que pudieran afectar los intereses o estabilidad de la empresa. (p. 414)

2.2.10.3 Alcance

Merino (2013) considera:

El análisis financiero es importante porque proporciona un rápido y óptimo conocimiento de la empresa, a los hombres de negocios, a los administradores y gerentes, a los Contadores Públicos Independientes y a los demás usuarios internos y externos de la información financiera. (p. 6)

2.2.10.4 Objetivos del Análisis Financiero

Córdova (2012) menciona que los objetivos del análisis financiero, son las siguientes:

- Evaluar los resultados de la actividad realizada.
- Poner de manifiesto las reservas internas existentes en la empresa.
- Aumentar la productividad del trabajo.
- Disminuir el costo de los servicios y lograr la eficiencia planificada.
- El estudio de toda la información acerca de cómo está encaminada la dirección del trabajo en la empresa. (p. 96)

2.2.10.5 Métodos de Análisis Financiero

Córdova (2012) considera:

De acuerdo con los requerimientos de los usuarios y la forma de analizar el contenido de los estados financieros, existen los siguientes métodos de análisis e interpretación de los estados financieros: análisis vertical, análisis horizontal y análisis histórico. (p. 96)

- **Método Vertical:** Es un procedimiento estático, que consiste en analizar estados financieros como el Balance General y el Estado de Resultados, comparando las cifras de un solo período en forma vertical. El objetivo es determinar qué tanto representa cada cuenta dentro del total, para lo cual se debe dividir la cuenta que se quiere determinar por el total y luego se procede a multiplicar por 100. El análisis vertical puede aplicarse también al Estado de Resultados, siguiendo el mismo procedimiento, tomando como referencia el total de las ventas u otro subtotal,

determinado cuánto representa un determinado concepto, respecto al total o subtotal.
(p. 97)

- **Método Horizontal:** En este método se comparan estados financieros homogéneos, en dos o más períodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas de un período a otro, conociendo los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos, se define cuáles merecen mayor atención por ser significativos para la toma de decisiones.

En el análisis se busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un período respecto a otro, para lo cual establece la variación absoluta (en números) sufrida por cada partida o cuenta de estado financiero en un período 2 respecto a un período uno, se procede a determinar la diferencia (restar) al valor 2 – valor 1. La fórmula sería año2 – año1.
(p. 97)

Para determinar la variación relativa en porcentaje de un año respecto a otro, se debe aplicar una regla de tres. Para esto se divide al año 2 por el año 1, se le resta 1, y ese resultado se multiplica por 100 para convertirlo a porcentaje, quedando la fórmula de la siguiente manera: $(\text{Año 2} / \text{Año 1}) - 1) \times 100$. (p. 98)

- **Método Histórico de Análisis de Tendencias:** En el método histórico se analizan tendencias, ya sea de porcentajes, índices o razones financieras, las cuales pueden graficarse para mejor ilustración. (p. 99)

2.2.10.6 Ventajas que ofrece el análisis a los usuarios

Zapata (2011) afirma:

- Proporciona una información razonada acerca de los resultados económicos del negocio.
- Ayuda a detectar situaciones de riesgo que podrían afectar en el futuro la situación financiera de la empresa.

- Verifica la consistencia o inconsistencia de la composición del activo, pasivo y el patrimonio empresarial.
- Compara la situación financiera y económica de dos o más períodos, y establece las tendencias.
- Constituye un instrumento básico para la fijación de nuevas políticas de gestión financiera.
- Proporciona índices o razones financieras que permiten cuantificar la estabilidad económica y financiera. (p. 414)

2.2.11 Razones Financieras

Córdova (2012) menciona que las razones o índices financieros son las que se detalla a continuación:

- Razones de liquidez
- Razones de actividad
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad

2.2.11.1 Razones de Liquidez

Córdova (2012) define:

Son aquellas que evalúan la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Las razones de liquidez reflejan la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforma se vencen, a partir de ellas se pueden obtener muchos elementos de juicio sobre la solvencia de efectivo actual de la empresa y su capacidad para permanecer solvente en caso de situaciones adversas. (p. 102)

2.2.11.2 Razones de Actividad

Córdova (2012) define:

Son las que establecen la efectividad con la que se están usando los recursos de la empresa. Estas razones, llamadas también indicadores de rotación, miden el grado de eficiencia con el cual una empresa emplea las diferentes categorías de activos que posee

o utiliza en sus operaciones, teniendo en cuenta su velocidad de recuperación, expresando el resultado mediante índices o números de veces. (p. 103)

2.2.11.3 Razones de Endeudamiento

Córdova (2012) define:

Razones de estructura de capital y solvencia, que mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Estas razones indican el monto del dinero de terceros, que se utiliza para generar utilidades; estas son de gran importancia ya que comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo. (p. 104)

2.2.11.4 Razones de Rentabilidad

Córdova (2012) considera:

Miden la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y sobre la inversión. Las razones de rentabilidad, también llamadas de rendimiento se emplean para controlar los costos y gastos en que deben incurrir y así convertir las ventas en ganancias o utilidades. (p. 105)

2.2.12 Planeación Financiera

Córdova (2012) afirma:

La planeación financiera es la encargada de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, mediante la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros, con lo cual se define el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, mediante un accionar armónico de todos sus integrantes y funciones. (p. 119)

2.2.12.1 Presupuestación

Córdova (2012) afirma: “Es el plan de acción dirigido a cumplir un objetivo determinado, expresado en valores y términos financieros que, debe cumplirse en tiempo y bajo ciertas condiciones y que se ve expresado en el presupuesto” (p. 121)

2.2.12.2 Presupuesto

Córdova (2012) afirma:

Los presupuestos son documentos administrativos dentro de la función de planificación, que se computan por anticipado para proyectar en términos monetarios los ingresos, gastos e inversiones relacionados con el cumplimiento de determinadas funciones de la empresa dirigidas todos hacia el logro de los objetivos, prefijados y que se cumplirán mediante la integración de un conjunto de esfuerzos en los cuales intervendrán recursos humanos, materiales y financieros. Generalmente se preparan por períodos, que se van de 1 a 5 años.

El presupuesto cumple las siguientes funciones en una organización:

- El control financiero.
- Descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con los datos programados para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Desempeñar los roles preventivos y correctivos de la organización. (p. 121)

2.2.12.2.1 Importancia de los Presupuestos

Córdova (2012) considera:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la empresa.
- Mantienen el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Permiten revisar y direccionar las políticas y estrategias de la empresa.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
- Sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. (p. 121)

2.2.12.2.2 Objetivo del Presupuesto

Córdova (2012) manifiesta:

1. Planear integral y sistemáticamente las actividades que la organización desarrollará en un determinado período.

2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para el cumplimiento de las metas previstas. (p. 122)

Recuperado de: http://cv.uoc.edu/UOC/a/moduls/90/90_331/web/main/m1/v1_3_2.html

2.2.13 Procesos Internos

Un plan de negocios de una organización ha de contemplar la manera de estructurarse y funcionar internamente y está ha de ser aquella más acorde con la cultura de la organización y la estrategia que haya planeado seguir para conseguir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. El modelo Europeo de excelencia de la EFQM considera que los procesos son los medios a través de los cuales la empresa utiliza la valía de sus empleados para producir resultados, es decir, que los procesos y las personas son los agentes que conducen a la organización a los resultados.

2.2.13.1 Proceso

Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas entre sí que, partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido.

2.2.14 Población y Muestra

Población

Suárez (2011) menciona:

Llamado también universo o colectivo, es el conjunto de todos los elementos que tiene una característica común. Una población puede ser finita o infinita. Es población finita cuando está delimitada y conocemos el número que la integran. Es población infinita cuando a pesar de estar delimitada en el espacio, no se conoce el número de elementos que la integran.

Muestra

Suárez (2011) considera: “La muestra es un subconjunto de la población. Ejemplo: estudiantes de segundo semestre de la Universidad de UTN”.

Fórmula para calcular el tamaño de la muestra

Cazorla (2013) manifiesta: Para calcular el tamaño de la muestra suele utilizarse la siguiente fórmula:

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

Dónde:

- N** = Tamaño de la muestra
- PQ** = Constante de Varianza Poblacional 0.5 *0.5
- N** = Tamaño de la Población
- E** = Error máximo admisible (entre el 5 y 10%)
- K** = Coeficiente de corrección del error (2)

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea a defender

El Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero mejora los procesos internos en la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas de la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación sobre el tema “Diseño de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero para la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas de la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo”, se enfoca en la modalidad cuantitativa y cualitativa.

3.1.1 Cuantitativa

Porque se podrá examinar los datos de manera numérica, como en el caso de la encuesta aplicada fue esencialmente sometida a la tabulación, análisis e interpretación de los porcentajes para cada alternativa de pregunta.

3.1.2 Cualitativa

Para complementar la información, se realizó una investigación integra desde los directivos hasta socios - clientes de la Corporación, para afirmar preguntas de exploración en el respectivo proceso de investigación que llevó hacia el análisis, interpretación y mediciones cualitativas.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de titulación se aplicó la investigación de campo, bibliográfica, documental y descriptiva.

3.2.1 De campo

La recolección de información de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, se realizó mediante la investigación de campo en donde se incurrió a la técnica de la observación, entrevista al director ejecutivo, y encuestas a los socios y clientes de la entidad financiera.

3.2.2 Bibliográfica

Se utilizó para la recolección de bases teóricas y conceptuales de varios autores, libros, tesis, entre otras fuentes bibliográficas, lo cual se dispuso en bibliotecas, a fin de que la investigación sea sustentada bibliográficamente.

3.2.3 Documental

Porque se revisó los archivos con las que opera la Corporación, donde cuyos resultados sirvieron de base para la propuesta del proyecto de investigación.

3.2.4. Descriptiva

Este tipo de investigación se aplicó, para identificar de manera detallada las causas y efectos de los problemas.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1 Población

La población está compuesta por 8 directivos que dirigen a la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas y 305 socios de la Corporación. Por tanto en nuestro proyecto investigativo se empleara una muestra a la totalidad de los socios y en cuanto a los directivos se les aplicara las técnicas de investigación a la totalidad, por cuanto que es reducido su personal con la finalidad de obtener evidencia confiable y oportuna.

Tabla 4: Personal de la Corporación

N°	RECURSO HUMANO	NOMBRES Y APELLIDOS
1	Director Ejecutivo	Jorge Mejía Yépez
2	Subdirector	Marcelo Guamán Basantes
3	Secretario General	Manuel Vendoval Patajalo
4	Directora Financiera	María Yépez Lema

5	Coordinador General	Luis Carrillo Paguay
6	Consejo de Autocontrol	Miguel Patajalo Chimbolema
7	Consejo Vigilancia	Nancy Yunda Morocho
8	Representante del pueblo	Julian Alfredo Pucha Cuji
	TOTAL	8

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

3.3.2 Muestra

Como se mencionaba anteriormente del número total de los socios se aplicó una muestra misma que mediante la aplicación de la siguiente fórmula, se determinó 75 encuestas.

3.3.2.1 Fórmula para calcular el tamaño de la muestra

$$n = \frac{PQ \cdot N}{(N - 1) \frac{E^2}{K^2} + PQ}$$

Tabla 5: Fórmula de la Muestra

N	=	Tamaño de la muestra	?
PQ	=	Constante de Varianza Poblacional (0.25)	0.5 *0.5
N	=	Tamaño de la Población	305
E	=	Error máximo admisible (entre el 5 y 10%)	10%
K	=	Coefficiente de corrección del error (2)	2

Fuente: Cazorla F. (2011). Módulo Comercio Internacional

Elaborado por: Autora

3.3.2.2 Aplicación de la fórmula

$$n = \frac{0.25 \times 305}{(305 - 1) \frac{0.10^2}{2^2} + 0.25}$$

$$n = \frac{76.25}{(304) \frac{0.01}{4} + 0.25}$$

$$n = \frac{76.25}{(304)0.0025 + 0.25}$$

$$n = \frac{76.25}{0.76 + 0.25}$$

$$n = 75 \text{ Encuestas}$$

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1.1 Método inductivo

Partiendo de lo particular a lo general. Se analizó los diferentes departamentos y personas que inciden en el crecimiento de la Corporación, con la finalidad de alcanzar el objetivo propuesto en el presente trabajo de titulación.

3.4.1.2 Método deductivo

Partiendo de lo general a lo particular. Este método ayudó de las situaciones generales explicadas en el marco teórico como es el concepto y procesos de gestión administrativa y financiera, misma que ayudará ajustar situaciones concretas, en este caso al mejoramiento de los procesos internos de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas.

3.4.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.4.2.1 Observación

En todo momento se recurrió a la técnica de observación directa de la documentación, procedimientos que se dan en la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas.

3.4.2.2 Encuesta

Por medio de la técnica de la encuesta aplicada a los directivos y socios de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, se logró recoger la mayor cantidad de información necesaria y tener conocimiento de la situación real de la misma.

3.4.2.3 Entrevista

Se utilizó para obtener la información en forma verbal por parte del director ejecutivo a través de una guía de entrevista, con el propósito de conseguir información sobre las actividades que realizan en la entidad, la misma que fue aplicada a:

- **Director Ejecutivo:** Jorge Mejía Yépez

3.5 RESULTADOS

TABULACIÓN DE ENCUESTAS AL PERSONAL DE LA COFIDEG

PREGUNTA N° 1

¿Cuál es su grado de preparación?

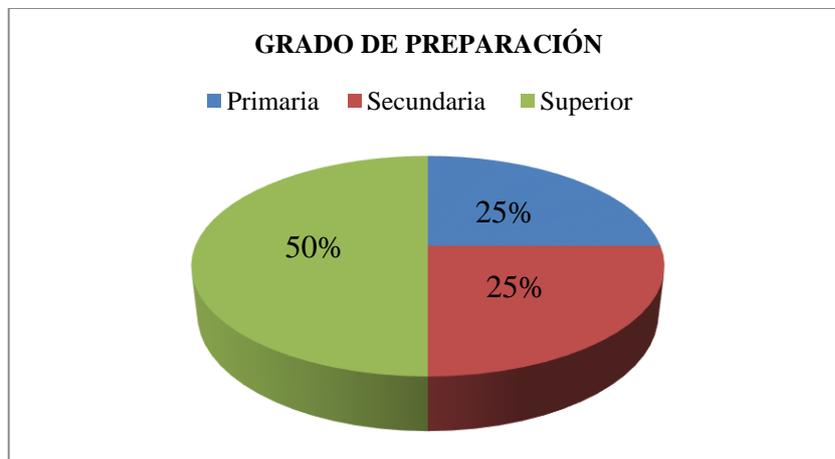
Tabla 6: Grado de Preparación

GRADO DE PREPARACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	2	25
Secundaria	2	25
Superior	4	50
TOTAL	8	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 2: Grado de preparación



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

De acuerdo a la guía de encuesta aplicada a la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, se observa que el 50% del personal, poseen título universitario, 25% título secundario y el restante educación primaria. Esto implica que no todo el personal cumple con los requerimientos de la institución, correspondiendo a la falta de interés en las actividades encomendadas por parte del personal de la Corporación.

PREGUNTA N° 2

¿Conoce usted la misión y visión de la Corporación?

Tabla 7: Conocimiento de la Misión y Visión

CONOCIMIENTO DE MISIÓN Y VISIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	37
No	5	63
TOTAL	8	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 3: Conocimiento de la Misión y Visión



Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

Del 100% del personal de la entidad, el 63% de la Corporación Guaconas desconocen la misión y la visión, pues este desconocimiento se debe a que no existe definido un plan estratégico, en el que conste los elementos más importantes para el horizonte de la organización y el 37% del personal que conocen la misión y visión son los encargados de realizar el plan estratégico, pero que aún no se ha socializado en la Corporación por motivos de la falta de elaboración definitiva del plan estratégico, implicando a su vez la consecución de los objetivos y la falta de interés por parte del personal de la Corporación.

PREGUNTA N° 3

¿Para en cumplimiento de sus responsabilidades se basa en el reglamento interno otorgado por la Corporación?

Tabla 8: Cumplimiento de Responsabilidades

CUMPLIMIENTO DE RESPONSABILIDADES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	100
No	0	0
TOTAL	8	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 4: Cumplimiento de Responsabilidades



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

El 100% del personal que labora en la Corporación, manifiestan que para el cumplimiento de sus funciones, deberes y responsabilidades, se basan en el reglamento interno, socializado por la organización. Se puede decir que es bueno, pero sería recomendable que exista definido un manual de funciones, pues no todos los empleados cumplen con el reglamento interno otorgado por la Corporación, implicado en lo posterior que no se cumpla a cabalidad con las labores encomendadas.

PREGUNTA N° 4

¿Se utilizan indicadores de gestión y financiera que permitan medir la gestión y el cumplimiento de los objetivos?

Tabla 9: Utilización de Indicadores de Gestión y Financiera

UTILIZACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN Y FINANCIERA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0
No	8	100
TOTAL	8	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 5: Utilización de Indicadores de Gestión y Financiera



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

El total de la población de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, mencionan que no utilizan los indicadores de gestión y los indicadores financieros, para medir la gestión de la organización y cumplir con sus objetivos, esto conlleva a la Corporación presente algunas debilidades internas en el cumplimiento de sus objetivos y en la gestión que emprende.

PREGUNTA N° 5

¿La Corporación cuenta con un organigrama estructural?

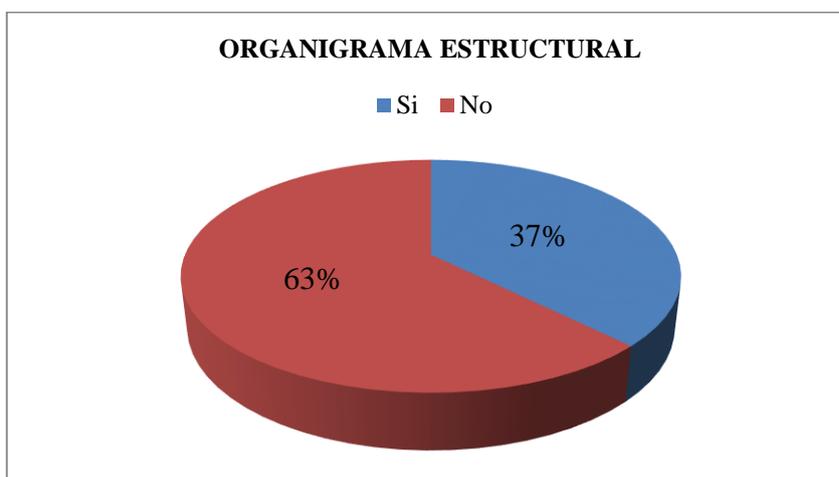
Tabla 10: Organigrama Estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	37
No	5	63
TOTAL	8	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 6: Organigrama Estructural



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

De las encuestas realizadas, el 63% de la población menciona que actualmente, la Corporación no cuenta con un organigrama estructural debidamente diseñada, mientras que el 37% manifiestan que si existe, ya que su estructura se encuentra en el reglamento interno. Al no determinar la estructura de los diferentes departamentos administrativos y operativos, y señalar los niveles de autoridad y de responsabilidad implica que no exista un orden efectivo y equitativo en la Corporación lo que conlleva al incumplimiento de la misión.

PREGUNTA N° 6

¿La Corporación cuenta con un manual de funciones?

Tabla 11: Manual de Funciones

MANUAL DE FUNCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	12
No	7	88
TOTAL	8	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 7: Manual de Funciones



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

El 88% del personal de la Corporación de Desarrollo y Social Financiera Guaconas, manifiestan que no existe plasmado un manual de funciones, por falta de interés de los directivos y porque la mayoría de las veces sus actividades lo realizan en base a experiencias adquiridas. Mientras que el 12% manifiestan de su existencia, pues afirman que sus funciones están expuestas en el reglamento interno socializado por la Corporación. De la debilidad presentada, cabe mencionar que conlleva a que el personal de la Corporación, no cumplan a cabalidad con las responsabilidades, provocando una mala atención al usuario final.

PREGUNTA N° 7

¿Para la concesión de créditos se realiza un estudio moderado que asegure su destino y su recuperación?

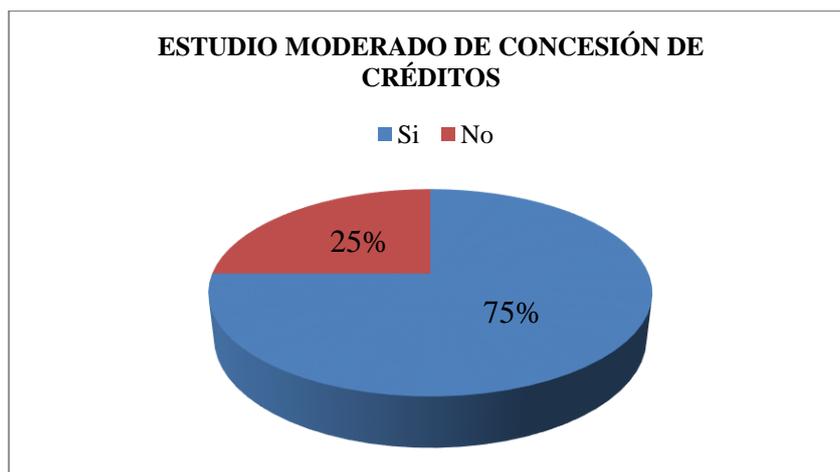
Tabla 12: Estudio Moderado de Concesión de Créditos

ESTUDIO MODERADO DE CONCESIÓN DE CRÉDITOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	75
No	2	25
TOTAL	8	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Gráfico 8: Estudio Moderado de Concesión de Créditos



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

Para el aseguramiento y recuperación de la cartera de crédito, el 75% afirman que si existe un estudio moderado. Mientras que el 25% aseveran que no existe un estudio moderado de la concesión de créditos, porque creen conveniente que realizar una inspección al socio sería mucho más factible que confiar en la amistad, además de ello que manifiestan que el personal encargado de la recuperación de cartera de crédito aplique las políticas y procedimientos de cobro establecidos en el reglamento interno de crédito.

PREGUNTA N° 8

¿Se lleva un registro correcto de la documentación de crédito?

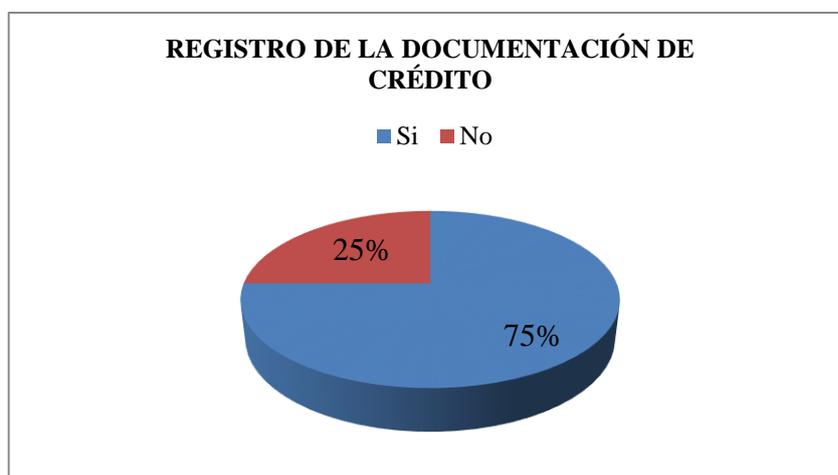
Tabla 13: Registro de la Documentación de Crédito

REGISTRO DE LA DOCUMENTACIÓN DE CRÉDITO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	6	75
No	2	25
TOTAL	8	100

Fuente: Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 9: Registro de la Documentación de Crédito



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

El 75% del personal menciona que si existe un registro de la documentación de crédito, mientras que 25% de la población manifiestan que si existe pero que su registro no es la adecuada, debido a que en la carpeta con documentos de crédito existe un desorden de los documentos, lo que creen conveniente que exista un orden cronológico de los documentos de los socios de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guacanas, para evitar inconvenientes al momento de acceder a la carpeta del socio para su respectivo análisis, seguimiento y control.

PREGUNTA N° 9

¿La cartera de crédito es analizada para contrarrestar la morosidad de crédito?

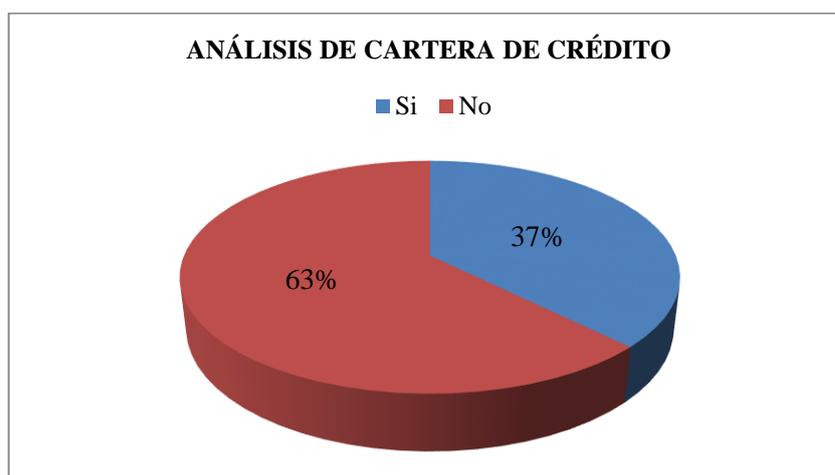
Tabla 14: Análisis de Cartera de Crédito

ANÁLISIS DE CARTERA DE CRÉDITO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	37
No	5	63
TOTAL	8	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 10: Análisis de Cartera de Crédito



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

El 63% del personal de la Corporación manifiesta que no existe un control adecuado sobre la cartera de crédito, debido a la inexistencia de los indicadores financieros que permitan analizar la cartera y poder tomar decisiones efectivas. A su vez el 37%, manifiestan que si existe un control sobre la cartera de crédito, debido a que se realizan los procedimientos de cobro delineadas en el reglamento interno de crédito, pero consideran que se debería mejorar y tomar otras medidas para su control y recuperación de la cartera de crédito de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas.

PREGUNTA N° 10

¿Conoce usted de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero?

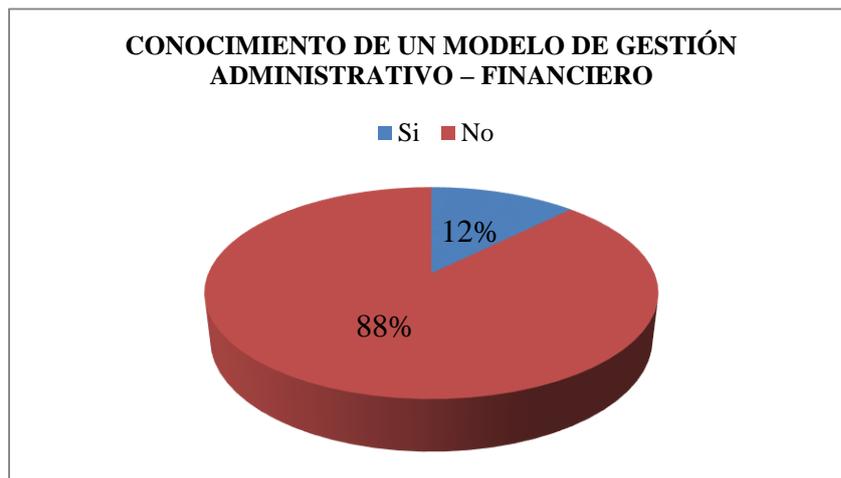
Tabla 15: Conocimiento de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero

CONOCIMIENTO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	12
No	7	88
TOTAL	8	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 11: Conocimiento de un Modelo de Gestión



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la población el 88% del personal de la Corporación manifiestan el desconocimiento de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiera. Mientras que el 12% mencionan que conocen de un modelo de gestión pero que no lo han ejecutado, debido a que no se ha diseñado por falta de interés del personal involucrado, lo que conlleva a que sus procesos no sean efectivos y no sean controlados adecuadamente.

PREGUNTA N° 11

¿Le gustaría que se diseñe un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero acorde a los requerimientos y necesidades de la Corporación?

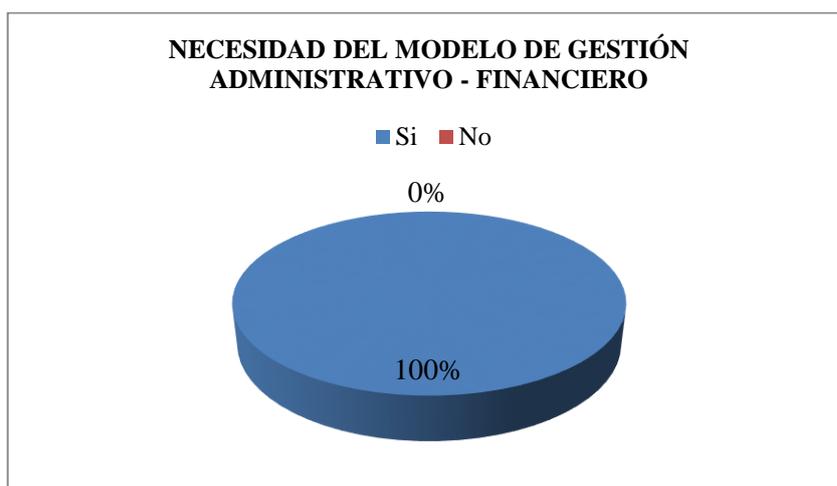
Tabla 16: Necesidad del Modelo de Gestión

NECESIDAD DEL MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	8	100
No	0	0
TOTAL	8	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Gráfico 12: Necesidad del Modelo de Gestión



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

El 100% de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, mencionan que les gustaría que se diseñe un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero, afirman que les ayudaría al mejoramiento de sus procesos internos y actividades que realizan en la Corporación y de esta manera contribuir eficazmente con la misión, visión, y objetivos planteados en la organización.

TABULACIÓN DE ENCUESTAS A LOS SOCIOS DE LA COFIDEG

PREGUNTA N° 12

¿Género del socio?

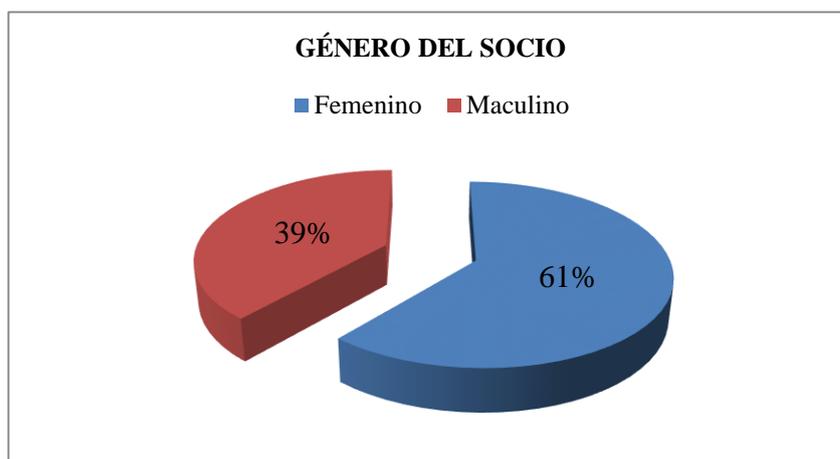
Tabla 17: Género del socio

GÉNERO DEL SOCIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	46	61
Masculino	29	39
TOTAL	75	100

Fuente: Investigación de Campo.

Elaborado por: Autora

Grafico 13: Género del socio



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

Del total de la muestra aplicada a los socios de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, el 61% son mujeres y apenas el 39% son hombres, esto indica que en la gran mayoría de los socios que pertenecen a la Corporación son mujeres, y a su vez esto indica que el mayor porcentaje de créditos son otorgados a familias de bajos recursos que pertenece a Parroquia Sicalpa del Cantón Colta, que no cuentan con un jefe de familia, se puede decir que es una de las primeras causas de incumplimiento al momento de cancelar el crédito.

PREGUNTA N° 13

¿A qué sector de Cantón Colta pertenece?

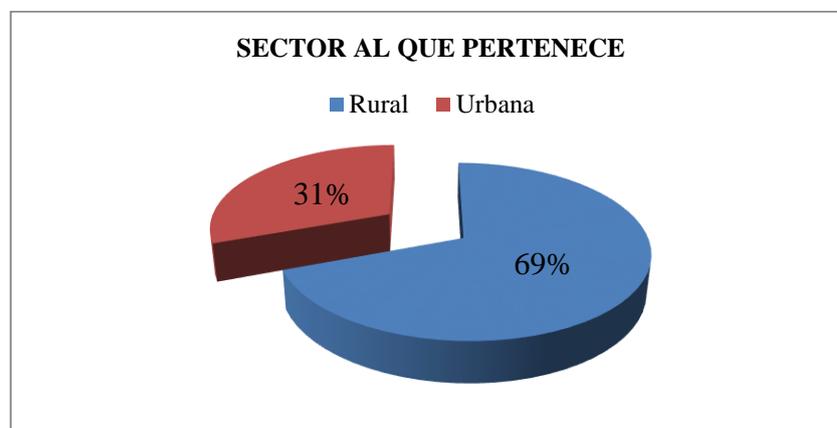
Tabla 18: Sector al que Pertenece

SECTOR AL QUE PERTENECE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rural	52	37
Urbana	23	31
TOTAL	75	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Gráfico 14: Sector al que Pertenece



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

Del total de la muestra aplicada, el 69% de los socios pertenecen al sector rural, del Cantón Colta, siendo apenas el 31% de los socios del sector urbano, a quienes la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas ofrece créditos, principalmente la línea de microcrédito está dirigida a los sectores de agricultura, ganadería y pequeños productores.

PREGUNTA N° 14

¿A qué actividad económica se dedica usted?

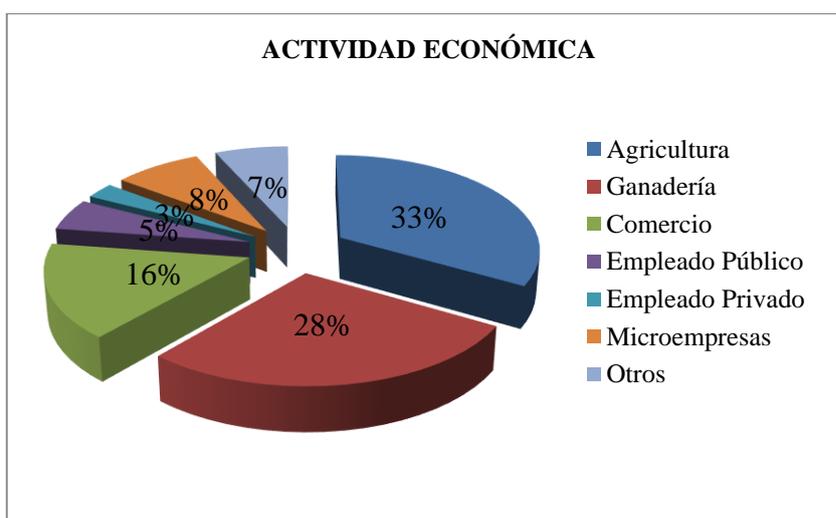
Tabla 19: Actividad Económica

ACTIVIDAD ECONÓMICA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Agricultura	25	33
Ganadería	21	28
Comercio	12	16
Empleado Público	4	5
Empleado Privado	2	3
Microempresas	6	8
Otros	5	7
TOTAL	75	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 15: Actividad Económica



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

Los socios de la Corporación realizan diferentes actividades y de entre 75 encuestas aplicadas, se dedican a actividades de agricultura el 33%, un 28% a actividades de ganadería, el 16% a actividades de comercio, 5% son empleados públicos, el 3% empleados privados, el 8% de los socios se dedican a generar ingresos en sus propios negocios, por último el 7% otros, corresponde a amas de casa.

PREGUNTA N° 15

¿Los productos financieros que ofrece la Corporación cubren totalmente sus expectativas?

Tabla 20: Cumplimiento de Expectativas

CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	75	100
No	0	0
TOTAL	75	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Gráfico 16: Cumplimiento de Expectativas



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

El 100% de la encuesta aplicada a los socios, manifiestan que los productos financieros que ofrece la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, satisfacen sus expectativas. Pero creen beneficioso que deberían mejorar la atención al socio y ofrecer varios servicios financieros como pago de servicios básicos (agua luz, y teléfono), recargas telefónicas, entre otros servicios, para el crecimiento de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas

PREGUNTA N° 16

¿Cómo calificaría la atención y desempeño del personal de la Corporación?

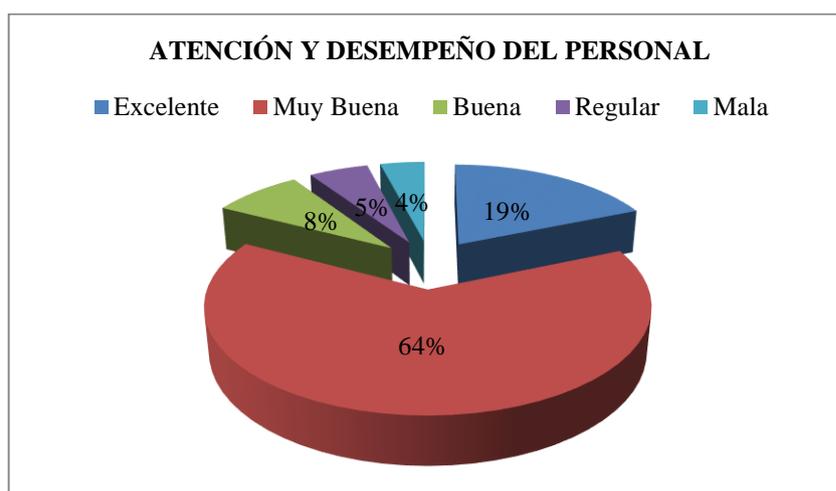
Tabla 21: Atención y Desempeño del Personal

ATENCIÓN Y DESEMPEÑO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	14	19
Muy Buena	48	64
Buena	6	8
Regular	4	5
Mala	3	4
TOTAL	75	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 17: Atención y Desempeño del Personal



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de la encuesta aplicada, el 64% mencionan que la atención que brindan es muy buena, porque que se sienten seguros de confiar en la Corporación, el 19% mencionan que excelente debido a la atención prestada por parte del Director Ejecutivo, el 8% manifiestan que buena debido a que se debería mejorar los diferentes sistemas de comunicación, y el 5 y el 4% debido a la falta de infraestructura adecuada, afirman que una buena imagen representaría un crecimiento primordial para la empresa.

PREGUNTA N° 17

¿Particularmente que tipos de créditos solicita usted?

Tabla 22: Créditos Solicitados

CRÉDITOS SOLICITADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Productivos	68	91
Comerciales	0	0
Consumo	0	0
Emergente	7	9
TOTAL	75	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 18: Créditos Solicitados



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

Los créditos que más solicitan los socios de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas son la línea de créditos productivos, por el sector al cual pertenecen necesitan de este tipo de créditos, mismos que representan del total de encuesta aplicada un 91% y el restante solicitan otras líneas de crédito, debido a las necesidades básicas que tienen los socios.

PREGUNTA N° 18

¿Cuántas veces ha solicitado un crédito?

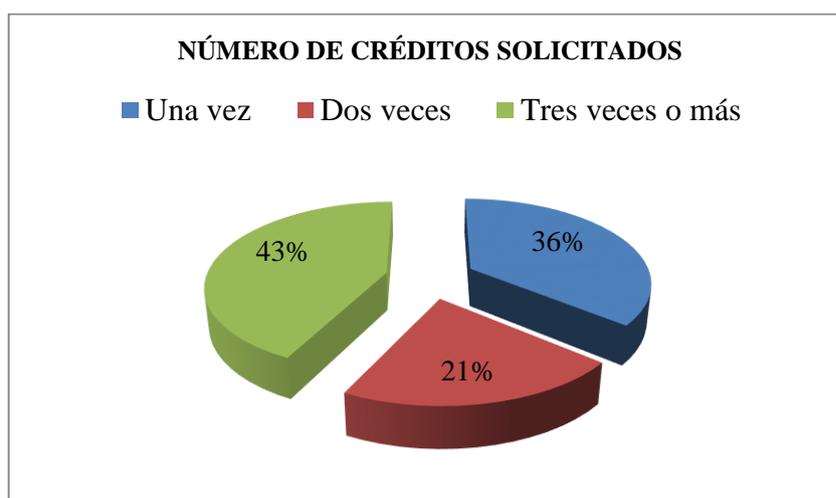
Tabla 23: Número de Crédito

NÚMERO DE CRÉDITO SOLICITADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Una vez	27	36
Dos veces	16	21
Tres veces o más	32	43
TOTAL	75	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 19: Número de Crédito



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

El 43% de los socios han solicitado los servicios financieros (créditos productivos) tres veces o más, mientras que el 36% dos veces, el 21% una sola vez. Dado el sector al cual pertenecen, tienen la necesidad de emprender nuevos productos agrarios, ya que estos les ayudan a mejorar sus condiciones de vida de la familia.

PREGUNTA N° 19

¿Cómo considera usted la tasa de interés que ofrece la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas por su ahorro?

Tabla 24: Consideración de la Tasa de Interés por el Ahorro

TASA DE INTERÉS POR EL AHORRO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	0	0
Normal	75	100
Baja	0	0
TOTAL	75	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Gráfico 20: Consideración de la Tasa de Interés por el Ahorro



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

Del total de la encuesta aplicada, todos los socios de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas concuerdan que la tasa de interés que pagan por sus ahorros e inversión es normal, puesto que no varía mucho con la competencia del sector, pero manifiestan que se debería tomar mucho en cuenta las diferentes tasas de interés del mercado. Se podría decir que esto incide en el crecimiento de las expectativas de los socios y de la Corporación.

PREGUNTA N° 20

¿Cómo calificaría la atención y el desempeño del Director Ejecutivo?

Tabla 25: Atención y Desempeño del Director Ejecutivo

ATENCIÓN Y DESEMPEÑO DEL DIRECTOR EJECUTIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0
Muy Buena	47	63
Buena	28	37
Mala	0	0
TOTAL	75	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Grafico 21: Atención y Desempeño del Director Ejecutivo



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

Del total de la encuesta aplicada, el 63% de los socios, mencionan que la atención del Director Ejecutivo de la Corporación es muy buena, pues responden a sus inquietudes, muy eficientemente. El 37% mencionan que es buena, pero consideran que debería mejorar su gestión, en beneficio de la Corporación.

PREGUNTA N° 21

¿Cómo considera usted la tasa de interés que mantiene la Corporación por los créditos concedidos?

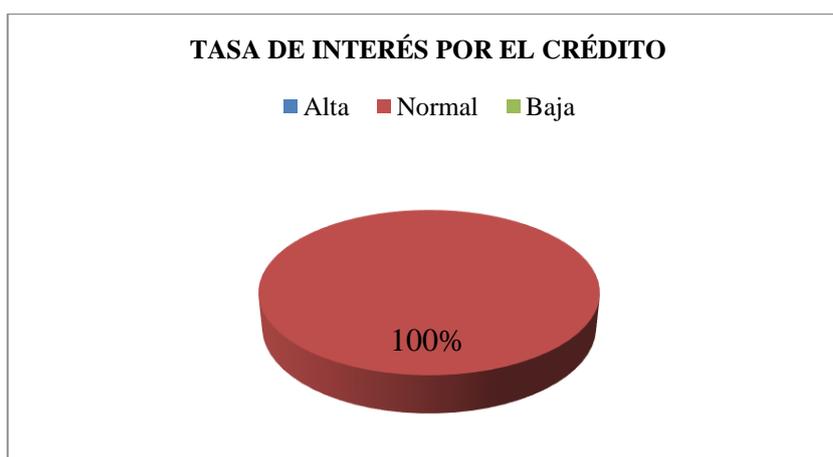
Tabla 26: Consideración de la tasa de interés por el Crédito

TASA DE INTERÉS POR EL CRÉDITO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alta	0	0
Normal	75	100
Baja	0	0
TOTAL	75	100

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Gráfico 22: Consideración de la tasa de interés por el Crédito



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

INTERPRETACIÓN:

El total de los socios encuestados manifiestan que la tasa de interés que maneja la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, por los créditos concedidos, es normal. Afirman que la competencia del sector otorgan los mismos intereses, pero concurren a la Corporación por la amistad, confianza, y calidez que ellos les ofrecen.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITIVO

4.1 TÍTULO

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO PARA LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS DE LA PARROQUIA SICALPA, CANTÓN COLTA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

4.2 GENERALIDADES DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS “COFIDEG”

4.2.1 Identificación de la Corporación

Tabla 27: Identificación de la Corporación

Razón Social	Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas
Director Ejecutivo	Jorge Mejía Yépez
Matriz	Comunidad Guaconas, Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.
Dirección	2 de Agosto y Magdalena Dávalos
Logo	
Ubicación	Vía a la Región Costa
Slogan	Somos pueblos milenarios, forjando el Sumak kawsay.
Socios Fundadores	90 fundadores en el 2008, quienes conformaron COCIHC. 72 fundadores en el 2015, quienes conforman COFIDEG.
Teléfono	0994271466
Email	cofideg@gmail.com
Fecha de creación	25 de Agosto del 2011.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.2.2 Reseña Histórica

A sus inicios fue constituida como caja rural denominada Corporación de Organizaciones Campesinas Indígenas de Huaconas y Cullutus “COCIHC”, fue fundada por 90 socios con familias de las siguientes comunidades Guacona San Isidro, Guacona Santa Isabel, Guacona La Merced, Guacona San José, Guacona Cotojuan, Guacona Grande, Guacona El Belén y Compañía Labranza. La caja rural fue fundada con la finalidad de lograr sostenibilidad en los procesos productivos y el establecimiento de economías de escala para la compra de insumos, para la producción y la comercialización de bienes primarios y elaborados.

Después de un arduo trabajo de los dirigentes y gracias al apoyo de la Fundación Marco, hoy en la actualidad están constituidos como otra de las organizaciones de Guaconas denominada **CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS** su sigla “**COFIDEG**”, con Acuerdo Ministerial N° 2422 del 25 de Agosto del 2011, que anteriormente se llamaba caja rural productiva “COCIHC”. La Corporación está amparada en el TÍTULO VI capítulo primero, sección primera y octava del capítulo cuarto del Régimen de Desarrollo de la Constitución de la República del Ecuador.

La Corporación es una entidad de economía solidaria, creada por las comunidades indígenas del pueblo Puruway, con la finalidad de ser una entidad alternativa al sistema financiero nacional. El domicilio principal de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas es en la Parroquia Sicalpa, Cantón Colta, Provincia de Chimborazo, República del Ecuador, su objetivo fundamental es apoyar el desarrollo del Sumak Kawsay de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador.

4.2.3 Misión

“Impulsar el desarrollo económico sostenible de emprendimientos productivos de las comunidades del cantón y la provincia”.

4.2.4. Visión

“Consolidar como una institución líder en emprendimientos financieros con el manejo de Economía Popular y Solidaria de Pueblos y Nacionalidades del Ecuador”.

4.2.5 Objetivo

- “Satisfacer las necesidades de la sociedad brindando servicios financieros de acorde a sus necesidades y exigencias, creando innovaciones y capacidades locales”.

4.2.6 Servicios

- “Créditos productivos, comerciales, educativos, de consumo y emergentes
- Ahorro a la vista, juvenil y educativo, plazos fijos con las mejores tasas de interés del mercado financiero.
- Capacitación y asistencia técnica comunitaria en impulso de la economía Popular y Solidaria en sus inversiones”.

4.2.7 Organigrama Institucional

Actualmente la Corporación no cuenta con un organigrama estructural visible y documentado, por lo que se establecerá en el modelo propuesto más adelante.

4.2.8 Ubicación Geográfica

Grafico 23: Ubicación Geográfica



Fuente: Google Mapas
Elaborado por: Autora

4.2.9 Diagnóstico Situacional de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas

Tabla 28: Análisis DAFO – FODA

FACTORES INTERNAS	D	Puede Generar Problemas DEBILIDADES	F	Pueden Generar Ventajas Competitivas FORTALEZAS
	1	Carencia de manual de funciones.	1	Experiencia en el mercado rural.
	2	No cuenta con un plan estratégico bien definido.	2	Aplicación de los principios corporativos.
	3	Falta de innovación de productos y servicios financieros.	3	Confianza y credibilidad en el mercado.
	4	Estructura física inadecuada.	4	Liquidez.
	5	Procedimiento de gestión financiera débil.	5	Personal operativo bilingüe.
FACTORES EXTERNAS	A	AMENAZAS	O	OPORTUNIDADES
	1	Variación climática	1	Avance tecnológico.
	2	Cambios en la política gubernamental que incluyen en el sistema financiero.	2	Apoyo del gobierno para el desarrollo de las instituciones financieras.
	3	Crecimiento y superación de la competencia directa.	3	Crecimiento del sector micro empresarial.
	4	Mayor publicidad por parte de la competencia.	4	Sector de mercados no atendidos.
	5	Sobreendeudamiento de los socios.	5	Pasar a ser regulada por SEPS.

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autora

Análisis:

En la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, nos da a conocer que la entidad, deberá contrarrestar sus debilidades y convertirlas en fortalezas, aprovechando sus oportunidades y aplicando estrategias frente a sus amenazas.

4.2.9.1 Matriz de Correlación de las FORTALEZAS y OPORTUNIDADES

Tabla 29: Matriz de Correlación FO

FORTALEZAS OPORTUNIDADES	F1 Experiencia en el mercado rural	F2 Aplicación de los principios corporativos	F3 Confianza y credibilidad en el mercado	F4 Liquidez	F5 Personal operativo bilingüe	TOTAL
O1 Avance tecnológico	3	1	3	3	1	11
O2 Apoyo del gobierno para el desarrollo de las instituciones financieras	3	1	3	3	3	13
O3 Crecimiento del sector micro empresarial	5	3	3	3	3	17
O4 Sector de mercados no atendidos	5	3	5	3	3	15
O5 Pasar a ser regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	3	3	3	3	1	13
TOTAL	19	11	17	15	11	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1
- Si la fortaleza y la oportunidad tiene mediana relación = 3

4.2.9.2 Matriz de Correlación de las DEBILIDADES y AMENAZAS

Tabla 30: Matriz de Correlación DA

DEBILIDADES AMENAZAS	D1 Carencia de manual de funciones	D2 No cuenta con un plan estratégico bien definido	D3 Falta de innovación de productos y servicios financieros	D4 Estructura física inadecuada	D5 Procedimiento de gestión financiera débil	TOTAL
A1 Variación climática	3	3	3	1	1	11
A2 Cambios en la política gubernamental que incluyen en el sistema financiero	3	3	3	3	3	15
A3 Crecimiento y superación de la competencia directa	3	5	5	3	1	17
A4 Mayor publicidad por parte de la competencia	3	3	3	1	3	13
A5 Sobreendeudamiento de los socios	1	3	1	1	3	9
TOTAL	13	17	15	9	11	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

- Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5
- Si la debilidad no tiene relación con la amenaza = 1
- Si la debilidad y la amenaza tiene mediana relación = 3

4.2.9.3 Matriz de Prioridades

Tabla 31: Matriz de Prioridades

CÓDIGO	VARIABLE
FORTALEZAS	
F1	Experiencia en el mercado rural.
F3	Confianza y credibilidad en el mercado.
F4	Liquidez.
F2	Aplicación de los principios corporativos.
F5	Personal operativo bilingüe.
DEBILIDADES	
D2	No cuenta con un plan estratégico bien definido.
D3	Falta de innovación de productos y servicios financieros.
D1	Carencia de manual de funciones.
D5	Procedimiento de gestión financiera débil.
D4	Estructura física inadecuada.
OPORTUNIDADES	
O3	Crecimiento del sector micro empresarial.
O4	Sector de mercados no atendidos.
O5	Pasar a ser regulada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
O2	Apoyo del gobierno para el desarrollo de las instituciones financieras.
O1	Avance tecnológico.
AMENAZAS	
A3	Crecimiento y superación de la competencia directa.
A2	Cambios en la política gubernamental que incluyen en el sistema financiero.
A4	Mayor publicidad por parte de la competencia.
A1	Variación climática.
A5	Sobreendeudamiento de los socios.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.2.9.4 Perfil Estratégico Interno

Tabla 32: Perfil Estratégico Interno

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		FORTALEZA		NORMAL	DEBILIDAD	
		Gran Fortaleza	Fortaleza	Equilibrio	Debilidad	Gran Debilidad
		1	2	3	4	5
F1	Experiencia en el mercado rural.		○			
F3	Confianza y credibilidad en el mercado.	○				
F4	Liquidez		○			
F2	Aplicación de los principios corporativos.		○			
F5	Personal operativo bilingüe.		○			
D2	No cuenta con un plan estratégico bien definido.					○
D3	Falta de innovación de productos y servicios financieros.				○	
D1	Carencia de manual de funciones.					○
D5	Procedimiento de gestión financiera débil.				○	
D4	Estructura física inadecuada.				○	
TOTAL		1	4		3	2
PORCENTAJE		10%	40%		30%	20%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Análisis:

Como resultado del perfil estratégico interno se ha obtenido que el 20% son grandes debilidades, siendo su principal motivo la falta de planificación estratégica bien definida, y carencia de un manual de funciones, el 30% son debilidades que pueden ser contrarrestadas con una mejor gestión administrativa - gerencial, el 40% se obtiene como fortalezas mismas que se evidencian como una toma de decisiones acertadas frente a los problemas corporativos, el 10% es una gran fortaleza porque en la parroquia está situada en el Cantón Colta una zona patrimonial con lugares turísticos.

4.2.9.5 Perfil Estratégico Externo

Tabla 33: Perfil Estratégico Externo

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		OPORTUNIDAD		NORMAL	AMENAZA	
		Gran Oportunidad	Oportunidad	Equilibrio	Amenaza	Gran Amenaza
		1	2	3	4	5
O3	Crecimiento del sector micro empresarial.		○			
O4	Sector de mercados no atendidos.	○				
O5	Pasar a ser regulada por la SEPS.		○			
O2	Apoyo del gobierno para el desarrollo de las instituciones financieras.		○			
O1	Avance tecnológico	○				
A3	Crecimiento y superación de la competencia directa.					○
A2	Cambios en la política gubernamental que incluyen en el sistema financiero.				○	
A4	Mayor publicidad por parte de la competencia.				○	
A1	Variación Climática					○
A5	Sobreendeudamiento de los socios.					○
TOTAL		2	3		2	3
PORCENTAJE		20%	30%		20%	30%

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Análisis:

Como resultado del perfil estratégico externo, se ha obtenido que el 30% es gran amenaza debido a que no pueden ser controlados y tampoco prevenidos en un momento oportuno, el 20% es una amenaza que afecta directamente a las condiciones de la Corporación, el 30% corresponde a oportunidades mismas que ayudan al reconocimiento institucional y con el 20% de grandes oportunidades ayudan a consolidarse como Corporación de Desarrollo Social Financiera Guaconas.

**CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA
GUACONAS**



MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

RIOBAMBA - ECUADOR

2016

4.3 MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO FINANCIERO

4.3.1 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La aplicación del modelo gerencial administrativo implica la puesta en marcha de cinco fases o etapas de carácter permanente e interrelacionadas entre sí:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

En la Gestión Administrativa se pretende establecer la forma de trabajar de la Corporación, en lo que respecta a su proceso administrativo y toma de decisiones, esta metodología permitirá a los directivos manejar eficazmente su Corporación.

4.3.1.1 PLANEACIÓN

4.3.1.1.1 Planificación Estratégica

Para la construcción de la misión y visión de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas “COFIDEG”, se utilizará dos matrices con los principales elementos que deben contener la redacción de la misión y visión. Para el tercer elemento, los objetivos estratégicos o de largo plazo, se utilizara una matriz de componentes y para los objetivos tácticos se utilizara la matriz del Balanced Scorecard que consiste en hacer una jerarquización de los objetivos apalancando, primero, los objetivos que tienen que ver con la inteligencia y aprendizaje del talento humano. Así podrá cumplir con los objetivos de procesos para ofrecer productos y/o servicios de calidad. Luego con los objetivos de satisfacción a los socios, y, finalmente nos permite cumplir con los objetivos financieros; y se proporciona el cuadro de mando integral para la consecución de los objetivos tácticos. Además se establece valores Corporativos que debe cumplir la institución, en beneficio del socio y de la Corporación.

4.3.1.1.1 Misión Propuesta

La misión es la razón de ser de la Corporación, en la misión se va a definir el ¿Por qué existe? la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas.

Construcción de la misión mediante el modelo matriz de componentes

En la construcción de la misión se define en cada nivel los elementos pertinentes de la Corporación, luego se procede a realizar una especie de suma gramatical con que se consigue una frase que contiene todos los elementos de la organización.

Tabla 34: Modelo de Matriz de Componentes – Misión

MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES		
MISIÓN	Razón de ser	Impulsar el desarrollo económico sostenible de emprendimientos productivos.
	Productos y servicios	Ahorro y Crédito
	Clientes	Población de Colta
	Principios organizacionales	Eficiencia
	Valores	Solidaridad
	Ventaja competitiva	Sumak Kawsay

Fuente: Arellano H. (2012). Módulo de Planificación Estratégica

Elaborado por: Autora

De acuerdo al modelo aplicado la misión propuesta de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas comprendería de esta manera:

Misión Propuesta

Impulsar el desarrollo económico sostenible de emprendimientos productivos, mediante el ahorro y crédito destinado a la producción agropecuaria, salud, comercio, educación a la población de Colta, buscando y promoviendo el Sumak

4.3.1.1.1.2 Visión Propuesta

La visión es una imagen del futuro, indica lo que a la organización le gustaría ser y cómo quiere ser percibida. Responde a la pregunta ¿Qué queremos crear?

Construcción de la visión mediante el modelo matriz de componentes

De la misma manera que la misión se procede a especificar los elementos necesarios para el desarrollo de la visión y se realiza una suma gramatical para la definición de la misma.

Tabla 35: Modelo de Matriz de Componentes – Visión

MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES		
VISIÓN	¿Qué queremos ser o crear?	Líderes en la prestación de productos financieros.
	Horizonte de tiempo	2019
	Ámbito de acción	Regional
	Principios organizacionales	Mejoramiento Continuo
	Valores	Trasparencia y Seguridad
	Ventaja Competitiva	Creatividad

Fuente: Arellano H. (2012). Módulo de Planificación Estratégica

Elaborado por: Autora

A partir del modelo aplicado la visión propuesta para la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, comprendería de la siguiente manera:

Visión Propuesta

Ser líderes en el 2019 a nivel regional, en la prestación de productos financieros de calidad, mejorando continuamente nuestros procesos, trabajando con transparencia, seguridad y brindando productos financieros con un alto componente creativo.

4.3.1.1.1.3 Valores Corporativos Propuestos

Los valores define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Se debe plasmar de 6 - 7 valores como máximo para no perder credibilidad.

Tabla 36: Matriz de componentes – Valores

MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES		
VALORES	¿Cómo somos? Indica cómo debemos actuar	Solidaridad Honestidad Respeto Puntualidad
	¿En que creemos? Reflejan las creencias	Creatividad Transparencia Seguridad y Solvencia

Fuente: Hernán A. (2012). Planificación Estratégica

Elaborado por: Autora

A continuación se presenta los valores propuestos:

- **Solidaridad:** Generamos compañerismo, trabajando juntos para cumplir nuestra misión y encaminarnos hacia el logro de nuestra visión.
- **Honestidad:** Al trabajo buscando el beneficio del socio/a e institucional y obrando con integridad, rectitud y lealtad.
- **Respeto:** A la identidad étnica ecuatoriana apoyando el desarrollo de las actividades económicas de nuestros socios; además tratamos dignamente y con consideración a los demás, respetando las diferentes creencias del otro.
- **Puntualidad:** Cumplimos con los compromisos y obligaciones en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.
- **Creatividad:** Buscamos en forma permanente, nuevas formas de ofrecer productos financieros, de modo que ello sea beneficioso para los socios y clientes.
- **Transparencia:** Implica compromiso, confianza y lealtad a no divulgar información confidencial de la institución a la cual presta sus servicios.
- **Seguridad y Solvencia:** Compromiso del personal para brindar seguridad y solvencia en las labores diarias con el objetivo de brindar servicio de calidad a los socios.

4.3.1.1.4 Objetivos Propuestos

Los objetivos consisten en enunciar el fin hacia donde se deben dirigir los recursos y los esfuerzos de la Corporación. Para redactar un objetivo hay que tener clara la misión y la visión de la Corporación, para así redactar los enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro. Además los objetivos deben ser simples, medibles, alcanzables, retadores, y debe tener un periodo de logro. Responden a las interrogantes ¿Qué se va hacer? y ¿Para qué se va hacer?

Tabla 37: Modelo de Matriz de Componentes – Objetivos

MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES		
	¿Qué se va hacer?	¿Para qué se hace?
OBJETIVOS	Brindar productos financieros de calidad en la Parroquia Sicalpa y sus alrededores por medio del ahorro y crédito.	Para el fortalecimiento del sector agropecuario, turístico, artesanal y trasportista.

Fuente: Arellano H. (2012). Módulo de Planificación Estratégica

Elaborado por: Autora

Objetivo General

- ✓ Brindar productos financieros de calidad en la Parroquia Sicalpa y sus alrededores por medio del ahorro y crédito para el fortalecimiento del sector agropecuario, turístico, artesanal y trasportista.

Objetivos Específicos

- ✓ Apoyar la expansión, diversificación y competitividad de la estructura productiva, para el mejoramiento de la calidad de vida de los socios y clientes.
- ✓ Desarrollar proyectos estratégicos de interés local y regional para el impulso de la economía solidaria en busca del buen vivir.
- ✓ Fortalecer el liderazgo institucional dentro del ámbito corporativo mediante una adecuada gestión y minimización de riesgos para un adecuado crecimiento sostenible a nivel regional.

Objetivos tácticos propuestos

Para la formulación de los objetivos tácticos, se plantea la matriz de Balanced Scorecard, en el que consta de las cuatro perspectivas y se procede a realizar las directrices estratégicas, que son propósitos institucionales reflejados en la visión, la misión, los cuales deben ser coherentes entre sí, a su vez estas directrices se convierten en variables para la formulación de los objetivos. Para la formulación de los objetivos tácticos se presenta la siguiente fórmula: **Objetivo = Reto + Variable+ Cuánto + Cuándo + Cómo**

Tabla 38: Modelo de Matriz de Componentes – Objetivos Tácticos

MODELO DE MATRIZ DE COMPONENTES		
OBJETIVOS TÁCTICOS	Reto	Es el logro esperado con la variable, se expresa mediante un verbo en infinitivo. Por ejemplo: Incrementar, reducir, mejorar, optimizar.
	Variable	Son de carácter cuantitativo y/o cualitativo
	Cuánto	Es la cuantificación de la variable o frecuencia de la característica. Se expresa en unidad, por lo general en porcentaje y está muy relacionado con la meta.
	Cuándo	Es el período de logro del objetivo o el tiempo necesario para conseguir el reto de la variable o característica.
	Cómo	Indica el método o forma de logro de reto, la variable, la cuantificación y el período planificado.

Fuente: Rojas et al. (2012). Sistema de Control de Gestión

Elaborado por: Autora

Matriz del Balanced Scorecard

Tabla 39: Matriz del Balanced Scorecard – Objetivos Tácticos

PERSPECTIVA	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	VARIABLES	OBJETIVOS
FINANCIERA	Líderes a nivel regional.	Participación regional.	Incrementar la participación en el mercado regional en un 3% del año anterior, mediante la implementación de personalización de los productos financieros.
	Rentabilidad	Rentabilidad Corporativa	Incrementar la rentabilidad de la Corporación en un 13% respecto al año anterior, asegurando que el socio cancele el interés por mora, los recargos por incumplimiento del pago de crédito.
CLIENTE	Calidad de productos y servicios financieros.	Socios y clientes satisfechos.	Incrementar socios y clientes satisfechos en un 90% respecto al año anterior, ofreciendo la mejor tasa de interés del mercado por sus ahorros y ofreciendo una buena atención al usuario final.
		Número de quejas, atención y corrección.	Disminuir las quejas y reclamos en un 10%, al segundo trimestre del año, mediante la formación y el entrenamiento periódico del personal.

PROCESOS INTERNOS	Competitividad	Innovación	Incrementar los nuevos productos financieros de calidad en un 2% semestral, mediante la investigación de nuevas necesidades de los socios y clientes.
	Eficiencia	Número de créditos otorgados.	Incrementar los créditos productivos en un 3% durante el último trimestre del año, mediante el entrenamiento del personal.
		Tiempo de atención.	Disminuir el tiempo de concesión de crédito en 3 días, mediante la modificación del método de trabajo.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Personal creativo	Competencias	Incrementar el personal competente en un 20% semestral, mediante la aplicación del plan de competencias definido.

Fuente: Rojas et al. (2012). Sistema de Control de Gestión

Elaborado por: Autora

Cuadro de Mando Integral Propuesto

Para establecer el cuadro de mando integral se establece los siguientes procesos.

- A partir del despliegue de objetivos, es posible construir el cuadro de mando integral, donde integramos todos los elementos previamente definidos, empleando las cuatro perspectivas.
- A la vez se debe establecer indicadores que permitan medir su eficiencia y eficacia.

- En cuanto a la frecuencia su medición y análisis puede ser mensual, semestral, trimestral o anual dependiendo del grado del objetivo.
- Se establecerá una meta acorde a su objetivo, el mismo que debe estar expresado en porcentaje como puede ser 30%, 50%, etc.

Tabla 40: Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Objetivos	Variable	Índice	Frecuencia		Meta
				Medición	Análisis	

Fuente: Rojas et al. (2012). Sistema de Control de Gestión

Elaborado por: Autora

Perspectiva	Objetivos	Variable	Índice	Frecuencia		Meta
				Medición	Análisis	
Financiera	Incrementar la participación en el mercado regional mediante la implementación de personalización de los productos financieros.	Participación regional	$\frac{\text{Colocaciones Crediticias Corporativas}}{\text{Colocaciones Crediticias Regional}}$	Mensual	Anual	3%
	Incrementar la rentabilidad de la Corporación asegurando que el socio cancele el interés por mora, los recargos por incumplimiento del pago de crédito.	Rentabilidad Corporativa	$\frac{\text{Cartera Vencida}}{\text{Total de cartera}}$	Mensual	Anual	13%
Cliente	Incrementar socios y clientes satisfechos ofreciendo la mejor tasa de interés del mercado por sus ahorros y una buena atención al usuario final.	Socios y clientes satisfechos.	$\frac{\text{Número de socios de la Coporación}}{\text{Número de socios propuestos}}$	Mensual	Anual	90%
	Disminuir las quejas y reclamos, mediante la formación y el entrenamiento periódico del personal.	Número de quejas	$\frac{\text{Número de quejas recibidas}}{\text{Número de quejas presupuestadas}}$	Mensual	Semestral	10%

Procesos internos	Incrementar los nuevos productos financieros de calidad, mediante la investigación de nuevas necesidades de los socios y clientes.	Innovación	$\frac{\text{Productos financieros ofrecidos por la Corporación}}{\text{Productos y servicios financieros existentes en el mercado nacional}}$	Trimestral	Anual	2%
	Incrementar los créditos productivos, mediante el entrenamiento del personal	Número de créditos otorgados	$\frac{\text{Concesión del crédito productivo}}{\text{Crédito productivo presupuestado}}$	Mensual	Semestral	3%
	Disminuir el tiempo de concesión de crédito, mediante la modificación del método de trabajo.	Tiempo de atención.	$\frac{\text{Tiempo real de atención a los socios}}{\text{Número presupuestado de atención al socio/a}}$	Mensual	Semestral	3 días
Aprendizaje y conocimiento	Incrementar el personal competente mediante la aplicación del plan de competencias definido	Competencias	$\frac{\text{Personal con competencias requeridas}}{\text{Total personal de la Corporación}}$	Mensual	Semestral	20%

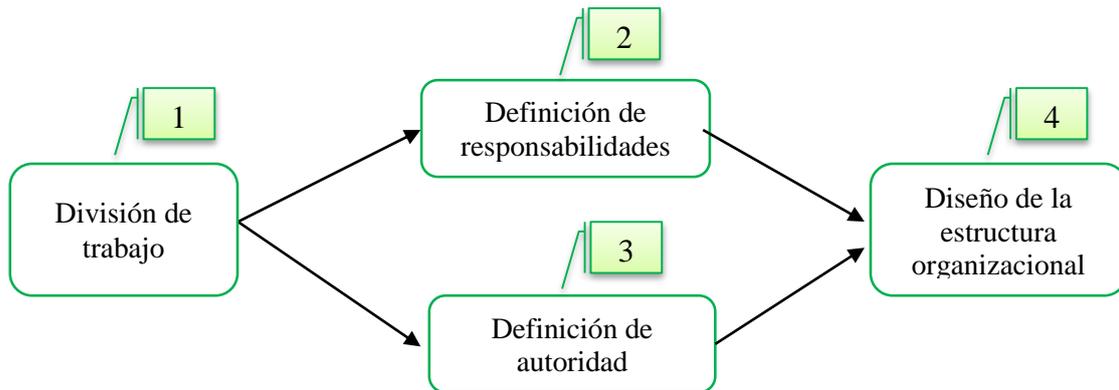
Tabla 41: Cuadro de Mando Integral

Fuente: Rojas et al. (2012). Sistema de Control de Gestión

Elaborado por: Autora

4.3.1.2 ORGANIZACIÓN

Grafico 24: Modelo Organizacional



Fuente: Amaru C. (2010). Fundamentos de Administración

Elaborado por: Autora

Paso 1: División de trabajo

Consiste en dividir las actividades con el fin de realizar un trabajo con mayor eficiencia, cada una de las cuales se atribuye a una persona. Para lo cual, se divide en unidades las tareas que ejecutarán cada departamento. Además se debe asignar un nombre específico a los bloques de trabajo, y cada uno de ellos deberá realizar una parte del trabajo total que es necesaria para lograr los objetivos.

Paso 2: Definición de responsabilidades

Consiste en determinar responsabilidades, que son aquellas obligaciones o deberes que las personas participes de la organización tiene a su cargo.

Paso 3: Definición de autoridad

Se atribuye autoridad formal a las personas y a las unidades de trabajo. Esta autoridad implica que la persona designada tiene el derecho legal de dirigir a los integrantes de su equipo. Esto implica dos conceptos fundamentales jerarquía (las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre las que están en nivel inferior a la inversa o en cualquier nivel y amplitud de control (en el que se determina las personas idóneas que integraran las distintas unidades, sobre las cuales tendrá autoridad y las supervisara indistintamente de las actividades que realice).

Paso 4: Diseño de la estructura organizacional

Representa gráficamente la estructura organizacional, esta estructura es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y a las distintas unidades de trabajo. El organigrama debe ser conocido por los directivos y demás empleados hasta el nivel más bajo de la Corporación, de modo que todos conozcan cuales son las líneas de autoridad, sus deberes y responsabilidades.

4.3.1.2.1 Estructura Organizacional la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria “LOEPS” en su Artículo 32; Estructura Interna menciona: Que las instituciones financieras contarán con una Asamblea General de Socios o de Representantes, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia, una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en la Ley, constarán en el reglamento de la “LOEPS” y en el estatuto social de las instituciones financieras. Con este criterio y de acuerdo al tipo de institución se expone un organigrama estructural, representando por los diferentes niveles:

Tabla 42: Estructura Organizacional

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		
1	NIVEL DIRECTIVO	Asamblea General de socios
		Consejo de Administración
		• Comisión de Crédito
		• Comisión de Educación
		Consejo de Vigilancia
	Presidente	
2	NIVEL EJECUTIVO	Gerente
3	NIVEL DE APOYO	Secretaria
4	NIVEL OPERATIVO	Contabilidad
		Tesorería
		Inversiones
		Créditos
		Cajeros

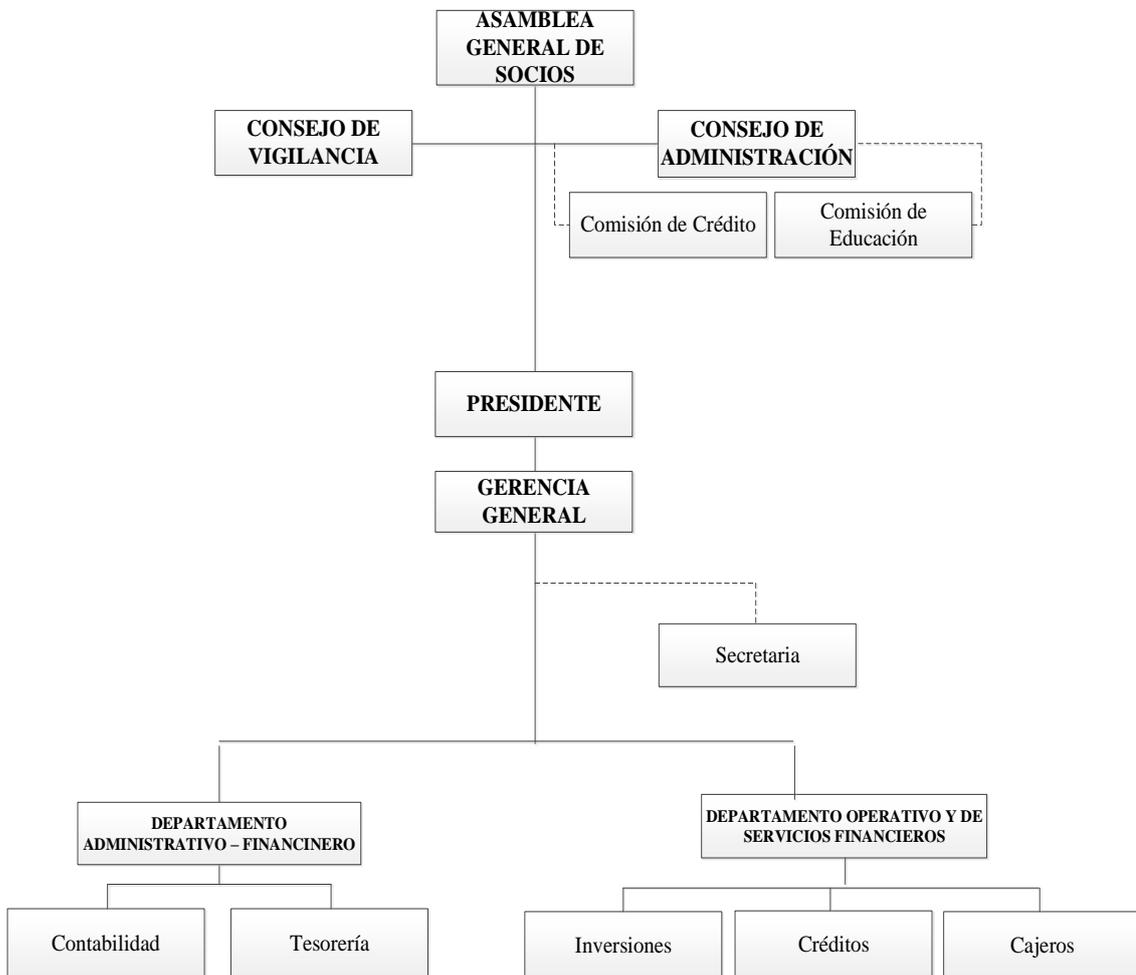
Fuente: Münch L. (2011) Organización

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.2 Organigrama Estructural Propuesto

Grafico 25: Organigrama Estructural

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS	FECHA:
	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	PÁGINA:



Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3 Manual de Funciones Propuesto

Objetivo: El manual de funciones, tiene por finalidad indicar las funciones que la Corporación de Desarrollo social y Financiera Guaconas presenta a su recurso humano, a través de un conjunto de atribuciones, deberes y responsabilidades, que surgen de la legislación vigente y que han sido armónicamente estructurados, las cuales facilitan cumplir las funciones asignadas, minimizar la duplicidad de funciones y evitar la mala atención a los socios y clientes.

Tabla 43: Modelo de Manual de Funciones

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”		FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES		PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Unidad:	Nombre del Departamento		
Nivel:	Rango al cual pertenecen		
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO			
Se describe la misión del departamento para el cumplimiento de los objetivos			
II. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES			
Consiste en aquellas funciones a realizarse o actividades a desempeñarse de cada una de los departamentos.			
III. PERFIL DE CONTRATACIÓN			
Educación formal necesaria:	Culminación de sus estudios superiores.		
Experiencia laboral previa:	Tiempo de experiencia en el campo de su profesión.		
Conocimientos necesarios:	Las experiencias y conocimientos adquiridos.		
Habilidades y Destrezas:	Descripción de las prácticas cotidianas y laborales.		
Elaboró: <hr/> Nombre y firma	Revisó: <hr/> Nombre y firma	Autorizó: <hr/> Nombre y firma	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.1 Nivel Directivo - Asamblea General de Socios

Tabla 44: Manual de Funciones - Asamblea General de Socios

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Asamblea General de Socios	
Nivel:	Directivo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Es el máximo órgano de gobierno de la Corporación, y está integrada por todos los socios, quienes tendrán derecho a un solo voto, sin considerar el monto de sus aportaciones y que podrá ser ejercido en forma directa o mediante delegación a otro socio. Sus decisiones y resoluciones obligan a todos los socios y a los órganos de la Corporación, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la LOEPS y RLOEPS o al estatuto social.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar y reformar el estatuto social, y el reglamento interno y el de elecciones. • Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia. • Remover a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes. • Nombrar auditor interno y externo de la terna que presentará a su consideración, el Consejo de Vigilancia. • Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos 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 		

<p>corporación, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el estatuto social o reglamento interno.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver las apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución. • Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios. • Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del Presidente y directivos, que, en conjunto, no podrán exceder del 10% del presupuesto para gastos de administración de la Corporación. • Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación. • Los demás que se estipulen en la ley, el estatuto social y reglamento interno. 		
IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	Son socios de la Corporación, las personas naturales legalmente capaces y las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común de pertenecer a la SEPS, además de los requisitos establecidos en el reglamento interno.	
Experiencia laboral previa:	No aplica	
Conocimientos necesarios:	No aplica	
Habilidades y Destrezas:	No aplica	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2012)

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.2 Nivel Directivo - Consejo de Administración

Tabla 45: Manual de Funciones – Consejo de Administración

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Consejo de Administración	
Nivel:	Directivo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Es el órgano directivo y de fijación de políticas de la corporación y estará integrado por un mínimo de tres y máximo de nueve vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, de acuerdo a lo estipulado en la Ley.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los principios y valores de la Corporación y los establecidos en la Ley: La búsqueda del buen vivir y el bien común; La relación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales; La equidad de género; El respeto a la identidad cultural; La autogestión; La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y la distribución equitativa y solidaria de excedentes. • Planificar y evaluar el funcionamiento de la Corporación. • Aprobar políticas institucionales y metodologías de trabajo. • Proponer a la asamblea reformas al estatuto social y reglamentos que sean de su competencia. • Dictar los reglamentos de administración y organización internas, no asignadas a la asamblea general. • Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro y la sanción a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el estatuto. • Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración; y comisiones o comités especiales y removerlos cuando 		

<p>inobservaren la normativa legal y reglamentaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fijar el monto y forma de las cauciones, determinando los funcionarios obligados a rendirlas. • Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios, en la cuantía que fije el estatuto o reglamento interno. • Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General. • Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica. • Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente. • Autorizar el otorgamiento de poderes por parte de Gerente. • Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Corporación con sus respectivos presupuestos; y, • Los demás que se estipulen en la ley, el reglamento y el estatuto social. 		
IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	<p>Acreditar la formación académica necesaria.</p> <p>Tener al menos años (2) año de ser socio de la Corporación.</p> <p>No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.</p> <p>Estar al día en sus obligaciones económicas con la Corporación.</p>	
Experiencia laboral previa:	<p>Experiencia mínima de dos (2) años en el ejercicio de sus funciones.</p>	
Conocimientos necesarios:	<p>En administración, finanzas y economía.</p>	
Habilidades y Destrezas:	<p>Tener la capacidad de trabajar en equipo.</p>	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2012)

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.3 Nivel Directivo - Comisión de Crédito

Tabla 46: Manual de funciones – Comisión de Crédito

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Comisión de Crédito	
Nivel:	Directivo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Es el órgano encargado de conocer las solicitudes de crédito, determinando en cada caso el tipo y la naturaleza de crédito que el solicitante está obligado a presentar.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Definir las directrices estratégicas y normar la gestión de crédito de la institución. • Aprobar operaciones de crédito. • Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Reglamento de Crédito. • Informar periódicamente al comité de administración el cumplimiento de las políticas de crédito. • Gestionar las recuperaciones de los créditos, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos del reglamento de crédito. • Analizar y evaluar el proceso crediticio. • Identificar las fuentes de generación de ingreso del socio en el análisis y de la capacidad de pago. • Verificar y aprobar a los sujetos de crédito. • Formular planes tendientes a la optimización de las operaciones crediticias. • Realizar un acta de aprobación, en la cual debe incluir, monto, plazo, tasa de interés, base de crédito, fecha de aprobación y firma de los integrantes del comité de crédito. • Las demás señaladas en el reglamento interno de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas. 		

IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	Grado universitario en administración y finanzas.	
Experiencia laboral previa:	Experiencia de dos (2) años en labores similares.	
Conocimientos necesarios:	Conocimientos del sector corporativo.	
Habilidades y Destrezas:	Facilidad para expresar ideas escritas y oral y buenas relaciones humanas.	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.4 Nivel Directivo - Comisión de Educación

Tabla 47: Manual de funciones – Comisión de Educación

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Comisión de Educación	
Nivel:	Directivo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>La Comisión de Educación es el encargado de planificar los programas de capacitación para los socios y trabajadores de la Corporación, así como proponer políticas de recursos humanos.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de capacitación y su cronograma que se aplicará durante el año. • Organizar y desarrollar los talleres, seminarios, conferencias programadas, con el fin de mejorar el destino de la inversión de sus socios a su vez mejorar el rendimiento de todo el personal de la Corporación. • Participar en todas las actividades realizadas por parte de la comisión. • Llevar el registro oportuno de la asistencia de los participantes a los cursos de capacitación. • Promover y proponer otras actividades de interés para los socios. • Desarrollar políticas para la administración de recurso humano. • Seleccionar y contratar al personal. • Fortalecer el reglamento interno de trabajo y las políticas de talento humano. • Liderar esquemas de cambio y crecimiento institucional. • Las demás expuestos por la Ley y en el reglamento interno de la Corporación de Desarrollo y Financiera Guaconas. 		
IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	Título universitario en administración y economía.	
Experiencia laboral previa:	Experiencia de dos (2) años en las labores similares.	

Conocimientos necesarios:	Conocimientos en relaciones humanas y liderazgo.	
Habilidades y Destrezas:	Habilidad para expresar ideas por escrito y supervisar personal.	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.5 Nivel Directivo- Consejo de Vigilancia

Tabla 48: Manual de Funciones – Consejo de Vigilancia

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Consejo de Vigilancia	
Nivel:	Directivo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Es el órgano de control interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independientemente de la administración, responde a la Asamblea General; estará integrado por un mínimo de tres y máximo cinco vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General en votación secreta. Los vocales durarán en sus funciones el tiempo fijado en el estatuto social, que no excederá de cuatro años y podrán ser reelegidos por una sola vez.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Nombrar al Presidente y Secretario del Consejo. • Controlar las actividades económicas de la Corporación. • Vigilar que la contabilidad de la Corporación se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes. • Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la Corporación. • Vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoría, debidamente aceptadas. • Presentar a la Asamblea General un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la Corporación. • Proponer ante la Asamblea General la terna para la designación de auditor interno y externo y, motivadamente la remoción de los directivos o Gerente. • Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea 		

<p>general, contando previamente con los criterios de la gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General sobre los riesgos que puedan afectar a la Corporación. • Solicitar al Presidente que se incluya en el orden del día los puntos que crea conveniente para la próxima asamblea, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones. • Los demás establecidas en la ley, el reglamento y el estatuto social. 		
IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	<p>Acreditar formación académica necesaria.</p> <p>Tener al menos dos (2) años como socio de la Corporación.</p> <p>Estar al día con sus obligaciones económicas con la COFIDEG.</p> <p>No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segunda de afinidad.</p>	
Experiencia laboral previa:	Mínimo 3 años de experiencia en el cargo a fin.	
Conocimientos necesarios:	En banca, finanzas y economía	
Habilidades y Destrezas:	Habilidad para expresar ideas por escrito y verbal.	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2012)

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.6 Nivel Directivo - Presidente

Tabla 49: Manual de Funciones - Presidente

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Presidente	
Nivel:	Directivo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>El presidente del Consejo de Administración lo será también de la Corporación y de la Asamblea General, será designado por el Consejo de Administración de entre sus miembros, ejercerá sus funciones dentro del período señalado en el estatuto social y podrá ser reelegido por una sola vez. Para ser elegido presidente se requiere haber ejercido la calidad de socio, por lo menos dos años antes de su elección y recibir capacitación en áreas de su competencia antes de su posesión.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales y en las reuniones del Consejo de Administración. • Dirimir con su voto los empates en las votaciones de asamblea general. • Presidir todos los actos oficiales de la Corporación. • Cumplir y hacer cumplir las resoluciones tomadas por la asamblea general. • Asumir conjuntamente con la Gerencia General la responsabilidad solidaria en la marcha económica de la Corporación. • Asumir todas las demás obligaciones y atribuciones señaladas en los estatutos de la Corporación. • Suscribir con el Gerente los cheques, contratos y otros documentos legales relacionados con la actividad de la Corporación. • Agilizar conjuntamente con el Gerente las inversiones de fondos aprobados por el Consejo de Administración. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Los demás que disponga la ley, el reglamento y el estatuto social de la corporación. 		
IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	<p>Tener estudios superiores.</p> <p>Estar al día con sus obligaciones económicas en la Corporación.</p> <p>No tener relación de parentesco, hasta el cuarto grado de consanguinidad y segunda de afinidad.</p> <p>Tener al menos dos años de ser socio de la Corporación.</p>	
Experiencia laboral previa:	Mínimo de dos (2) años de experiencia en las labores a fines.	
Conocimientos necesarios:	En administración y gestión empresarial.	
Habilidades y Destrezas:	<p>Excelente relaciones laborales.</p> <p>Buena capacidad de comunicación.</p>	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2012)

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.7 Nivel Ejecutivo – Gerencia General

Tabla 50: Manual de Funciones – Gerente General

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Gerencia General	
Nivel:	Ejecutivo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>El Gerente es el representante legal, judicial, extrajudicial de la Corporación siendo de libre designación y remoción por parte de Consejo de Administración y será responsable de la gestión y de su administración integral, de conformidad con la Ley, su Reglamento y el estatuto social de la Corporación.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial a la Corporación. • Proponer al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para en buen funcionamiento de la Corporación. • Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera e informar mensualmente al Consejo de Administración. • Contratar, aceptar renuncias y dar por terminado contratos de trabajadores, cuya designación o remoción no corresponda a otros organismos de la Corporación y de acuerdo con las políticas que fije el consejo de Administración. • Diseñar y administrar la política salarial de la Corporación, en base a la disponibilidad financiera. • Dirigir el comité de crédito y nombrar a sus delegados. • Mantener actualizado el registro de certificados de aportación. • Informar anualmente de su gestión a la Asamblea General y al Consejo de Administración. • Suscribir los cheques de la Corporación, individual o conjuntamente con el Presidente, conforme lo determine el estatuto social. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos. • Contraer obligaciones a nombre de la Corporación, hasta el monto que el estatuto, reglamento o la asamblea general le autorice. • Suministrar la información personal requerida por los socios, órganos internos de la Corporación o por la Superintendencia. • Definir y mantener un sistema de control interno que asegure la gestión eficiente y económica de la Corporación. • Informar a los socios sobre el funcionamiento de la Corporación. • Asistir obligatoriamente, a las sesiones del Consejo de Administración, con voz informativa, y a las del Consejo de Vigilancia, cuando sea requerido. . • Las demás que señale la Ley, el reglamento y el estatuto social. . 		
IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	Poseer título de tercer nivel en carreras afines a la administración, economía, finanzas, contabilidad y auditoría.	
Experiencia laboral previa:	Experiencia en gestión administrativa mínima de (tres) 3 años.	
Conocimientos necesarios:	En gestión administrativa, economía, finanzas, contabilidad y auditoría, acorde con el tipo, nivel o segmento de la cooperativa y capacitación en economía solidaria y cooperativismo.	
Habilidades y Destrezas:	Poder de negociación y Liderazgo. Excelente relaciones laborales.	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____ Nombre y firma	_____ Nombre y firma	_____ Nombre y firma

Fuente: Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (2012)

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.8 Nivel de Apoyo – Secretaria

Tabla 51: Manual de Funciones – Secretaria

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Secretaria	
Nivel:	Apoyo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Es la persona encargada de brindar información necesaria a los socios y responsable de redactar las actas y manejar información de todas las secciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar los libros de actas del Comité de Crédito. • Conservar ordenadamente los archivos de documentos (actas y comunicaciones de todas las sesiones) y otros materiales de información que genere la Gerencia, Asamblea general y el Consejo de Administración. • Llevar y certificar los libros de actas de la Asamblea General y del Consejo de Administración. • Preparar la convocatoria para las reuniones incluyendo día, hora, y lugar de reunión. • Llevar un registro de socios, donde se irán anotando en cada reunión los socios nuevos que integren a la COFIDEG y también los que se retiran. • Llevar un registro con los nombres y direcciones de los miembros de los comités. • Realizar las citaciones a reuniones que se requieran en general. • Redactar informes, notas, memorados y otros documentos. • Recibir, clasificar, registrar y distribuir notas, memorandos y otros documentos a los distintos sectores de la Corporación. • Desempeñar otros deberes que le asigne el jefe inmediato, y las demás expuestas en el reglamento interno de la Corporación. 		

IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	Grado universitario en secretariado.	
Experiencia laboral previa:	Experiencia en labores secretariales	
Conocimientos necesarios:	Conocimiento en relaciones humanas.	
Habilidades y Destrezas:	Habilidad para expresarse oralmente.	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.9 Nivel Operativo - Jefe de Créditos

Tabla 52: Manual de Funciones – Jefe de Crédito

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUAACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Departamento Operativo - Jefe de Créditos	
Nivel:	Operativo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Es la persona encargado/a de supervisar la aplicación de las políticas de crédito de la entidad, a fin de que el desarrollo de sus labores se enmarque en los objetivos y normas internas de la Corporación. Además de ello es el encargado de velar por su equipo de trabajo para la consecución de los objetivos y metas del departamento de crédito.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar, controlar y evaluar las actividades del personal que labora en la unidad de crédito. • Efectuar contrataciones del personal para la unidad de crédito, en acción coordinada con el Gerente. • Supervisar la buena marcha administrativa y operativa de la unidad. • Analizar y aprobar operaciones de crédito gestionadas por los asesores de crédito. • Informar a la Gerencia sobre las actividades y negocios gestionadas en la unidad de crédito. • Controlar el desenvolvimiento de la cartera colocada, haciendo hincapié en el seguimiento y efectividad de las recuperaciones de cartera vencida. • Intervenir, con voz y voto, en las reuniones de Consejo de Administración. • Visitar a socios y socias en compañía de los asesores de crédito, y recaudadores cuando el caso lo amerite. • Supervisar y aprobar las calificaciones de riesgos elaboradas por los asesores de crédito. 		

IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	Estudios Superiores en administración, contabilidad o economía.	
Experiencia laboral previa:	Experiencia mínima de dos (2) años en labores similares.	
Conocimientos necesarios:	Conocimiento en gestión de créditos y cobranzas.	
Habilidades y Destrezas:	Trabajo en equipo y buenas relaciones humanas. Pensamiento crítico. Liderazgo.	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.10 Nivel Operativo - Asesor de Crédito

Tabla 53: Manual de funciones – Asesor de Crédito

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Departamento operativo - Asesor de Crédito	
Nivel:	Operativo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Es el encargado de realizar las colocaciones de los diferentes tipos de crédito que mantiene la Corporación de acuerdo a las políticas de crédito, minimizando el riesgo crediticio, generando rentabilidad, y proporcionando los productos financieros.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Conceder créditos de acuerdo con las políticas institucionales. • Analizar y evaluar con criterios técnicos sustentables cada una de las solicitudes de crédito antes de su presentación al comité de crédito. • Verificar los avales presentados y su pertinencia para el caso. • Asesorar a los socios en sus requerimientos de financiación en concordancia con las políticas de la Corporación. • Planificar, organizar y desarrollar los procesos pertinentes para prevenir y controlar la cartera de riesgo. • Preparar informes para el comité de crédito. • Aplicar la metodología de concesión de créditos. • Mejorar el servicio de crédito, evaluando y proponiendo la factibilidad de implementar nuevas líneas o productos de crédito, en función de las necesidades detectadas. • Organizar, capacitar y dar seguimiento a los comités locales de crédito. • Demás que estipule el reglamento interno de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas. 		
IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		

Educación formal necesaria:	Grado universitario en administración y contabilidad o economía.	
Experiencia laboral previa:	Experiencia mínima de dos (2) años en labores similares.	
Conocimientos necesarios:	Gestión de crédito y cobranza.	
Habilidades y Destrezas:	Destrezas de una buena comunicación.	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.11 Nivel Operativo - Cajera/o

Tabla 54: Manual de Funciones – Cajera/o

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Departamento Operativo - Cajera/o	
Nivel:	Operativo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Es la persona encargada de realizar las transacciones monetarias solicitadas por los socios y en las ventanillas de acuerdo a los procedimientos internos establecidos por parte de la Corporación y atender los requerimientos de los asociados de forma cordial.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Atender de forma eficaz y oportuna a los socios en las operaciones de cajas, recepción de depósitos, retiro de ahorros, cobro de préstamos. • Realizar de forma precisa y coordinada el proceso de caja, de entrega y recepción de dinero, preservando las normas de seguridad y control establecido para este tipo de operaciones. • Registrar en forma clara y completa los formatos establecidos como control para el área de caja: reporte de movimientos diarios de caja y traslado de dinero. • Realizar y entregar diariamente el cuadro de caja a su jefe inmediato, conjuntamente con el dinero, y demás relaciones que soporten el movimiento diario. • Revisar y verificar la existencia de disponibilidad de dinero en la caja, para ofrecer un buen servicio a los socios. • Realizar otras labores relacionadas al cargo solicitadas por su jefe inmediato. • Demás establecidas en el reglamento interno de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas. 		

IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	Grado universitario en administración y/o contabilidad.	
Experiencia laboral previa:	Experiencia mínima de dos (2) años en las labores a fines.	
Conocimientos necesarios:	En atención al cliente y buenas relaciones humanas.	
Habilidades y Destrezas:	Facilidad para expresar una buena atención al cliente.	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.12 Nivel Operativo – Inversiones

Tabla 55: Manual de Funciones – Jefe de Inversiones

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Departamento Operativo - Inversiones	
Nivel:	Operativo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Responsable de asegurar una cobertura eficiente de la contingencia social, económica y financiera de nuestros socios y clientes, generando y mejorando permanentemente servicios financieros en forma eficiente y eficaz.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Conducir las actividades relacionadas con la captación de ahorros en sus diversas modalidades y desarrollar otras modalidades de captación de depósitos. • Evaluar constantemente el desarrollo alcanzado en la captación de depósitos con el objeto de lograr una mayor participación en el mercado. • Mantener información actualizada de los productos y modalidades de captación que ofrece la competencia. • Establecer relaciones comerciales con socios y efectuar visitas para la captación de nuevos socios ahorristas. • Preparar los presupuestos y proyecciones financieras de la Corporación. • Efectuar el análisis sobre los costos y rendimientos de las operaciones de inversión más convenientes para la organización. • Encaminar los procedimientos financieros de la Corporación y supervisar los requerimientos indicados por el Gerente. • Demás establecidas en el reglamento interno de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas. 		
IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	Título profesional de tercer nivel en contabilidad.	

Experiencia laboral previa:	Experiencia mínima de dos (2) años en las labores a fines.	
Conocimientos necesarios:	En gestión de captación y paquetes contables e informáticos.	
Habilidades y Destrezas:	Espíritu creativo/a y emprendedor/a	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____ Nombre y firma	_____ Nombre y firma	_____ Nombre y firma

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.13 Nivel Operativo – Contador/a

Tabla 56: Manual de Funciones – Contador/a

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Departamento Financiero - Contador/a	
Nivel:	Operativo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
<p>Es la persona encargada de llevar la contabilidad de la Corporación y presentar los estados financieros con razonabilidad de forma veraz, oportuna y confiable para la respectiva toma de decisiones.</p>		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir de los responsables, los resúmenes diarios de movimiento de cajas de todas las transacciones financieras y proceder de inmediato al control y contabilizar. • Manejar el libro de bancos, chequeras e identificar saldo de movimientos. • Preparar semestralmente los estados financieros básicos, de acuerdo a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). • Efectuar constataciones de inventarios físicos de manera periódica, de todos los bienes de la Corporación, así como la existencia de materiales y equipos. • Cumplir con las recomendaciones emitidas por el auditor interno. • Legalizar con su firma la veracidad y razonabilidad de los estados financieros. • Preparar, revisar y cancelar las declaraciones de pagos, por concepto de retención de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes. • Elaborar, registrar y legalizar comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico. • Mantener adecuadamente los soportes contables y demás documentos de respaldo mínimo siete años. • Demás establecidas en el reglamento interno de la Corporación Guaconas. 		

IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	Título universitario en contabilidad y auditoría CPA	
Experiencia laboral previa:	Experiencia mínima de dos (2) años, en labores similares.	
Conocimientos necesarios:	Manejo de paquetes y software contables. Planificación financiera y análisis de estados financieros.	
Habilidades y Destrezas:	Eficiente trabajo en las labores y buenas relaciones humanas.	
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
_____	_____	_____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.1.2.3.14 Nivel Operativo – Tesorero/a

Tabla 57: Manual de Funciones – Tesorero/a

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA “GUACONAS”	FECHA:
	MANUAL DE FUNCIONES	PÁGINA:
I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Unidad:	Departamento Financiero: Tesorero/a	
Nivel:	Operativo	
II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Es el responsable de la organización, orientación, supervisión, control y vigilancia del área contable de la COFIDEG.		
III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar y legalizar las notas de débito, crédito, orden de pagos, contratos de plazo fijo de conformidad con la normativa interna vigente. • Cuidar de la correcta utilización de los recursos financieros y materiales de la COFIDEG. • Recibir el dinero entregado por el administrador diariamente, realizando el arqueo de caja y elaborando los informes pertinentes para su control. • Emitir y controlar los comprobantes de egreso cheques y/o efectivo. • Responsabilizarse de los faltantes de caja que se ocasionaren. • Revisar, verificar y responsabilizarse de la custodia y devolución de los pagarés de los créditos de la COFIDEG. • Cumplir con las tareas asignadas por el reglamento interno de la institución y el Gerente. • Demás establecidas en el reglamento interno de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas. 		
IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN		
Educación formal necesaria:	Grado universitario en administración y contabilidad.	
Experiencia laboral previa:	Experiencia mínima de un (1) año, en trabajos	

	similares.	
Conocimientos necesarios:	En gestión de tesorería y presupuestos.	
Habilidades y Destrezas:	Espíritu colaborador y eficiente trabajo de tesorería.	
Elaboró: _____	Revisó: _____	Autorizó: _____
Nombre y firma	Nombre y firma	Nombre y firma

Fuente: Investigación de Campo

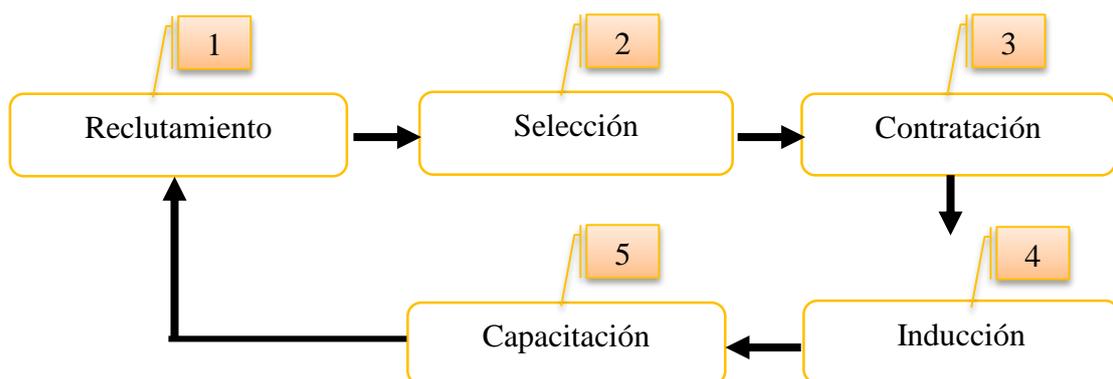
Elaborado por: Autora

4.3.1.3 INTEGRACIÓN

Partiendo de la definición expuesto por Hernández Sergio (Citado por Isaac Guzmán Valdivia, 2011) menciona que: La integración consiste en la adquisición, conservación y acrecentamiento de los recursos económicos necesarios para la vida de la empresa, así como la adquisición, conservación y desarrollo de los hombres que han de cubrir todos los puestos de la empresa para su funcionamiento.

De este modo se establece procedimientos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal para la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas con la finalidad de integrar personal eficiente y eficaz a la institución.

Grafico 26: Modelo de Integración



Fuente: Fuente: Münch et al. (2011). Organización
Elaborado por: Autora

Paso 1: Reclutamiento

Es el procedimiento que tiende a atraer candidatos potenciales, competentes y capaces de ocupar cargos dentro de la institución.

Paso 2: Selección

Es el proceso que trata de no solamente, de aceptar o rechazar candidatos si no de conocer las habilidades y capacidades de la persona, con el objeto de colocar en el puesto de trabajo a la persona idónea para el cargo.

Paso 3: Contratación

El proceso de contratación consiste en fijar con apego a la ley la relación de trabajo, para garantizar los beneficios y derechos tanto del trabajador como de la entidad.

Paso 4: Inducción

El proceso de inducción consiste en informar las actividades corporativas a todos los nuevos empleados, instituyendo planes y programas con la finalidad de acelerar la integración del personal en el menor tiempo posible, al jefe inmediato y a la organización.

Paso 5: Capacitación

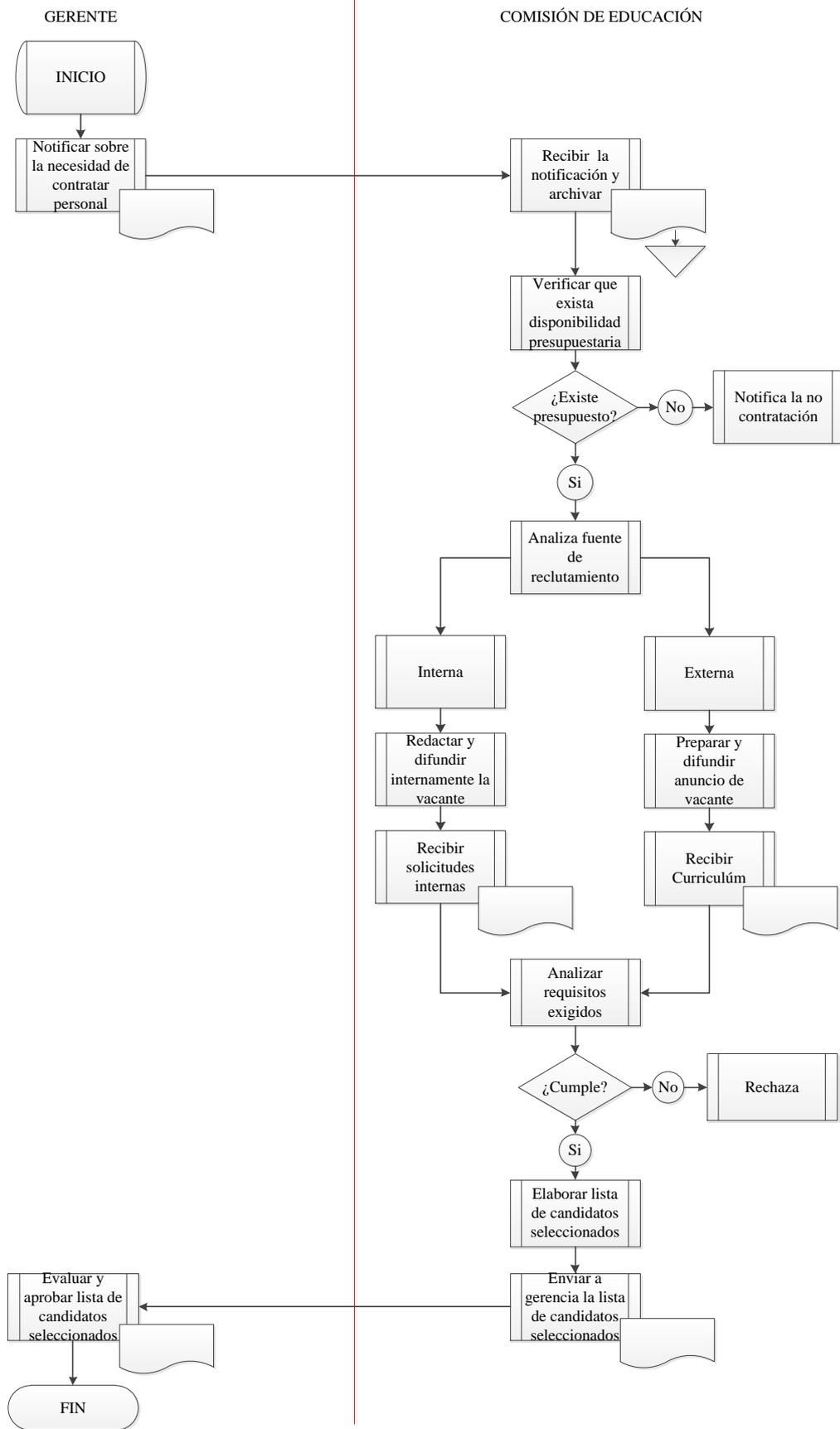
El proceso de capacitación es muy importante durante la vida laboral y profesional, ya que de esta depende el funcionamiento que debe tener el empleador o grupo asociado. La capacitación en la actualidad representa, para las empresas uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que y deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Tabla 58: Manual de Procedimientos – Reclutamiento de Talento Humano

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		Fecha:
	Proceso: Reclutamiento de talento humano		Página:
	Área o sección: Comisión de Educación		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	Gerente	Inicia, con el procedimiento de reclutamiento mediante la necesidad de contratar un nuevo personal y notifica a comisión de educación.	
2	Comisión de Educación	Recibirá la notificación de contratación del nuevo personal y lo archivará para su oportuno respaldo.	
3	Comisión de Educación	Luego verificará que exista disponibilidad de presupuesto junto con tesorería.	
4	Comisión de Educación	De no existir presupuesto, notificará a Gerencia la no contratación. Si, existe presupuesto, analizará las fuentes de reclutamiento.	
5	Comisión de Educación	En el caso de que el reclutamiento sea interno, realizará la respectiva revisión, evaluación de la hoja de vida luego procederá a redactar y difundir internamente la vacante; También se procederá a hacer un llamado externo, mediante la preparación y difusión del anuncio de la vacante.	
6	Comisión de Educación	Internamente se recibirá las solicitudes de empleo. Y externamente, se recibirá Currículo Vital de los aspirantes al puesto.	
7	Comisión de Educación	Luego analizará todos los requisitos exigidos, por parte de la Comisión de Educación y Gerencia.	
8	Comisión de Educación	Si, cumple con los requisitos, elaborará una lista de candidatos seleccionados y enviará a Gerencia para su evaluación y aprobación. Si no cumple, tendrá que rechazar por falta de incumplimiento de los requisitos.	
9	Gerente	Evaluará y aprobará lista de candidatos seleccionados; y FIN	

Elaborado por: Autora

Grafico 27: Flujograma – Reclutamiento de Talento Humano



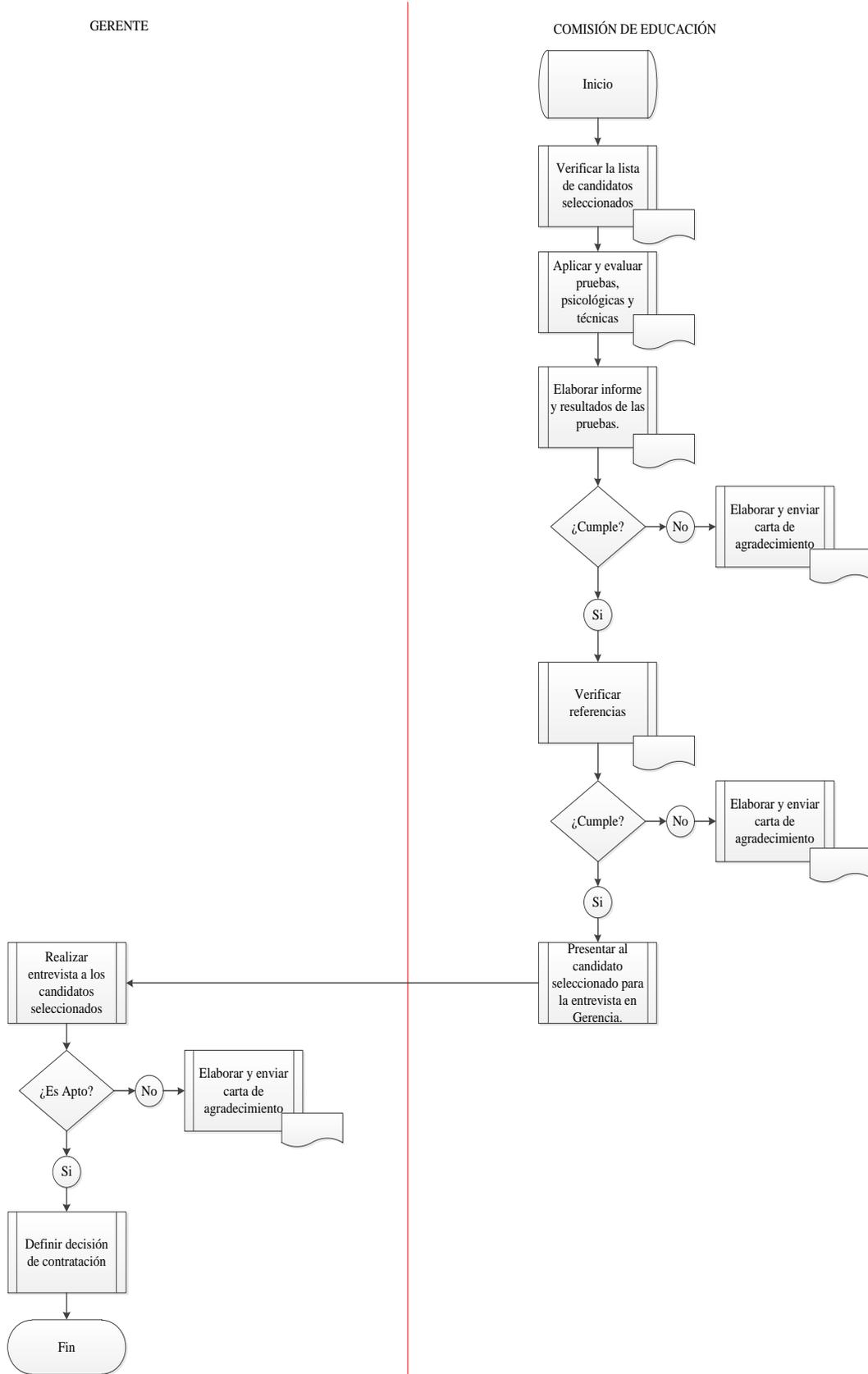
Elaborado por: Autora

Tabla 59: Manual de Procedimientos – Selección de Talento Humano

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Fecha:
	ADMINISTRATIVOS		Página:
	Proceso: Selección de Talento Humano		
Área o sección: Comisión de Educación			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	Comisión de Educación	Inicia, el procedimiento de selección, con la verificación de la lista de candidatos seleccionados, para evitar posibles desórdenes.	
2	Comisión de Educación	Procederá a aplicar pruebas psicológicas y técnicas a los postulantes seleccionados para que se le asigne puntaje.	
3	Comisión de Educación	Concluida las pruebas, suman los puntajes obtenidos por cada uno de los candidatos y confirman a los ganadores, y procederá a elaborar el informe del resultado de las pruebas obtenidas.	
4	Comisión de Educación	Si, los postulantes cumplen con las expectativas y requerimientos solicitados; procederá a la verificación de las referencias y antecedentes presentados por cada uno de los candidatos. En el caso de que no cumpla con las expectativas, se procederá a elaborar y enviar una carta de agradecimiento por su participación.	
5	Comisión de Educación	Si, los postulantes cumplen con las referencias, se procederá, a la respectiva entrevista; en el caso de que no cumpla con las referencias requeridas, de la misma forma de le enviará una carta de agradecimiento por su participación.	
6	Gerente	Procederá a realizar la entrevista inicial, de conocimientos, exámenes de área, exámenes psicométricos, con el propósito de presentar al ganador.	
7	Gerente	Sí, no está apto para el puesto requerido, se enviará una carta de agradecimiento por su participación. En el caso de que esté apto, tendrá que definir las condiciones de contratación. FIN del proceso de selección.	

Elaborado por: Autora

Grafico 28: Flujograma – Selección de Talento Humano



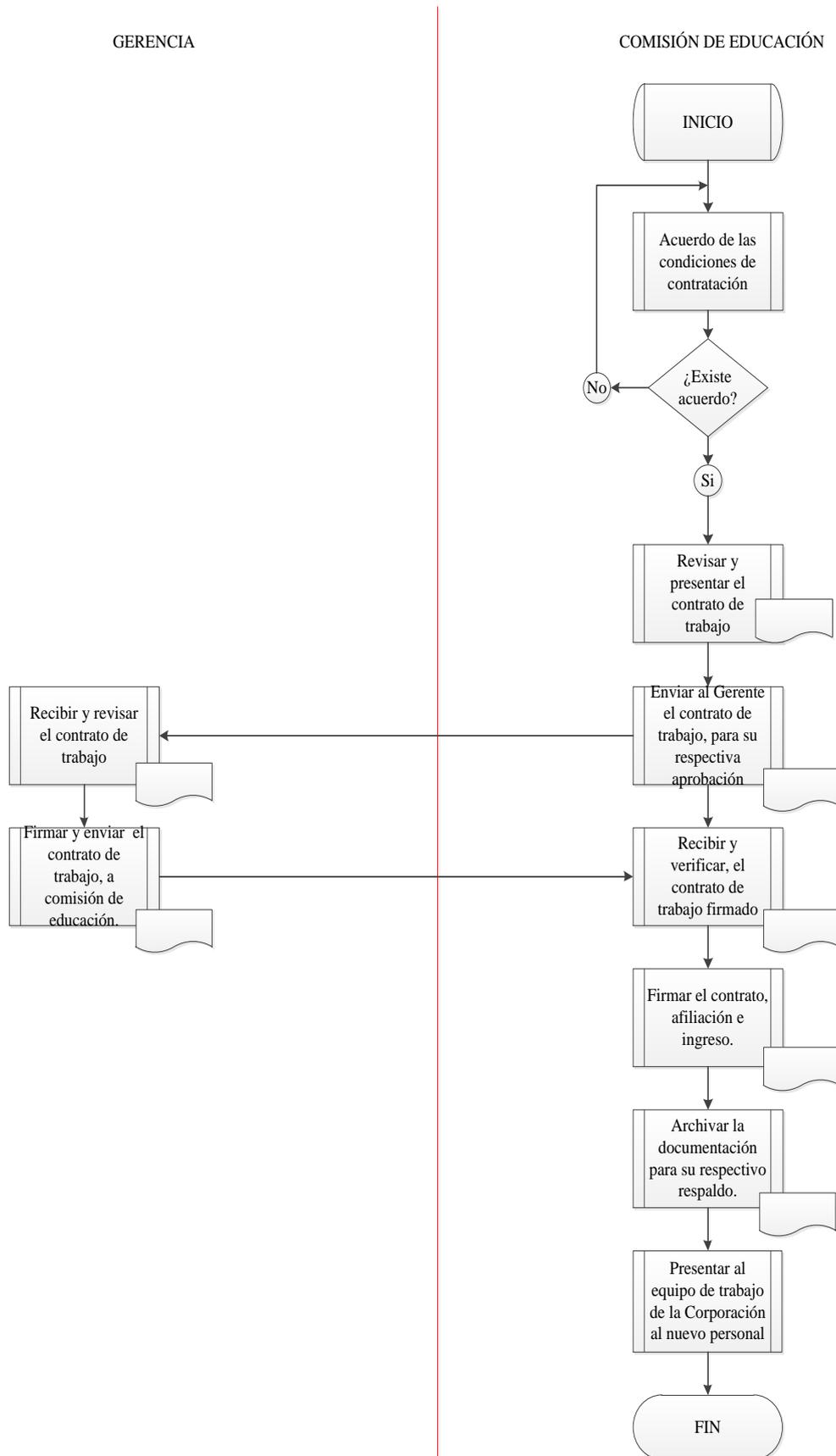
Elaborado por: Autora

Tabla 60: Manual de Procedimientos – Contratación de Talento Humano

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		Fecha:
	ADMINISTRATIVOS		Página:
	Proceso: Contratación de Talento Humano		
Área o sección: Comisión de Educación			
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	Comisión de Educación	Inicia, el proceso de contratación, con la negociación del contrato, se acuerda con el interesado, a definir las condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo, remuneración más beneficios de ley, entre otros.	
2	Comisión de Educación	De no estar de acuerdo el interesado con las condiciones del contrato, se procede a establecer nuevamente las condiciones de dicho contrato; Si, aceptaron las partes se procederá a revisar y presentar el contrato minuciosamente.	
3	Comisión de Educación	Deberá enviar al Gerente el contrato de trabajo para su respectiva aprobación y colocación de su firma aceptando los términos del contrato.	
4	Gerente	Recibir y revisar el contrato de trabajo.	
5	Gerente	Una vez revisada, deberá firmar y enviar el contrato de trabajo a comisión de educación, para su respectivo contrato final.	
6	Comisión de Educación	Recibir el contrato el trabajo firmado; luego procederá firmar contrato con el nuevo personal aceptando los términos de contrato, luego procederá a la afiliación respectiva e ingreso al sistema del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).	
7	Comisión de Educación	Procederá a archivar la documentación para su respectivo respaldo; por último presentará al nuevo personal al equipo de trabajo de la Corporación. FIN del proceso de contratación.	

Elaborado por: Autora

Grafico 29: Flujograma – Contratación de Talento Humano



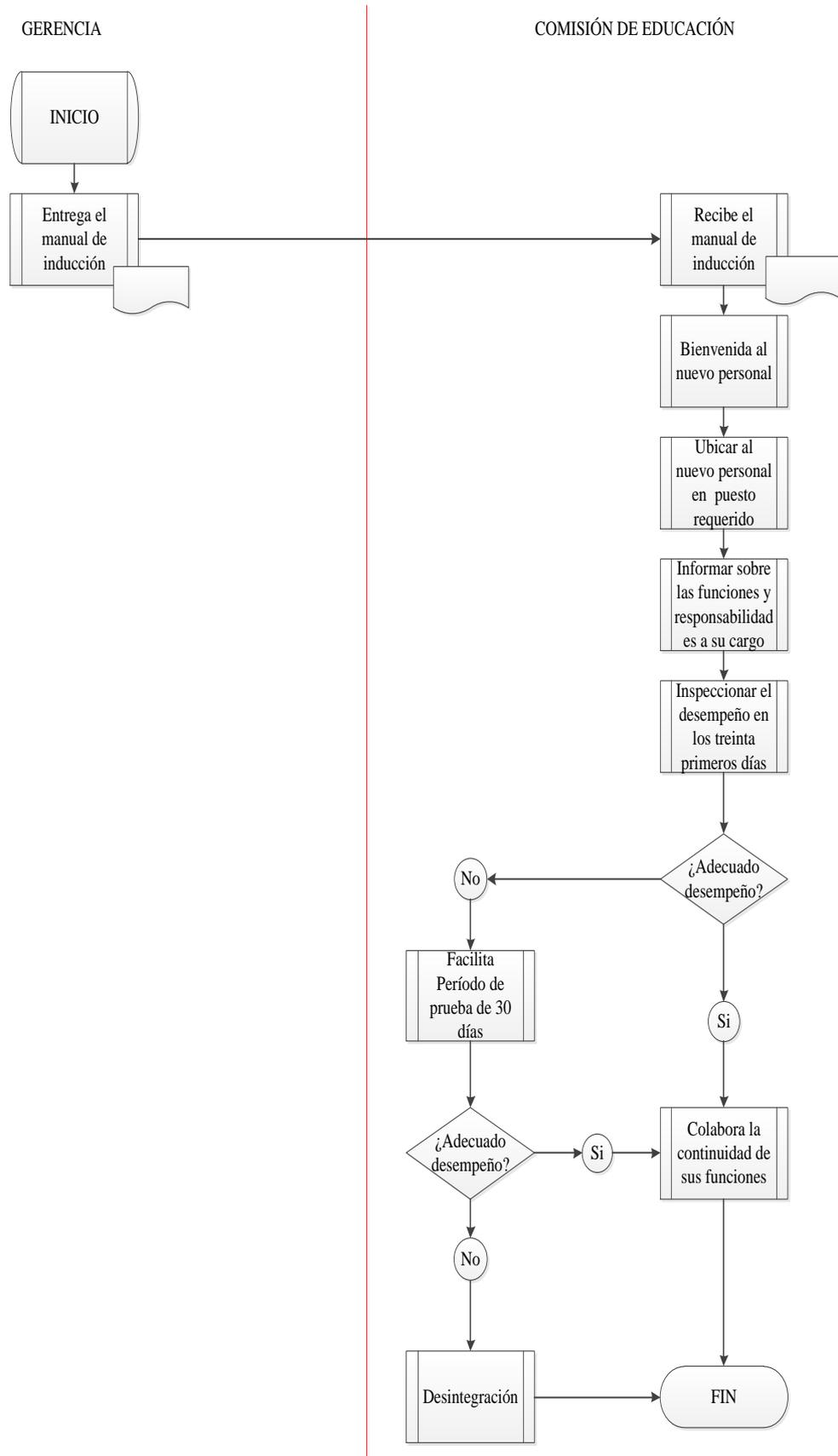
Elaborado por: Autora

Tabla 61: Manual de Procedimientos – Inducción de Talento Humano

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		Fecha:
	Proceso: Inducción de Talento Humano		Página:
	Área o sección: Comisión de Educación		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	Gerente	Inicia, el procedimiento de inducción del talento humano, con la entrega del manual de inducción.	
2	Comisión de Educación	Procederá a recibir el manual de inducción de la Corporación, la que dará a conocer su historia, misión, visión, objetivos, políticas, aspectos reglamentarios, horarios de trabajo, responsabilidades y funciones, la misma que será entregado al nuevo empleado; proporcionado la respectiva bienvenida.	
3	Comisión de Educación	Procederá a la vinculación del nuevo colaborador, mediante la ubicación en su lugar de trabajo, con sus respectivos equipos y materiales necesarios.	
4	Comisión de Educación	Informará sobre las funciones y responsabilidades a su cargo.	
5	Comisión de Educación	Procederá a la evaluación del desempeño en el ejercicio de sus funciones, en un tiempo no mayor de treinta días.	
6	Comisión de Educación	Si, el desempeño no es el adecuado y favorable, proporciona un período de prueba máxima de 30 días; Si, el desempeño es el adecuado, colabora con la continuidad del ejercicio de sus funciones.	
7	Comisión de Educación	En el período máximo de prueba, si no obtiene un adecuado desempeño, se procederá a agradecer por formar parte de la Corporación, y si logra un eficiente desempeño, continua con sus funciones y responsabilidades.	

Elaborado por: Autora

Grafico 30: Flujograma – Inducción de Talento Humano



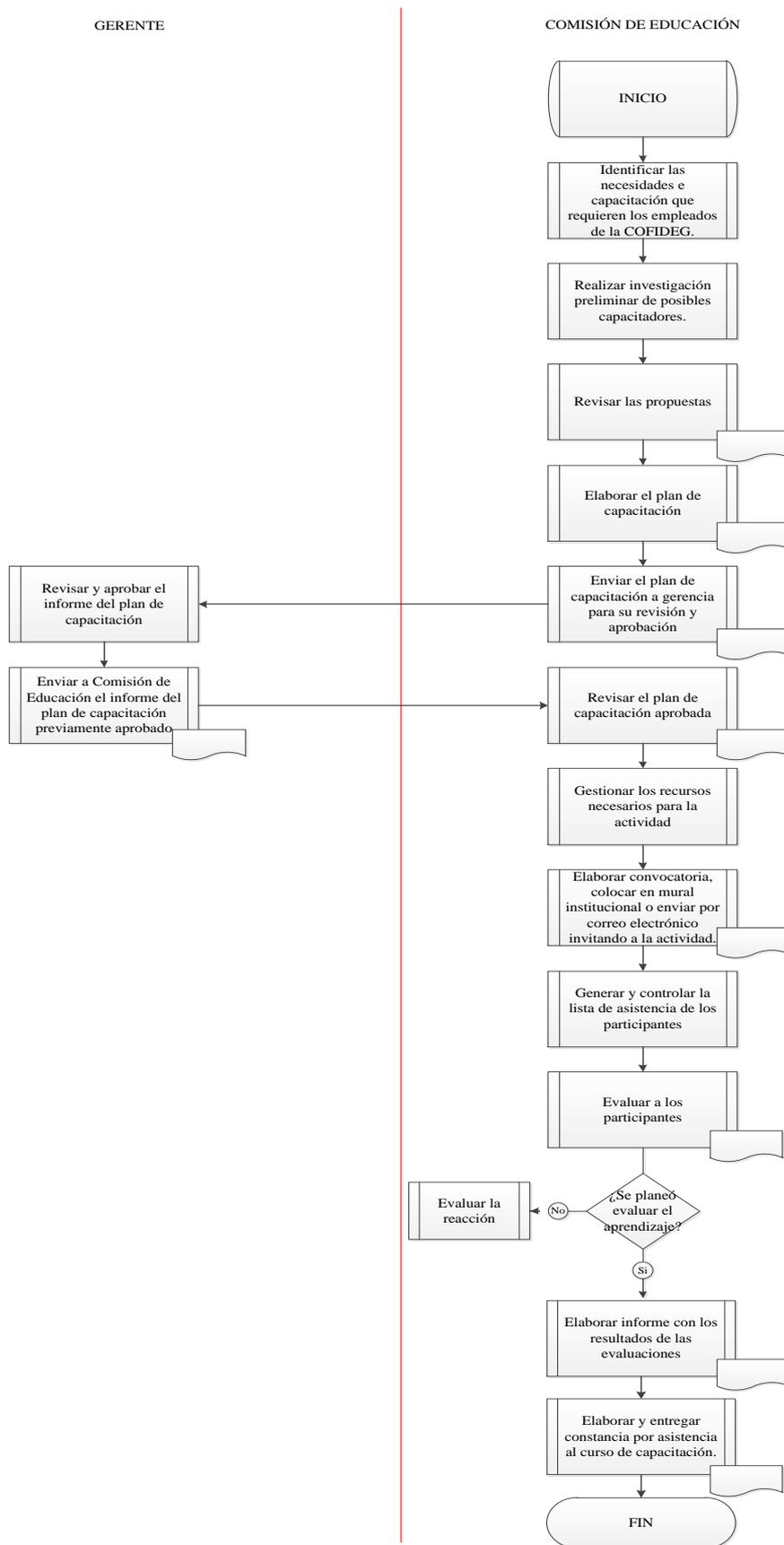
Elaborado por: Autora

Tabla 62: Manual de Procedimientos – Capacitación de Talento Humano

	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		Fecha:
	Proceso: Capacitación de Talento Humano		Página:
	Área o sección: Comisión de Educación		
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO			
N	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	
1	Comisión de Educación	Inicia, con la identificación de la necesidad de capacitar al personal de la Corporación.	
2	Comisión de Educación	Contactará a personas expertas en el tema y solicitará que realicen las propuestas respectivas que den respuestas a la necesidad de capacitación.	
3	Comisión de Educación	Revisará las propuestas y seleccionará los formadores que atiendan las diferentes necesidades de formación.	
4	Comisión de Educación	Programa plan de capacitación; después lo envía a gerencia para su respectiva revisión y aprobación.	
5	Gerencia	Revisa y aprueba el plan de capacitación; una vez analizada y autorizada lo envía a comisión de educación para su labor correspondiente.	
6	Comisión de Educación	Recibe el plan de capacitación autorizada, y posterior a ello gestionará los recursos necesarios para la actividad. Luego preparará convocatoria, colocará en el cartel institucional y enviará por correo electrónico, invitando a la actividad.	
7	Comisión de Educación	Durante la capacitación se deberá generar y controlar lista de asistencia de los participantes.	
8	Comisión de Educación	Evaluará a los participantes los conocimientos adquiridos, mediante un dialogo sobre temas impartidos, si se planeó evaluar el aprendizaje procederá a elaborar el informe con los resultados de la evaluación, y de no ser el caso se procederá a evaluar la reacción del proceso capacitación.	
9	Comisión de Educación	Finalmente, elaborará y entregará constancias por asistencia de los participantes a los curso de capacitación.	

Elaborado por: Autora

Grafico 31: Flujograma – Capacitación de Talento Humano



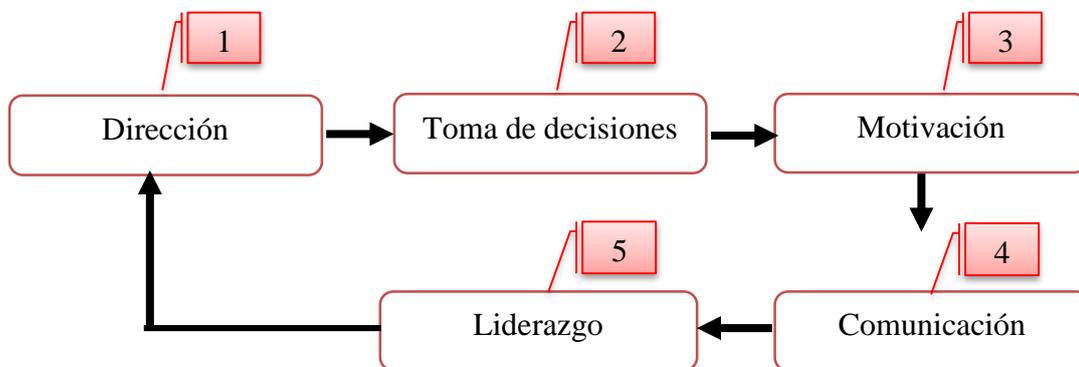
Elaborado por: Autora

4.3.1.4 DIRECCIÓN

De la definición manifestada por el autor Hernández Sergio (Citado por Harold Koontz, 2011) menciona que la dirección es: “Influir en los individuos para que contribuyan en favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales”.

Es así que se plantea un esquema de dirección, con la finalidad de que la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, pueda guiar a su equipo de trabajo.

Grafico 32: Modelo de Dirección



Fuente: Münch et al. (2011). Organización

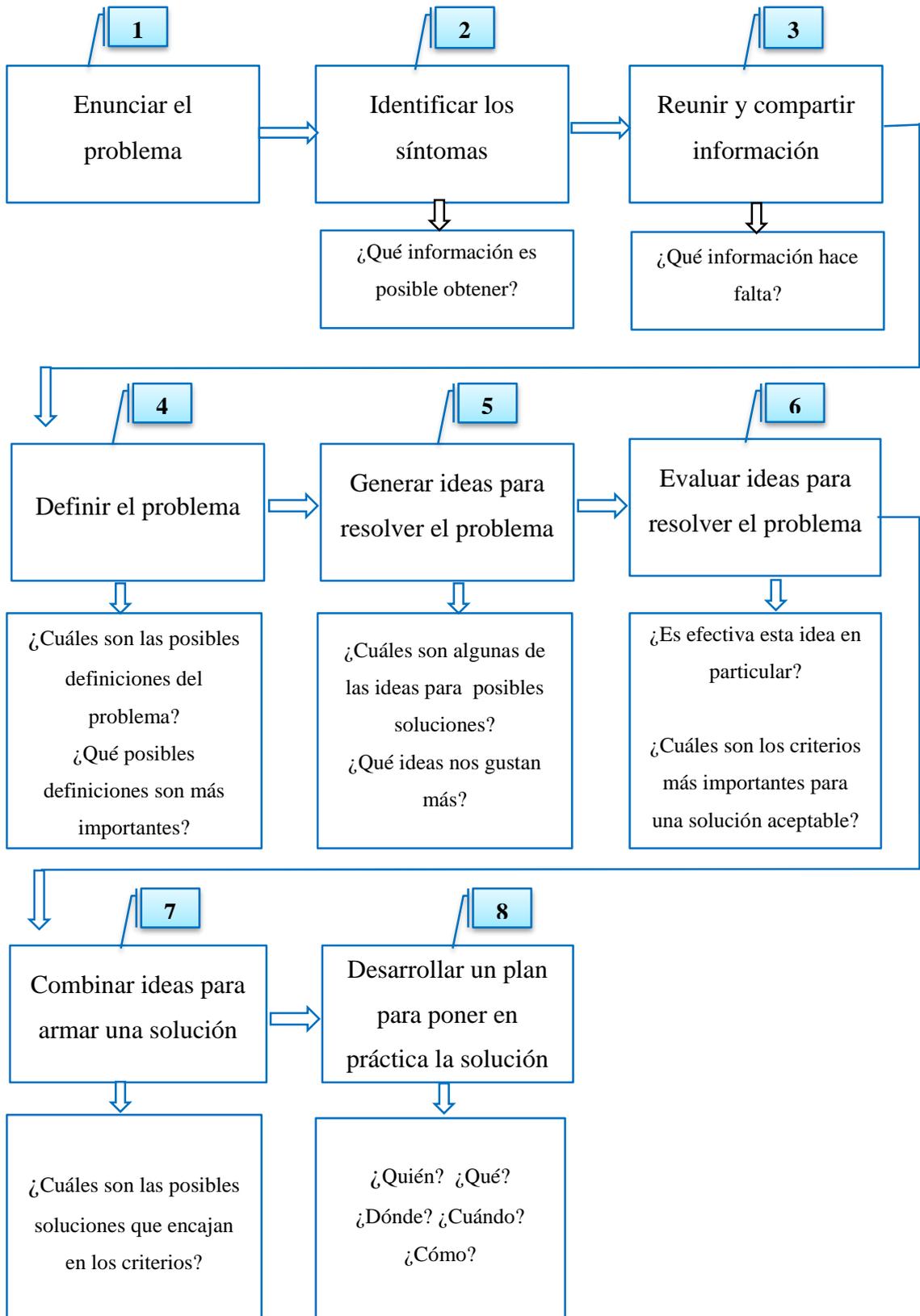
Elaborado por: Autora

4.3.1.4.1 Toma de Decisiones

4.3.1.4.1.1 Toma de decisiones de acuerdo al Modelo Oriental

Actualmente la Corporación no cuenta con un modelo de toma de decisiones, por tal razón se propone el siguiente modelo. El modelo oriental, propuesto es recomendable para la institución ya que debido a sus debilidades internas se ajusta a este tipo de institución, dicho modelo le permite enunciar e identificar los problemas existentes, reunir y compartir información con las áreas de la organización, generar ideas para resolver las falencias y posterior a ello tomar decisiones efectivas y desarrollar planes de acción para dar soluciones en beneficio de la institución.

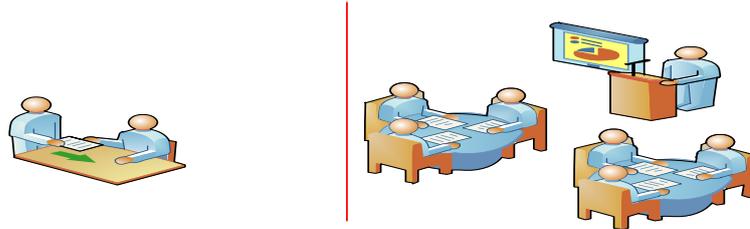
Grafico 33: Toma de Decisiones del Modelo Oriental



Fuente: Tecnológico de Monterrey. (2008). Modelos Gerenciales
Elaborado por: Autora

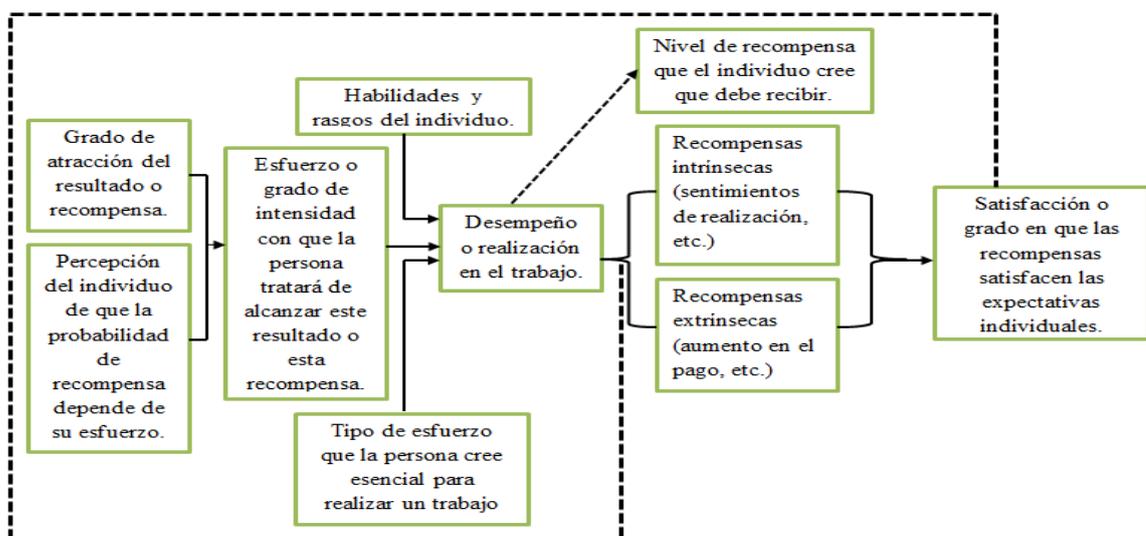
4.3.1.4.2 Motivación

El Gerente motivará al personal para que este sea más productivo, ya sean estas mediante el reconocimiento por el desempeño o realización de su trabajo, o efectuando capacitaciones en temas que la empresa crea necesario mejorar. Este procedimiento permitirá obtener comportamientos, actitudes y aptitudes del personal para trabajar eficientemente y de acuerdo a los objetivos de la Corporación.



A continuación se propone el modelo de motivación, expuesto por PORTER Y LAWLER; ya que actualmente la Corporación no cuenta con una guía de motivación para su personal, el modelo es efectivo para este tipo de organización ya que pretende convencer de lo necesario de tomar en cuenta lo que el personal espera y su percepción de lo que es justo, para que quienes toman decisiones en la institución no cometan errores que lleven a una insatisfacción y que ésta se refleje en la motivación para trabajar y ser más productivos.

Gráfico 34: Modelo de Motivación de Porter y Lawler



Fuente: Mendoza R., & Vásquez R. (2009). Modelos Motivacionales
Elaborado por: Autora

- Como se indica en este modelo, la motivación y energía empeñadas, depende del valor de una recompensa; más la probabilidad de recibir la recompensa.
- El esfuerzo o grado de intensidad percibido y la probabilidad de obtener realmente una recompensa se ven influidas a su vez por las habilidades y las diferentes capacidades de realizar un trabajo. Obviamente, si los individuos se consideran capaces de realizar cierta labor o si ya han hecho, poseen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de obtener una recompensa.
- A su vez, el cumplimiento del desempeño o la realización del trabajo, conduce a recompensas intrínsecas (como la sensación de logro o autorrealización) y recompensas extrínsecas (como aumento en el pago). Si el individuo considera justa la recompensa, esta produce satisfacción, lo que el individuo juzgue como una recompensa justa a su esfuerzo, tendrá efectos en la satisfacción que derive de ella.

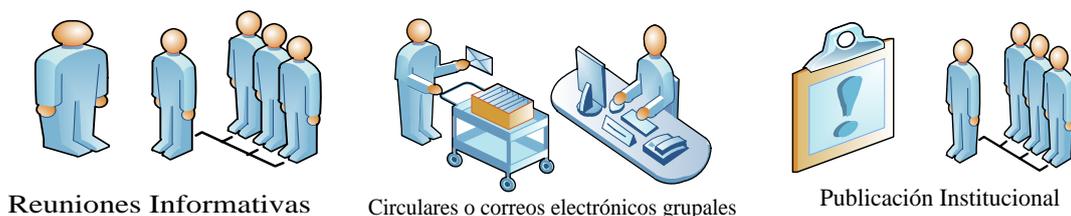
4.3.1.4.3 Comunicación

El Gerente deberá transmitir y recibir información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Toda comunicación se deberá efectuar por escrito y darse a conocer, para que la Corporación pueda mantener una interacción positiva con su equipo de trabajo:

A continuación se presenta dos formas de comunicación:

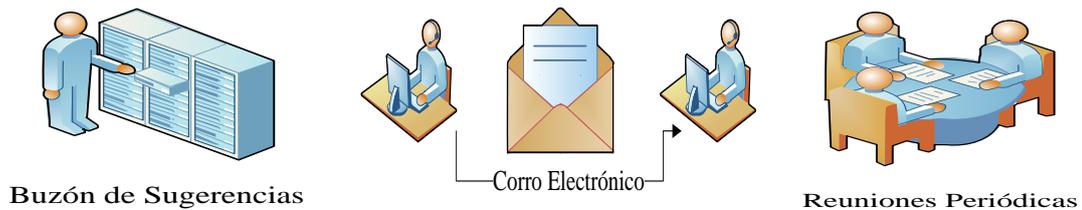
4.3.1.4.3.1 Comunicación Descendente

Va desde los directivos de la Corporación, hasta los distintos niveles de la pirámide jerárquica. El propósito de este tipo de comunicación es informar instrucciones, objetivos o políticas de la empresa, para que el personal este comunicado con los diferentes cambios dentro de la Corporación. A continuación presentamos algunas de estas herramientas:



4.3.1.4.3.2 Comunicación Ascendente

Son los mensajes que circulan de abajo hacia arriba en la Corporación. Este tipo de comunicación permite a los empleados plantear ideas y sugerencias, así como dar retroalimentación a la comunicación descendente. Entre estas herramientas con las que el recurso humano de la Corporación se puede comunicar son las siguientes:



4.3.1.4.4 Liderazgo

Toda persona que ejerza el liderazgo dentro de una institución, deberá influir y guiar a su equipo de trabajo hacia el logro de la misión de la Corporación.

Aspectos que debe considerar todo líder

Grafico 35: Cualidades del El Gran Líder



Fuente: Morán J. (2010). Aprendiendo a Caminar por la Vida
Elaborado por: Autora

Valores y principios sólidos

- El líder debe ser íntegro, humilde, honesto, es decir debe poseer unos principios sólidos mediante los que dirigirse a sí mismo y así poder dirigir a los demás.

Confianza

- Un líder debe ser una persona en la que los demás pueden confiar con absoluta sosiego. Sabe dónde se dirige y cómo llegar hasta allí, lo que ofrece un sentido de dirección para el resto.

Sensación de Importancia y Valía

- El líder hace que los demás se sientan importantes y valorados, reconoce los méritos cuando corresponde hacerlo, escucha y tiene en cuenta la opinión de todos y de cada uno.

Compromiso

- El líder para lograr que el equipo de trabajo de la organización trabajen de la forma en que se espera, lo primero es comprometerse uno mismo con ello; de esta forma se pone el ejemplo a los demás.

Proximidad

- Un líder tiene que ser cercano, ser uno más, no estar por encima del resto sino a su lado. Debe favorecer la comunicación entre él y los demás integrantes, mostrarse amigable y accesible.

Unidad

- Un líder fomenta la unión de todos los integrantes y les hace ver que juntos son mucho más fuertes que cada uno de ellos por separado.

Dar Ejemplo

- Un líder debe dar ejemplo y ser el primero en exigirse a sí mismo lo que espera de los demás.

Toma de decisiones

- Un líder debe tener la capacidad de tomar decisiones complicadas en momentos difíciles o claves.

Asumir responsabilidades

- El líder deberá hacerse responsable de las consecuencias que provoquen sus decisiones y sus actos.

Motivador

- El líder debe saber cómo motivar a los demás e inspirarles, cómo obtener el máximo posible de todos y uno, debe saber alentar al grupo e infundirles coraje.

4.3.1.5 CONTROL

El proceso de control permite evaluar el nivel de cumplimiento de la misión, visión, objetivos organizacionales, gestión administrativa y evaluar el desempeño del personal para aplicar medidas correctivas.

4.3.1.5.1 Estándares de Control

Para este proceso se plantea un modelo de Check – List, conocida también como lista de verificación, esta herramienta ayudará a la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas a controlar que se cumplan las actividades delegadas, con miras a mejorar los procesos de capitalización y ofrecer un buen servicio a los socios de la COFIDEG.

Tabla 63: Modelo de Check – List

		CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS CHECK – LIST		
Departamento: Área a verificar		Fecha		
Unidad de Trabajo: Área específica a verificar.		Día /	Mes /	Año /
Nombres/Responsables:	Nombre y Apellido de la persona responsable			
Teléfono:	Número telefónico			
Firma:	Firma del responsable.			
FRECUENCIA DE CONTROL	Mensual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>			
ASPECTOS A VERIFICAR		ESTADO		
Se emplea algunas preguntas relacionadas al proceso de capitalización que maneja la Corporación.		Consiste en realizar algunas preguntas cerradas. SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>		
OBSERVACIONES:				
Consiste en describir las novedades existentes en el departamento o unidad para su respectivo seguimiento y control.				

Fuente: Investigación de Campo

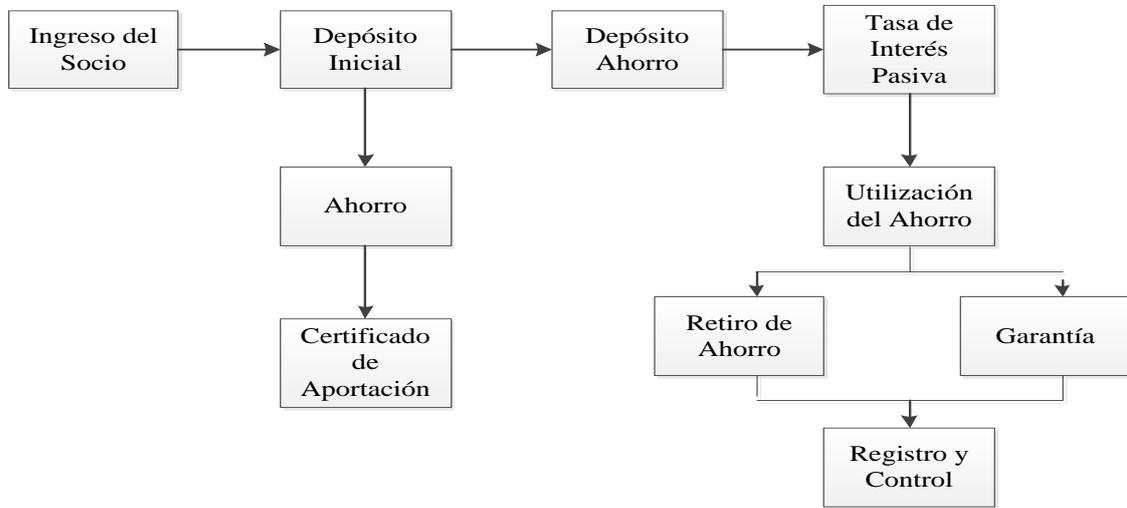
Elaborado por: Autora

4.3.1.5.2 Procesos de Capitalización

El proceso de capitalización es importante para la Corporación, porque le permite fomentar el ahorro en los habitantes de los sectores rurales de la Parroquia Sicalpa, garantizar el acceso a créditos, encaminadas a mejorar su actividad económica mediante proyectos productivos.

Proceso de Ahorro – Oferta

Grafico 36: Proceso de ahorro – oferta

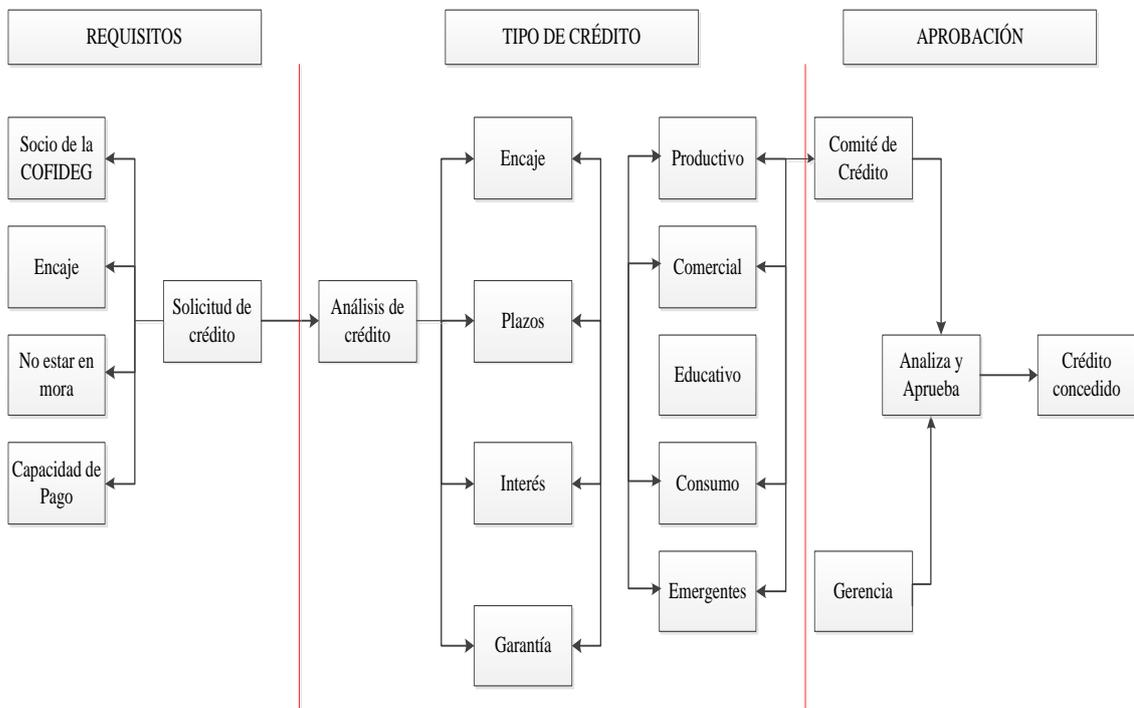


Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Proceso de Crédito – Colocación

Grafico 37: Proceso de Crédito – Colocación



Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Tabla 64: Modelo de Check – List – Proceso de Ahorro

		CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS CHECK – LIST	
Departamento: Operativo		Fecha	
Unidad de Trabajo: Caja		Día / Mes / Año /	
Nombres/Responsables:			
Teléfono:			
Firma:			
FRECUENCIA DE CONTROL		Mensual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>	
ASPECTOS A VERIFICAR		ESTADO	
¿El personal cumple con los requerimientos de la Corporación para su cargo?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
¿Proporciona una buena atención a los socios de la COFIDEG?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
¿Verifica los requisitos que debe cumplir el socio para la apertura de cuenta?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
¿Mantiene la documentación respectiva, adecuadamente?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
¿Su lugar de trabajo es la adecuada?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
¿Su participación en en equipo, es eficaz?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
¿Cumple a cabalidad con el reglamento interno proporcionada por la COFIDEG?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>	
OBSERVACIONES:			

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Tabla 65: Modelo de Check – List – Proceso de Crédito

		CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS CHECK – LIST		
Departamento: Operativo		Fecha		
Unidad de Trabajo: Créditos		Día /	Mes /	Año /
Nombres/Responsables:				
Teléfono:				
Firma:				
FRECUENCIA DE CONTROL		Mensual <input type="checkbox"/> Semestral <input type="checkbox"/> Trimestral <input type="checkbox"/> Anual <input type="checkbox"/>		
ASPECTOS A VERIFICAR		ESTADO		
¿El personal cumple con los requerimientos y expectativas de la Corporación?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>		
¿La atención que ofrecen a los socios es la adecuada?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>		
¿Realizan análisis técnico, antes de la conseción de créditos?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>		
¿Cumplen con las politicas crediticias establecidas por la institución?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>		
¿Las solicitudes de crédito cuentan con la evaluación, calificación y opinión técnica del Gerente?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>		
¿El comité de crédito, cumple con las reuniones establecidas para la aprobación o negación de los créditos?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>		
¿Los responsables de cobro de cartera cumplen con los procedimientos de cobranza, para su respectiva recuperación?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A <input type="checkbox"/>		
OBSERVACIONES:				

Elaborado por: Autora

4.3.2 GESTIÓN FINANCIERA

El modelo de Gestión Financiera, permitirá a la Corporación administrar los recursos financieros de la Corporación mediante un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la entidad.

4.3.2.1 Estructura Financiera

Se establecerá una estructura correcta de los estados financieros y de modelos financieros, además se propone indicadores financieros, todo ello para un mejor control de los recursos económicos y una mejor presentación de sus estados financieros de manera razonable y pertinente.

4.3.2.2 Herramientas para el Control Financiera de la Corporación

De acuerdo al estudio realizado se ha podido determinar algunos modelos que sirven para el registro y control oportuno de los recursos financieros de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas siendo estas:

- Solicitud de Crédito
- Registro de Inscripción de Socios
- Libro Diario de Caja
- Control de Aporte Individual de Socios
- Control de Pago de los Créditos
- Presupuesto
- Estados financieros
- Análisis Financiero
- Indicadores Financieros
- Informes Semestrales

4.3.2.3 DISEÑOS PROPUESTOS

4.3.2.3.1 Solicitud de Crédito

Es un documento en el cual el solicitante del crédito y su garante dejan constancia de forma escrita el deseo de acceder a un crédito, establecido el capital solicitado a pagar, el plazo y la tasa de interés, la misma que es avalada con sus firmas.

Se propone el siguiente modelo debido a que en la actualidad, dentro de la solicitud de crédito, no se considera aspectos importantes como: ocupación del solicitante en caso de ser empleado y de tener negocio propio, datos del cónyuge, además de ello no cuenta con la declaración patrimonial de los socios y garantes. Toda información añadida al nuevo modelo permitirá evaluar la situación económica del prestamista, la capacidad de pago y analizar de manera efectiva cada préstamo otorgado, por tanto se propone el siguiente formato como se detalla a continuación:

COFIDEG		SOLICITUD DE CRÉDITO N°			
SOCIO N°:		FECHA DE SOLICITUD: Día		Mes	Año
DATOS DE CRÉDITO	MONTO SOLICITADO	DESTINO	TIPO DE CRÉDITO	FORMA DE PAGO	
	\$ USD	Comercio <input type="checkbox"/>	Productivo <input type="checkbox"/>	Cuotas mensuales <input type="checkbox"/>	
	Para un plazo de:	Consumo <input type="checkbox"/>	Comercial <input type="checkbox"/>	Cuotas bimensuales <input type="checkbox"/>	
		Ganadería <input type="checkbox"/>	Educativo <input type="checkbox"/>	Cuotas trimestrales <input type="checkbox"/>	
Agricultura <input type="checkbox"/>		Consumo <input type="checkbox"/>	Al vencimiento <input type="checkbox"/>		
Tipo de garantía:		Otros <input type="checkbox"/>	Emergente <input type="checkbox"/>		
Detalle la inversión que va realizar:					
DATOS DEL SOLICITANTE					
NOMBRES Y APELLIDOS:			C.I.:	Nacionalidad:	
ESTADO CIVIL:		Fecha de Nacimiento: Día		Mes	Año
DOMICILIO: Cantón		Parroquia:		Comunidad /Barrio:	
Calle:		N°. de Casa:		Urbana <input type="checkbox"/>	Rural <input type="checkbox"/>
Teléfono Convencional:		Teléfono Celular:			
N° de cargas familiares:		Nivel de Instrucción:			
Vivienda: Propia <input type="checkbox"/>		Familiar <input type="checkbox"/>	Arrendada <input type="checkbox"/>	Nombre del dueño de la casa:	
Detalle de la vivienda: Color		Piso N°		Tiempo de residencia:	
Referencias personales (1):		Teléfono:		Dirección:	
Referencias personales (2):		Teléfono:		Dirección:	
OCUPACIÓN DEL SOLICITANTE EN CASO DE SER EMPLEADO					
NOMBRE DE LA EMPRESA:			Teléfono de la Empresa:		
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA:				País	
CANTÓN:		Barrio:		Sector	
CARGO QUE DESEMPEÑA:		Tiempo de Trabajo:		Sueldo que Recibe:\$	
OCUPACIÓN DEL SOLICITANTES EN CASO DE TENER NEGOCIO PROPIO					
TIPO DE NEGOCIO:			Nombre del Negocio:		
Provincia:		Cantón:		Parroquia:	
DIRECCIÓN:		Teléfono Convencional:		Teléfono Celular:	
RUC: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		N° de Empleados:		Tiempo de Negocio:	
LOCAL: Arriendo <input type="checkbox"/> Propio <input type="checkbox"/>		Otros <input type="checkbox"/>	Ingreso Mensual Aproximado: \$ USD		
DATOS DE CÓNYUGE					
NOMBRES Y APELLIDOS:			C.I.:	OCUPACIÓN:	
DIRECCIÓN DEL TRABAJO: Provincia:			Ciudad:	Parroquia:	Sector:
NEGOCIO PROPIO: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			Nombre de la Empresa:		
CARGO:		Tiempo de trabajo :		Ingreso:	
¿ES SOCIO DE LA CORPORACIÓN? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>			N° de Cuenta:		Teléfono:
DECLARACIÓN PATRIMONIAL					
ACTIVOS			PASIVOS		
PROPIEDAD	VALOR	DEUDAS	PLAZO	SALDO	CUOTAS
Terrenos					
Casas					
Vehículo					
Otros activos					
TOTAL ACTIVOS		T. PASIVOS			
TOTAL ACTIVOS – PASIVOS:			PATRIMONIO:		
INGRESOS	VALOR	EGRESOS		VALOR	
Sueldo mensual		Alimentación			
Ingreso del negocio		Educación			
Sueldo del cónyuge		Salud			
Otros ingresos		Vivienda			
		Pago de deudas			
		Otros gastos			
TOTAL INGRESOS		TOTAL GASTOS			
		CAPACIDAD DE AHORRO MENSUAL			

GARANTE N° 1		SOCIO N°:			
NOMBRES Y APELLIDOS:			C.I.:		
DIRECCIÓN: Provincia:		ACTIVOS	VALOR	PASIVOS	VALOR
Cantón:	Parroquia:	Casa		Deudas	
Comunidad:	Sector:	Terreno		Ctas. x pagar	
Calle:	N° de Casa:	Vehículo			
Telf. Conv.:	Telf. Cel.:	Enseres			
OCUPACIÓN:		Otros Activos			
Sueldo Mensual:\$		USD			
Lugar de trabajo/Empresa:					
Bines Inmuebles/Muebles:					
Cónyuge:	Ocupación :	TOTAL:		TOTAL:	
Sueldo:	C.I.:	PATRIMONIO			
GARANTE N° 2		SOCIO N°:			
NOMBRES Y APELLIDOS:			C.I.:		
DIRECCIÓN: Provincia:		ACTIVOS	VALOR	PASIVOS	VALOR
Cantón:	Parroquia:	Casa		Deudas	
Comunidad:	Sector:	Terreno		Ctas. x pagar	
Calle:	N° de Casa:	Vehículo			
Telf. Conv.:	Telf. Cel.:	Enseres			
OCUPACIÓN:		Otros Activos			
Sueldo Mensual:\$		USD			
Lugar de trabajo/Empresa:					
Bines Inmuebles/Muebles:					
Cónyuge:	Ocupación :	TOTAL:		TOTAL:	
Sueldo:	C.I.:	PATRIMONIO			
CROQUIS, UBICACIÓN DOMICILIO DEL SOCIO			CROQUIS, UBICACIÓN DOMICILIO DEL GARANTE PRINCIPAL		
FIRMA DEL SOCIO C.I.:.....		FIRMA DEL SOCIO C.I.:.....		FIRMA DEL SOCIO C.I.:.....	
FIRMA DEL CÓNYUGE C.I.:.....		FIRMA DEL CÓNYUGE C.I.:.....		FIRMA DEL CÓNYUGE C.I.:.....	
NOTA: Los datos proporcionados por usted son de carácter confidencial y sujetos de aprobación, cualquier dato comprobado como falso será causa suficiente para negar el crédito					
RESOLUCIÓN: (Análisis y aprobación por del Comité de la Corporación)					

Tabla 66: Modelo de Solicitud de Crédito

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.2 Registro de Inscripción de Socios

Es un documento diseñado para llevar constancia de los socios que ingresan a formar parte de la Corporación, en donde se detalla la fecha de inscripción, número de socio datos personales, documento de identidad, estado civil, dirección domiciliaria, firma y observaciones en donde se establecerá cualquier novedad acerca del socio. Actualmente la Corporación lleva un registro de inscripción de socios de forma manual, lo que imposibilita un adecuado control, por tanto, considerando su efectividad se recomienda automatizar en el sistema informático SYCOG, mismo que debe contener el siguiente modulo, Registro de Socios, esto permitirá tener una base de datos solida de los socios.

Tabla 67: Modelo de Registro de Inscripción Socios

		CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL FINANCIERA GUAACONAS		
REGISTRO DE INSCRIPCIÓN DE SOCIOS DE LA COFIDEG				
Fecha de Inscripción: 1/06/2016			N°. de Socio: 001	
DATOS PERSONALES				
Apellido Paterno:	Mejía			
Apellido Materno:	Yépez			
Nombres:	Jorge			
DOCUMENTO DE IDENTIDAD				
Cedula de Identidad: 0603053638			Fecha de Nacimiento: Día: 4 Mes: Abril Año: 1980	
ESTADO CIVIL				
Soltero(a):	Casado(a): x	Divorciado(a):	Viudo(a):	Conviviente(a):
DIRECCIÓN DOMICILIARIA				
Provincia: Chimborazo	Cantón: Colta	Parroquia: Siclapa	Comunidad: Guacona Grande	
Firma:			Observación:	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.3 Libro Diario de Caja

Es el registro contable en donde consta la fecha, número de socio, detalle o motivo del ingreso o egreso, nombres y apellidos del socio, la cuota de aporte y el saldo a la fecha.

En la actualidad la Corporación lleva un libro diario de caja de forma manual lo cual dificulta un adecuado control de las operaciones económicas, por tanto, considerando su utilidad se recomienda automatizar el en sistema contable SYCOG, mismo que debe contener el siguiente modulo, Libro Diario de Caja, el cual permitirá a que todas las transacciones se vayan registrando en orden y en base a ello realizar los informes económicos que sean necesarios de manera oportuna.

Tabla 68: Libro Diario de Caja

		CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL FINANCIERA GUACONAS			
LIBRO DIARIO DE CAJA					Mes: Enero
Fecha	Número del Socio	Ingreso /Egreso	Nombres y Apellidos	Cuota	Total
01/01/ 2016	001	Aporte inicial de socio	Jorge Mejía Yépez	60	60
10/01/ 2016	002	Aporte inicial de socio	María Yépez	60	120
			SUMAN:		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.4 Control de Aporte Individual de Socios

Es un formato, en donde se detalla el número de socio, los nombres y apellidos de los socios, el aporte inicial, el monto apartado del saldo anterior, las cuotas mensuales fijadas, y por último el monto mensual aportado por socio. Actualmente la Corporación, el registro de control de aporte individual de los socios lo realizan de forma manual, esto implica un deficiente control de los mismos, por tanto se recomienda automatizar el en sistema contable SYCOG, mismo que debe contener el siguiente modulo, Control de Aporte Individual de Socios, esto le permite un mejor control y seguimiento de los socios que se encuentran al día con sus aportes.

Tabla 69: Control de Aporte Individual de Socios

			CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL FINANCIERA GUACONAS										Año: 2016
CONTROL DE APORTE INDIVIDUAL DE SOCIOS													
No. de Socio	Nombre y Apellido	Aporte Inicial	Saldo Año Anterior	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost.	Sept	Oct.	Nov	Dic.	Total
001	Jorge Mejía	60.00		15.00	15.00								90.00
002	María Yépez	60.00		15.00	15.00								90.00
	TOTAL	120.00											180.00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.5 Control de pago de los créditos

Es un formulario diseñado con la finalidad de registrar los créditos concedidos a los socios, los cobros de las cuotas, cobro de intereses y mora en el pago de la deuda.

Actualmente la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, no cuenta con este modelo, por tanto considerando su factibilidad en la institución se propone el siguiente formato que permitirá registrar los créditos concedidos a los socios, los cobros de las cuotas, los intereses cancelados, mora en los pagos tanto de la cuota y cuanto del saldo de la deuda, logrando un mejor control en la recuperación de la cartera de crédito. A su vez también se recomienda automatizar el en sistema contable SYCOG, mismo que debe contener el siguiente modulo, Control Crediticio.

Tabla 70: Control de Pago de los Créditos

			CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL FINANCIERA GUACONAS					Mes: Enero	
								Año: 2016	
CONTROL DE PAGO DE LOS CRÉDITOS									
Fecha	N°. Socio	Nombre socio/a	Total deuda	Cobro capital	Cobro mora	Cobro intereses	Total cobrado	Saldo de deuda	
1/01	002	María Yépez	1000.00	83.33		11.67	95.00	916.67	
		SUMAN							

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.6 Presupuesto

El presupuesto es un documento necesario en la Corporación, porque permite cuantificar el plan de trabajo de la Corporación, será una herramienta de planificación y control a la vez que proyecta ingresos y egresos.

A continuación se presenta un bosquejo del presupuesto de ingresos y presupuestos de egresos, ya que al ejecutar los mismos le permitirá a la Corporación conocer con certeza sus obligaciones y compromisos financieros, otorgándoles la posibilidad de establecer metas, adicionalmente se propone un orden cronológico de su estructura, ya que actualmente en la Corporación no existe una estructura adecuada de las cuentas y subcuentas y considerando su efectividad dentro de la Corporación, se presenta el siguiente formato a continuación:

Pasos a seguir para una adecuada estructura del presupuesto

1. En primera instancia deberá contener en nombre o razón social de la Corporación.
2. Debe contener el nombre de presupuesto.
3. Fecha de período contable al cual se proyecta el presupuesto.
4. Debe describir las cuentas de ingresos y egresos.
5. Realizar la planificación de un tipo de presupuesto para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Normalmente los presupuestos se pueden hacer trimestrales o anuales.
6. Poseer datos históricos de los estados financieros.

Presupuesto de Ingresos

Es la estimación de los recursos financieros que la Corporación esperará obtener en el año para financiar los gastos, que figuran en el presupuesto de gastos. Además se referirá a un ámbito temporal concreto.

Tabla 71: Modelo de Presupuesto de Ingresos

CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS													
PRESUPUESTO DE INGRESO													
DEL 01 DE XX AL 31 DE XX DEL 20XX													
USD EN DÓLARES AMERICANOS													
CÓDIGO	CUENTAS	ANUAL											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
5	INGRESOS												
51	Intereses Ganados												
5104	Cartera de crédito para la microempresa												
510430	Intereses por mora												
52	Comisiones ganadas												
5201	Notificaciones												
5202	Multas												
55	Otros ingresos												
	TOTAL INGRESOS												

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Presupuesto de Egreso

El presupuesto de egresos, conformará aquellas cuentas de gastos, para mantener el ritmo operativo y administrativo de la Corporación, se referirá a un periodo de un año, y establecerá el importe que como máximo, se puede gastar y en qué se deberá realizar el gasto,

Tabla 72: Modelo de Presupuesto de Egreso

CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS													
PRESUPUESTO DE EGRESO													
DEL 01 DE XX AL 31 DE XX DEL 20XX													
USD EN DÓLARES AMERICANOS													
CÓDIGO	CUENTAS	ANUAL											
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
4	EGRESO												
41	Intereses Pagados – Causados												
4101	Obligaciones con el público												
4102	Por créditos otras instituciones financieras												
42	Comisiones Pagados – Causados												
4203	Cobranzas												
44	Provisiones												
4402	Por cartera de crédito												
45	GASTOS DE OPERACIÓN												
4501	Gasto de personal												
410105	Remuneraciones mensuales												
410106	Bonificaciones mensuales												
450120	Aporte al IESS												
450121	Décimos Tercero y Cuarto												
45802	Honorarios profesionales												
4503	Gastos de operación												
450305	Movilización												
450315	Publicidad y propaganda												
450320	Gastos servicios básicos												
450630	Gasto de Adecuación												
4504	Impuestos, contribuciones y multas												
4505	Depreciación y Amortizac.												
450501	Depreciaciones												
450602	Amortizaciones												
4507	Otros egresos												
450705	Suministros diversos												
450707	Aportes COCIHC												
	TOTAL GASTO												

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.7 Estados financieros

Los estados financieros también denominados informes contables constituyen una representación estructurada de la posición financiera de la Corporación. Siendo los estados financieros básicos los siguientes:

- Estado de Situación Financiera
- Estados de Resultados
- Estado de flujos de Efectivo

Objetivo de los estados financieros

Es la de suministrar información sobre la situación económica y financiera, resultados de operaciones y flujos de efectivo de la Corporación, que serán de utilidad para un amplio rango de beneficiarios en la toma de decisiones.

A continuación se propone una estructura adecuada de los estados financieros de la Corporación de acuerdo a su actividad y tipo de organización, debido a que en la actualidad la Corporación en sus estructuras no consideran aspectos importantes como la clasificación correcta de cada componente del activo, pasivo y patrimonio, así como la codificación del grupo de cuentas, cuentas y subcuentas. Toda la información añadida a la nueva estructura permitirá brindar información confiable para la toma de decisiones oportunas por parte del área administrativa y financiera de la Corporación. Además se recomienda automatizar en el sistema contable **SYCOG**, mismo que permite la generación automática de asientos contables, retenciones, Balance General, Pérdidas y Ganancias y Flujos de Efectivo y cumple con las normas de contabilidad NIC Y NIF.

Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera de la Corporación estará representado por el activo y a su vez de sus pasivos y patrimonio. Para su estructura se consideró conveniente el siguiente procedimiento de clasificación:

El catálogo de cuentas facilita la utilización obligatoria de hasta seis dígitos que identifican:

0	Elemento del estado financiero
00	Grupo de cuentas
00 00	Cuentas
00 00 00	Subcuentas

Para la identificación de los componentes de los estados financieros se ha utilizado la numeración del 1 al 5. Los tres primeros números comprenden las cuentas del activo, pasivo y patrimonio, destinadas a conformar el estado de situación financiera, los elementos 4 y 5 agrupan las cuentas de egresos e ingresos.

Pasos a seguir para una adecuada estructura del Estado Situación Financiera

1. Debe contener en nombre o razón social de la Corporación.
2. Nombre del estado financiero.
3. Fecha de período contable.
4. Debe contener el detalle del activo, pasivo, patrimonio.
5. Regirse al catálogo único de cuentas para uso de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario Ecuatoriano.
6. Regirse a las normas internacionales de contabilidad NIC.
7. Revisar las normas internacionales de información financiera NIIF.
8. Contener las firmas de legalización.
9. Adjuntar notas explicativas.
10. Verificación del cuadro de balance
 - Total activos y Total de pasivos más patrimonio.

Tabla 73: Modelo de Estado de Situación Financiera

CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE XX DEL 20XX USD EN DÓLARES AMERICANOS		
CÓDIGO	CUENTA	VALOR
1	ACTIVO	
11	ACTIVO CORRIENTE	
111	Fondos Disponibles	
11101	Caja	
11102	Caja Chica	
1103	Fondos Interbancarios	
110310	Bancos y otras instituciones financieras	
13	Inversiones	
130155	Certificados de Aportación	
14	Cartera de crédito	
1404	Cartera de crédito para la microempresa por vencer	
140405	De 1 a 30 Días	
140410	De 31 a 90 Días	
140415	De 91 a 180 Días	
140420	De 181 a 360 Días	
140425	Más de 360 Días	
1428	Cartera de crédito para la microempresa que NDI	
142805	De 1 a 30 Días	
142810	De 31 a 90 Días	
142815	De 91 a 180 Días	
142820	De 181 a 360 Días	
142825	Más de 360 Días	
1452	Cartera de crédito para la microempresa vencida	
145205	De 1 a 30 Días	
145210	De 31 a 90 Días	
145215	De 91 a 180 Días	
145220	De 181 a 360 Días	
145225	Más de 360 Días	
1499	(-)Provisiones para crédito incobrables	
16	Cuentas por Cobrar	
1603	Intereses por cobrar de cartera de crédito	
169090	Otras cuentas por cobrar	
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE	

18	ACTIVO NO CORRIENTE	
	No Depreciable	
1801	Terreno	
	Depreciable	
1802	Edificio	
1806	Equipos de Computación	
1899	(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computación	
1807	Muebles y Enseres	
1899	(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	
1808	Equipo de oficina	
1899	(-) Depreciación Acumulada Equipo de Oficina	
19	Otros Activos	
1901	Gastos Diferidos	
190405	Gastos de instalación y adecuación	
190599	(-) Amortización Acumulada Gastos Diferidos	
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	
	TOTAL ACTIVO	
2	PASIVO	
21	Obligaciones con el Público	
210135	Depósitos de Ahorro a la vista	
2103	Depósitos programados	
210301	De 1 a 30 Días	
210302	De 31 a 90 Días	
210303	De 91 a 180 Días	
210304	De 181 a 360 Días	
2505	Depósitos para encaje	
25	Cuentas por Pagar	
2501	Intereses por pagar	
250135	Obligaciones financieras	
250315	Aporte el IESS	
250325	Participación a empleados	
250505	Impuesto a la renta	
	TOTAL PASIVO CORRIENTE	
22	PASIVO NO CORRIENTE	
29	Otros pasivos	
2901	Otras cuentas de pasivos	
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	
	TOTAL PASIVO	
3	PATRIMONIO	
31	Capital Social	
3103	Aporte de Socios	
34	Aportes patrimoniales	

Tabla 74: Modelo del Estado de Resultados

CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 DE XX AL 31 DE XX DEL 20XX USD EN DÓLARES AMERICANOS		
CÓDIGO	CUENTA	VALOR
5	INGRESOS	
51	Intereses Ganados	
5104	Cartera de crédito para la microempresa	
510430	Intereses por mora	
52	Comisiones ganadas	
5201	Notificaciones	
5202	Multas	
55	Otros ingresos	
	TOTAL INGRESOS	
4	EGRESO	
41	Intereses Pagados – Causados	
4101	Obligaciones con el público	
4102	Por créditos otras instituciones financieras	
42	Comisiones Pagados – Causados	
4203	Cobranzas	
44	Provisiones	
4402	Por cartera de crédito	
45	GASTOS DE OPERACIÓN	
4501	Gasto de personal	
410105	Remuneraciones mensuales	
410106	Bonificaciones mensuales	
450120	Aporte al IESS	
450121	Décimos Tercero y Cuarto	
45802	Honorarios profesionales	
4503	Gastos de operación	
450305	Movilización	
450315	Publicidad y propaganda	
450320	Gastos servicios básicos	
450630	Gasto de Adecuación	
4504	Impuestos, contribuciones y multas	
4505	Depreciación y amortizaciones	
450501	Depreciaciones	
450602	Amortizaciones	
4507	Otros egresos	

450705	Suministros diversos			
450707	Aportes COCIHC			
	TOTAL EGRESOS			
36	Utilidad antes de Participación a Empleados			
4810	15% Participación a empleados			
	Excedente antes de Impuesto a La Renta			
250505	22% Impuesto a la renta			
3603	Utilidad o Excedente del Ejercicio xx/xx/20xx			
<hr/> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">GERENTE GENERAL</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">CONTADORA</td> </tr> </table>			GERENTE GENERAL	CONTADORA
GERENTE GENERAL	CONTADORA			

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Estado de flujo de efectivo

El estado de efectivo mostrará el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento de la Corporación. Cuyo objetivo es suministrar a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y equivalentes de efectivo, así como sus necesidades de liquidez, para facilitar la toma de decisiones económicas.

Pasos a seguir para una adecuada estructura del estado de flujo de efectivo

1. Debe contener en nombre o razón social de la Corporación.
2. Debe contener el nombre del estado financiero.
3. Fecha de período contable.
4. Elegir el método a realizar el flujo de efectivo. Para la realización del estado de flujo de efectivo se sugiere aplicar el método directo, pues este método presenta por separado las principales categorías de cobros y pagos en términos brutos.
5. Debe describir las actividades de operación, inversión y financiamiento.
6. Regirse a las normas internacionales de contabilidad NIC 7.
7. Revisar las normas internacionales de información financiera NIIF.
8. Adjuntar notas explicativas.

Tabla 75: Modelo del Estado de Flujo de Efectivo

CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE XX DEL 20XX USD EN DÓLARES AMERICANOS		
DESCRIPCIÓN	SUBTOTAL	TOTAL
A) FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Efectivo recibido por socios		
Efectivo pagado a proveedores		
Efectivo pagado a empleados		
Bienes para la venta		
Otras cuentas por pagar		
Impuesto a la renta		
Participación trabajadores		
Otros ingresos		
Efectivo neto aportado por las actividades de operación (A)		
B) EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Recibido por venta de activos fijos		
Pagado por compra de activos fijos		
Recibido por venta de intangibles		
Pagado por adquisición de intangibles		
Compra de inversiones		
Venta de inversiones		
Efectivo neto usado en actividades de inversión (B)		
C) FLUJO DE ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Provenientes de préstamos a largo plazo		
Efectivo neto usado por actividades de financiamiento (C)		
FLUJO NETO TOTAL APORTADO (A+B+C)		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL 1 DE ENERO DEL 20XX		
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 20XX		
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">GERENTE GENERAL CONTADORA</p>		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.8 Análisis Financiero

El análisis a los estados financieros, como es el Estado de Situación Financiera y el Estado de Pérdidas y Ganancias, comprenderá el estudio de los estados financieros y datos operativos de la Corporación e implicará cálculos, interpretación de índices financieros y el estudio de tendencias en el entorno, para conocer si la situación financiera, los resultados operativos y el progreso de la Corporación son las adecuadas.

Actualmente la Corporación no realiza el análisis a los estados financieros, ni aplican indicadores financieros propios de la Corporación, con estos antecedentes es efectiva proponer un esquema de cómo realizar el análisis financiero, además de ello se propone indicadores financieros para su respectivo análisis y control, mismo que permitirá conocer por lo menos una base acerca del estado de liquidez de la Corporación. Por tanto se propone es siguiente modelo:

Metodología del Análisis Financiero

Los métodos más conocidos y aplicados son el análisis vertical y el análisis horizontal. A la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas, se recomienda el método horizontal porque se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un período a otro, este método además ayudará a determinar si los resultados han sido positivos o negativos en el accionar de la organización.

Pasos para el Análisis Financiero

1. Requiere de dos o más estados financieros de la misma clase presentados para periodos diferentes. En este caso el estado de situación financiera y estado de resultados.
2. En el análisis se deberá centrar en los cambios más significativos, en cuya determinación es fundamental tener en cuenta tanto las variaciones absolutas como relativas.
3. La variación absoluta se determina con la resta del año actual menos el año anterior.

4. En la variación relativa se seguirá el siguiente proceso año actual dividido para el año anterior menos uno y por cien. Esta variación será representado en porcentajes para su respectivo análisis.
5. Para un mejor análisis se ayudarán de los índices financieros que se presentará en la siguiente sección.

Tabla 76: Modelo para el Análisis Financiero del Estado de Situación Financiera

CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
AL 31 DE XX DEL 20XX Y 20XX					
USD EN DÓLARES AMERICANOS					
CÓD.	CUENTA	AÑOS		VAR. ABS.	VAR. REL.
		AÑO ANTERIOR	AÑO ACTUAL		
1	ACTIVO				
11	ACTIVO CORRIENTE				
111	Fondos Disponibles				
11101	Caja				
11102	Caja Chica				
1103	Fondos Interbancarios				
110310	Bancos y otras instituciones financieras				
13	Inversiones				
130155	Certificados de Aportación				
14	Cartera de crédito				
1404	Cartera de crédito para la microempresa por vencer				
140405	De 1 a 30 Días				
140410	De 31 a 90 Días				
140415	De 91 a 180 Días				
140420	De 181 a 360 Días				
140425	Más de 360 Días				
1428	Cartera de crédito para la microempresa que NDI				
142805	De 1 a 30 Días				
142810	De 31 a 90 Días				
142815	De 91 a 180 Días				
142820	De 181 a 360 Días				
142825	Más de 360 Días				
1452	Cartera de crédito para la microempresa vencida				
145205	De 1 a 30 Días				
145210	De 31 a 90 Días				
145215	De 91 a 180 Días				
145220	De 181 a 360 Días				

145225	Más de 360 Días				
1499	(-)Provisiones para crédito incobrables				
16	Cuentas por Cobrar				
1603	Intereses por cobrar de cartera de crédito				
169090	Otras cuentas por cobrar				
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE				
18	ACTIVO NO CORRIENTE				
	No Depreciable				
1801	Terreno				
	Depreciable				
1802	Edificio				
1806	Equipos de Computación				
1899	(-) Depreciación Acumulada Equipo de Computación				
1807	Muebles y Enseres				
1899	(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres				
1808	Equipo de oficina				
1899	(-) Depreciación Acumulada Equipo de Oficina				
19	Otros Activos				
1901	Gastos Diferidos				
190405	Gastos de instalación y adecuación				
190599	(-) Amortización Acumulada G.D				
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE				
	TOTAL ACTIVO				
2	PASIVO				
21	Obligaciones con el Público				
210135	Depósitos de Ahorro a la vista				
2103	Depósitos programados				
210301	De 1 a 30 Días				
210302	De 31 a 90 Días				
210303	De 91 a 180 Días				
210304	De 181 a 360 Días				
2505	Depósitos para encaje				
25	Cuentas por Pagar				
2501	Intereses por pagar				
250135	Obligaciones financieras				
250315	Aporte el IESS				
250325	Participación a empleados				
250505	Impuesto a la renta				
	TOTAL PASIVO CORRIENTE				
22	PASIVO NO CORRIENTE				
29	Otros pasivos				

2901	Otras cuentas de pasivos				
	TO. PASIVO NO CORRIENTE				
	TOTAL PASIVO				
3	PATRIMONIO				
31	Capital Social				
3103	Aporte de Socios				
34	Aportes patrimoniales				
3490	Donaciones				
3491	Otros Aportes patrimoniales				
36	Resultados				
3601	Utilidades o excedentes Acumulados				
3603	Utilidades o excedentes del ejercicio				
	TOTAL PATRIMONIO				
	TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO				
<hr/> GERENTE GENERAL		<hr/> CONTADORA			

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

Algunas recomendaciones para el análisis del estado de situación financiera

- ✓ En el análisis del estado de situación financiera la Corporación deberá revisar cuales han sido las inversiones en activos que se han llevado a cabo tanto en capital de trabajo, en inversiones fijas y diferidas.
- ✓ La forma de financiamiento utilizado en dichas inversiones, que bien pueden ser por constitución de pasivos a corto plazo y largo plazo.
- ✓ Por fuentes internas de emisión de cuotas, partes o acciones de capital, y,
- ✓ El financiamiento mediante la generación interna de fondos en las operaciones.

4.3.2.3.9 Las Razones o Indicadores Financieros

Para una base de gestión económica y un mejor análisis financiero presentamos algunos indicadores financieros acorde a las necesidades y naturaleza de la Corporación. Estos indicadores establecen relaciones entre cualquier cuenta del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados. Entre los principales indicadores financieros que se propone son las siguientes:

- Indicador de liquidez
- Indicador de endeudamiento
- Indicador de rentabilidad
- Indicador de morosidad
- Indicador cobertura de provisiones

4.3.2.3.9.1 Indicador de Liquidez

- Mide la habilidad que tiene la entidad para pagar las obligaciones a corto plazo.
- Este indicador entre más alto se considera mejor y puede comenzarse a considerarlo bueno a partir de 1.

Tabla 77: Indicador de Liquidez

FACTOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Liquidez	$= \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	Esta razón ayudará a la Corporación a determinar la capacidad que tiene para pagar sus obligaciones o pasivos en su vencimiento.
Capital Neto de trabajo	<i>Activo Corriente – Pasivo Corriente</i>	Nos indica el dinero disponible que tiene la organización para atender las operaciones financieras.

Fuente: Merino L. (2013). Módulo de Administración Financiera

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.9.2 Indicador de Endeudamiento

- Mide el nivel en que los activos han sido financiados por recursos de terceros.
- El nivel de endeudamiento ideal sería el 50%. Es decir entre pasivos con terceros y patrimonio debería ser de 1 a 1, 50% y 50%.

Tabla 78: Indicador del Nivel de Endeudamiento

FACTOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Solvencia	$= \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} \times 100$	El valor encontrado establece el porcentaje de participación de los acreedores dentro de la corporación.

Fuente: Merino L. (2013). Módulo de Administración Financiera

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.9.3 Indicador de Rentabilidad

- Sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los gastos y obtener una utilidad razonable.
- Desde la óptica de los inversionistas, lo más importante de analizar con la aplicación de estos ratios es la manera como se produce retorno de los valores invertidos en la empresa.

Tabla 79: Indicador de Rentabilidad

FACTOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Rentabilidad del Patrimonio	$= \frac{\text{Resultados del Ejercicio}}{\text{Patrimonio Total}} \times 100$	El porcentaje encontrado, significa, el rendimiento que los socios o dueños de la empresa obtuvieron por su inversión.
Resultado del ejercicio estimado	$= \frac{\text{Resultado del Ejercicio Estimados}}{\text{Activo Promedio (ROA)}} \times 100$	Cuantifica la rentabilidad estimada con relación al activo promedio.

Fuente: Merino L. (2013). Módulo de Administración Financiera

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.9.4 Indicador de Morosidad

- Un elevado coeficiente no solo sugiere la cancelación de los créditos en el futuro, si no también que reduce los ingresos actuales porque los activos no productivos no reditúan más que pequeños o nulos ingresos.

Tabla 80: Indicador de Morosidad

FACTOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Cartera improductiva microempresa	$= \frac{\text{Cartera improd. microempresa}}{\text{Cartera bruta microempresa}} \times 100$	Mide el porcentaje de la cartera improductiva (vencida y no devenga) frente al total de microempresa. Mientras más baja la relación es mejor.
Cartera Vencida microempresa	$= \frac{\text{Cartera vencida micrempresa}}{\text{Cartera bruta microempresa}} \times 100$	Mide el porcentaje de la cartera vencida frente al total de microempresa. Mientras más baja la relación es mejor.
Cartera no devenga interés microempresa	$= \frac{\text{Cartera no devenga interés micro.}}{\text{Cartera Bruta microempresa}} \times 100$	Mide el porcentaje de la cartera que no devenga interés frente al total de microempresa. Mientras más baja la relación es mejor.
Cartera improductiva bruta	$= \frac{\text{Cartera improductiva bruta}}{\text{Cartera Bruta}} \times 100$	Mide el porcentaje de la cartera improductiva (vencida y no devenga) frente al total de la cartera.

Cartera vencida	$= \frac{\text{Cartera vencida}}{\text{Cartera bruta}} \times 100$	Mide el porcentaje de la cartera vencida frente al total. Mientras más baja la relación es mejor.
Cartera no devenga interés	$= \frac{\text{Cartera no devenga interés}}{\text{Cartera bruta}} \times 100$	Mide el porcentaje de la cartera que no devenga frente al total. Mientras más baja la relación es mejor.

Fuente: Emery, D., et al. (2000). Fundamentos de Administración Financiera.

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.9.5 Indicador Cobertura de Provisiones para la Cartera Improductiva

- Lo ideal del índice de cobertura de cartera, es que este indicador sea igual o mayor al cien por ciento, así estará reflejando que los riesgos ante pérdidas originados de la cartera de crédito vencida están cubiertos por sus propias provisiones.

Tabla 81: Indicador Cobertura de Provisiones

FACTOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Provisión para cartera microcrédito	$= \frac{\text{Provisión para cartera microcrédito}}{\text{Cartera improductiva microcrédito}}$	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de la cartera de microcrédito morosa. La relación mientras más alta es mejor.
Provisión para cartera	$= \frac{\text{Provisión para cartera}}{\text{Cartera improductiva}} \times 100$	Mide el nivel de protección que la entidad asume ante el riesgo de la cartera morosa. La relación mientras más alta es mejor.

Fuente: Emery, D. et al. (2000). Fundamentos de Administración Financiera.

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.10 Informes Financieros

Los informes financieros que debe presentar la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas a su respectiva entidad de control a más de los estados financieros básicos, son los siguientes informes que se propone a continuación. A su vez estos formatos servirán para un mejor control financiero para la toma de decisiones efectivas.

4.3.2.3.10.1 Informe de la Cartera Total de Crédito

Este informe, consiste en proporcionar información sobre la cartera total de crédito, para la presentación del informe se propone el siguiente esquema, mismo que debe contener la razón social de la organización, el registro único de contribuyentes (RUC) de la Corporación, el año fiscal y mes de la presentación del informe; consecuentemente se procederá a especificar el número de identificación del socio (puede ser número de cedula o número de identificación que utilice en la Corporación, los nombres y apellidos del socio y el monto de crédito otorgado.

Tabla 82: Informe de la Cartera Total de Crédito

	CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS	
RUC: 0691733094001	AÑO: 2016	MES: Enero
INGRESO DE LA CARTERA TOTAL		
N°. IDENTIFICACIÓN	NOMBRE DEL SOCIO	MONTO DEL CRÉDITO
0603053638	Marcelo Guamán Basantes	\$ 1000.00
0603251695	Manuel Vendoval Patajalo	\$ 500.00
TOTAL:		

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.10.2 Informe del Ingreso de Depósitos

Este informe, consiste en facilitar información sobre el ingreso de los depósitos del socio, para la presentación del informe se propone el siguiente esquema, mismo que debe contener la razón social de la organización, el registro único de contribuyentes (RUC) de la entidad, el año fiscal y mes de la presentación del informe; consecuentemente se procederá a especificar el número de identificación del socio, los nombres y apellidos del socio, el valor depositado por el socio e identificar si es un depósito a la vista o a plazo fijo.

Tabla 83: Informe del Ingreso de Depósitos

		CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS	
RUC: 0691733094001		AÑO: 2016	MES: Enero
INGRESO DE DEPÓSITOS			
IDENTIFICACIÓN	NOMBRE DEL SOCIO	VALOR DE DEPÓSITO	TIPO DE DEPÓSITO
0603053638	Marcelo Guamán Basantes	100.00	A la Vista
0603251695	Manuel Vendoval Patajalo	500.00	A Plazo
0602233751	Julian Alfredo Pucha Cuji	200.00	A la Vista
TOTAL:			

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Autora

4.3.2.3.10.3 Informe Base de Cartera

Este informe, consiste en proporcionar información sobre la base de cartera de crédito, para su presentación se propone el siguiente diseño, mismo que debe contener la razón social y el RUC, el año fiscal y mes de la presentación del informe; consecuentemente se procederá a especificar el número de identificación del socio, los nombres y apellidos del socio, el tipo de cartera, la fecha de emisión, fecha de vencimiento, periodicidad de pago del crédito otorgado, los días de mora que se ha incurrido, monto inicial del préstamo, la tasa activa concedida, el saldo vigente, el saldo de la cartera que no devenga interés, el saldo de la cartera vencida y el saldo total de la deuda.

Tabla 84: Informe Base de Cartera

		CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS										
RUC: 0691733094001		AÑO: 2016					MES: 30 Enero					
BASE DE CARTERA												
Identificación	Nombre Completo	Tipo de cartera	Fecha de Emisión	Fecha de Vencimiento	Periodicidad pago de Cuota	Días mora	Monto Inicial	Tasa de Interés	Saldo por vencer	Saldo de devenga	Saldo Vencido	Saldo Total
0603053638	Marcelo Guamán	Microcrédito	4/01/2016	4/12/2016	12		1000	14%	99.00			901.00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.10.4 Informe Base de Depósitos Totales

Este informe, consiste en proporcionar información sobre la base total de los depósitos de los socios, para la presentación del informe se propone el siguiente formato, mismo que debe contener la razón social y el RUC de la organización, el año fiscal y mes de la presentación del informe; consecuentemente se procederá a especificar el número de identificación del socio, los nombres y apellidos de los socios, el saldo de depósito hasta la fecha, el tipo de depósito, la fecha de la apertura de cuenta, fecha de la última transacción realizada por el socio y la tasa pasiva concedida.

Tabla 85: Base de Depósitos Totales

		CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS				
RUC: 0691733094001		AÑO: 2016		MES: 30 Enero		
INGRESO DE DEPÓSITOS						
IDENTIFICACIÓN	NOMBRE DEL SOCIO	SALDO	TIPO DE DEPÓSITO	FECHA DE APERTURA	FECHA DE ÚLTIMA TRANSACCIÓN	TASA DE INTERÉS
0603053638	Marcelo Guamán Basantes	500.00	A la Vista	04/01/2016	11/04/2016	2%
0602233751	Julian Alfredo Pucha Cuji	200.00	A la Vista	06/03/2016	16/06/2016	2%
TOTAL:						

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

4.3.2.3.10.5 Formulario de Personas Estratégicas

El formulario de personas estratégicas, consiste en facilitar información sobre el recurso humano que actualmente labora en la Corporación, este informe debe contener la razón social de la organización, el RUC de la identidad y el año fiscal de la presentación del informe.

Tabla 86: Formulario de Personas Estratégicas

		CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUAACONAS		
RUC: 0691733094001		AÑO: 2016		
FORMULARIO DE PERSONAS ESTRATÉGICAS				
FUNCIÓN ESTRATÉGICA				
Cargo	Tipo de designación		Nivel de Instrucción	
Director General	Titular		Superior	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Cedula	Primer Apellido	Segundo Apellido	Primer Nombre	Segundo Nombre
0603053638	Mejía	Yépez	Jorge	
PERÍODO DEL CARGO				
Fecha de Inicio: 04/08/2013		Fecha de Fin: 04/08/2016		
DATOS DEL DOMICILIO				
Provincia	Cantón	Parroquia	Comunidad	Sector
Chimborazo	Colta	Sicalpa	Guacona	La Merced
DATOS DE CONTACTO				
Teléfono del domicilio	Teléfono celular		Correo electrónico	
(032)298- 457	0983478291		mejiayj@yahoo.es	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Autora

CONCLUSIONES

Al final del trabajo de investigación se pudo determinar las siguientes conclusiones:

- La Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas tiene muchas falencias importantes en la gestión administrativa - financiera y necesita urgentemente la implementación de un modelo que ayude a mejorar sus procesos internos hacia la consecución de objetivos.
- Mediante el análisis FODA en la ejecución del perfil estratégico interno se pudo evidenciar que el 20% corresponde a grandes debilidades, siendo su principal motivo la falta de una planificación estratégica bien definida y la carencia de un manual de funciones. Así mismo del resultado del perfil estratégico externo el 30% corresponde a grandes amenazas siendo la más importante el crecimiento de la competencia directa.
- En la encuesta aplicada al personal de la Corporación, se evidencio la carencia de un manual de funciones, ausencia de indicadores financieros y de gestión, inexistencia de una estructura organizacional y la necesidad del diseño de modelos de gestión tanto administrativo como financiero. De igual manera a través de la entrevista aplicada al Director Ejecutivo surgió la necesidad de la construcción de la misión, visión, objetivos y valores.
- En la propuesta; la ausencia de una guía administrativa básica ha sido solventada a través de modelos esenciales para la construcción de la misión visión, objetivos y valores, modelos básicos para la estructura organizacional, definición de deberes y responsabilidades, procedimientos para una buena integración del personal, modelos básicos de dirección y modelos para el control de los procesos de ahorro y crédito, todos ellos comprensibles y fáciles de aplicar.
- La Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas no presenta sus Estados Financieros conforme a la Normas Internacionales de Contabilidad N° 1, haciendo necesario proponer modelos de Estados Financieros básicos que cumpla la norma y

proporcionen confiabilidad de la información financiera para la toma de decisiones efectivas.

- La falta de control financiero en la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Gvaconas ha sido solventada en la propuesta por modelos importantes para el control de caja, créditos y aportes de socios que ayudarán en los procesos pertinentes.
- Para mejorar la toma de decisiones se han propuesto modelos de indicadores de liquidez, rentabilidad, endeudamiento, de morosidad e índices de cobertura de provisiones, que adecuadamente interpretadas serán un soporte para los directivos de la organización.

RECOMENDACIONES

Algunas de las recomendaciones que se puede sugerir a la Corporación de Desarrollo Social y Financiera Guaconas son las siguientes:

- Implementar el modelo administrativo – financiero propuesto para mejorar los procesos internos y la consecución de sus objetivos estratégicos.
- Eliminar las debilidades detectadas en el análisis FODA haciendo uso del modelo propuesto para mejorar los resultados.
- Al Director Ejecutivo aplicar los modelos propuestos para la construcción de la misión, visión, objetivos, valores corporativos, diseño de la estructura organizacional, asignación de deberes y responsabilidades, modelos de integración, dirección y control, para el fortalecimiento y sostenibilidad de la Corporación
- Al Departamento Financiero de la Corporación, aplicar el modelo propuesto para la correcta ejecución de los estados financieros conforme a la Norma Internacional de Contabilidad N° 1 para mejorar la confiabilidad de la información financiera en la toma de decisiones efectivas.
- Al Departamento Financiero automatizar los modelos propuestos en el sistema informático SYCOG, el libro diario de caja, control de aporte individual de socios y control de pagos mensuales de los créditos para un mayor control de los recursos económicos de la Corporación.
- Aplicar los indicadores financieros propuestos para precautelar los componentes del activo, pasivo y patrimonio.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaru, C. (2010). Fundamentos de Administración: Teoría General y Procesos Administrativos. México: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2010). Planificación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. 2a ed. México: McGraw-Hill.
- Córdoba, M. (2012). Gestión Financiera. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Emery, D., et al. (2000). Fundamentos de Administración Financiera. México: Hall Hispanoamericana.
- Estupiñan, R. & Estupiñan Gaitán, O. (2006). Análisis Financiero y de Gestión. 2a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franklin, E. (2009). Organización de Empresas. 3a ed. México: McGraw-Hill.
- Hernández, S., et al. (2011). Fundamentos de Gestión Empresarial. México: McGraw-Hill.
- Munch, L., et al. (2011). Organización. 2a ed. México: Trillas.
- Rojas, M., et al. (2012). Sistema de Control de Gestión. Bogotá: Ediciones de la U.
- Arellano H. (2012). Planificación Estratégica. Riobamba: Espoch.
- Cazorla, F. (2011). Módulo de Comercio Internacional: Estudio de Mercado. Riobamba: Espoch.
- Merino, L. (2013). Administración Financiera I: Consideraciones Generales del Análisis Financiero. Riobamba: Espoch.

LINKOGRAFIA

- Bermón, L. (2014). Definición de Modelo: Recuperado de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>
- Campos, S., & Loza, P. (2014). Tesis: Gestión Administrativa. Obtenido de Universidad Técnica del Norte. Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/1945/1/05%20fecyt%201136%20tesis.pdf>
- Chicaiza, S., & Yamberla, G. (2014). Tesis: Modelo de gestión Administrativo Financiero para la cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda, Cantón Otavalo, Provincia de Imbabura. Obtenido de Repositorio Digital UTN. Recuperado de: <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/3166>
- Hernandez, M. (2001). Control de Gestión. Recuperado de: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cgdefi/CGdefinicion.doc>
- K, A. (2013). La Toma de Decisiones. Obtenido de CreceNegoc. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/la-toma-de-decisiones/>
- Lazzo, A. (2014). Conceptos de Gestión Administrativa. Recuperado de: <http://gestionadministrativaconceptos.blogspot.com/p/conceptos.html>
- Monterrye, T. (2011). Modelos Gerenciales para la Toma de Decisiones. Recuperado de: http://sitios.ruv.itesm.mx/portales/microfinanzas/seminarios/docu_seminarios/td1_modelosgerencialespara.pdf
- Morán, J. (2010). Cualidades de El Gran Líder. Recuperado de: <http://aprendeacaminarporlavida.com/las-10-cualidades-de-el-gran-lider/>
- Nunes, P. (2015). Gestión Financiera. Recuperado de: <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/gestion/gestionfinanciera.htm>
- Oto, B. (2011). Tesis: Modelo de Gestión Financiera y Reducción de Morosidad en el departamento Financiero de la Empresa Electrica Riobamba S.A. Obtenido de

Repositorio Institucional de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:
Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/1213>

- Suárez, M. (2011). Interaprendizaje de Estadística Básica. Recueprado de: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&c>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2012). Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Reglamento%20a%20la%20Le>
- Tecnológico de Monterrey (2008). Modelos Gerenciales para la Toma de Decisiones. Recuperado de: http://sitios.ruv.itesm.mx/portales/microfinanzas/seminarios/docu_seminarios/td1_modelosgerencialespara.pdf
- Vásquez, R., & Mendoza, R. (2009). Modelos de Motivación. Recuperado de: <http://www.oocities.org/reinamendoza/Gerencia/Foro/Foro.htm>

ANEXOS

Anexos 1: Guía de encuesta aplicada al personal de la Corporación

CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS <u>GUÍA DE ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA “COFIDEG”</u>	
  	
OBJETIVO: Determinar la necesidad del diseño de un modelo de gestión administrativo financiero para la COFIDEG del Cantón Colta, Provincia de Chimborazo.	INSTRUCCIONES: Estimado/a amablemente lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X su respuesta. Las respuestas serán manejadas confidencialmente.
1. ¿Cuál es su grado de preparación?	
Primaria	()
Secundaria	()
Superior	()
2. ¿Conoce usted la misión y visión de la Corporación?	
Si	()
No	()
3. ¿Para en cumplimiento de sus responsabilidades se basa en el reglamento interno otorgado por la Corporación?	
Si	()
No	()
4. ¿Se utilizan indicadores de gestión y financiera que permitan medir la gestión y el cumplimiento de los objetivos?	
Si	()
No	()

5. ¿La Corporación cuenta con un organigrama estructural?	
Si	()
No	()
6. ¿La Corporación cuenta con un manual de funciones?	
Si	()
No	()
7. ¿Para la concesión de créditos se realiza un estudio moderado que asegure su destino y su recuperación?	
Si	()
No	()
8. ¿Se lleva un registro correcto de la documentación de crédito?	
Si	()
No	()
9. ¿La cartera de crédito es analizada para contrarrestar la morosidad de crédito?	
Si	()
No	()
10. ¿Conoce usted de un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero?	
Si	()
No	()
11. ¿Le gustaría que se diseñe un Modelo de Gestión Administrativo – Financiero acorde a los requerimientos y necesidades de la Corporación?	
Si	()
No	()
Gracias por su amable colaboración	

Anexos 2: Guía de encuesta aplicada a los socios

CORPORACIÓN DE DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERA GUACONAS

GUÍA DE ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS – CLIENTES



OBJETIVO: Determinar el nivel de satisfacción de los socios-clientes de la “COFIDEG” con respecto al servicio que ofrece la entidad y su recurso humano.

INSTRUCCIONES: Estimado/a socio lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X su respuesta. Las respuestas serán manejadas confidencialmente.

CUESTIONARIO

1. ¿Género del socio?

Femenino ()

Masculino ()

2. ¿A qué sector de Cantón Colta pertenece?

Urbana ()

Rural ()

3. ¿A qué actividad económica se dedica usted?

Agricultura ()

Ganadería ()

Comercio ()

Empleado Público ()

Empleado Privado ()

Microempresa ()

Otros ()

4. ¿Los productos financieros que ofrece la Corporación cubren totalmente sus expectativas?

Si ()

No ()

5. ¿Cómo calificaría la atención y desempeño del personal de la Corporación?	
Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Regular	()
Mala	()
6. ¿Particularmente que tipos de créditos solicita usted?	
Productivos	()
Comerciales	()
Consumo	()
Emergente	()
7. ¿Cuántas veces ha solicitado un crédito?	
Una vez	()
Dos veces	()
Tres veces o más	()
8. ¿Cómo considera usted la tasa de interés que ofrece la Corporación por su ahorro?	
Alta	()
Normal	()
Baja	()
9. ¿Cómo calificaría la atención y el desempeño del Director Ejecutivo?	
Excelente	()
Muy Buena	()
Buena	()
Mala	()
10. ¿Cómo considera usted la tasa de interés que mantiene la Corporación por los créditos concedidos?	
Alta	()
Normal	()
Baja	()
Gracias por su amable colaboración	

PREGUNTA N° 2

¿Qué servicios financieros ofrece la Corporación?

- Créditos Productivos, Comerciales, Consumo, Emergente
- Ahorros a la vista,
- Ahorros programados.

PREGUNTA N° 3:

¿La Corporación cuenta con un reglamento interno y el mismo es socializado con sus colaboradores?

Actualmente si, contamos con el reglamento interno de crédito y de socios, mismos que son entregados y socializados.

PREGUNTA N° 4

¿Bajo qué organismo de control se encuentra supervisada la Corporación de Desarrollo Social Guaconas?

Por la Institución, Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos de Ecuador “CODENPE”. Pero más por la Corporación de Organizaciones Campesinas Indígenas de las Huaconas y Compañías “COCIHC”. Actualmente nos encontramos en transición a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

PREGUNTA N° 5.-

¿Qué procesos internos existen para el control y captación de rendimientos financieros?

- Para captar socios es el servicio con facilidad.
- Ahorros programados.
- La seriedad del administrador: trayectoria y la labor social.

PREGUNTA N° 6

¿Con qué frecuencia se realizan reuniones de los directivos para la toma de decisiones?

La reunión general de directivos se lo realiza de manera mensual y de ser casos emergentes se realizan reuniones extras, con la finalidad de resolver inconvenientes de la Corporación y crecimiento de la institución.

PREGUNTA N° 7

¿Cree usted que el análisis financiero le ayude a tomar decisiones tácticas y operativas en beneficio de la Corporación?

Sí. Porque ayuda a analizar los gastos, ganancias y en base a ello, planificamos correcciones y de ser necesario damos el respectivo seguimiento.

PREGUNTA N° 8

¿Se aplican indicadores financieros propios de la Corporación?

No, actualmente no contamos con indicadores financieros propios para nuestra entidad.

PREGUNTA N° 9

¿Cuáles son las medidas que han tomado para mejorar la cartera de crédito?

- Seguimiento de crédito.
- Notificaciones escritas.

PREGUNTA N° 10

¿Cree usted que un modelo de gestión administrativa – financiera, le beneficiaría a la organización? ¿Por qué?

Si, permitirá tener conocimiento teórico y de esta manera sería factible aplicarlo, para mejorar nuestra gestión.

PREGUNTA N° 11

¿El sistema informático que maneja la Corporación proporciona información confiable?

Hemos tenido muchos inconvenientes en el sistema, porque no refleja estados financieros confiables y nos hacen falta módulos contables que nos permitan controlar los recursos económicos de los socios.