



DE BANCA Y FINANZAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA Y DIRECTORA DE TESIS

CERTIFICA:

Que el trabajo de tesis titulado: "ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA CAJA DE AHORRO "PICHIKRA" DE LA PARROQUÍA SAN LUCAS DEL CANTON SARAGURO DE LA PROVINCIA DE LOJA", desarrollado por el señor: David Antonio Quille Celi, previo a optar el grado de Ingeniero en Banca y Finanzas, ha sido desarrollado bajo mi dirección, el cual luego de haber sido revisado su contenido teórico- práctico, cumple con los parámetros generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo que autorizo su presentación ante el respectivo tribunal de grado.

Loja, 17 de Noviembre del 2016

Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mgs. Sc

DIRECTORA DE TESIS



AUTORÍA:

Yo, David Antonio Quille Celi declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el repositorio Institucional. Biblioteca Virtual.

Autor: David Antonio Quille Celi

Firma:

Cédula: 1105900102

Fecha: Loja, Noviembre del 2016



CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR, PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, David Antonio Quille Celi, declaro ser autor de la tesis titulada: "ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA CAJA DE AHORRO "PICHIKRA" DE LA PARROQUÍA SAN LUCAS DEL CANTON SARAGURO DE LA PROVINCIA DE LOJA", como requisito para optar el grado de Ingeniero en Banca y Finanzas; autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 21 días del mes de noviembre del 2016.

FIRMA:

AUTOR: David Antonio Quille Celi

CÉDULA: 1105900102

DIRECCIÓN: Loja, Eugenio Espejo e Inés Jiménez

CORREO ELECTRÓNICO: repetodavid@hotmail.com

TELÉFONO: 2589922-0968395266

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTORA DE TESIS: Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mgs. Sc.

TRIBUNAL DE GRADO: Ing. Lucía Valverde Marín. MAE PRESIDENTA

Ing. Yolanda Campoverde Bustamante. MAE VOCAL

Ing. Jorge Vallejo Ramírez. MAE.

VOCAL



DEDICATORIA

Quiero dedicar el presente trabajo, primero a Dios y la Virgen Dolorosa por velar por mí en todo momento y permitirme cumplir con uno de mis sueños.

A mi madre y mi hermano que son la fuerza y las ganas para realizar todas las cosas que me propongo, por su guía y compañía en todo momento.

A mi padre, por darme los consejos para ser un hombre recto y con buenos valores. El éxito de este trabajo y todo lo que logre en esta vida es de ustedes, están en mi corazón.

David Antonio.



AGRADECIMIENTO

Mi gratitud y reconocimiento a la Universidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa; y, a la carrera de Ingeniería en Banca y Finanzas por la oportunidad de ser un profesional y cumplir uno de mis sueños.

De manera particular a la Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez, quien pacientemente dirigió el desarrollo de la presente tesis, aporte fundamental para concluir satisfactoriamente esta investigación.

Finalmente, expreso mi agradecimiento al Consejo Provincial de Loja por el convenio realizado entre esta institución y la Carrera de Banca y Finanzas a nombre del Ing. Agustín Tene y a las señoras socias de la caja de ahorro "PICHIKRA" de la parroquia de San Lucas, quienes colaboraron de la mejor manera en la obtención de la información necesaria y me dieron la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de mi vida estudiantil universitaria.

El Autor

a) TITULO

"ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA CAJA DE AHORRO "PICHIKRA" DE LA PARROQUÍA SAN LUCAS DEL CANTON SARAGURO DE LA PROVINCIA DE LOJA"



b) **RESUMEN**

Este trabajo investigativo es de tipo descriptivo y su desarrollo en función de su objetivo principal; realizar una organización administrativa y financiera eficiente que contribuya a los requerimientos y necesidades de todas las socias y directivos de La Caja de Ahorro "PICHIKRA"; siendo necesario el cumplimiento de los objetivos específicos como: elaborar un diagnóstico externo e interno de la caja de ahorro, y realizar una propuesta que mejore las actividades que realiza la misma.

Dicha organización, busca romper con el paradigma de que el hombre es quien maneja el recurso económico y proporcionar la capacidad igualitaria de ser más humano que ser un generó, satisfaciendo necesidades crediticias de forma rápida y oportuna, sin exigir demasiados requisitos, diferenciándose de las entidades financieras tradicionales, fomentando la dinámica económica local en la comunidad de su cobertura.

Inicialmente se partió de una entrevista y una encuesta, a la Presidenta y Socias de la caja de ahorro respectivamente, para obtener datos reales de su situación actual, sus necesidades, sus metas y deseos a cumplir, luego se elaboró manuales de funciones administrativos, procedimientos financieros y contables; estableciendo una filosofía organizacional que se acople a los requerimientos de la caja; así como los manuales financieros necesarios, para convertirse en una organización que sea de admiración y referencia para otras del mismo sector, trazando en su horizonte el convertirse en una cooperativa dirigida por mujeres y para mujeres.

Este trabajo busca generar una mayor eficiencia de las actividades que realizan dentro de la organización, optimización de tiempo y recursos, para que se brinde un servicio de calidad, pudiendo incrementar el número de socias, y proporcionando a nuevas directivas un completo entendimiento de las funciones que tendrán que desempeñar durante su periodo.

Por último, se establecieron las respectivas conclusiones y recomendaciones para dar solución al problema presentado por la caja; como es la falta de una herramienta de control administrativo y financiero.



SUMMARY

This work investigative is of descriptive type and its development according to its main target; to realize an efficient administrative and financial organization that contributes to the requests and needs of all the partners and managers of the Savings Bank "PICHIKRA"; being necessary the fulfillment of the specific targets like: to prepare an external and internal diagnosis of the savings bank, and to realize a proposal that improves the activities that the same one realizes.

The above mentioned organization, he thinks about how to break with the paradigm of which the man is who handles the economic resource and provide the egalitarian aptitude to be more human than to be one it generated, satisfying credit needs for rapid and opportune form, without demanding too many requisites, differing from the traditional financial institutions, encouraging the local economic dynamics in the community of its coverage.

Initially it broke of an interview and a survey, to the President and Partners of the savings bank respectively, to obtain real information of its current situation, its needs, its goals and desires to expire, then there were prepared administrative manuals of functions, financial and countable procedures; establishing a philosophy organizational that mates to the requests of the box; as well as the necessary financial manuals, to turn into an organization that is of admiration and reference to others of the same sector, planning in its horizon turning into a cooperative directed by women and for women.

This one worked he thinks about how to generate a major efficiency of the activities that they realize inside the organization, optimization of time and resources, so that a quality service is offered, being able to increase the number of partners, and providing to new instructions one finished understanding of the functions that they will have to redeem during its period.

Finally, the respective conclusions and recommendations were established to give solution to the problem presented by the box; since it is the absence of a tool of administrative and financial control.



c) INTRODUCCIÓN

Las finanzas populares se han instaurado en regiones rurales en las cuales no se accede a servicios financieros, en modelos adecuados a la realidad asociativa de grupos, bajo este contexto se han creado organismos con modelos alternativos de prestación de servicios financieros.

Estas instituciones son las cajas de ahorro, que en la actualidad juegan un papel trascendental en la economía del país, ya que se constituyen en el pilar fundamental para el desarrollo económico y productivo del sector en el que se encuentran y al que la banca tradicional no ha podido llegar.

Debido al crecimiento significativo que han tenido en los últimos años se han convertido en instituciones sólidas en el mercado financiero, es por esto, que es de gran importancia el desarrollo de la presente tesis denominada: "ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA CAJA DE AHORRO "PICHIKRA" DE LA PARROQUÍA SAN LUCAS DEL CANTÓN SARAGURO DE LA PROVINCIA DE LOJA", ya que mucha de las veces la falta de una organización efectiva han llevado a que estas estructuras no prosperen, acumulando errores y dificultando trabajar de forma elocuente para satisfacer las necesidades de sus socias, este trabajo basado en sus objetivos, elaborando un diagnostico externo e interno y realizando una propuesta que mejore las actividades que realiza la caja de ahorro eliminará este tipo de problemas.

Puesto que le proporcionará a la entidad las herramientas necesarias para mejorar su gestión administrativa y financiera, permitiendo optimizar su desempeño, reducir los riesgos, maximizar el aprovechamiento de los recursos, logrando de esta forma tener estabilidad como organización para que se cumpla la misión por la cual fue creada la caja de ahorro.

La estructura del presente trabajo está compuesta primeramente por el **Titulo** identificando el tema, por el **Resumen** en donde se menciona los puntos más relevantes del proyecto, seguidamente se encuentra la **Introducción**, en la que se describe el tema, su importancia y lo que contiene la investigación; también se hace constar la **Revisión de Literatura**, que es el fundamento teórico recopilado de fuentes bibliográficas, como siguiente punto están

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS



los **Materiales y Métodos**, donde se indica los diferentes métodos y técnicas utilizados en el desarrollo del trabajo; se incluye también a los **Resultados** en donde constan todos los manuales, procedimientos y documentos de registro, constituyéndose en el contenido primordial de este trabajo investigativo.

También contiene **Conclusiones y Recomendaciones**, las cuales se derivan del estudio realizado, la **Bibliografía** que son las fuentes de donde se obtuvo la información para el desarrollo investigativo y finalmente los **Anexos** que son los documentos que contienen información de apoyo que ayudaron al cumplimiento de esta investigación.



d) REVISIÓN DE LITERATURA

Las Finanzas Populares

La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias (2015) considera que las finanzas populares y solidarias en el marco de la economía social y solidaria, son de trascendental importancia, pues constituyen un mecanismo de organización y participación de los actores y sujetos sociales de la economía popular en el sistema financiero. El desarrollo de este sector es fruto de un proceso de construcción impulsado por las organizaciones populares en el mundo, que rompe viejos paradigmas del que hacer financiero. En Ecuador, desde los años 1960-1970, se aprecia de manera significativa el surgimiento de iniciativas de ahorro y crédito, así como de esfuerzos no gubernamentales de financiamiento a la producción de la población de menores ingresos. Las finanzas populares se basan en principios de solidaridad democrática y ayuda mutua, honestidad, transparencia y sostenibilidad; en la existencia de control social que minimiza riesgos morales. Su misión, visón y planificación, así como la evaluación del desempeño consideran el impacto social y su contribución al desarrollo local y el ámbito de gestión financiera.

Naranjo (2011) afirma que en el Ecuador la importancia de las finanzas populares es primordial; se estima que el 50% del empleo nacional es generado por microempresas, de las cuales el 46% es propiedad de mujeres, que generan alrededor del 25,7% del PIB, actualmente el sector financiero popular y solidario llega casi al US\$ 1500 millones de activos y más de dos millones de socias y socias.

Definiendo así a las finanzas populares como el conjunto de instituciones sociales que cristaliza valores, normas y practicas con predominio de solidaridad en las formas de organización económica: Pública-Estatal, Empresarial-Privada, Popular y Solidaria y, sus formas mixtas; de modo de resolver con equidad, eficiencia social, igualdad en la diversidad, con libertad de opción e incluyendo generaciones futuras, en y desde el territorio nacional (MIES, 2011).



Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario

Art. 311. de la Constitución de la República del Ecuador (2008) menciona que el sector Financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro, las que recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida de que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Según LOEPS (2011) afirma que Los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como las Unidades Económicas Populares, deben regirse a los siguientes principios:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común.
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
- El comercio justo y consumo ético y responsable.
- La equidad de género.
- El respeto a la identidad cultural.
- La autogestión.
- La responsabilidad social y ambiental la solidaridad y rendición de cuentas
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes (LOEPS, 2011).

Cajas de Ahorro

El MIES (2011) sostiene que las cajas de ahorro son un peculiar sistema de organización de entidades de ahorro y crédito que tradicionalmente han sido creadas para la población de bajos ingresos, principalmente rural, que no tienen acceso a servicios financieros formales. Su objetivo ha consistido en llevar servicios financieros de calidad a campesinos e indígenas y grupos de áreas urbanas del sector social, sobre todo a quienes subsisten en micro regiones de extrema marginalidad; constituyen uno de los sistemas de organización que realiza intermediación financiera, adaptando diversas modalidades de funcionamiento y de finalidades, que van en relación a las orientaciones recibidas desde las diversidad de objetivos y criterios, que nacen en organizaciones e instituciones públicas y privadas, que han apoyado a sus creación.



Las cajas de ahorro se congregan por afinidad en pequeñas agrupaciones comunitarias, con la finalidad de fomentar y conservar la cultura del ahorro, otorgar préstamos oportunos y accesibles a sus socios, con garantías flexibles, para mejorar la calidad de vida de sus socios, cooperar con la comunidad, para apoyar propuestas comunitarias de beneficio social. Estas actividades se las realiza entre familiares, amigo, vecinos, compañeros de trabajo, etc.

La caja de ahorro es una organización local de hecho, que actúa en forma permanente, solidaria y autogestionaria, conformada con el fin de proveer los servicios de ahorro y crédito a sus socios.

El Proceso Administrativo

Chiavenato (2007) afirma que el proceso administrativo es el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluyendo la planeación, la organización, la dirección y el control. Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad de un administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.

Henry Fayol (1845-1925), define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones de un administrador.

Funcionalidad del Proceso Administrativo

Según Fayol, existe proporcionalidad de la función administrativa; se reparte por todos los niveles jerárquicos de la empresa y no es privativa de la alta dirección.

La función administrativa no se concentra sólo en la cúpula de la empresa ni es privilegio de los directores, sino que se distribuye de manera proporcional entre los niveles jerárquicos. A medida que se desciende en la escala jerárquica, aumenta la proporción de



las otras funciones de la empresa; a medida que se asciende, aumentan la extensión y el volumen de las funciones administrativas.

- **1. Planeación:** Evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de él.
- **2. Organización:** Proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
- **3. Dirección:** Pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales de la institución.
- **4.** Coordinación: Armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
- **5. Control:** Verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

ORGANIZACIÓN

Bernal (2007) define a la organización como una actividad básica de la administración cuyo fin es procurar una mayor efectividad en el logro de los resultados de las organizaciones o empresas. Las empresas necesitan organizar sus recursos, sus tareas, y diseñar la estructura organizacional para el desarrollo de sus funciones, para responder a las exigencias del entorno cambiante, lo cual hace que esta función sea un acto permanente y flexible. La organización responde al proceso de planeación, en donde se define qué pretende lograr la organización en un cierto período, mientras que en el proceso de organización se define cómo se agruparán las actividades y la asignación de recursos para lograr lo planeado.

Según este criterio, las organizaciones planean, se proponen objetivos y de acuerdo con sus capacidades y las condiciones del entorno definen estrategias para alcanzarlos, desarrollar las actividades necesarias, ponen en marcha dichas actividades y, por último, se controla y retroalimenta el proceso.



Para Robbins & Coulter (2005) la organización es un proceso que más se ha modificado durante los últimos años debido a los drásticos cambios en el entorno. En este proceso de organización, el desafío para los directivos ha sido diseñar una estructura organizacional que permita a las personas realizar su trabajo en forma eficiente y eficaz, pero, a la vez que lleve a la compañía a ser competitiva.

La Organización Interna

Para Delgado & Ventura (2008) las organizaciones, empresas, sociedades, entre otras necesitan organizarse para poder desarrollar su actividad. Para ello es necesario establecer una estructura organizativa acorde con sus características. En donde las personas que trabajan en la empresa necesitan conocer las diferentes relaciones tanto jerárquicas como funcionales que existen en la empresa. La estructura organizativa de las empresas es un rasgo que las diferencia entre sí, como ocurre con las personas, puede decirse que es muy difícil encontrar a dos empresas con la misma estructura organizativa. Todas las empresas establecen su estructura organizativa en función de sus rasgos característicos.

División del Trabajo

Para Amaru (2009) la división del trabajo es el proceso en el cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas. La división del trabajo permite a las organizaciones lograr objetivos complejos. La importancia de la división del trabajo como principio de organización es incuestionable. La forma como cada sociedad divide y reparte el trabajo productivo se proyecta de diversos modos sobre la estructura organizacional y determina el estilo de desarrollo histórico de esa estructura.

Identificación de las Unidades de Trabajo.

Una vez definidos los objetivos, el trabajo a realizar se divide en unidades o bloques, que abarcan las tareas necesarias para lograr uno o más objetivos.

Denominación de las Unidades de Trabajo.

A los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos y cada uno de ellos realiza una parte del trabajo total que es necesaria para lograr los objetivos.



Departamento es una designación genérica; se les puede llamar unidades, sectores, divisiones, gerencias, direcciones, secciones o áreas. En ciertos casos, el departamento tiene una sola función de la organización, en otros, un departamento concentra diversas funciones.

Autoridad

Además de dividir el trabajo, el proceso de organizar implica atribuir autoridad a las personas o a las unidades de trabajo. La autoridad es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. La autoridad implica también el poder de utilizar o comprometer los recursos organizacionales. Puede atribuirse a personas, unidades de trabajo de una compañía o a organizaciones, como el departamento de auditoría de las empresas, una comisión de investigación, la policía o el poder judicial.

La atribución de la autoridad implica dos conceptos fundamentales del proceso de organización: jerarquía y amplitud de control.

Jerarquía.

La autoridad se divide verticalmente en niveles; las personas que se encuentran en determinado nivel tienen la autoridad sobre las que están en un nivel inferior. A la inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y rinden cuentas a quienes están arriba de ellas. A esta disposición de la autoridad en niveles se llama jerarquía o cadena de mando; a la cantidad de niveles se le conoce como número de escalones jerárquicos.

Amplitud de Control.

La amplitud de control es el número de personas que integran el equipo de un gerente, sobre las cuales tiene autoridad o alas que supervisa.

Definición de Responsabilidades

Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza o se le llama cargo.

Un cargo es la menor unidad de trabajo de una organización; consiste en el conjunto de tareas actividades que debe desempeñar una persona, hay cargos integrados por un solo



ocupante o un número pequeño de ocupantes, así como cargos con un gran número de ocupantes. Los cargos tienen títulos que identifican la tarea principal del ocupante, el contenido del cargo especifica las tareas o responsabilidades que el ocupante debe desempeñar.

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Chiavenato (2007) la considera como el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones; la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran un grupo con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en realización de los fines que el grupo persigue.

Filosofía Empresarial

Chiavenato (2011) asegura que la filosofía de la organización es una construcción ideada de dentro hacia afuera de la organización, independiente del entorno externo, y esta compuesta por sus principios y valores organizacionales; la filosofía organizacional ha dejado de ser un elemento adicional o de simple estructura dentro de las organizaciones, estos se han convertido en parte fundamental de las mismas, así como la amalgama entre estas y todo el ambiente interno y externo de la organización, trascendiendo y evolucionando junto con el medio en el que se desenvuelve, para ello deben de conocerse los elementos que permitan en ese ambiente ser más competitivo para ser más exitosas. En este sentido, es de vital importancia que las organizaciones identifiquen los elementos que le permita ser más competitiva en su sector.

Estos elementos son:

Misión.

La misión es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto o el mercado; define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir; está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio. La misión está relacionada con el negocio de la organización; constituye una



manera de expresar el sistema de valores en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

- 1. La razón de ser de la organización.
- 2. El papel de la organización en la sociedad.
- 3. La naturaleza del negocio de la organización.
- **4.** El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- **5.** Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Formulación de la Declaración de Misión de la Organización.

La declaración de la misión de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser de la organización, en el entendido de que ésta se extinguirá a medida que la intención estratégica se concrete y, cuando eso ocurra, sus líderes tendrán que cubrir un nuevo sueño, una especie de reinvención de los negocios, que asegure la evolución sostenida de la organización.

La declaración de la misión de una organización debe incluir mercado, refiriéndose a las demandas genéricas de la sociedad que pide energía, abrigo, comunicación, alimentación, transporte, entretenimiento, salud, etc. Sin embargo para responder correctamente y con certeza cuál será la demanda genérica de la sociedad que atenderá la organización, es preciso que tenga un conocimiento general, aun cuando no puntual, de las competencias esenciales que utilizará para cumplir la misión propuesta.

También es necesario que exista coherencia entre el pasado, el presente y el futuro de la organización. La formulación de la misión de la organización es eficaz cuando consigue definir su individualidad o su propia personalidad para el negocio.

La declaración de misión además de considerar el enfoque de la actuación general de la organización y de sus productos y servicios debe puntualizar los siguientes propósitos competitivos:

1. Propósito sectorial: Debe indicar los sectores preferenciales de actuación, como el sector de bienes de consumo o industriales y el de servicios.



- **2.** Propósito extendido de productos y servicios: Se debe referir, por ejemplo, a la calidad tecnológica o a los servicios que se ofrecen.
- **3.** Propósito de las competencias: Debe plantear la base y la producción de productos y servicios. Más adelante se explicará el papel que desempeñan las competencias esenciales de la organización para que la ejecución de la misión tenga éxito.
- **4.** Propósito de los segmentos de actuación: Debe elegir la organización, a partir de sus competencias centrales, los segmentos prioritarios que cubrirá.
- **5.** Propósito de verticalidad: Debe definir el grado de integración o terciarización de los procesos.

Todas las consideraciones respecto del propósito de la misión dependen de la medida en la que la organización conozca su contexto y el entorno de sus relaciones, lo cual explica por qué debe ser actualizado conforme adquiere nuevos conocimientos sobre los negocios, la competencia y acerca de sus propios recursos y competencias.

¿Por qué es importante la declaración de misión?

Establecer una misión y formular su declaración formal tiene muchas consecuencias importantes:

- 1. Ayuda a concentrar el esfuerzo de las personas en una sola dirección, porque presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.
- **2.** Evita el riesgo de que se persigan propósitos contradictorios y también el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
- **3.** Fundamenta la asignación de los recursos al tenor de la mira que establece la misión.
- **4.** Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.
- **5.** Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.

Visión.

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. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios.



Premisas para la Elaboración de Visión.

La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble. Luego entonces, la visión debe cumplir con estas premisas:

- 1. Adherencia a los hechos reales: Las situaciones soñadas deben ser posibles. Se deben descartar descripciones como servicios encantadores, liderazgo en tecnología o construcción de una nueva sociedad. No está prohibido soñar, pero si no se conoce la organización y sus anhelos, sería un grave equívoco que llevará a elaborar visiones de los negocios sin adherencia alguna. Por tanto, el proceso de la planeación estratégica corre el peligro de convertirse en una actividad burocrática carente de pasión.
- 2. Descripción concisa, pero potente: La visión de 1os negocios debe tener un enfoque definido. Enumerar varias dimensiones, como preservar el entorno, satisfacer las demandas de 1os clientes, propiciar un ambiente de trabajo único, carecerá de valor, pues diluye esfuerzos y pierde enfoque.
- **3.** Equilibrio de todos los grupos de interés: La visión debe favorecer a todos los grupos de interés. El enfoque de ser líder en el sector es atinado para los ejecutivos y los empleados, pero no interesa a los clientes, a menos de que ese liderazgo les ofrezca mejor tecnología o economías de escala.

Elaboración de la Visión.

La elaboración de la visión es un proceso cargado de emoción debido a que trata de reconocer la razón de ser de 1a organización. Cuando la visión envuelve a todos, constituye el factor que aglutina sus energías porque imprime congruencia y convergencia en sus esfuerzos.

El desafío de la formulación de la visión de los negocios es que no se limita a un simple ejercicio para rastrear y elegir 1as oportunidades estratégicas del futuro. El proceso exige un claro autoconocimiento (quiénes somos, qué valoramos, qué anhelamos). Esto supone 1a acción de un liderazgo abierto, decidido y capaz de estimular que esos sentimientos surjan en todas las personas dela organización.



Objetivos.

La misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en 1a medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo. El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanzan un objetivo, éste deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En ese sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

En muchas organizaciones los objetivos organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas, en otras por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos y, en otras, por un individuo que posee o dirige toda la organización.

La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. No obstante, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima. Algunas suman nuevos objetivos a sus objetivos originales y otras los modifican con el transcurso del tiempo.

Los objetivos organizacionales tienen varias funciones:

- 1. Sirven de patrones que utilizan los grupos de interés de la organización para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados.
- 2. Sirven de unidad de medida que usan los grupos de interés para medir y comparar la productividad y el éxito de la organización, sea en el tiempo, sea en relación con los competidores.
- **3.** Empleados como aglutinantes de esfuerzos; es decir, como elementos de convergencia de actividades y de direccionamiento de esfuerzos para que 1os distintos grupos de interés se puedan integrar de forma coordinada.

Los objetivos organizacionales son unidades simbólicas e ideas que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad. La definición de los objetivos organizacionales siempre es intencional, pero no necesariamente racional, pues es un proceso de interacción entre la organización y su entorno.



El proceso de establecer objetivos es complejo y dinámico. Las organizaciones no persiguen un solo objetivo, pues necesitan satisfacer la enorme cantidad de requisitos que le impone el entorno y los diferentes grupos de interés. Los objetivos organizacionales tampoco son estáticos, pues están en continua evolución y modifican 1as relaciones de la organización con su medio ambiente.

Valores Organizacionales.

Se trata de un conjunto de conceptos, filosofías y creencias generales que 1a organización respeta y practica y que está por encima de las prácticas cotidianas. Son 1os ideales eternos, que sirven de guía e inspiración a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización.

Los valores de la organización corresponden a sus atributos y las virtudes preciadas, como la práctica de la transparencia, el respeto a la diversidad, la cultura de la calidad o el respeto al medio ambiente.

Las Políticas

Para Medina (2012) son la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

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

Diagnostico Estratégico Externo

Según Chiavenato (2011) los cambios rápidos, profundos y discontinuos que afectan a las personas, las organizaciones y a 1a sociedad son producidos en general por la acción de muchos agentes que forman, simultáneamente, un campo de fuerzas caóticas y dinámicas, cuyas derivaciones son desconocidas e imprevistas. Para hacer un diagnóstico estratégico



externo, los directivos de las organizaciones deben seleccionar de entre infinidad de datos e información, aquellos que podrían ser relevantes y significativos, y deben percibir, por medio de la reflexión y las motivaciones personales u organizacionales, lo que está sucediendo en su alrededor. Mirar más allá de las fronteras de la organización es fundamental para el éxito. Por ello es necesario desarrollar una visión periférica que pueda descubrir horizontes y que permita visualizar el mundo de los negocios con todas sus dimensiones y dinamismo.

Ninguna organización es única en el mundo, ni vive completamente sola o aislada de todos. Toda organización vive y opera en el entorno que la circunda. Éste incluye el conjunto de todas las demás organizaciones y de todos los factores que representan las influencias externas que operan sobre ella.

Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo, también llamado análisis del entorno o auditoría de la posición, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones.

El diagnóstico estratégico externo comienza por los aspectos más contextuales y envolventes que avalan todos los sectores con mayor o menor intensidad. A partir de ahí las organizaciones identifican los factores de las relaciones de los grupos estratégicos y de las fuerzas de la competencia, que actúan dentro de sectores específicos con el propósito de comprender perfectamente las oportunidades y las amenazas que afrontan. El análisis sectorial permite conocer el sector de actividad y se debe complementar con una estimación, cuantitativa y cualitativa, de los índices de desempeño real y potencial del mercado del sector analizado. La información acerca del entorno permite a la organización elaborar sólidos conocimientos del desarrollo futuro de su sector de actividad.



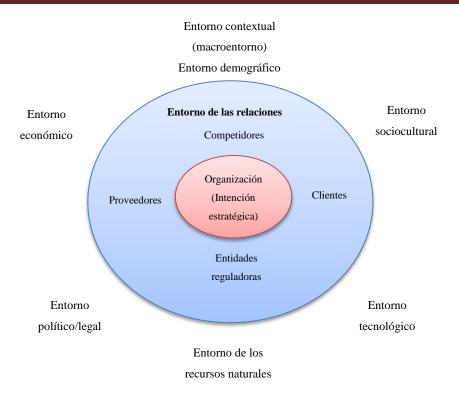


Figura 1: Chiavenato (2011) "Planeación Estratégica" la figura representa las diferentes dimensiones y factores del entorno que analiza la organización.

Indicadores del Macroentorno o Entorno Contextual

El entorno contextual se puede analizar a partir de sus diferentes aspectos, sea el entorno demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el de los recursos naturales (medio ambiente). Se deben escoger indicadores sensibles de cada aspecto del entorno contextual y que sean capaces de detectar los cambios y las tendencias que llegarán. Toda organización sigue ciertos indicadores, y deja a un lado otros, dependiendo de su experiencia o sus prioridades. Esta elección es crítica porque, en ocasiones, se deja de seguir un indicador importante, uno que la organización y sus ejecutivos no evaluaron como tal, y esto provoca que les sorprendan los acontecimientos generados por el indicador olvidado.

La elección de los indicadores del entorno contextual representa una ventaja competitiva porque el volumen de información disponible es enorme y se encuentra dispersa en varias fuentes, lo cual provoca que resulte imposible, en términos económicos y tecnológicos, seguirla toda. Además, no toda la información tiene la debida importancia, y por lo mismo, no es necesario seguirla. A pesar de esta dificultad y del riesgo inherente a la elección



equivocada de los indicadores en general, cabe destacar algunos indicadores que afectan a todas las organizaciones en mayor o menor medida.

Entorno o Análisis Demográfico.

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Dado que las personas constituyen mercados, las condiciones demográficas tienen especial interés para las organizaciones. Los principales indicadores que se emplean en el proceso de la información del entorno demográfico son:

- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio.
- Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población.
- Tasa de matrimonios, de natalidad y de mortalidad.
- Estructura de edad, familiar y vivienda.
- Nivel de escolaridad.
- Composición étnica y religiosa.

Entorno o Análisis Económico.

El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:

- Ingreso real de la población.
- Tasa de distribución del ingreso.
- Tasa de crecimiento del ingreso.
- Configuración geográfica (globalización)
- Patrón de consumo y gasto.
- Nivel de empleo.
- Tasa de interés, inflación y cambio.
- Mercado de capitales.
- Distribución del ingreso.
- Balanza de pagos.
- Nivel del Producto Interno Bruto (PIB).
- Reservas de divisas.



Muchos mercados se están globalizando cada vez más. Ningún negocio, sea grande o pequeño, está a salvo de la competencia internacional, debido a las facilidades que la tecnología ofrece a personas de todo el mundo. En la actualidad se está registrando un movimiento hacia gigantescos mercados mundiales, donde es posible perseguir economías de escala en la producción, el marketing y la distribución. El resultado es una reducción significativa de los costos, lo cual crea problemas para los competidores que no operan a escala mundial.

Entorno o Análisis Político-Legal.

Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones. Con indicadores como:

- Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social.
- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal.
- Política de relaciones internacionales.
- Legislación para la protección ambiental.
- Políticas de regulación, desregulación y privatización.
- Legislación federal, estatal y municipal.
- Estructura de poder.

Por lo general, las principales políticas públicas del Estado moderno que afectan directamente a las sociedades y a las empresas son:

- **1.** Políticas monetarias y fiscales: Nivel del gasto público, volumen de dinero en circulación y legislación tributaria.
- 2. Legislación social y reglamentos: Legislación que afecta el ambiente (leyes contra la contaminación) o el conjunto de reglamentos establecidos para la inclusión social o étnica. Un área de gran indefinición legal es la del comercio electrónico y sus relaciones con la defensa del consumidor, respecto de cuestiones como la privacidad y la seguridad de las operaciones. También hay fuertes influencias político-legales en el ámbito estatal y municipal. Por ejemplo, la planeación estratégica de las organizaciones se ve afectada en mayor o menor grado por las leyes de saneamiento, los impuestos estatales y municipales y las leyes sobre el uso del espacio público o el transporte.



- **3.** Leyes de defensa económica: Corresponden a las leyes creadas para regular la competencia o proteger al consumidor.
- 4. Relación del gobierno con los sectores productivos, por ejemplo, los subsidios a la agricultura, los programas de construcción de infraestructura, los impuestos y los aranceles del comercio exterior y el plan de aumento de la disponibilidad de energía. Además, la orientación de las posiciones respecto de la desregulación de los sectores productivos o la centralización de las actividades gubernamentales representa una preocupación creciente para los administradores, si bien las políticas de relaciones con los sectores productivos, que no indican a los administradores lo que deben hacer o no hacer (por medio de leyes y reglamentos), representan una ayuda.

Entorno o Análisis Sociocultural.

El análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, también han sufrido transformaciones. Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son:

- Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos.
- Creencias y aspiraciones personales.
- Relaciones interpersonales y estructura social.
- Movilidad entre clases.
- Origen urbano o rural de los determinantes del estatus.
- Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas.
- Distintos grados de fragmentación de los subgrupos culturales.
- Situación socioeconómica de cada segmento de la población.
- Composición de la fuerza de trabajo.
- Estructura de la educación.
- Medios de comunicación de masas.
- Preocupación por el medio ambiente.
- Preocupación por la salud y la condición física.



Entorno o Análisis Tecnológico.

En el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son:

- Avance tecnológico.
- Proceso de destrucción creativa.
- Aplicación en nuevos campos de la ciencia.
- Programas de investigación y desarrollo.
- Identificación de patrones aceptados.
- Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos.
- Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología.
- Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país.
- Protección de marcas y patentes.
- Nivel de investigación y desarrollo del país.
- Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.

La tecnología es una bendición ambigua que también afecta el mercado de otras maneras. Una nueva tecnología puede mejorar nuestra existencia en un terreno y crear problemas ambientales y sociales en otras áreas.

Entorno o Análisis de los Recursos Naturales.

Una interrogante que al parecer es recurrente es si la Tierra tiene capacidad para proveer alimento, agua y energía a la población humana o si existen límites para el tamaño de la población que puede alimentar.

Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno de los recursos naturales son:

- Escasez de las materias primas.
- Costo de la energía.
- Calentamiento global.
- Contaminación ambiental



- Amenazas de nuevas enfermedades.
- Catástrofes naturales.
- Sustentabilidad.

Diagnostico Estratégico Interno

El diagnostico estratégico interno consiste en analizar sus áreas de potencialidad y fortalezas, así como también sus áreas de oportunidad o debilidades.

El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar.

Evaluación Competitiva de la Organización

La evaluación de la competitividad de la organización es un proceso para crear ventajas competitivas una vez que se han localizado y analizado los recursos, las habilidades y las competencias que crean valor y que los competidores no pueden copiar fácilmente. Los recursos de la organización son la base de las habilidades que desarrollará en forma de competencias distintas y esenciales. Es la dinámica que le permitirá superarse por medio de un desempeño superior y de los atributos que ofrecen sus productos y servicios, y por los cuales los clientes estarán dispuestos a pagar o incluso, ansiosos por pagar, como se muestra en la figura:

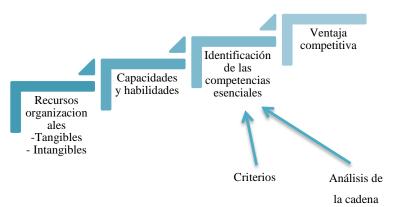


Figura 2: Chiavenato (2011) "Planeación Estratégica" la figura muestra la dinámica de la cadena de valor.



Recursos y Competencias Organizacionales

El diagnóstico estratégico de la organización debe empezar por la parte más simple, concreta y visible: sus recursos. Para diseñar sus procesos y actividades, toda organización necesita de recursos humanos, financieros, materiales, así como máquinas, información, energía, entre otros. Los recursos son los insumos de los procesos de la organización. El capital, el equipamiento, las capacidades individuales de los empleados y las patentes son algunos tipos de recursos. La ventaja competitiva se alcanza en razón de la aplicación conjunta e integrada de los distintos recursos de la organización.

Los recursos tangibles son los que se pueden ver y cuantificar, como equipamiento, instalaciones o plantas industriales, mientras que los intangibles son los recursos desarrollados a lo largo de la historia de la organización, que son difíciles de comprender e imitar por los competidores, como el know-how que es el conjunto complejo de lo aprendido colectivamente que asegura la ejecución de las actividades funcionales. Por medio de los procesos organizacionales y de las actividades administrativas de organizar, coordinar o emprender un conjunto específico de tareas, la cultura organizacional, la confiabilidad, la reputación o el historial de innovación

Arquitectura Organizacional

Para poder funcionar correctamente, las organizaciones necesitan de un sistema confiable y estable que ofrezca un armazón para coordinar e integrar todos los recursos, las capacidades y las competencias, inclusive a las personas con sus puestos y jerarquía, y los equipos con sus tareas y relaciones.

La arquitectura organizacional ofrece este sistema de coordinación e integración de todos los elementos vitales para la organización. Permite definir y describir 1os procesos y representa la manera en que se realizan las actividades en un entorno dado para alcanzar sus objetivos. Cada organización desarrolla su propia arquitectura para operar con eficiencia y eficacia y ésta refleja su ADN.

La arquitectura organizacional se explica con base en tres dimensiones:

1. Estructura organizacional básica: Define las conexiones entre las unidades y los departamentos, quién depende de quién, y adopta la forma de descripciones de



puestos, organigramas, constitución de equipos y comités, además de que contribuye a la implementación exitosa de los planes para la asignación de personas y de recursos a las tareas que se deben ejecutar.

- 2. Mecanismos de operación: Indican los asociados internos de la organización y lo que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, sistemas de evaluación, sistemas de remuneración y recompensas, y sistemas de comunicación.
- 3. Mecanismos de decisión: Ofrecen recursos de información para ayudar al proceso de la toma de decisiones. Incluyen arreglos para obtener información del entorno externo y el interno, procedimientos para cruzar, evaluar y poner la información a disposición de los encargados de tomar decisiones.

Organización por Procesos

Los procesos son los medios que permiten alcanzar resultados. Un proceso es todo conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar insumos en productos. Una organización puede ser descrita por el conjunto de procesos que ejecuta.

Hacer un mapa de los procesos es la primera etapa para identificar cuáles son los recursos y las habilidades que se necesitan para asegurar el buen desempeño de la organización.

Es la forma de proyectar los medios que usará para fabricar sus productos e implementar servicios de calidad superior. A partir de procesos bien definidos y mapeados, con indicadores y metas de mejoría establecidos, las organizaciones se apoyarán ostensiblemente en un modelo de administración que garantizará su éxito en la persecución de resultados, tales como la reducción de costos, de los p1azos de entrega y de la repetición de trabajos, con el consecuente aumento de su productividad y rentabilidad.

Administrar procesos de forma eficaz es definir, racionalizar y optimizar todas las formas de trabajo esenciales para el buen resultado de la compañía. Es valorar el trabajo de los equipos, involucrando a personas competentes para que alcancen los resultados deseados, haciendo que entiendan la cadena de valor y se sientan dueñas y seguras respecto de sus procesos. Por último, es proyectar y medir el desempeño con criterios válidos.



Competencias Esenciales de la Organización

La competencia se refiere al conjunto de habilidades y tecnologías asociado a los recursos y los procesos organizacionales y se aplica de manera integrada y convergente. El impacto de una competencia esencial se manifiesta en tres aspectos competitivos de la organización:

- 1. Valor percibido: Las competencias esenciales son las que permiten ofrecer beneficios fundamentales a los clientes. Éstos muchas veces no son percibidos como tales porque el cliente ha dirigido su atención a beneficios adicionales, como un descuento o la belleza de la publicidad. La organización debe reflexionar en torno a cuáles son los elementos fundamentales del valor del producto o servicio por los que el comprador realmente está pagando, cuánto está dispuesto a pagar de más para tener acceso a esos beneficios y cuál es la jerarquía de valor del cliente en tanto de los beneficios ofrecidos.
- 2. Diferenciación de los competidores: La competencia singular de los competidores se considera una competencia esencial, por ejemplo, la marca, la tradición, la curva de aprendizaje, los accesos únicos o la administración más allá de los parámetros del sector.
- **3.** Capacidad de expansión: Las competencias que abren las puertas de la organización a nuevos segmentos también se consideran competencias esenciales; éstas presentan nuevas oportunidades competitivas, que permiten ofrecer los nuevos productos y servicios generados con base en esas competencias.

Cadenas de Valor y Sistemas de Valor

El concepto "cadena de valor" ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. Específicamente, toda empresa recorre un ciclo de actividades para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios. La cadena de valor describe ese ciclo mediante un mapa del movimiento de un producto desde la etapa de la materia prima hasta el consumidor final, por medio de nueve actividades que tienen relevancia estratégica que crean valor, divididas en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo

Las actividades primarias presentan la secuencia siguiente:

1. Introducir materias en la organización (logística interna de entrada).



- 2. Convertirlas en productos finales (operaciones).
- 3. Sacar los productos finales (logística externa de salida).
- **4.** Comercializarlos (marketing y ventas).
- **5.** Brindarles asistencia técnica (servicios).

Las cuatro actividades de apoyo, suministros, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la organización, se realizan en departamentos específicos.

El concepto de cadena de valor se puede concebir de forma más amplia como un sistema de valor que incluye a los proveedores de la organización, los proveedores de los proveedores. Los diversos eslabones de la cadena de distribución, los asociados, los subcontratados, etc., de modo que abarque toda la cadena de suministros del sector.

Los sistemas de valor aplican el concepto de la logística integrada, o un concepto amplio que incluye los procesos de planeación, implementación y control de todo el flujo de materiales, desde los proveedores hasta el cliente y de informaciones que fluyen en sentido inverso.

Matriz FODA

Fred (2013) define a la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) como una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO (fortalezas-oportunidades).
- Estrategias DO (debilidades-oportunidades).
- Estrategias FA (fortalezas-amenazas).
- Estrategias DA (debilidades-amenazas).

Adecuar los factores internos y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz FODA; además exige mucho sentido común, puesto que las alternativas de adecuación son diversas.



Las estrategias FO: Utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas. A todo directivo le gustaría que su organización ocupara una posición que le permitiera usar sus fortalezas internas para tomar ventaja de las tendencias o acontecimientos externos. Las organizaciones por lo general aplicarán estrategias FA o DA para colocarse en una situación que les dé oportunidad de aplicar las estrategias FO. Si la empresa tiene grandes debilidades luchará por superarlas y convertirlas en fortalezas; si enfrenta fuertes amenazas buscará evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO: Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero la empresa tiene debilidades internas que le impiden explotarlas.

Las estrategias FA: Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Esto no significa que una organización fuerte siempre deba afrontar directamente las amenazas que surgen en el entorno externo. Las empresas rivales que copian ideas, innovaciones y productos patentados representan una gran amenaza en muchas industrias.

Las estrategias DA: Son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Si la organización enfrenta varias amenazas externas y muchas debilidades internas, podría afirmarse que está en una posición precaria. De hecho, lo más probable es que tenga que luchar por seguir operando a través de una fusión o un recorte de gastos y, en el peor de los casos, declararse en quiebra u optar por su liquidación.



	Fortalezas	Debilidades
Dportunidades 1. 10% de crecimiento de la población de la ciudad 2. Apertura de una tienda rival a 1.5 km de distancia 3. Aumento de 12% en el tránsito vehicular que pasa por la tienda 4. Los proveedores ofrecen en promedio seis nuevos productos al año 5. Aumento de 8% en la población de adultos mayores que utilizan computadoras 6. Aumento de 10% en apertura de pequeñas empresas en el área 7. Aumento de 18% en el interés por parte los agentes de bienes raíces en creación de sitios web 8. Incremento de 12% en las pequeñas empresas que desean contar con un sitio web	1. Aumento en la rotación de inventario de 5.8 a 6.7 2. Aumento de las compras promedio por ciente de 97 a 128 dólares 3. La moral de los empleados es excelente 4. Promociones entienda = incremento de 20% en ventass 5. 10% de disminución en gasto publicitario en periódicos 6. 16% de aumento en los ingresos por reparación/servicio en la tienda 7. El personal de soporte técnico de la tienda está certificado 8. Disminución de 34% en la proporción deuda/activos totales de la tienda Estrategias FO 1. Aumentar 4 nuevas promociones en tienda cada mes (F4, O3) 2. Contratar 2 técnicos más de reparación/servicio (F6, O5) 3. Enviar propaganda a todas las personas de 55 años de edad o más (F5, O5)	1. Disminución de 12% en los ingresos por venta de software 2. Afectación a la ubicación de la tienda por la nueva Autopista 34 3. Mal estado del alfombradoy la pintura de la tienda 4. Los sanitarios de la tienda necesitan remodelación 5. Disminución de 8% en los ingresos totales de la tienda 6. La tienda no tiene sitio web 7. El tiempo de entrega del proveedor es de hasta 2.4 días 8. El proceso de cobro a los clientes es demasiado lento 9. Aumento de 19% en los ingresos de los empleados Estrategias DO 1. Compra de terreno para construir una nueva tienda (D2, O2) 2. Renovar el alfombrado/pintua/sanitarios (D3, D4, O1) 3. Aumentar 50% los servicios relacionados con sitios web (D6, O7, O8) 4. Lanzar una campaña publicitai por correo a todos los agentes de bienes raíces de la ciudad (D5, O7)
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Dentro de un año Best Buy abrirá una nueva tienda en las cercanías La universida dlocal ofrece servicio de reparación de computadoras El año próximo la construcción de la Autopista 34 desviará el tránsito Un nuevo centro comercial se está construyendo en las immediaciones Aumento de 14% en el precio de la gasolina Aumento de 8% en los precios de los proveedores	1. Contratar a 2 técnicos más de reparación y promocionar estos muevos servicios (F6, F7, A1) 2. Comprar un terreno para construir una nueva tienda (F8, A3) 3. Aumentar el precio de los servicios a domicilio de 60 a 80 dólares (F6, A5)	Contratar 2 nuevos cajeros (D8, A1, A4)) Renovar el alfombrado/pintuz/ sanitarios (D3, D4, A1)

Figura 3: Fred. R David (2013) "Conceptos de Administración Estratégica" la figura ofrece una representación esquemática de la matriz FODA.

El desarrollo de la matriz FODA consta de ocho pasos:

- 1. Listar las oportunidades externas clave de la empresa.
- 2. Listar las amenazas externas clave de la empresa.
- 3. Listar las fortalezas internas clave de la empresa.
- **4.** Listar las debilidades internas clave de la empresa.
- **5.** Adecuar las fortalezas internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla correspondiente.
- **6.** Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, y registrar las estrategias DO resultantes.
- **7.** Adecuar las fortalezas internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias FA resultantes.
- **8.** Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas, y registrar las estrategias DA resultantes.



Aunque esta matriz es muy utilizada en planificación estratégica, el análisis FODA tiene algunas limitaciones. En primer lugar, la matriz FODA no muestra cómo lograr una ventaja competitiva; en consecuencia, no debe ser considerada un fin en sí misma, sino el punto de partida para analizar cómo podrían implementarse las estrategias propuestas y para plantear cuestiones de costo-beneficio que, en un momento dado, podrían generar una ventaja competitiva. En segundo lugar, FODA es una evaluación estática en el tiempo. Como las circunstancias, capacidades, amenazas y estrategias cambian, en ocasiones es imposible inferir la dinámica del entorno competitivo a partir de una sola matriz. En tercer lugar, el análisis FODA podría orillar a la empresa a exagerar la importancia de un factor interno o externo determinado al momento de formular sus estrategias. Entre los factores internos y externos clave se presentan relaciones que el análisis FODA no revela, y que pueden ser relevantes al diseñar estrategias.

Las Formas Organizativas

Delgado & Ventura (2008) afirman que toda empresa necesita tener una correcta organización para poder funcionar. Asimismo la forma de organizarse de una empresa es una característica propia que las diferencia de otras empresas. Para ello la empresa debe realizar un organigrama y decidirse por una determinada forma o estructura organizativa.

Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa de cualquier tipo de organización. En él se reflejan los niveles y las áreas de que consta la empresa, así como las relaciones jerárquicas y funcionales entre ellas.

El organigrama se representa a partir de un conjunto de figuras geométricas enlazadas entre sí a través de una serie de líneas. Cada una de estas figuras constituye un área de la empresa que puede ser unidad, servicio o departamento. Pueden usarse como figuras geométricas rectángulos, cuadrados, círculos, así como otras formas geométricas, aunque la más usual es el rectángulo horizontal. En el interior de la figura geométrica pueden colocarse los nombres de cada puesto de trabajo, función y/o el nombre de la persona que lo desempeña. El nivel jerárquico viene representado por la situación de la figura geométrica, de forma que la figura que representa el nivel jerárquico superior debe estar



por encima de las figuras que representan niveles jerárquicos inferiores. Las relaciones jerárquicas se representan mediante líneas continuas, mientras que las relaciones funcionales mediante líneas discontinuas.

Estructura Organizacional.

Amaru (2009) define a la estructura organizacional como el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de la autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades. La estructura organizacional está representada por la gráfica conocida como organigrama.

La estructura de las organizaciones produce impacto sobre los individuos por encima, y más allá, de la determinación sobre la cuantía de la libertad que se ejerza, de igual forma, la satisfacción del individuo en su trabajo está relacionada con la estructura organizacional, es importante considerar que la estructura organizacional debe reflejar en primera instancia los objetivos y planes, ya que de ellos se derivan las actividades; debe reflejar la autoridad y, finalmente reflejar su ambiente, sin violar las limitaciones y las costumbres de las personas. Una estructura organizacional nunca debe considerarse en forma estática, ya que su diseño responderá en cualquier momento a las perspectivas de sus miembros en futuro incierto.

Diseño del Organigrama.

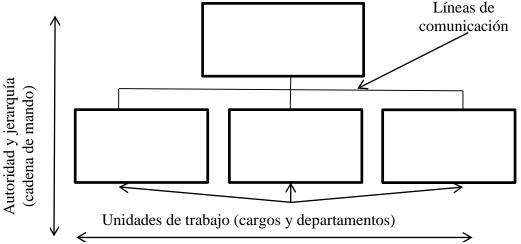


Figura 4: Amaru Cesar (2009) "Fundamentos de la Administración" la figura muestra en ejemplo de la distribución de las unidades de trabajo, la dirección de comunicación y los niveles de autoridad y jerarquía dentro de una organización.



- División del trabajo y definición de responsabilidades. Los rectángulos indican cómo se hizo la división del trabajo. Cada rectángulo representa un bloque o unidad de trabajo y, al mismo tiempo, las responsabilidades de cada persona o grupo de personas en la ejecución de actividades.
- Autoridad y jerarquía. En el organigrama, el número de niveles en los que se atribuyen los rectángulos muestra cómo se escalona la autoridad, desde el gerente con mayor autoridad en la cima de la estructura hasta el que tiene poder de dirigir desciende en cada nivel hacia el inmediatamente inferior, que tiene la obligación de obedecer.
- Comunicación y coordinación. Las líneas que unen los rectángulos muestran su interdependencia. El sistema de comunicación de una estructura organizacional permite la acción coordinada de los bloques de trabajo.

Línea y Asesoría.

En la organización de línea no hay ninguna interferencia entre cada nivel jerárquico y el nivel inferior. En la organización de línea y asesoría, hay unidades de trabajo situadas al lado de la línea. Esas unidades de asesoría prestan servicios a unidades de línea, en particular al nivel jerárquico inmediatamente superior.

Una unidad de trabajo que en muchas organizaciones tiene papel de asesoría es la comunicación social. Esa asesoría realiza actividades como: auxiliar a los gerentes en las actividades de comunicación con el público externo (por ejemplo, al brindarles orientación cuando necesitan dar entrevistas) y ofrecer información a los órganos de comunicación social. El área jurídica también es una unidad de trabajo que en muchas organizaciones desempeña un papel de asesoría.

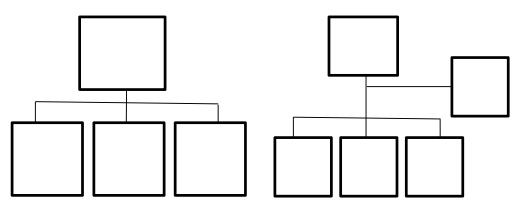


Figura 5: Amaru Cesar (2009) "Fundamentos de la Administración" la figura muestra en ejemplo de la distribución de se muestran los dos tipos de estructura organizacional: línea y línea y asesoría (staff).



Organización Funcional

Amaru (2009) menciona que el proceso de organizar consiste en dividir tareas entre bloques de trabajo llamados departamentos. La elección de dichas tareas se basa en los criterios de departamentalización.

La departamentalización es una forma de atribuir tareas y dividir los bloques de trabajo de la empresa por especialización. El modo más simple de departamentalización se basa en el criterio funcional, que se puede utilizar tanto en las organizaciones grandes como pequeñas. A partir de una departamentalización funcional, la estructura puede evolucionar hacia formas más complejas. La departamentalización funcional consiste en atribuir a cada unidad de trabajo la responsabilidad de una función organizacional: operaciones, marketing, finanzas, recursos humanos, etc.

Aplicaciones del Modelo Funcional.

El modelo funcional es apropiado para organizaciones que inician su ciclo de vida, son pequeñas y ofrecen sólo un producto o servicio. En estos tres casos hay un claro problema básico que debe resolverse fabricar y vender un producto o prestar un servicio a un tipo específico de clientes, que son pocos o se distribuyen en un territorio limitado. El ofrecimiento del producto o servicio es el criterio principal a partir del cual se dividen las funciones y se crean los departamentos.

El modelo funcional también lo utilizan empresas grandes que presentan distintas condiciones entre ellas: diversificación tecnológica; ejecución de operaciones en una misma área geográfica, etc.

Organización por Áreas de Conocimiento

Amaru (2009) considera que la organización por áreas de conocimientos promueve la concentración de personas con las mismas competencias normalmente con intereses y preparación similares, por eso se facilita el desarrollo de la competencia técnica y la acumulación de conocimientos.



Aplicaciones del Modelo por Áreas de Conocimiento.

En las organizaciones que trabajan con la aplicación del conocimiento la forma de dividir el trabajo consiste en agrupar a las personas según su especialidad o competencia básica.

Organización por Procesos

Según Amaru (2009) la administración por procesos consiste en administrar las funciones permanentes de la empresa como eslabones de una cadena y no como departamentos aislados unos de otros, el resultado es una estructura horizontal, en lugar de una de la estructura vertical creada por la cadena de mando.

Aplicaciones de la Organización por Procesos.

Los procesos organizacionales son secuencias de actividades que transforman insumos en productos o resultados. El principal proceso productivo, que trasforma materias primas y componentes en productos terminados. Este proceso solo es parte de un proceso mayor, llamado cadena de abastecimiento, que comienza con el desarrollo de proveedores y termina cuando el producto o servicio llega al cliente. La cadena de abastecimiento es un proceso que involucra muchas funciones organizacionales, las cuales son desempeñadas por distintos departamentos.

La organización por procesos es apropiada cuando la empresa pretende que todas esas funciones trabajen de manera coordinada, por medio de la comunicación entre todos los departamentos involucrados, a fin de aumentar la eficiencia a lo largo de todo el proceso.

La necesidad de una relación estrecha entre fuentes de abastecimiento, mercados y clientes es un factor determinante de la adopción del modelo de la organización por procesos.

Algunos procesos involucran casi siempre muchas funciones y departamentos, como es el caso de la cadena de abastecimiento. Otros procesos se desarrollan dentro de uno o pocos departamentos o implican pocas funciones.

Manual de Funciones

Alonzo (1998) afirma que el manual es una herramienta con la que cuentan las organizaciones para hacer posible y facilitar el desarrollo y desenvolvimiento de las



múltiples funciones administrativas que deben llevarse a cabo. Los manuales son esenciales para lograr un equilibrio en la organización, describen de manera sistemática las actividades, labores que deben ser realizadas por los miembros de la organización, con el propósito de lograr eficientemente los objetivos de la empresa.

Características del Manual.

- Es la base de control operacional contable, ya que en él se describe información referida a normas, políticas y procedimientos contables por los cuales se evaluará el desarrollo operacional.
- Su lenguaje debe ser sencillo y claro para el uso de terceras personas, para que al leerlo las instituciones sean bien interpretadas.
- Es flexible debido a que se elabora considerando la posibilidad de cambios, es decir, debe ser diseñado para amoldarse a diversas eventualidades, con el fin de enfrentar los cambios que se produzcan en el entorno organizacional.
- Debe mantener uniformidad en los criterios de redacción en las secciones, puesto que éste conllevará a un mejor entendimiento, un alto grado de confianza, orden y consistencia en las acciones a ejecutar.

Clasificación del Manual.

Por su función específica:

- Manual de compras.
- Manual de ventas.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.

Por su contenido:

- Manual de Historia.
- Manual de la Organización.
- Manual de Políticas.
- Manual de Procedimiento.



Contenido del Manual

Los Manuales contienen, en su forma específica, políticas, normas, procedimientos, organizaciones, historias, aspectos legales y principios específicos del área a la cual se destinan, así como formularios, organigramas, modelos de informes y en algunos casos, estándares para medir el desenvolvimiento operacional, entre otros.

Los Manuales pueden contener instructivos referentes a:

- Utilización de formularios.
- Registros de Contabilidad.
- Preparación de informes financieros.
- Código y catálogo de cuentas.
- Organigrama representativo de la estructura organizacional.
- Descripción detallada de jerarquías, funciones, alcance de autoridad, responsabilidad y relaciones de los miembros de la institución.
- Principios de la organización que han servido de bases para la organización.
- Declaración de objetivos de la institución.
- Políticas generales de la Institución.
- Descripción en forma ordenada de las diferentes etapas de los procedimientos, indicando las diferentes unidades interventoras en los mismos.
- Flujogramas representativos de los procedimientos descritos.

Pasos para Diseñar un Manual

Evaluación de la Organización.

Antes de comenzar la preparación del manual, debe hacerse un estudio exhaustivo de la Institución a la que se aplicará. Sus procedimientos, normas y políticas, para garantizar que puedan adaptarse a los requerimientos propios de la institución.

Planificación de la investigación.

Debe realizarse un planteamiento a seguir para la elaboración del trabajo, debe seguir un esquema clasificado y numerado de acuerdo a la especificación de los puntos que se van a incluir. También debe medirse el tiempo estimado de culminación.



Recopilación de la información.

Para la recopilación de datos, se usa varios medios:

- La investigación documental, directamente de los archivos de la institución.
- Entrevistas realizadas al personal, para obtener información sobre las actividades en las que se interviene, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? Y ¿para qué las ejecutan?, recolectando además las formas empleadas en las operaciones.
- Entrevista a supervisores, para complementar, aclarar y aprobar la información generada por los que ejecutan las operaciones.
- Observación directa del proceso, para constatar los datos recolectados.

Flujograma

Chiavenato (2001) define a los diagramas de flujo como representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento.

Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos de alguna actividad dentro de una organización y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y fin de proceso.

Son de suma importancia en las organizaciones grandes o pequeñas ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este; el diagrama de flujo como su nombre lo indica representa la información de un procedimiento.

En la actualidad los flujogramas son considerados en la mayoría de las empresas u organizaciones como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema. Este permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo esta equilibrada, es decir, bien distribuida en las personas que conforman una organización.

Ventajas:

 Ayuda a comprender un proceso o varios simultáneamente a través de un dibujo representado por figuras geométricas.



- Permiten identificar con mayor facilidad los problemas y las oportunidades de mejora en cada uno de los procesos representados. Se identifican los pasos redundantes, los flujos de los procesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran la relación cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando realizan mejoras en el proceso.

Desventajas:

- Diseños complejos y detallados suelen ser laboriosos en su planteamiento y diseño.
- Acciones a seguir tras la salida de un símbolo de decisión, pueden ser difíciles de seguir si existen diferentes cambios.
- No existen normas fijas para la elaboración de los flujogramas que permitan incluir todos los detalles que el usuario desee introducir.

Símbolos:

Según García & Ramirez (1996) indican el tipo de actividad, tarea o disyuntiva de la que se trata; no obstante dentro de cada símbolo se incluirá una escueta leyenda que exprese la concreción de tal tarea, actividad o disyuntiva.

Frecuentemente los símbolos que se utilizan para el graficar flujogramas se someten a un proceso de normalización, es decir, son diseñados para que su interpretación sea universal.

Al normalizar o estandarizar el uso de estos símbolos, se busca evitar que diferentes usuarios u organizaciones hagan uso de sus propios símbolos para representar procesos, la simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y es escogida según criterio discrecional de cada institución. En este contexto, diversas organizaciones se han establecido diferentes tipos de simbologías para graficar diagramas de flujo



Cuadro 1 Símbolos para elaborar diagramas de flujo.

SÍMBOLOS	REPRESENTA
	Terminal: Indica comienzo o final de un programa, subprograma o módulo.
	Captura y emisión de datos: Entrada o salida de información desde o hacia el ordenador.
	Proceso: Cualquier proceso interno realizado por el ordenador como asignación de valor a variables, operaciones matemáticas, etc.
\Diamond	Evaluación – decisión: Evalúa una expresión como cierta o falsa siguiendo el programa distinta vía en función del resultado.
↓	Línea de flujo: Sentido del flujo de procesos. Indica qué proceso viene a continuación del otro.
	Conector: Indica a través de una referencia (número, letra o texto) dónde debe continuar un diagrama de flujo que se interrumpe.
	Módulo independiente: Recibe distintos nombres como subprograma, subrutina, proceso, procedimiento, etc. Al llegar a esta llamada el programa pasa a ejecutar todas las instrucciones contenidas en la subrutina para una vez terminadas continuar el flujo.
	Documento: representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.

Fuente: Tenorio, Joseph (2012), Diagramas de flujo para representar programas, Símbolos para elaborar diagramas de flujos, pág.1

Líneas:

Todo flujograma contendrá una línea principal y una línea secundaria.

- Línea principal: Determina la dirección hacia el suceso previsto como objetivo del proceso (aquella que da sentido al mismo, aun cuando no se corresponda con la más repetida o habitual)
- Líneas secundarias: Representan los desenlaces del proceso que no se corresponden con el suceso previsto como objetivo del mismo y que en consecuencia constituyen incidencias del proceso.
- Direcciones ordinarias: Principal --> Arriba abajo
 Secundaria--> Izquierda derecha.
- Bucle: Un retorno, una línea secundaria que produce un regreso a un momento anterior del proceso. El retorno del bucle debe desembocar en una línea nunca directamente en un símbolo.



Ejemplo:

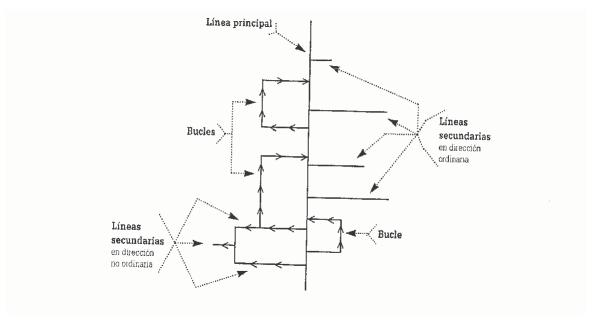


Figura 6: "Análisis y Diseño de Sistemas de Información en Servicios Sociales "El Flujograma"

Organización Financiera

Gitman (2012) sostiene que las finanzas se definen como el arte y la ciencia de administrar el dinero. A nivel personal, las finanzas afectan las decisiones individuales de cuánto dinero gastar de los ingresos, cuánto ahorrar y cómo invertir los ahorros. En el contexto de una empresa, las finanzas implican el mismo tipo de decisiones: cómo incrementar el dinero de los inversionistas, cómo invertir el dinero para obtener una utilidad, y de qué modo conviene reinvertir las ganancias de la empresa o distribuirlas entre los inversionistas.

La organización financiera se refiere a las tareas del gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos financieros de todo tipo de organizaciones: privadas y públicas, grandes y pequeñas, lucrativas o sin fines de lucro. Realizan tareas financieras tan diversas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía.



Características

- Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, que son: la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de la organización.
- Es el área de la administración que cuida los recursos financieros de la empresa.
- Se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez.
- Busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Procedimientos Financieros

Para realizar procedimientos para el área financiera en necesario conocer sus objetivos, funciones, alcance y resultados que debe presentar el personal que labora ésta área.

Área Financiera.

Es la administración general de los recursos de la organización. Para ello tendrá que tomar decisiones de como asignarlos en diferentes áreas funcionales que componen la misma. Por eso, deberá garantizar al resto de la organización, una información constante y en la forma correcta para que sea útil a la hora de tomar las diferentes decisiones que surjan a lo largo del tiempo.

Su objetivo es poder reflejar a la organización, el cómo está operando, cuáles son las operaciones que se están realizando, y toda la información que resulte importante y que pueda ser útil para poder llevar a cabo la toma de dediciones correspondientes que determinarán el rumbo que le organización ha de tomar para el cumplimiento de todos los fines y las metas impuestas desde el principio. Además, es importante destacar que la información expuesta en el informe correspondiente del área financiera no solo se utiliza para considerar las estrategias competitivas que se deban desarrollar en el entorno del exterior, sino que también resulta muy útil para decidir de qué manera se llevarán a cabo las actividades correspondientes al sector interno.

Para la codificación de las transacciones diarias que realiza la organización es importante establecer un plan de cuentas cuya estructura responda a las necesidades de las actividades



económicas de la empresa, por medio de un plan de cuentas que servirá para el sistema contable, el cual contempla cuentas para todas las actividades de la empresa.

Entre los principales procedimientos para el área financiera se encuentra:

- **1.** Proponer y aplicar los lineamientos, políticas, normas y procedimientos para el análisis, registro y control contable de las operaciones.
- 2. Definir, controlar y mantener actualizado el catálogo de cuentas contables.
- **3.** Captar, revisar, codificar y registrar la documentación contable de las transacciones que realiza la empresa.
- **4.** Elaborar y registrar los ingresos, egresos de manera diaria y demás documentos fuente que requiera el sistema de contabilidad propio para la empresa en estudio.
- **5.** Registrar, controlar y dar a conocer los saldos de las cuentas de proveedores, y clientes.
- **6.** Recibir, guardar y custodiar, por el tiempo que establezcan las disposiciones aplicables, la documentación original que genere, justifique, compruebe y registre los ingresos y egresos de la empresa y, en general, de las diversas transacciones económicas y financieras realizadas, integrando y manteniendo un sistema funcional de archivo y control de dicha documentación y de los reportes contables.
- 7. Elaborar registro para el ingreso de socios.
- **8.** Elaboración de registros para procesos de ahorro.
- **9.** Elaboración de registro para procesos de otorgar créditos y recuperación.

10.

Ahorros.

Es la acción de guardar dinero para el futuro, reservar parte del gasto ordinario o evitar un gasto o consumo mayor. El ahorro, por lo tanto, es la diferencia que existe en el ingreso disponible y el gasto efectuado.

El ahorro depende fundamentalmente de la cantidad de ingresos, siendo el nivel de gastos quien mide la relación o dependencia entre ambas variables. El ahorro se lleva a cabo fundamentalmente por los individuos o economías domésticas. Quienes depositan la



cantidad ahorrada en depósitos bancarios u otros activos, percibiendo a cambio un interés. Estas cantidades son empleadas por otros agentes para financiar consumo o inversión.

Créditos.

El crédito es una operación financiera en la que se pone a nuestra disposición una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado. Donde administramos ese dinero mediante la disposición o retirada del dinero y el ingreso o devolución del mismo, atendiendo a nuestras necesidades en cada momento.

Además, por permitirnos disponer de ese dinero debemos pagar a la entidad financiera, o prestatario unas comisiones, así como unos intereses de acuerdo a unas condiciones pactadas.

Plan de Cuentas

"El Plan general de cuentas es la lista de cuentas ordenada metódicamente, ideada de manera específica para una empresa o ente, que sirve de base al sistema de procesamiento contable para el logro de sus fines". (Zapata Sánchez Pedro, 2003. p. 28).

Es el registro uniforme de las operaciones económicas realizadas por una organización, fundamental para la trasferencia de la información contable y, por consiguiente, para su correcta interpretación y uso.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015) define que los catálogos únicos de cuentas, constituyen una norma de codificación, registro, preparación y prestación de la contabilidad general de las entidades sujetas a supervisión por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En este sentido el Plan de Cuentas se constituye como modelo de información y control de una realidad económica concreta. Capaz de suministrar información cualitativa y cuantitativa de la situación patrimonial del ente, así como de las corrientes o flujos en términos monetarios reales que provocan o pueden provocar alteraciones en dicha situación patrimonial.



Importancia.

El plan de cuentas es un instrumento de consulta que permite presentar a la alta dirección de una organización los estados financieros y estadísticos de la misma, los cuales son de gran utilidad para la toma de decisiones y posibilitar un adecuado control.

Objetivos.

- Proporcionar informaciones útiles para la toma de decisiones
- Facilitar un adecuado control.
- Permitir la Correcta Imputación Contable de los Registros.
- Recoger elementos teóricos y prácticos, cuya adecuada aplicación constituye un factor fundamental para garantizar la confiabilidad y transparencia de la información contable, destinada al público en general y a las autoridades de supervisión.
- Armonizar y unificar el registro contable de los hechos económicos que están autorizadas a realizar las instituciones supervisadas.
- Estandarizar y describir la dinámica de las cuentas, adecuadamente ordenadas y
 codificadas para el registro de las operaciones efectuadas por las instituciones del
 sector financiero popular y solidario, permitiendo suministrar, en forma homogénea
 y oportuna, información confiable de la situación económico-financiera de dichas
 instituciones.

Manual de Cuentas

Es un instrumento que explica detalladamente el concepto y significado de cada cuenta, los motivos de sus débitos y de sus créditos, qué representa sus saldos, y otros datos que sirvan para enriquecer el funcionamiento del sistema de información contable del ente que quiera aplicarla.

Proceso Contable y Registro de Transacciones

Proceso Contable.

Son todas las operaciones y transacciones que se registran contablemente en un período determinado, regularmente del año calendario o ejercicio económico, desde la apertura de libros hasta la preparación y elaboración de los estados financieros.



Registro de Transacciones.

El registro es una fase básica de la contabilidad, en la cual se registran todas las transacciones financieras de manera sistemática y cronológica en los libros apropiados o bases de datos. Los cuales son documentos y libros que intervienen en la preparación de estados financieros.

Libro Diario.

Es aquel en donde originalmente se hace el registro de las operaciones de forma cronológica, esto significa que se realizará de acuerdo con las fechas en las que se van originando las operaciones en una empresa.

Está formado por un rayado tabular cuyas columnas son:

- Fecha. Día, mes y año en que se da la operación.
- Concepto. El número de la operación señalada a través de una línea horizontal, el o los nombres de las cuentas afectadas, esto es, remitiéndose al catálogo de cuentas que rige el registro de operaciones de una empresa, una breve explicación de la operación, manifestando el documento que la avala, número de cheque, factura, recibo, etc.
- Folio del mayor. Numeración cronológica de las cuentas afectadas, siguiente paso en el registro de operaciones.
- Debe. Anotaciones en la columna debe, que deberán ser llamados cargos.
- Haber. Anotaciones en la columna del haber, que deberán ser llamados abonos.

Asiento Contable.

Es la fórmula técnica de anotación de las transacciones bajo el principio de la Partida Doble. Su función es desdoblar a la transacción, en cuenta o cuentas deudoras y, cuentas o cuentas acreedoras, manteniendo el principio de la ecuación contable.

Clases de asiento contables:

Los asientos contables pueden ser de tres clases:

- 1. Asientos Simples: contienen una cuenta deudora y una cuenta acreedora
- 2. Asientos Compuestos: contienen dos o más cuentas deudoras y dos o más cuentas acreedoras.



3. Asientos Mixtos: contiene una cuenta deudora y dos más cuentas acreedoras y a su vez, dos o más cuentas deudoras y una acreedora.

Registros de Depósitos.

Son el respaldo por transacciones realizadas por los socios de una organización por concepto de colocación de efectivo, donde dicha organización acepta estos depósitos de dinero para guardarlos y protegerlos.

Registros de Retiros.

Son el respaldo por transacciones realizadas por los socios de una organización por concepto de retiro de efectivo, donde dicha organización finaliza su responsabilidad de custodia.

Registros de Concesión de Créditos.

Son el respaldo por transacciones realizadas por la organización a favor de los socios de la misma, por concepto de concesión de créditos, donde los socios aceptan el compromiso de regresar el efectivo en un periodo determinado.

Libro Mayor.

El libro mayor es aquel en donde se registran las operaciones realizadas por la entidad, ya no de forma cronológica como se hace en el diario, sino su característica principal es que es utilizado para registrar cada operación de acuerdo con la naturaleza de las cuentas.

Este libro acumula los datos de las operaciones por concepto o por cuenta afectada. El libro mayor está formado por tres columnas, y sus elementos son:

- Nombre de la cuenta.
- Fecha.
- Número de asiento: Número asignado a cada operación.
- Contra-cuenta: Se anota el nombre de la cuenta a la que se le hizo el movimiento contrario, por ejemplo, si se realiza un cargo al efectivo, la contra-cuenta es aquella en donde fue abonada la cantidad.
- Debe: Cargos (Anotaciones en él Debe).
- Haber: Abonos (anotaciones en el haber).



 Saldo: Aumento o disminución de la cuenta a medida que se van registrando los asientos, este saldo se va modificando.

Balance de Comprobación.

Es un listado de todos los saldos deudores y acreedores de las cuentas del libro mayor para comprobar la igualdad, sumándolas en columnas separadas. El registro de toda operación en contabilidad tiene como base la partida doble, esto es que en el registro se requiere el asiento de débitos y créditos de una operación que suma iguales, por lo tanto el total de débitos de las cuentas debe ser igual a todos los créditos.

La finalidad de este balance es comprobar que las partidas del libro diario han sido pasadas al libro mayor y conocer la situación de las distintas cuentas en sus movimientos totales y en sus saldos.

Estados Financieros

Son el resultado final de todo el proceso contable, de los principios aplicables y de los procedimientos de registro, los estados financieros son en donde se registran los juicios y criterios que la parte directiva tiene de una organización. Los estados financieros deben reflejar razonablemente las cifras de la situación financiera y de resultados de una institución y con base a ellos tener la posibilidad de tomar decisiones cruciales para la organización.

Es por ello que para cualquier entidad existen tres estados financieros básicos: Balance General, estado de resultado y estado de movimiento del efectivo.

Elementos de los Estados Financieros.

Bravo (2002) los elementos que que forman parte de los estados financieros son:

- Activo: Son todos los valores, bienes y derechos de propiedad de la empresa.
- **Pasivo:** Son todas las obligaciones o deudas de la empresa con terceras personas o los derechos de terceras personas sobre la propiedad o activo de la empresa.
- Patrimonio: Es el derecho del propietario o propietarios sobre el activo de la empresa.



Codificación.

Es una herramienta de identificación de cuentas que se basa en el sistema de codificación decimal, para facilitar la implantación de sistemas computarizados, que garantice un registro idóneo de las transacciones.

El catálogo establece el uso de seis dígitos, horizontalmente, que identifican:

0 Elemento del estado financiero

00 Grupo de cuentas

0000 Cuentas

000000 Subcuentas

Ejemplo:

1 Activo

11 Fondos disponibles

1105 Remesas en tránsito

110505 Del país

110510 Del exterior

Estado de situación financiera.

Muestra la situación financiera de una entidad a una fecha determinada. El balance general tiene dos secciones que se contrapesan; primero se listan los activos que representan los recursos con que cuenta la organización para poder actuar, es decir los bienes y derechos que posee la empresa; por otro lado, se listan los pasivos y capital contable que representan las obligaciones que tiene la organización con terceros o con sus propietarios, es decir los sueños de la misma.

Estado de resultados.

Refleja todos los ingresos, costos y gastos que corresponden a un período determinado. Los excedentes netos o la pérdida neta del periodo se muestran en la última línea del estado de resultados. Un estado de resultados debe reflejar las operaciones realizadas durante un período conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados. De esta forma el estado de pérdidas y ganancias reflejará el excedente que de acuerdo con el procedimiento contable adoptado está conforme con los principios contables generalmente aceptados y adoptados por una entidad; el estado de resultados mostrará el excedente o pérdida estimado correspondiente al periodo determinado.



Indicadores Financieros

Según Zapata Sánchez Pedro (2003) define que los indicadores o razones financieras son utilizados para mostrar las relaciones que existen entre las diferentes cuentas de los estados financieros, desde el punto de vista de quien es el partícipe de los recursos para el cumplimiento de las actividades; útiles para predicción del futuro de la compañía, mientras que para la administración del organismo, es útil como una forma de anticipar las condiciones futuras y, como punto de partida para la planeación de aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de eventos.

Existen diversas clases de indicadores financieros dentro de ellos tenemos:

Indicadores de Liquidez.

Estos indicadores surgen de la necesidad de medir la capacidad que tienen las organizaciones para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Sirven para establecer la facilidad o dificultad que presenta una institución para pagar sus pasivos corrientes al convertir a efectivo sus activos corrientes. Se trata de determinar qué pasaría si a la organización se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año. De esta forma, los índices de liquidez aplicados en un momento determinado evalúan a la entidad desde el punto de vista del pago inmediato de sus acreencias corrientes en caso excepcional.

Indicadores de Rentabilidad.

Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa.

Desde el punto de vista del inversionista, lo más importante de utilizar estos indicadores es analizar la manera como se produce el retorno de los valores invertidos en la empresa (rentabilidad del patrimonio y rentabilidad del activo total).

Indicadores de Endeudamiento.

Estos indicadores tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la organización. Se trata de establecer también el riesgo que corren tales acreedores y la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.



Desde el punto de vista de los administradores de la empresa, el manejo del endeudamiento es todo un arte y su optimización depende, entre otras variables, de la situación financiera de la organización, de los márgenes de rentabilidad de la misma y del nivel de las tasas de interés vigentes en el mercado, teniendo siempre presente que trabajar con dinero prestado es bueno siempre y cuando se logre una rentabilidad neta superior a los intereses que se debe pagar por ese dinero.

Por su parte los acreedores, para otorgar nuevo financiamiento, generalmente prefieren que la organización tenga un endeudamiento "bajo", una buena situación de liquidez y una alta generación de excedentes, factores que disminuyen el riesgo de crédito.

Indicadores de Gestión Administrativa.

Se define como un instrumento gerencial, integral y estratégico que, a poyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva, permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transfórmalos y eficaz para analizarlos que le permite tomar decisiones acertadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de la principales variables y procesos.

Estos pueden ser:

- **De efectividad.-** estos son los encargados de medir en logro de los resultados programados para un tiempo determinado, que la organización se plantea cumplir
- **De eficiencia.** miden el nivel de ejecución de un proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados para dicho proceso.
- De calidad.- se utilizan para juzgar y evaluar el desempeño de una organización, un sistema o un proceso; con el fin de determinar si es necesario aplicar una mejora, también puede aportar información relativa de la satisfacción del cliente o la gestión del personal.



MARCO LEGAL CAJAS DE AHORRO

La Constitución de la República del Ecuador

Art. 283. El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza, y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

Art. 309. El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez.

Art. 311. El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro y que las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario y de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo popular y solidaria.

Art. 319. Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresas públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Será el órgano regulador de control y supervisión del sector financiero popular y solidario, quien además de sus atribuciones que le otorga la Ley Orgánica de Economía y Solidaria, tendrá otras funciones determinadas por el Código Monetario y Financiero (Asamblea Nacional del Ecuador, 2014)

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria

Tiene por objeto de reconocer, fomentar, promover, proteger, acompañar y supervisar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización de la economía.



- **Art 2.** de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria las formas de organización sujetas a esta ley son las siguientes:
 - Las organizaciones constituidas por familias, grupos humanos o pequeñas comunidades fundadas en identidades étnicas, culturales y territoriales, urbanas o rurales, dedicadas a la producción de bienes o de servicios, orientados a satisfacer sus necesidades de consumo y reproducir las condiciones de entorno próximo, tales como, los comedores populares, las organizaciones de turismo comunitario, las comunidades campesinas, los bancos comunales, las cajas de ahorro, las cajas solidarias, entre otras que constituyen el Sector Comunitario.

Art. 101. de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria sobre la constitución: Las cajas solidarias, cajas de ahorro y banco comunales, se forman por voluntad y aportes de sus socios, personas naturales, que destinan una parte del producto de su trabajo a un patrimonio colectivo, en calidad de ahorros y que sirve para la concesión de préstamos a sus miembros, que son residentes y realizan sus actividades productivas o de servicios, en el territorio de operación de esas organizaciones.

Art. 102. de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria sobre el acompañamiento y organización: Las cajas de ahorro y bancos comunales, no son sujetos de supervisión, sino de acompañamiento. Tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control social y rendición de cuentas. Remitirán, anualmente, al instituto, la información sobre sus operaciones, no obstante, lo cual, éste podrá verificar su funcionamiento y efectuar sugerencias para superar las deficiencias funcionales que detectare.

Art. 103. de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria sobre la auto responsabilidad: Las cajas solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales fijarán sus propios mecanismos de auto control social, incluyendo la solución de conflictos, mediante la aplicación de los métodos alternativos, previstos en la Ley de Arbitraje y Mediación.

Art. 104. de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria sobre las actividades financieras: Las cajas solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales, además del ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías participativas, como Grupos Solidarios,



Ruedas, Fondos, Productivos, Fondos Mortuorios y otros que dinamicen las actividades económicas de los miembros.

Art. 105. de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria sobre las actividades socioeconómicas en el territorio: Las cajas solidarias, cajas de ahorro y bancos comunales funcionarán como espacios de promoción y difusión de experiencias y conocimientos de educación, salud y otros aspectos relacionados con el desarrollo socioeconómico de su territorio, actividad que estará vinculada con políticas de fomento estatal y transferencia de recursos públicos para el desarrollo de esas capacidades. Servirán también como medios de canalización de recursos públicos para proyectos sociales, bajo el acompañamiento del Instituto.

El Instituto de Economía Popular y Solidaria-IEPS

Es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Inclusión Económica y social, con patrimonio propio, e independencia técnica, administrativa y financiera, la cual se encarga de brindar apoyo a los ciudadanos que desean emprender procesos de desarrollo productivo bajo la Ley de Economía Popular y Solidaria.

El IEPS busca la inclusión de todos los ciudadanos y ciudadanas, en los ámbitos: Económico, mediante la generación de empleos; Financiero, guiando en el acceso a créditos asociativos; Social, mediante capacitaciones; Cultural, preservando los saberes ancestrales; y Político, fomentando la toma de decisiones de manera democrática.



e) MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo de Estudio

El estudio empleado para este trabajo fue de tipo descriptivo porque se concentró en la recopilación y fundamentación de todos los antecedentes de la organización en base a la realización de un diagnostico externo e interno que permitiesen desarrollar y cumplir con los objetivos propuestos para el mismo.

Materiales

Los materiales utilizados para la realización de este trabajo fueron equipo de computación, internet, material bibliográfico, suministros de oficina, entre otros.

Métodos

Inductivo:

Este método se utilizó para realizar el diagnóstico situacional de la caja de ahorro a través de sus socias, mediante la observación de la situación del sector donde se encuentra ubicada esta organización, evaluando su capacidad para competir, tomar decisiones y formular planes para un mejor funcionamiento de la misma.

• Deductivo:

Este método permitió hacer un diagnóstico interno a la caja de ahorro, mediante el cual se pudo medir su desempeño, saber cuál es su posición y capacidad para hacer frente a sus obligaciones y de esta manera construir las respectivas propuestas organizacionales tanto administrativas como financieras.

• Analítico:

En base a toda la información recopilada de la caja de ahorro se realizó y analizó minuciosamente todos los factores de mayor importancia para resolver los problemas más relevantes que existan en la institución mediante el planteamiento de instrumentos que faciliten sus actividades, para de este modo se cumpla con las metas propuestas.

Sintético:

Mediante el establecimiento del diagnóstico interno utilizado para la unificación de información y así lograr el correcto desarrollo de los resultados de este trabajo investigativo, se pudo detallar y sintetizar cada uno de los componentes de la



organización, los cuales dieron la pauta para conocer el desempeño interno que se lleva a cabo en la misma.

Técnicas

• Recolección bibliográfica:

Gracias a esta técnica se recolectó la información necesaria para fundamentar el objeto de estudio, basada en libros, revistas y demás fuentes bibliográficas relacionadas con el trabajo investigativo y, que permitieron ahondar más en el tema, realizando el diseño organizativo administrativo y financiero acorde a los requerimientos de la caja de ahorro.

• Entrevista.

Fue utilizada a fin de obtener la información necesaria para establecer el diagnóstico externo, estructurando una serie de preguntas que permitan acercarse a la realidad administrativa y financiera de la caja desde el punto de vista de quien desempeña el cargo de presidenta de la misma.

• Encuesta:

La aplicación de esta técnica se la realizó a través del desarrollo de un listado de preguntas que fue aplicado a las socias de la caja de ahorro, esto ayudó a desarrollar el diagnostico interno y conocer la opinión, necesidades, competencia de la caja y más datos que fueron de gran utilidad para el trabajo investigativo.

Instrumento

Cuestionario.: El mismo que fue elaborado con precisión en base a preguntas de tipo cerrado, para ser lo más entendible posible para quienes fue dirigido y a su vez también extraiga la mayor cantidad de información para elaborar el diagnostico interno a la organización.

• Determinación de la población:

La aplicación de la encuesta fue dirigida al 100% de las socias que actualmente forman parte de la organización, número que asciende a las 62 personas, que, al no ser un número demasiado extenso, posibilito recopilar la información del total de la población de estudio; por lo que no fue necesaria la aplicación del muestreo.



f) RESULTADOS

Contexto organizacional

Antecedentes.

La caja de ahorro "PICHIKRA" es una entidad jurídica, del sector financiero popular y solidario; con domicilio en la comunidad Pichig, parroquia San Lucas del cantón Saraguro de la provincia de Loja, de capital social variable e ilimitado del número de socias, que pertenecen al pueblo indígena Kichwa Saraguro.

Nace en el año 2009 como un proceso de incentivo y promoción de un proyecto institucional del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE), mismo que solicita que se considere agrupaciones lideradas por mujeres, como una política para incluir a la mujer campesina, históricamente relegada de los procesos organizativos más aun de manejo y administración de organizaciones financieras locales. Es así cuando se reunieron inicialmente diez mujeres, quienes luego de conversar y analizar la propuesta, deciden poner en marcha este sueño y empezar a consolidar la caja de ahorro.

Las primeras mujeres fundadoras de este proceso organizativo, fueron las señoras: Amada Medina, Asunciona Condolo, Inocencia Suquilanda, Margarita Tene, Isabel Tene, Cecilia Saca, Mercedes Guaillas, Ana Minga, Vicenta Guamán y Alegría Saca.

La líder sobresaliente en el proceso, fue la señora Inocencia Suquilanda, quien demostró interés y optimismo por conformar el grupo y debido a esas aptitudes fue nombrada coordinadora del mismo. Para luego en forma conjunta con el cabildo de la comuna se estableciese un aval que verificase la existencia de la agrupación dentro de la comunidad, facilitando uno de los requisitos solicitados por la entidad patrocinadora de la caja de ahorro y así constituirse legalmente ante el CODENPE.

La Caja de Ahorro "PICHIKRA" es una entidad dedicada y preocupada por el bienestar de su gente y propiamente de la comuna Pichikra, es por ello que la caja ofrece las mejores opciones de ahorro y financiamiento con tasas de interés muy bajas y otros servicios para el bienestar personal de todas las socias que la conforman.



Diagnóstico Externo.

La entrevista estructurada para fortalecer los criterios investigativos, fue la principal herramienta para la determinación de los indicadores necesarios para el diagnóstico externo, en base a ello se obtuvo la siguiente información:

Las políticas y leyes que rigen el sector popular y solidario han presentado algunos inconvenientes a la organización, el principal fue la legalización de la caja de ahorro como un ente reconocido por la SEPS, esto se complicó aún más ya que la mayor parte de todas las socias y directivos son personas que no cuentan con la experiencia ni el conocimiento necesario para este tipo de acciones, es por ello que consideran que la asistencia externa proveniente de la vinculación con la colectividad, por entidades tanto públicas como privadas son una excelente forma de dar la mano a muchas instituciones que necesitan ayuda.

Los ingresos que perciben los pobladores de la parroquia San Lucas y socias de la caja de ahorro son provenientes de la agricultura, pues son una parroquia del sector rural y esa es su razón ser, otra de las actividades es el comercio tanto de los productos originados de la agricultura o de la producción de artesanías y demás comercios que se dan en este sector. Donde los movimientos migratorios han ido incrementando en los últimos años, pues la difícil situación que vive nuestro país ha sido el incentivo para tomar esta decisión, es por ello que es de suma importancia de que instituciones como la suya sigan existiendo, pues brindan una oportunidad que otras organizaciones no proveen o dificultan y de esta manera sus socias pueden salir adelante con sus hogares.

La caja de ahorro ofrece tasas de interés atractivas para que todas las mujeres que quieran pertenecer a su organización se vean beneficiadas de ella, pues ese es su único objetivo, sin ninguna intención de lucro, es más ninguna de las personas que se encuentran al frente de la caja reciben remuneración alguna.

No ha existido ningún tipo de problema sociocultural, ya que todas las socias comparten las mismas costumbres y tradiciones, aunque no se descarta la posibilidad de que se pueda integrar otras personas que difieran de su cultura y para eso esperan que no exista ningún



tipo de inconveniente y de llegar a haberlo, solucionarlo de la mejor manera como han venido haciendo hasta ahora.

Frente al aspecto tecnológico hubo una ocasión donde se les suministro un programa contable por parte del CODENPE, para que llevaran registro de sus actividades, lastimosamente la falta de conocimientos técnicos hizo que no se lo utilizara y que para la actualidad ya se encuentra fuera de servicio, porque necesita ser actualizado o comprar otro programa, de igual manera también cuentan con un equipo de computación que es utilizado por los directivos de la caja.

La caja de ahorro, data al año 2009, su promotor fue el Ing. Agustín Tene, que en ese entonces se encontraba laborando en el CODENPE, institución del estado, quien, interesado en crear una institución propia de mujeres, con el fin de eliminar el machismo existente en la comunidad y otras discriminaciones que aún sufre la mujer, siendo esta la principal razón para la creación de la caja de ahorro.

Se encuentra constituida por una presidenta, vicepresidenta, secretaria, tesorera, comisión de vigilancia y vocales de asuntos sociales, encargadas de la dirección de la misma, ser la parte representativa, impulsando la unión de todas las socias, llevando la administración de los recursos y encargarse de la coordinación de todos los planes de la caja.

No cuentan con un organigrama establecido, ni con la existencia de una misión, visión, objetivos de la organización, ni manuales de funciones, elementos esenciales que ayudaran a una mejor estructuración de la misma.

Tiene como meta principal, llegar a constituir una cooperativa de mujeres. Pero que, a corto plazo en un periodo de 5 años, su meta sería lograr aumentar el número de socias que permitan cumplir este sueño, ya que no tienen ninguna restricción para quienes quieran formar parte de la caja, todas las mujeres de la comuna y de otras partes tienen la cabida en ella.

Uno de los objetivos de la caja de ahorro es crecer tanto en número de socias, como en el capital que mantienen, para poder brindar diferentes programas, dirigidos a la igualdad de



género, producción, entre otros que ayuden al mejoramiento de vida de su comunidad y sobre todo de la mujer.

Por último, quienes se encuentran al frente de la caja de ahorro, se encargan de rendir cuentas a todas las socias, de forma constante, cada vez que se culmina una actividad y cada vez que finaliza el periodo de la dignidad que representa.

Diagnóstico Interno.

Producto de la aplicación de encuestas a las socias de la caja de ahorro implementada para la elaboración del diagnóstico interno se pudo conocer que su administración es calificada en mayor parte por todas sus socias como muy buena, como también la atención recibida de parte de los directivos de la caja, es por ello que consideran oportuno realizar una organización administrativa y financiera que mejore la calidad del servicio que presta la caja y así generar mayor bienestar a sus socias, ya que hasta la actualidad no cuenta con una misión, visión, objetivos institucionales, entre otras, y a criterio de todas las socias consideran necesario que su caja cuente con dichos elementos que forma parte de una excelente administración con una correcta filosofía empresarial.

Presta los servicios de ahorro y crédito, resaltando los ahorros programados, los cuales consisten en una aportación mensual de 2 dólares, los cuales tienen que ser entregados a la tesorera en cada reunión que celebran a inicios de cada mes; son registrados y recibidos de manera inmediata e intacta, aunque existen socias que realizan sus aportaciones mensuales en una sola transacción para todo un año.

Dentro de los servicios de crédito tienen diferentes tipos, como: productivos, de consumo, emergentes, de remodelación de vivienda, para artesanías. Para los cuales existe un proceso sencillo de otorgación, capaz de que todas sus socias puedan beneficiarse de ellos, aunque tienen el anhelo de mejorar este proceso. El mismo que consiste en la recepción de una solicitud de crédito valorada por 1 dólar; para su concesión, es necesario que para cada crédito que se quiera otorgar la socia beneficiaria debe informar de ello con por lo menos una semana de anticipación, siendo el tiempo promedio de entrega alrededor de una semana Si los montos que se piden por parte de las socias son mayores a \$1000, se pide la



firma en una letra de cambio; los encargados de aprobar estas solicitudes son la presidenta y la comisión de vigilancia.

No exigen ningún tipo de garantía, han llevado sus operaciones con normalidad, únicamente con el valor que tiene la palabra de las socias al acceder a la responsabilidad de devolver cada crédito en los periodos acordados. Los cuales son definidos por la socia al momento de acceder al mismo, pero que normalmente se lleva de forma mensual; todo este tipo de actividades son realizas en la residencia de la socia que ocupe el puesto de tesorera, ya que todo el dinero con el que cuenta la caja se encuentra en créditos otorgados y no mantiene ninguna cuenta bancaria en donde repose el capital de la misma, que en la actualidad varía entre los \$42.000 a \$ 43.000.

Llevan el registro de todas las reuniones que realizan mediante actas, actividad de la que está a cargo la socia que ocupa el puesto de secretaria, además de llevar el respaldo de los documentos para todos los eventos que realizan.

Actualmente no cuenta con ningún documento contable de registro, ni modelos preestablecidos para las actividades que desempeña, el único documento que llevan es el de solicitud de crédito, el cual creen conveniente reestructurarlo, para mejorar la calidad del servicio que brindan.

Para lo cual consideran necesario contar con manuales preestablecidos, para las actividades que realiza la caja, así como también de que hubiese la posibilidad de incrementar los montos de los créditos que conceden dentro de la misma, es por ello que hasta la actualidad las socias se mantienen conformes con las tasas de interés que ofrece pues estas son más bajas que las de cualquier otra institución, acciones que generan satisfacción en sus socias las cuales concuerdan con el servicio recibido de esta organización.

En base a los aspectos que consideran importantes sobre la organización, se pudo conocer la existencia de lazos que mantienen dentro de la organización, los cuales constituyen un eje fundamental para el camino que ha tenido que cruzar la caja de ahorro, rescatando valores como la responsabilidad, confianza, puntualidad, unión, amistad y otros que han hecho que quienes conforman esta organización una sola fuerza.



Matriz de Fortalezas Internas y Externas (FODA)

FORTALEZAS

- **1.** Apoyo constante por parte de todas las socias.
- **2.** La confianza depositada en la caja para resguardar sus ahorros.
- **3.** La responsabilidad con la que cumplen las socias sus obligaciones.
- **4.** La voluntad para realizar cada una de las actividades que se proponen.

OPORTUNIDADES

- 1. Incremento del poder adquisitivo de la población por parte de políticas públicas.
- **2.** Variaciones de los límites establecidos por el BCE en las tasas de interés.
- **3.** Mayor apoyo de instituciones públicas y privadas que brinden asistencia técnica.
- **4.** Implementación de software que apoyen a la contabilidad de la organización.

DEBILIDADES

- **1.** La falta de documentos de registro para transacciones.
- **2.** Inexistencia de manuales que faciliten la gestión de cada una de las dignidades de la caja.
- **3.** Carencia de una filosofía empresarial que encamine a la caja para un mejor servicio.
- **4.** No contar con procedimientos a seguir para las actividades a realizar.

AMENAZAS

- **1.** Cambios en las políticas y leyes que rigen a las cajas de ahorro.
- **2.** Incremento de movimientos migratorios.
- **3.** Aumento de las tasas de desempleo.
- **4.** Elevados costos de la canasta básica.



Matriz de Estrategias (FODA)

_	CRUCE DE ESTRATEGIAS - FODA						
FORTALEZAS DEBILIDADES							
		1	Apoyo constante por parte de todas las socias.	1	La falta de documentos de registro para transacciones.		
		2	La confianza depositada en la caja para resguardar sus ahorros.	2	Inexistencia de manuales que faciliten la gestión de cada una de las dignidades de la caja.		
		3	cumplen las socias sus obligaciones.	3	Carencia de una filosofía empresarial que encamine a la caja para un mejor servicio.		
		4	La voluntad para realizar cada una de las actividades que se proponen.	4	No contar con procedimientos a seguir para las actividades a realizar.		
	OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO		
1	Incremento del poder adquisitivo de la población por parte de políticas públicas.	1	Incrementar el número de socias en base a posibles aumentos del poder adquisitivo por parte de políticas públicas.	1	Desarrollar documentos de registro que permitan mayor control de las actividades que se realizan dentro de la caja.		
2	Variaciones de los límites establecidos por el BCE en las tasas de interés.	2	Generar satisfacción en las socias, por medio de tasas de interés atractivas.	2	Desarrollar manuales que faciliten la gestión de las dignidades de la caja gracias al apoyo de organizaciones público-privadas.		
3	Mayor apoyo de instituciones públicas y privadas que brinden asistencia técnica.	3	Brindar un servicio de calidad, mediante la implementación de software que apoyen a la contabilidad.	3	Desarrollar documentos de procedimientos que facilite el cumplimiento de las actividades a realizar, y así poder ofertar nuevos servicios.		
4	Implementación de software que apoyen a la contabilidad de la organización	4	Establecer vínculos con instituciones de apoyo que mejoren la calidad del servicio que ofrece la caja de ahorro				
AMENAZAS			ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA		
1	Cambios en las políticas y leyes que rigen a las cajas de ahorro.	1	Enfrentar cambios políticos y legislativos con responsabilidad y el apoyo constante de las socias de la caja de ahorro.	1	Cumplir con las regulaciones establecidas por políticas públicas, elaborando registros de transacción que mantienen con la organización.		
2	Incremento de movimientos migratorios.	2	Demostrar eficiencia en la administración de los recursos y así disminuir los movimientos migratorios, brindando un servicio de calidad	2	Evitar movimientos migratorios y la pérdida de socias que integran la caja, demostrando que la caja es un organismo con bases firmes, con la estructuración de una correcta filosofía empresarial.		
3	Aumento de las tasas de desempleo.	3	Enfrentar cualquier compromiso a corto plazo, gracias a la responsabilidad de sus socias al cumplir con sus obligaciones.	3	Brindar un mejor servicio en base a una estructurada filosofía organizacional que permita a sus socias generar ideas de negocio y hacer frente al desempleo.		



Elaboración de la Propuesta de Fundamentos Estratégicos

Logotipo

1)



2)



3)



Nota:

La elección de uno de los logotipos será por consideración de las socias de la caja de ahorro.



Eslogan

"Ahorrando, puedes invertir en tu fututo y tu familia"

"Porque sin equidad, no hay desarrollo y no hay futuro"

"Trabajamos por ti, por tu familia, por tu bienestar"

Nota:

La elección del eslogan será por consideración de las socias de la caja de ahorro.

Misión.

La Caja de Ahorro "PICHIKRA" es una entidad sólida, preocupada por mejorar las condiciones de vida de las mujeres y familias de su comuna, brindando las mejores opciones de ahorro y financiamiento con tasas de interés atractivas, buscando la sostenibilidad de la caja.

Visión.

Para el 2020 La Caja de Ahorro "PICHIKRA" se posesionará como una organización competitiva, eficiente y sostenible, de un crecimiento constante, ofertando un servicio de calidad y mayor confianza a todas las socias que forman parte de la caja.



Objetivos de la Organización.

- Facilitar servicios de ahorro y crédito a todas las mujeres que forman parte de la comuna.
- Fomentar y estimular el ahorro entre sus socias, entregar prestamos oportunos y accesibles.
- Cooperar con la comunidad para apoyar propuestas de beneficio social a fin de mejorar el estilo de vida de sus socias.
- Ofrecer tasas de interés atractivas y solidarias para poner a disposición de todas las mujeres que conforman la comuna.
- Incrementar el patrimonio de la caja de ahorro, brindando servicios de calidad de forma eficiente y responsable.

Valores de la Organización:

Ayuda Mutua: La cual se evidencia gracias a las oportunas concesiones de créditos emergentes que han ayudado a cubrir con muchas de las calamidades domesticas que las socias han tenido que superar.

Esfuerzo Propio: El cual se demuestra en el fruto del trabajo y esfuerzo propio de cada una de las socias realizado por la caja de ahorro.

Responsabilidad: Plasmado en el cumplimiento de las políticas establecidas por la caja.

Democracia: Demostrado en el derecho de las socias a elegir y ser elegida. Cada socia tiene derecho a voz y voto sin importar el motivo de sus aportaciones.

Igualdad y equidad: Todas las socias tienen los mismos derechos y obligaciones dentro de la caja.

Solidaridad: Es importante promulgar la solidaridad en el grupo, es por eso que se ha ido solidario en distintos eventos como: asambleas, eventos sociales, entre otros.

Honestidad: Todas las socias son honestas en cuanto a sus obligaciones contraídas con la caja. No es necesaria una presión previa para que las socias cumplan con su compromiso.

Trasparencia: Todos los procesos que se han desarrollado dentro de la caja de ahorro por parte de la directiva, son dadas a conocer de forma periódica a la asamblea general.

Compromiso social: La caja se siente comprometida con la comunidad en donde opera, para trabajar en las actividades necesarias, sea de tipo social como mingas, o de tipo personal como enfermedades.



ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Manual Orgánico y Funcional de La Caja de Ahorro "PICHIKRA"

El presente Manual Orgánico y Funcional de La Caja de Ahorro "PICHIKRA" constituye un instrumento administrativo que determina la forma como se encuentra la Institución para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos.

Esta forma de organización se fundamenta en una gestión por procesos, siendo fundamental el fortalecimiento de la coordinación interna y un ambiente de fluidez de comunicaciones, en procura de otorgar una atención integral y de calidad a sus socias.

El manual define la estructura organizacional de la organización, determinando: sus principales funciones, requisitos y competencias.

Otra característica importante de la estructura organizacional, reflejada en el presente manual, es la inclusión de los niveles jerárquicos estrictamente necesarios, de manera que se propicie la fluidez de comunicaciones, la racionalización de procesos y la polifuncionalidad de sus colaboradores, en procura de otorgar servicios de calidad.

Por la razón de ser de la organización, este instrumento no deberá ser considerado como rígido e invariable. Por el contrario, el manual requerirá de ajustes y actualizaciones en la medida que nuevas situaciones se presenten o se modifiquen los escenarios del entorno.

De la Estructura Orgánica.

La estructura orgánica de La Caja de Ahorro "PICHIKRA" está integrada por los siguientes niveles:

Procesos Gobernantes

Comprende las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.



Está conformado por:

Nivel Directivo

• Asamblea General de Socias

Es el máximo nivel de representación de la Caja de Ahorro "PICHIKRA", y está conformado por la totalidad de las socias.

Facultades:

- ✓ Pronunciarse de la gestión de la caja y los resultados económicos.
- ✓ Resolver sobre la utilidad que hubiese al final del periodo de actividades programadas.
- ✓ Recibir del Consejo Directivo un informe anual detallado sobre la gestión realizada y la marcha económico financiera de la caja, así como un programa de actividades para el desarrollo de su designación.
- ✓ Nominar a los miembros del Consejo Directivo.

Nivel Ejecutivo

• Área Ejecutiva

Constituye el cuerpo de representación y dirección de la caja de ahorro, está constituida por los siguientes órganos:

a. CONSEJO DE VIGILANCIA

Está conformado por tres miembros elegidos por la asamblea de socias para ejercer funciones de control y vigilancia de los actos directivos y administrativos de la caja de ahorro. Por su condición, se constituye en el órgano nato de supervisión y regulación de la caja, estando obligado de esta manera a rendir informes de la labor realizada.

b. CONSEJO DIRECTIVO

Está conformado por los miembros elegidos por asamblea de socias, para actuar en su nombre por un período determinado. En su condición de representantes dirigen los asuntos de la organización, a través de funciones que aseguren el cumplimiento de los estatutos de la caja. Tienen responsabilidad en la rendición de cuentas de las actividades realizadas durante el periodo para el que fuesen electas y estas son:



- ✓ Presidenta.
- ✓ Vicepresidenta.
- ✓ Secretaria.
- ✓ Tesorera.

Nivel Operacional

c. COMISIONES ESPECIALES Y DE APOYO

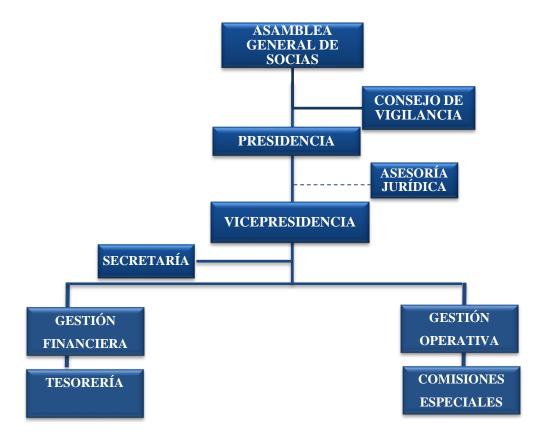
Son todas aquellas áreas que aportan al cumplimiento de las actividades de la caja de ahorro. Las cuales son designadas al disponer de una necesidad para la caja y no cuentan con funciones específicas.

Estas pueden ser:

- Para asuntos sociales.
- Para deportes.

Organigrama Estructural

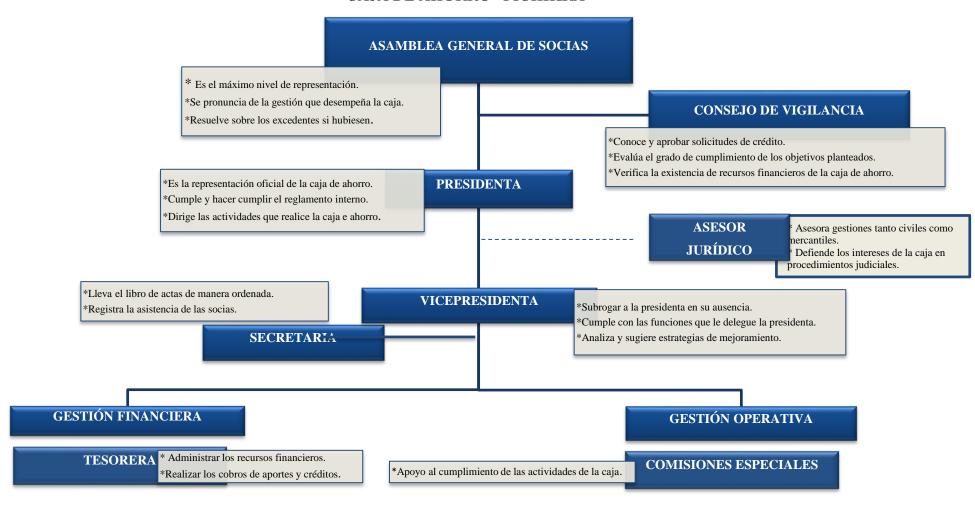
CAJA DE AHORRO "PICHIKRA"





Organigrama funcional

CAJA DE AHORRO "PICHIKRA"





MANUAL DE FUNCIONES CAJA DE AHORRO "PICHIKRA"

Introducción.

Este Manual debe ser considerado como un instrumento que sirva de guía para el desarrollo del trabajo que realizan los directivos y administradores de la caja de ahorro, y en ningún momento debe limitar la iniciativa de los mismos, pues este debe constituirse en un elemento base para desarrollar las potencialidades personales.

Todas las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, aunque desarrollen o desempeñen similares actividades. Es por ello que cada organización puede ir cambiando de estructura, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización que alcance, etc. Por lo tanto, la estructura puede ser modificada toda vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro eficaz de las actividades que realiza la misma.

El presente manual debe considerarse como un cuerpo sistemático que precisa las funciones y actividades a ser cumplidas por todos los miembros que conforman la caja de ahorro, por ende, su aplicación deberá ser realizada en forma independiente o grupal, con el fin de garantizar el apoyo requerido por parte de este recurso tan importante, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Este documento contiene la descripción de los objetivos, funciones, nivel de autoridad y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la caja de ahorro, y de aquellos que pueden generarse en el proceso, con el propósito de orientar el cumplimiento de las obligaciones encargadas, que garanticen una gestión apropiada de los recursos.

El siguiente Manual de Funciones ha sido elaborado con el fin de apoyar en el mejoramiento de la administración del personal que forma parte de la caja de ahorro, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, y diferentes complicaciones que empeoren el desempeño eficaz de la caja de ahorro.



Objetivo del Manual.

- Describir en forma clara y sencilla las funciones de cada una de las dignidades establecidas para la caja de ahorro.
- Identificar, ordenar y clasificar las funciones de las diferentes ocupaciones típicas de la caja.
- Generar una gestión adecuada del talento humano que se oriente dentro de la planificación y programación institucional.

Importancia del Manual.

El siguiente manual se constituirá en una herramienta que permita lograr un equilibrio en la organización, describir de manera sistemática las actividades y labores que deben ser realizadas por los miembros de la organización, con el propósito de lograr eficientemente los objetivos de la organización.

Ámbito del Manual.

Este manual describe la totalidad de los puestos existentes en la caja de ahorro, directivos, control, y demás integrantes de la misma.



Estructura Funcional de la Caja de Ahorro "PICHIKRA".

1. ASAMBLEA GENERAL DE SOCIAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto:			
SOCIA			
Nivel Funcional: Dependencia:			
Directivo Asamblea General de Socias			
Número de puestos: Sin Límite			
II. RESUMEN DEL PUESTO			

La Asamblea General de Socias o Cooperativistas es el máximo órgano de gobierno de la caja Nombra a los responsables del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia delegándoles facultades y obligaciones, sobre los asuntos de mayor trascendencia y la toma de decisiones.

III. FUNCIONES

- a) Aceptación, exclusión y separación voluntaria de socias.
- b) Modificación de las bases constitutivas.
- c) Aprobación de sistemas y planes de producción, trabajo, distribución, ventas y financiamiento.
- d) Aumento o disminución del patrimonio y capital social.
- e) Nombramiento y remoción, con motivo justificado, de los miembros del Consejo de Directivo y de Vigilancia; de las comisiones especiales y de los especialistas que hayan sido contratados.
- f) Examen del sistema contable interno.
- g) Responsabilidad de los miembros de los consejos y de las comisiones, para el efecto de pedir la aplicación de las sanciones en que incurran.
- h) Aplicación de sanciones disciplinarias a socias.
- i) Reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socias.

IV. REQUISITOS

- a) Ser socia de la caja de ahorro.
- b) Aceptar los derechos y obligaciones como socias de la caja de ahorro.
- c) Apertura de una cuenta de ahorro.

- a) Responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones.
- b) Puntualidad para efectuar los pagos y aportaciones.
- c) Toma de decisiones.



2. CONSEJO DE VIGILANCIA

I.]	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: VOCAL DE VIGILANC	[A		
Nivel Funcional:		Dependencia:	
Ejecutivo		Consejo de Vigilancia	
Número de puestos: 3			
II. RESUMEN DEL PUESTO			EN DEL PUESTO

Es el órgano de apoyo a la administración, asume las responsabilidades de evaluar y aprobar créditos de acuerdo a su nivel de autonomía, y su responsabilidad se extiende hasta la recuperación total del crédito.

Apoya al Consejo Directivo en el cumplimiento de las disposiciones establecidas por la Asamblea General de Socias para el control interno para el adecuado funcionamiento de la caja.

III. FUNCIONES

- a) Evaluar el grado de cumplimiento de los planes, objetivos o programas que los directivos de la caja han planteado para desarrollar.
- b) Conocer y aprobar o rechazar las solicitudes de crédito, presentadas por las socias de la caja de ahorro y verificar que se cumpla con lo establecido en los reglamentos internos.
- c) Verificar la existencia de los recursos necesarios para que la gestión crediticia y de las recuperaciones sea eficiente.
- d) Informar y recomendar las propuestas de créditos que excedan su límite de aprobación.
- e) Controlar que las operaciones de crédito sean desembolsadas dentro de las condiciones en que han sido aprobadas.
- f) Validar la correcta aplicación de los procedimientos realizados por parte del Consejo Directivo en las actividades realizadas para la caja de ahorro.
- g) Efectuar investigaciones sobre incidentes efectuados en la ejecución de las operaciones, cumpliendo con las normas establecidas de la caja.
- h) Proponer y efectuar con criterios de racionalización la conservación de la documentación de sustento de las operaciones realizadas.
- Participar de las sesiones convocadas por el Consejo Directivo, ayudando a que se desarrollen con éxito.



- j) Supervisar la correcta aplicación de la normativa interna que rige las actividades crediticias de la caja.
- k) Efectuar visitas de supervisión y seguimiento relacionadas con las colocaciones de créditos y morosidad, con la finalidad de detectar puntos críticos internos y externos que afecten el cumplimiento de las metas de la caja de ahorro.
- Evaluar permanentemente la cartera de créditos con la finalidad de mejorar la calidad de las mismas, adoptando oportunamente medidas correctivas o preventivas que aseguren una cartera sana y rentable.
- m) Presentar informes dirigidos hacia el Consejo Directivo, sobre la evolución de las colocaciones y mora, en cumplimiento de las metas trazadas para la caja de ahorro.

IV. REQUISITOS

- a) Ser socia de la caja de ahorro.
- b) No encontrarse en mora alguna con las obligaciones que mantenga con la caja.
- c) Ser una persona de confianza de la organización.
- d) Conocimientos de la normativa que rige a la caja de ahorro.
- e) Conocimientos generales de los reglamentos crediticios que mantiene la caja de ahorro.
- f) Capacidad de análisis y raciocinio.
- g) Responsabilidad y discreción de las actividades que realizan.
- h) Habilidad y tacto para tratar asuntos delicados.
- i) Ausencia de antecedentes penales o judiciales.
- j) Capacidad de efectuar reportes verbales y escritos.

- a) Capacidad de dirección y liderazgo.
- b) Saber leer y escribir.
- c) Capacidad de análisis y amplio criterio de plantear soluciones.
- d) Dinamismo, responsabilidad y eficiencia para superar condiciones de alta presión.
- e) Formación sustentada en valores éticos y morales, demostrable con la inexistencia de antecedentes negativos en gestiones pasadas, como en la comunidad.



3. PRESIDENCIA

]	I.	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: PRESIDENTA				
Nivel Funcional:		Dependencia:		
Ejecutivo		Presidencia		
Número de puestos: 1	o de puestos: 1			
II. RESUMEN DEL PUESTO				

La presidenta ejerce la representación de las socias de la Caja, cuidando el cumplimiento de las normas legales, estatutos y demás dispositivos que rigen a la caja de ahorro.

III. FUNCIONES

- a) Representar oficialmente a la caja ante cualquier otra institución.
- b) Velar por el cumplimiento de los objetivos de la caja de ahorro.
- c) Cumplir y hacer cumplir el reglamento y resoluciones tomadas en Asamblea General de socios.
- d) Administrar de manera eficiente los recursos económicos de las socias de la caja de ahorro.
- e) Gestionar beneficios a favor de las socias.
- f) Convocar y presidir de las sesiones y los actos oficiales de la caja, así como coordinar las actividades y funciones de los miembros de la misma.
- g) Planificar, organizar, coordinar y dirigir las actividades administrativas, económicas, financieras de la organización de acuerdo con los principios definidos por la caja de ahorro.
- h) Formular, aprobar y supervisar el cumplimiento de estrategias y objetivos de la caja de ahorro.
- i) Dictar las disposiciones que estime conveniente, a fin de asegurar que las actividades de la caja se desarrollen de acuerdo a los planes y programas preestablecidos.
- j) Organizar e impulsar actividades y gestiones para lograr el incremento y mejorar del patrimonio institucional de la caja de ahorro.
- k) Presentar informes que demuestren el accionar que se mantiene al frente del cargo.
- Formar parte decisiva de las concesiones de crédito a otorgarse a las socias de la caja de ahorro.
- m) Asistir a todas las asambleas generales de la caja de ahorro.



- n) Cumplir con las demás atribuciones que se le señale por acuerdo de todas las socias de la caja de ahorro y sus principales directivos.
- o) Aprobar la adquisición de bienes y servicios requeridos por la caja.

IV. REQUISITOS

- a) Contar con estudios que permitan que la persona pueda desenvolverse de la mejor manera en el cargo que se encuentra desempeñando.
- b) Contar con una trayectoria apropiada para el cargo, entendiéndose por ella la experiencia en actividades especializadas o relacionadas con el cargo a desempeñar.
- c) Contar con cualidades de idoneidad moral y técnica que resulten compatibles con el cargo a desempeñar, de acuerdo con las normas de la caja de ahorro.
- d) Capaz de asumir altas responsabilidades con eficiencia, ética y la confidencialidad del caso.
- e) No tener antecedentes penales y/o policiales.
- f) No mantener en la organización ningún tipo de obligación vencida, o que hayan creado algún tipo de inconformidad en la caja de ahorro o con las socias de la misma.

- a) Control directivo.
- b) Saber leer y escribir.
- c) Toma de decisiones.
- d) Liderazgo en personas.
- e) Planeación y organización.
- f) Comunicación efectiva.
- g) Responsabilidad.
- h) Calidad.
- i) Trabajo en equipo.
- j) Creatividad.
- k) Negociación y manejo de conflictos.



4. ASESOR JURÍDICO

I.	. ID	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto:				
ASESOR JURÍDICO				
Nivel Funcional:		Dependencia:		
Asesor		Presidencia		
Número de puestos: 1				
II. RESUMEN DEL PUESTO				

Brinda asesoramiento jurídico a la Presidencia y a todas las unidades administrativas de la organización. Proporciona los criterios y parámetros legales para proteger los intereses de la institución, tanto en las operaciones bancarias como en los asuntos judiciales y administrativos.

III. FUNCIONES

- a) Brindar asesoría legal con la finalidad de evitar posibles contingencias que pongan en riesgo los activos de la caja de ahorro.
- b) Defender en procesos jurídicos, tributarios, administrativos y de otra índole los intereses y derechos de la caja de ahorro.
- c) Dirigir, coordinar y controlar las actividades legales relacionadas con poderes, consultas judiciales, garantizando la calidad, eficiencia y oportunidad de los servicios a prestar a la organización.

IV. REQUISITOS

- a) Tener un título profesional y experiencia de por lo menos 2 años.
- b) Tener disponibilidad de tiempo y facilidad de movilización.
- c) Un amplio conocimiento de las leyes.
- d) Ser capaz de pensar con rapidez, y de recopilar y analizar datos rápidamente.
- e) Fuertes habilidades de comunicación, para explicar aspectos jurídicos complejos de forma rápida y clara.
- f) Ser organizado y metódico cuando se trata de su propio trabajo.

- a) Manejo de conceptos contables y financieros.
- b) Respetar a las integrantes de la caja de ahorro.
- c) Manejo del tiempo y el estrés.
- d) Desenvolvimiento en ambientes de asamblea general.
- e) Saber escuchar e informarse completamente del asunto.



5. VICEPRESIDENCIA

I.	ID	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: VICEPRESIDENTA				
Nivel Funcional:		Dependencia:		
Ejecutivo		Presidencia		
Número de puestos: 1				
II. RESUMEN DEL PUESTO				

La vicepresidenta dirige y coordina la gestión organizacional de la caja de ahorro.

III. FUNCIONES

- a) Subrogar a la presidenta durante su ausencia o cuando ella lo solicite.
- b) Trabajar conjuntamente con los miembros del Consejo Directivo y brindar apoyo cuando este lo necesite.
- c) Cumplir con las funciones que le delegue la Presidenta y las de coordinación, fomento o administración designados por parte de la Asamblea General de la caja.
- d) Orientar y supervisar los procesos de las diferentes actividades que desarrolla la caja.
- e) Analizar y sugerir estrategias en pro del mejoramiento de la calidad de la caja.
- f) Informar sobre la gestión realizada al frente del cargo establecido.
- g) Promover el continuo desarrollo de la caja de ahorro y de los miembros que conforman la misma.
- h) Velar por el estricto cumplimiento de las normas que mantiene la caja de ahorro.
- i) Proponer a la Presidenta proyectos que ayuden a mejorar las condiciones tanto de la caja como de las socias que forman parte de ella.

IV. REQUISITOS

- a) Tener experiencia apropiada para la gestión a realizar de dignidades similares que haya desempeñado en el pasado.
- b) Contar con cualidades que sirvan de apoyo a la Presidencia para el cumplimiento de los objetivos trazados para la caja de ahorro.
- c) Mantener una excelente relación entre las socias y la Presidencia para lograr una efectiva gestión a lo largo del periodo para el cual fue electa.

- a) Saber leer y escribir.
- b) Juicio y toma de decisiones.
- c) Liderazgo.
- d) Planeación y organización.
- e) Comunicación efectiva.
- f) Responsabilidad.
- g) Trabajo en equipo.
- h) Calidad.
- i) Creatividad.
- j) Compromiso y sentido de pertenencia.



6. SECRETARÍA

I.	IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del puesto: SECRETARIA				
Nivel Funcional:		Dependencia:		
Ejecutivo	Presidencia			
	Consejo de Vigilancia			
Número de puestos: 1				
II. RESUMEN DEL PUESTO				

Efectúa labores de secretaría y tareas de oficina colaborando con la Presidencia en la realización de sus actividades. Siendo un cargo de confianza, que tienen que ver con asuntos de manejo de actas, manteniendo confidencialidad de la información que maneja, llevando registros y controles que especialmente se le asigne.

III. FUNCIONES

- a) Llevar el libro de actas de manera ordenada, clara y responsable.
- b) Registrar la asistencia de las socias a las asambleas y a los actos programados por la caja de ahorro.
- c) Organizar y administrar los archivos del Consejo Directivo y de Control y demás información que dependen de éste.
- d) Apoyar con su trabajo a los comités, sesiones y diferentes reuniones con su trabajo.
- e) Mantener informadas a las partes administrativas sobre documentos pendientes de trámite hasta su completa atención.
- f) Coordinar las reuniones de trabajo de los administrativos de la caja.
- g) Llevar la agenda de la Presidenta para una mayor eficiencia de su trabajo.
- h) Asistir a las reuniones que convoque la presidencia y cuando así lo decida la misma, tomar nota de los acuerdos.
- i) Recibir, registrar, clasificar y distribuir la documentación tanto interna como externa.
- j) Preparar toda la documentación que se origine en presidencia, según instrucciones de ésta.
- k) Presentar un informe a la Asamblea General cuando haya concluido su periodo para el que fue electa.
- 1) Notificar las sanciones impuestas por la Asamblea a las socias, en el caso de que hubieran, adjuntando informe de resolución.

IV. REQUISITOS

- a) Personalidad definida y redacción propia.
- b) Conocimientos de computación.
- c) Habilidad y tacto para tratar con personas de todo tipo.
- d) Discreción para mantener confidencialidad de información.

- a) Responsabilidad.
- **b)** Saber leer y escribir.
- c) Comunicación efectiva.
- **d**) Creatividad



7. TESORERÍA

I.	IDENTIFI(IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: TESORERA				
Nivel Funcional:		Dependencia:		
Directivo		Presidencia		
		Consejo de Vigilancia		
Número de puestos: 1				
II. RESUMEN DEL PUESTO				

Gestionar las acciones relacionadas a las operaciones de flujos monetarios, administrando la disponibilidad de los recursos financieros de la caja de ahorro, con la finalidad de cumplir con sus obligaciones y dar soporte financiero a las operaciones de la caja.

III. FUNCIONES

- a) Administrar los recursos financieros de la caja de ahorro permitiendo una sólida y rentable posición financiera de la organización.
- b) Realizar los cobros de los aportes y las cuotas de créditos que han sido concedidas a las socias y llevar su respectivo registro.
- c) Entregar un documento de respaldo a las socias por concepto de cancelación de préstamos, aportes u otros ingresos que realicen las socias.
- d) Dirigir la gestión de tesorería de la caja, dotándola de eficiencia y eficacia en la administración de efectivo, el control del riesgo de tesorería, la financiación, empleando como herramienta básica la planificación financiera.
- e) Fijar metas de prestación de servicios y captación de depósitos acorde con los lineamientos de las políticas de la caja.
- f) Orientar a las socias cuando el caso lo requiera en temas financieros de la caja de ahorro.
- g) Rendir cuentas sobre la situación económica a la Asamblea General de Socias en las sesiones ordinarias.
- h) Participar en la elaboración de presupuestos para diferentes proyectos en que la caja quiera incursionar.
- i) Supervisar el registro, control y análisis de la ejecución de los presupuestos.
- j) Interpretar la información económica y financiera de la caja, que le permita la correcta toma de decisiones.
- k) Controlar el nivel de efectivo y revisar los movimientos de las cuentas de las socias.
- 1) Evaluar las líneas de crédito, llevar el control y análisis de los adeudados con énfasis en el control de los vencimientos y el cronograma de pagos.
- m) Coordinar la elaboración de informes de cumplimiento por parte del Consejo Directivo.
- n) Aprobar la asignación de los recursos necesarios para la gestión de la caja de ahorro, como los créditos, evaluando los resultados obtenidos.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS



- o) Gestionar las actividades necesarias para incrementar la captación de depósitos de ahorros.
- p) Supervisar que se mantenga actualizada la información de los saldos de las socias y la disponibilidad del efectivo.
- q) Diseñar y efectuar el seguimiento de gestión de captaciones.
- r) Informar al Consejo Directivo y de Control sobre la gestión de las captaciones.
- s) Participar en reuniones de diferentes comités o comisiones de acuerdo a sus atribuciones.
- t) Participar en la elaboración e implementación de planes de seguridad de información.
- u) Realizar un informe y presentarlo a la Asamblea General de Socias cuando haya concluido el periodo para el cual fue electa.

IV. REQUISITOS

- a) Experiencia en dignidades similares.
- b) Contar con habilidades capaces de desempeñar la mejor labor en el manejo de efectivo.
- c) Capacidad de dirección, liderazgo y negociación.
- d) Metódica y con capacidad de efectuar reportes y/o informes verbales y escritos.
- e) Dinámica, proactiva, responsable y eficiente en condiciones de alta presión de trabajo.
- f) Capacidad de análisis y amplio criterio para plantear soluciones.
- g) Formación sustentada en valores éticos y morales, demostrable con la inexistencia de antecedentes negativos dentro de la organización o la comunidad.
- h) No tener antecedentes penales y/o policiales.

- a) Control directivo.
- b) Saber leer y escribir.
- c) Juicio y toma de decisiones.
- d) Liderazgo.
- e) Planeación y organización.
- f) Comunicación efectiva.
- g) Responsabilidad.
- h) Trabajo en equipo.
- i) Calidad.
- j) Creatividad.
- k) Compromiso y sentido de pertenencia.



8. COMISIONES ESPECIALES

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto:				
VOCAL COMISION ESPECIAL				
Nivel Funcional: Dependencia:				
Operacional Presidencia				
Número de puestos: 1				
II. RESUMEN DEL PUESTO				

Planificar, coordinar y ejecutar acciones que lleven al éxito de las actividades designadas por la presidenta de la caja de ahorro.

III. FUNCIONES

- a) Brindar apoyo para el cumplimiento de planificaciones realizadas por la parte administrativa de la caja.
- b) Socializar el nivel de ejecución de las actividades realizadas.

IV. REQUISITOS

- a) Ser socia de la caja de ahorro.
- b) Capacidad de dirección, liderazgo.
- c) Dinámica, proactiva, responsable y eficiente en condiciones de alta presión de trabajo.

- a) Saber leer y escribir.
- b) Juicio y toma de decisiones.
- c) Liderazgo.
- d) Planeación y organización.
- e) Comunicación efectiva.
- f) Responsabilidad.
- g) Trabajo en equipo.



ORGANIZACIÓN FINANCIERA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS

CAJA DE AHORRO "PICHIKRA"

Introducción

Este Manual debe ser considerado como un instrumento que sirva de guía para mejorar el desempeño de quienes laboran al frente del área financiera de la caja de ahorro y en ningún momento debe limitar la iniciativa de los mismos, pues este debe constituirse en un elemento base para desarrollar las potencialidades personales.

Todas las organizaciones poseen diferentes estructuras entre sí, aunque desarrollen o desempeñen similares actividades.

Es por ello que cada organización puede ir cambiando de estructura, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización que alcance, etc. Por lo tanto, la estructura procedimental puede ser modificada toda vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita cumplir correctamente con las actividades que desempeña el área financiera de la caja.

El presente manual debe considerarse como un cuerpo sistemático que precisa las funciones y actividades a ser cumplidas por todos los miembros que conforman el área financiera de la caja de ahorro, por ende, su aplicación deberá ser realizada en forma independiente o grupal, con el fin de garantizar el apoyo requerido por parte de este recurso tan importante, hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

El resultado final es la creación de un instrumento de referencia, consulta y adiestramiento para el personal, que genera ventajas de utilidad práctica en la búsqueda de un trabajo ordenado y coherente, como también en la minimización del tiempo en los procesos que se realizan. Además, permite implementar mecanismos para delimitar las responsabilidades de los cargos, uniformar la interpretación del procesamiento de las labores, evitar duplicidades innecesarias y servir como una fuente autorizada de información dentro de las competencias del área financiera de la caja de ahorro.



Objetivos.

- Propiciar la uniformidad en el trabajo y ahorro de tiempo maximizando el rendimiento del recurso humano y así evitar la duplicidad de funciones.
- Facilitar los procesos, para próximos cambios, rotaciones y entrenamiento del personal que se encargue de las funciones del área financiera, al contar con una guía formal y uniforme para las labores que se desempeñan en la misma.
- Generar una gestión adecuada de los recursos financieros que administra la caja de ahorro y de esta manera minimizar en menor cantidad los posibles errores.

Ámbito del manual.

Este manual describe la totalidad de los procesos financieros existentes en la caja de ahorro.

Descripción general de servicios.

Ahorros

La Caja de Ahorro "PICHIKRA" ofrece la oportunidad para que todas las mujeres ahorren su dinero en forma inmediata y segura en la misma comunidad donde viven, sin tener que incurrir en gastos de viajes, viáticos, o invertir tiempo innecesario; establece diferentes modalidades de ahorro, sobre las cuales se paga una tasa de interés del 9% mensual, acorde a las necesidades del sector y tomando en cuenta las establecidas en el sistema bancario, regidos por el Banco Central, lo que representa un atractivo para quienes desean ahorrar.

Créditos

En las cajas de ahorro no hay créditos sin ahorros, a más ahorros mayor liquidez, mejores condiciones para que circulen los recursos por las manos de todos.

Los créditos de esta caja son operaciones financieras en las que se pone a disposición de sus socias, una cantidad de dinero hasta un límite específico y durante un período de tiempo determinado. Las socias son las encargadas de administrar ese dinero mediante la disposición o retiro del mismo, así también el ingreso o devolución del crédito, atendiendo a las necesidades de sus asocias en cada momento, las cuales por disponer de este servicio



cancelan un interés del 1.5% mensual pactado al principio de cada uno de los créditos a conceder.

Llegado el plazo del vencimiento del crédito se puede volver a negociar su renovación o ampliación, o a su vez si se dispone de liquidez financiera por parte del usuario este puede cancelar antes de lo pactado, liberándose del pago de los intereses al capital que se está cancelando.

Descripción de los procedimientos realizados por el área financiera

Servicios de captación.

La captación, como su nombre lo indica, es captar o recolectar los recursos de las personas. Estas personas pueden realizar depósitos en cuentas de ahorro, siendo posible, obtener una ganancia, que muchas veces se da gracias al pago de intereses.

Símbolos utilizados en los flujogramas

Indica inicio o terminación del flujo del proceso
Representa una actividad.
Indica un punto en el flujo en que se produce sí o no
Se refiere a un documento utilizado en el proceso
Base de datos
Se refiere a un conjunto de documentos



Cuadro 1 Procedimiento para la Apertura de una Cuenta

CAJA DE AHORRO "PICHIKRA"

Nombre del Proceso: APERTURA DE CUENTA

Objetivo del proceso: Establecer los procedimientos a seguir para realizar la apertura

de cuenta

TIEMPO	ACTIVIDADES	PERSONAS	TAREAS
			Aperturante se acerca a la
	Aperturante	Caja. El proceso de apertura lo deberá realizar la persona interesada personalmente en las instalaciones de la caja y así se le informe sobre los diferentes productos que oferta de acuerdo	
PASO 1 (2 min)	Información	Asistente operativo	al perfil de cada socia. Información. Se deberá identificar las características y necesidades del perfil de cada socia para proceder a informarle sobre los diferentes productos que le puedan ser útiles. En caso de que la aperturante muestre interés sobre los productos, informar de los beneficios.
		Aperturante	Decisión. En este punto se deberá concretar el interés de la persona sobre los productos, en caso de ser positiva su decisión, continuar la apertura del mismo.
PASO 2 (2 min)	Identificación del aperturante	Asistente operativo	Decisión sobre Identificación. Se deberá identificar si es socio o no de la caja, en caso de no serlo se deberá seguir con el proceso de apertura de cuenta de ahorro a la vista tradicional.
PASO 3 (1 min)	Recepción de documentos	Aperturante	Decisión. Antes de aceptar firmar el contrato de apertura de cuenta, el socio deberá estar consciente que puede salir o no favorable con los productos de crédito pre aprobados relacionados con la apertura de cuenta.
			Solicitud y recepción requisitos. Solicita y recepta la documentación requerida, en caso de no estar completos se comunica al socio de manera inmediata. De allí continúa con el proceso de apertura de cuenta. Del Socio Aportante.
			Requisitos para



PASO 4 (2 min)	Entrega recepción de documentos	Asistente operativo	apertura de cuenta de ahorro a la vista normal. • Autorización de consulta de buro de crédito Del socio Beneficiario Copia de cédula y papeleta de votación. Si es menor de edad del representante Copia actualizada de carta del servicio básico. Valor de apertura de cuenta. 1 fotografía tamaño carnet. Firma del contrato Impresión del contrato. Se imprime el respectivo contrato, (original y copia), mismo que deberá ser entregado al socio aportante para su lectura y en caso de existir alguna inquietud se deberá aclarar inmediatamente con el socio.
PASO 5 (2 min)	Firma del documento	Asistente operativo	Firma del contrato. (Original y copia). En el contrato deberá constar la firma del socio aportante y firma de responsabilidad del funcionario responsable del proceso junto con el sello de la caja para dar validez al documento. • El contrato original deberá ser archivado por la caja en la carpeta del socio junto con su respectiva documentación.
	Activación de la cuenta en el sistema	Asistente operativo	Archiva. Firma el contrato, archiva la respectiva copia en la carpeta correspondiente del socio Depósito inicial. Se explicará al socio la manera de realizar el depósito para la apertura de la cuenta.
PASO 6 (3 min)		Socia	Firma la papeleta. Firmado el documento se deberá acercar a Caja para el depósito. Continúa con el proceso de depósito.

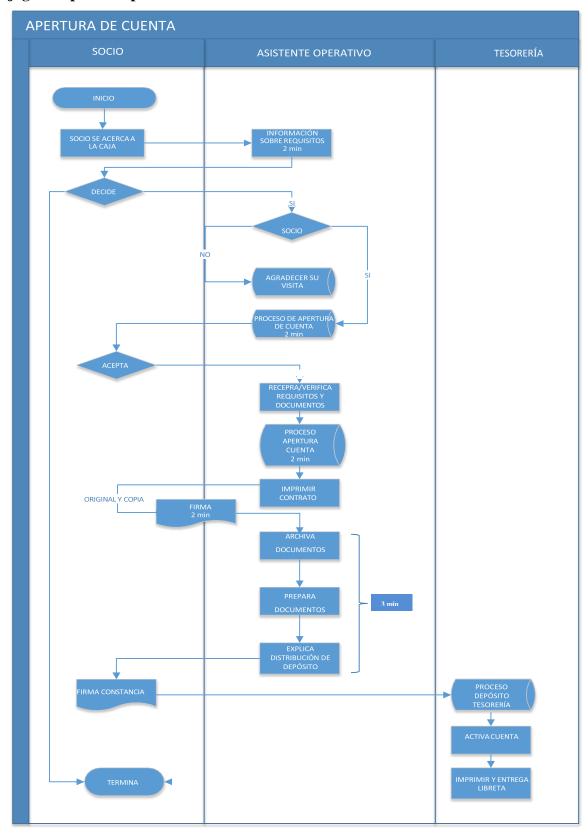


Asistente operativo	Activación de la cuenta. Siguiendo el procedimiento de un depósito normal se activará y acreditara la cuenta del socio, seguido de la impresión y entrega de su correspondiente libreta de ahorro.
Socia	Verificación. Es responsabilidad del socio verificar que los saldos de la libreta sean los adecuados, caso contrario es su obligación y derecho comunicar errores dentro de los plazos establecidos por la caja para que sean corregidos.

La apertura de cuenta se realizará en un periodo de 10 a 15 minutos



Flujograma para la apertura de cuenta





Cuadro 2 Procedimiento para la Recepción de Ahorro Programado

CAJA DE AHORRO "PICHIKRA"

Nombre del Proceso: AHORRO PROGRAMADO

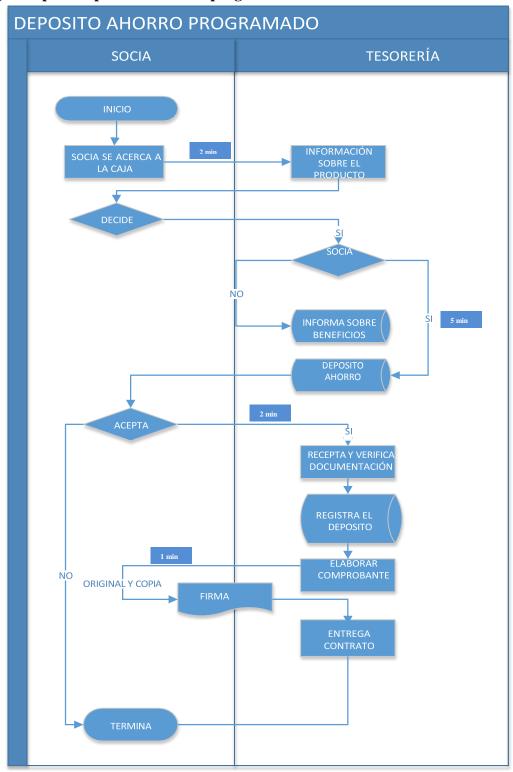
Objetivo del proceso: Establecer los procedimientos a seguir para promocionar la

cuenta ahorro programado

ГІЕМРО	ACTIVIDADES	PERSONAS	TAREAS
		Socia	Solicita información. El socio solicita información sobre
			productos de ahorro
DACO 1	Duo una ni du		Da información.
PASO 1 (2 min)	Promoción	Asistente	Promociona sobre los diferentes
		operativo	productos de ahorro que
			satisfagan los deseos de la socia.
			Toma de decisiones. La socia er
PASO 2	Decisión	Socia	conocimiento de la existencia de
(1 min)			producto de ahorro decide
			depositar o no, si la decisión es
			positiva se sigue con el proceso.
			Información.
			Informar detalladamente lo
	Información	Asistente	aspectos característicos de
PASO 3		operativo	producto, beneficios, ventaja
(5 min)			competitivas productos y servicio
			acoplados y demá
			condicionamientos del
			producto.
			Toma de decisiones. Si la
PASO 4 (1 min)	Decisión	Socia	socia decide realizar el
			depósito, se continua con el
			proceso caso contrario se
			termina con el mismo.
PASO 5	Firma del contrato	Socia	Firma del contrato aceptando sus
(1min)		1	cláusulas.



Flujograma para depósito de ahorro programado





Cuadro 3 Procedimiento para la Recepción de Ahorro

CAJA DE AHORRO "PICHIKRA"

Nombre del Proceso: AHORRO

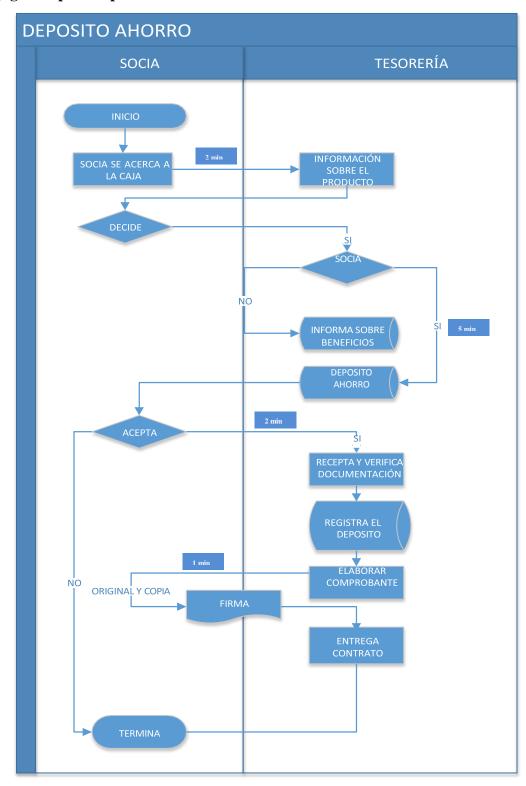
Objetivo del proceso: Establecer los procedimientos a seguir para promocionar la

cuenta ahorro

TIEMPO	ACTIVIDADES	PERSONAS	TAREAS
		Socia	Solicita información. El socio solicita información sobre productos de ahorro
PASO 1 (2 min)	Promoción	Asistente operativo	Da información. Promociona sobre los diferentes productos de ahorro que satisfagan los deseos de la socia.
PASO 2 (1 min)	Decisión	Socia	Toma de decisiones. La socia en conocimiento de la existencia del producto de ahorro decide depositar o no, si la decisión es positiva se sigue con el proceso.
PASO 3 (5 min)	Información	Asistente operativo	Información. Informar detalladamente los aspectos característicos del producto, beneficios, ventajas competitivas productos y servicios acoplados y demás condicionamientos del producto.
PASO 4 (1 min)	Decisión	Socia	Toma de decisiones. Si la socia decide realizar el depósito, se continua con el proceso caso contrario se termina con el mismo.
PASO 5 (1min)	Firma del contrato	Socia	Firma del contrato aceptando sus cláusulas.



Flujograma para depósito de ahorro



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS



Servicios de Colocación

Es obligación de cada uno de los encargados del área financiera conocer el proceso de crédito, como es el análisis, aprobación, evaluación y recuperación de cartera, así como también la legalización de los documentos de crédito, y todo lo relacionado con la toma de decisiones para la concesión de los mismos, en base a esta necesidad ha sido recopilada toda la información necesaria gracias a la elaboración del diagnóstico interno, para el establecimiento de un proceso crediticio que beneficie a la caja de ahorro, la misma que ha venido trabajando hasta el momento de forma empírica sin una guía que asegure el éxito de esta actividad.

Políticas de Crédito

Líneas de Crédito: la caja de ahorro "PICHIKRA", mantiene las siguientes líneas de crédito:

- Consumo
- Remodelación de vivienda
- Producción
- Emergente
- Para elaboración de artesanías

•

Tasas de Interés: La tasa de interés con la que trabaja la caja de ahorro es del 1.5% mensual, prescrita por las normas que regulan las tasas de interés de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, las cuales están dentro de los estándares establecidos por el Banco Central del Ecuador y la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Montos: Los montos van desde los \$100.00 hasta los \$5000.00, los cuales dependerán de la liquidez y el número de socias que integren La Caja de Ahorro "PICHIKRA".

Plazos: Los plazos son establecidos de acuerdo a la facilidad de pago de las socias, siendo la más usual el pago mensual.

Garantías: Sus garantías consisten en el llenado de la solicitud de crédito y para la liquidación la firma de una letra de cambio; las mismas que han sido determinadas desde el



consenso de la asamblea general de socias y que de esta manera genere mayor facilidad para las socias a la hora de necesitar un crédito.

Requisitos para Acceder a un Crédito

Los requisitos son solamente uno de los elementos de la política de crédito y son de criterio de orden general y referencial que pueden tomarse en cuenta para la concesión de los créditos, los cuales pueden variar dependiendo de cada caso.

Estos son los siguientes;

- Ser socia/o de la caja de ahorro.
- Si tiene créditos pendientes, tenerlos pagados por lo menos el 50%.
- No estar en mora de créditos anteriores.
- Ser mayor de edad.
- Tener capacidad de pago.
- Ser una persona confiable y honesta.
- Tener una base de ahorro del 10% del monto solicitado, a la fecha de la solicitud.
- Copia de la cédula de identidad.
- Solicitud de crédito.
- Haber pertenecido a la caja de ahorro por más de 6 meses.

A quienes conceder un crédito:

- A las socias que cumplan con los requisitos anteriores.
- Socias que tengan capacidad de pago.
- Socias que hayan pagado sus créditos anteriores normalmente, sin mora.
- Socias que tengan bien definido el destino del crédito.

A quienes no conceder un crédito

- Socias que no adjunten todos los requisitos.
- Socias que no tengan bien definidos el destino del crédito.
- Socias que adeuden más del 50% de un crédito que esté vigente.
- Socias que hayan incumplido con el pago en créditos anteriores y se haya tenido que acudir a instancias legales.



Formas de Otorgar un Crédito

Luego de que la socia cumpla con los requisitos establecidos para solicitar crédito, ésta debe llenar una solicitud de crédito, la misma que tendrá un valor de \$1.00 y será analizada por la comisión de crédito, que deberá dar prioridad a lo establecido en el reglamento interno y en orden de llegada, serán aprobados o negados, debiendo ser revisadas por la presidenta, comisión de vigilancia y tesorera para su respectiva autorización, firma de documentos de respaldo y desembolso correspondiente del dinero.

Para el caso de los créditos emergentes se podrá analizar de forma inmediata a cargo del presidente y de acuerdo a su criterio acudir donde el tesorero para obtener los documentos de respaldo y realizar el desembolso de dinero, pero luego deberá comunicar su análisis a la comisión para su respectiva aprobación y pasar a su archivo.

Análisis de créditos

Es de gran importancia analizar al socio que se le va a conceder un crédito, se deben utilizar herramientas que puedan ayudar a que las personas encargadas a que fijen parámetros para el análisis de las solicitudes de crédito. La herramienta más común de análisis es el modelo de las cinco "C", siendo éstas:

1.- Confianza - Carácter:

Se dice que uno ama lo que se conoce y se confía en lo que más conocemos, hay personas que por sobretodo han logrado ganar la confianza de todos los habitantes del sector por su comportamiento, por su forma de actuar o simplemente se cree firmemente en el compromiso que tiene aquella persona.

Este se orienta a que las socias deberán ser de palabra, responsables, que participan, que cumplen lo que dicen. Este criterio se va fortaleciendo sobre la base de la experiencia de la relación crediticia entre la socia y la Caja a lo largo del tiempo.

2.- Cooperadoras:

Demuestran solidaridad, compromiso para con las demás, socias que velan por la armonía de la caja de ahorro aun cuando no se encuentren directamente vinculadas legalmente, pero si como una sociedad y que permiten el desarrollo dinámico de la organización.



3.- Capacidad:

Se refiere al análisis de la capacidad de pago que tiene la socia para cancelar el crédito oportunamente.

4.- Capital:

Es la capacidad que deberán tener las socias de hacer frente a las obligaciones que mantengan con la caja de ahorro ya sean con efectivo o con bienes que sean de su exclusiva propiedad.

5.- Condiciones:

Se refieren a la inversión que se le dará al crédito otorgado y si será capaz de ser recuperado por la socia.



Cuadro 4 Procedimiento de Concesión de Crédito

CAJA DE AHORRO "PICHIKRA"

Nombre del Proceso: CONCESIÓN DE CRÉDITO

Objetivo del proceso: Establecer los procedimientos a seguir para realizar un crédito

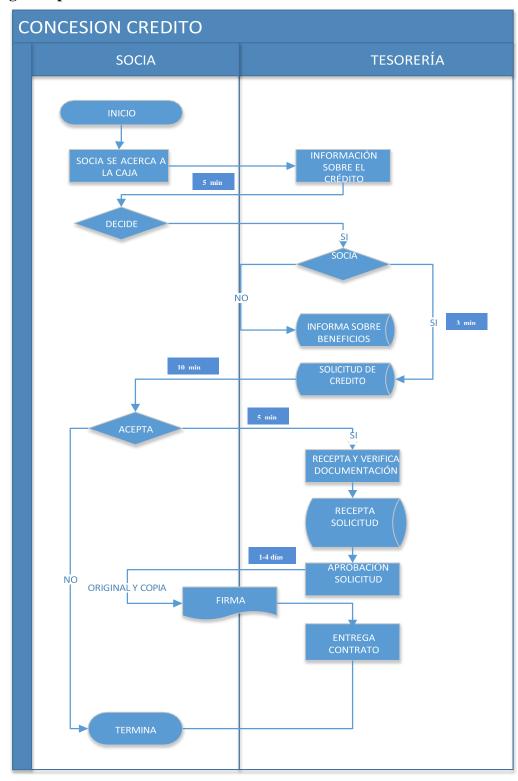
TIEMPO	ACTIVIDADES	PERSONAS	TAREAS
		Solicitante	Solicitud. La solicitante se acerca a requerir un crédito.
			Información. Si la solicitante
		Asistente	no es socia, se le informa que
PASO 1		operativo	es necesario aperturar la
(5 min)	Recibir petición		cuenta, y entrega requisitos
	de la socia		para aperturar la cuenta y
			para el crédito.
			Para el crédito.
			 Copia de cédula y
			papeleta de votación.
			 Solicitud valorada
	Consulta de viabilidad de crédito		Requerimiento.
		Socia	La socia solicita ser
			consultada la viabilidad de un
PASO 2			crédito.
(3 min)			Consulta. Le consulta la
		Asistente	viabilidad del crédito o
		Operativo	procede a la apertura de la
			Entrega documentos. Todos
	Entrega	Socia	los requisitos para poder
PASO 3 (10 min)			realizar el crédito.
(IV IIIII)	documentos y		
	llena solicitud de	Activity	Llenar solicitud. Revisar la documentación que se
	crédito	Asistente	encuentre completa y llenar
		Operativo	claramente los formularios con la información de la socia y hacer firmar por misma y su cónyuge.



			D 11 4 (11 1 D
			Realiza Análisis. De
		Asistente	acuerdo a la información
		Operativo	analizar el endeudamiento
PASO 4 (5 min)	Analizar el crédito		y si es factible o no.
			Determinar capacidad y
		Asistente	voluntad de pago.
		Operativo	Concluir capacidad y
			voluntad de pago, además
			concluir nivel de
			endeudamiento.
			A 1 1/
		,	Aprobación.
PASO 5	Aprobación de	Área de crédito	El consejo de crédito revisara
(1 a 2	crédito	(Presidenta y	y analizara la petición de
días)		Comisión de	crédito y mediante las
		vigilancia)	recomendaciones de la
			tesorera de la caja y aprobara
			o negara el crédito.
			Da a conocer a la socia de la
		Asistente	aprobación o negación del
PASO 6	Liquidación	operativo	crédito.
(1 a 2 días)			Si se aprueba el crédito
uias)			procede a su liquidación
		Socia	Firma los papeles
			correspondientes
Duración de	el proceso: Mínimo 2 día	as. Máximo 5 días por	cliente.



Flujograma para concesión de crédito





Plan de cuentas

El Plan de cuentas propuesto está recopilado conforme a las recomendaciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaría y su respectivo manual consta en los anexos al final de este estudio.

CÓDIGO	CUENTAS
1	ACTIVO
11	FONDOS DISPONIBLES
1101	Caja
110105	Efectivo
110110	Caja chica
14	CARTERA DE CRÉDITOS
1402	Cartera de créditos de consumo prioritario por vencer
140205	De 1 a 30 días
140210	De 31 a 90 días
140215	De 91 a 180 días
140220	De 181 a 360 días
140225	De más de 360 días
16	CUENTAS POR COBRAR
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos
160310	Cartera de créditos de consumo prioritario
160345	Cartera de créditos refinanciada
160350	Cartera de créditos reestructurada
1605	Comisiones por cobrar
160505	Cartera de créditos
1615	Intereses reestructurados por cobrar
161510	Intereses de cartera de créditos de consumo prioritario
1699	(Provisión para cuentas por cobrar)
169905	(Provisión para intereses y comisiones por cobrar)
169910	(Provisión para otras cuentas por cobrar)
18	PROPIEDADES Y EQUIPO
1801	Terrenos
1802	Edificios
1803	Construcciones y remodelaciones en curso
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina
1806	Equipos de computación
1807	Unidades de transporte
1808	Equipos de construcción
1890	Otros
1899	(Depreciación acumulada)

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS



189905	(Edificios)
189910	(Otros locales)
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)
189920	(Equipos de computación)
189925	(Unidades de transporte)
189930	(Equipos de construcción)
189940	(Otros)
19	OTROS ACTIVOS
1905	Gastos diferidos
190505	Gastos de constitución y organización
190510	Gastos de instalación
190515	Estudios
190520	Programas de computación
190525	Gastos de adecuación
190530	Plusvalía mercantil
190590	Otros
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)
2	PASIVOS
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO
2101	Depósitos a la vista
210135	Depósitos de ahorro
210140	Otros depósitos
25	CUENTAS POR PAGAR
2501	Intereses por pagar
250105	Depósitos a la vista
2503	Obligaciones patronales
250305	Remuneraciones
250310	Beneficios Sociales
250315	Aportes al IESS
250320	Fondo de reserva IESS
250325	Participación a empleados
250330	Gastos de responsabilidad, residencia y representación
250390	Otras
2504	Retenciones
250405	Retenciones fiscales
250490	Otras retenciones
2505	Contribuciones, impuestos y multas
250505	Impuesto a la renta
250510	Multas
250590	Otras contribuciones e impuestos
2590	Cuentas por pagar varias
1	- 1 -



259010	Excedentes por pagar
259090	Otras cuentas por pagar
3	PATRIMONIO
31	CAPITAL SOCIAL
3101	Capital Pagado
3103	Aportes de socios
36	RESULTADOS
3601	Utilidades o excedentes acumuladas
3602	(Pérdidas acumuladas)
3603	Utilidad o excedente del ejercicio
3604	(Pérdida del ejercicio)
4	GASTOS
41	INTERESES CAUSADOS
4101	Obligaciones con el público
410115	Depósitos de ahorro
410190	Otros
45	GASTOS DE OPERACIÓN
4501	Gastos de personal
450105	Remuneraciones mensuales
450110	Beneficios sociales
450120	Aportes al IESS
450125	Impuesto a la renta del personal
450130	Pensiones y jubilaciones
450135	Fondo de reserva IESS
450190	Otros
4502	Honorarios
450210	Honorarios profesionales
4503	Servicios varios
450305	Movilización, fletes y embalajes
450315	Publicidad y propaganda
450320	Servicios básicos
450325	Seguros
450330	Arrendamientos
450390	Otros servicios
4504	Impuestos, contribuciones y multas
450405	Impuestos Fiscales
450410	Impuestos Municipales
450490	Impuestos y aportes para otros organismos e instituciones
4505	Depreciaciones
450515	Edificios
450520	Otros locales

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS



450525	Muebles, enseres y equipos de oficina
450530	Equipos de computación
450535	Unidades de transporte
450540	Equipos de construcción
450590	Otros
4506	Amortizaciones
450605	Gastos anticipados
450610	Gastos de constitución y organización
450615	Gastos de instalación
450620	Estudios
450625	Programas de computación
450630	Gastos de adecuación
450690	Otros
5	INGRESOS
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS
5101	Depósitos
510410	Cartera de créditos de consumo prioritario
510426	Cartera de crédito de consumo ordinario
519090	Otros
56	OTROS INGRESOS
59	Pérdidas y ganancias



Proceso Contable

Son todas las operaciones y transacciones que se registran contablemente en un período determinado, regularmente del año calendario o ejercicio económico, desde la apertura de libros hasta la preparación y elaboración de los estados financieros.

Libro Diario

En este libro se registra en forma cronológica todas las operaciones de la empresa, el registro se lo realiza mediante asientos, a lo que se denomina también Jornalización

La Jornalización consiste en registrar transacciones por vez primera en libros adecuados, mediante la forma de asiento contable y conforme vayan ocurriendo. El libro diario es el registro inicial, criterioso y ordenado de las cuentas contables, que se presentan en forma de asientos.

Modelo Libro Diario



FOLIO No. 001

Fecha		Descripción	Parcial	Debe	Haber	
DIA	MES	AÑO	Descripcion	T ai Ciai	Dene	Habel



Asientos de Registro

Registro de Depósito

Fecha	Código	Descripción	Parcial	Debe	Haber
En-01	11 1101 110105 21 2101 210335	FONDOS DISPONIBLES Caja Efectivo OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO Depósitos a la vista Depósitos de ahorros P/r: Apertura de cuenta de ahorros	\$10 \$10	\$10	\$10

Registro de Retiro

Fecha	Código	Descripción	Parcial	Debe	Haber
En-01	21 2101 210135 11 1101 110105	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO Depósitos a la vista Depósitos de ahorro FONDOS DISPONIBLES Caja Efectivo P/r: Retiro de cuenta de ahorro	\$5 \$5	\$5	\$5

Registro de Crédito

Fecha	Código	Descripción	Parcial	Debe	Haber
En-01	14 1402 11 1101	CARTERA DE CRÉDITO Cartera de crédito de consumo prioritario por vencer FONDOS DISPONIBLES Caja	\$1000	\$1000	
	110105	Efectivo P/r: Concesión de crédito a la socia xxxx	\$1000		\$1000



Libro Mayor

En este proceso se traslada de manera sistemática y clasificada los valores que se encuentran jornalizados respetando la ubicación de las cifras; de tal manera que si un valor está en él debe pasará al debe de la cuenta correspondiente.

Modelo Libro Mayor en Folio (mayorización)



Caja de Ahorro "PICHIKRA" Libro Mayor

Cuenta: Efectivo								
Fecha	Fecha Descripción N° Debe Haber Saldo							
En-01	Apertura de cuenta	1	\$10		\$10			
	Retiro de ahorro	1		\$5	\$5			

Balance de Comprobación

Es un listado de todos los saldos deudores y acreedores de las cuentas del libro mayor para comprobar la igualdad, sumándolas en columnas separadas. El registro de toda operación en contabilidad tiene como base la partida doble, esto es que en el registro se requiere el asiento de débitos y créditos de una operación que suma iguales, por lo tanto, el total de débitos de las cuentas debe ser igual a todos los créditos. La finalidad de este balance es comprobar que las partidas del libro diario han sido pasadas al libro mayor y conocer la situación de las distintas cuentas en sus movimientos totales y en sus saldos.

Modelo Balance de Comprobación



Caja de Ahorro "PICHIKRA" Balance de Comprobación

gonza o		SUN	MAS	SAI	LDOS
CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	DEBE	HABER	DEUDOR	ACREEDOR



Hoja de Trabajo

Es una herramienta contable que permite presentar en forma resumida y analítica gran parte del proceso contable. En la hoja de trabajo se puede resumir todas las transacciones y cuentas contables, así como los estados financieros.

Modelo de la Hoja de Trabajo



Caja de Ahorro "PICHIKRA" Hoja de trabajo

				NCE DE OBACION	ΑЛ	STES		LDOS	ESTAI RESUL			DO DE ACION
CODI	IGO	DE LA CUENTA	DKUDOR	ACREEDOR	DKBK	HABER	DKUDOR	ACREEDOR	GASTOS	INGRESOS	ACTIVO	PAS. PAT.

Estados Financieros

Son el resultado final de todo el proceso contable, de los principios aplicables y de los procedimientos de registro, los estados financieros son en donde se registran los juicios y criterios que la parte directiva tiene de una organización. Los estados financieros deben reflejar razonablemente las cifras de la situación financiera y de resultados de una institución y con base a ellos tener la posibilidad de tomar decisiones cruciales para la organización.

Estado de Situación Financiera

Muestra la situación financiera de una entidad a una fecha determinada. El balance general tiene dos secciones que se contrapesan; primero se listan los activos que representan los recursos con que cuenta la organización para poder actuar, es decir los bienes y derechos que posee la empresa; por otro lado, se listan los pasivos y capital contable que representan las obligaciones que tiene la organización con terceros o con sus propietarios, es decir los sueños de la misma.



Modelo Balance General



Caja de Ahorro "PICHIKRA" Estado de Situación Financiera Al __de diciembre del __

Activos		
Fondos disponibles		XXX
Caja	XXX	
Cartera de créditos	XXX	
Propiedades y equipo		XXX
Edificio	XXX	
Terreno	XXX	
Muebles y equipo de oficina	XXX	
Depreciación acumulada	XXX	
Otros activos		XXX
Gastos de constitución	XXX	
Gastos de instalación	XXX	
Intangibles	XXX	
Amortización	XXX	
TOTAL ACTIVO	\$	XXX
Pasivo		
Obligaciones con el público	XXX	
Cuentas por pagar	XXX	
Intereses por pagar	XXX	
TOTAL PASIVO	\$	XXX
Patrimonio		
Capital Social	XXX	
Resultados	XXX	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	XXX

Presidenta Tesorera

Estado de Resultados

Refleja todos los ingresos, costos y gastos que corresponden a un período determinado. La utilidad neta o la pérdida neta del periodo se muestran en la última línea del estado de resultados. Un estado de resultados debe reflejar las operaciones realizadas durante un período conforme a principios de contabilidad generalmente aceptados. De esta forma el estado de pérdidas y ganancias reflejará la utilidad que de acuerdo con el procedimiento contable adoptado está conforme con los principios contables generalmente aceptados y adoptados por una entidad; el estado de resultados mostrará la utilidad o pérdida estimada correspondiente al periodo determinado.



Los elementos principales del estado de resultados son: Ingresos, gastos y utilidad.

Ingresos: Son la razón principal de los bienes o servicios que la organización produce o presta.

Gastos: Constituyen los desembolsos necesarios que se realizan para cumplir con los objetivos de la organización tales como: servicios básicos, suministros y materiales, etc. Estos pueden ser:

- Administrativos: son los que se generan del manejo o dirección de la organización, los cuales no son necesarios puesto que hasta la fecha cada una de las dignidades administrativas de la caja no perciben ningún tipo de remuneración.
- **Operativos:** son todos los gastos necesarios en que se incurre para realizar las actividades de ahorro y crédito que mantiene la caja de ahorro.

Excedentes: Incrementan el patrimonio y permiten que se cumplan con los objetivos que se trazan la organización.

Modelo Estado de Resultados



Caja de Ahorro "PICHIKRA" Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre del

Ingresos	\$	XXX
Depósitos	XXX	
Cartera de créditos de consumo prioritario	XXX	
Cartera de crédito de consumo ordinario	XXX	
Gastos	\$	XXX
Intereses causados		
Obligaciones con el público	XXX	
Depósitos de ahorro	XXX	
Gastos de Operación		
Beneficios Sociales	XXX	
Servicio de Asesoría Legal	XXX	
Gastos por depreciación	XXX	
Gastos varios	XXX	
Servicios básicos	XXX	
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	\$	XXX

Presidenta Tesorera



Índices Financieros

Es un método que consiste en la toma de ciertas cuentas y compararlas entre sí; quizás es el mejor camino para hacer un análisis de un balance.

Esta herramienta es de suma importancia para la caja de ahorro pues permitirá identificar cuáles son los niveles financieros que mantiene la misma, dando la apertura a una correcta toma de decisiones en pro de un futuro mejor para las operaciones que realiza la caja.

Índices de Gestión Administrativa

Los indicadores de gestión hacen parte integral del sistema de planeación y autoevaluación institucionales. Estos son un mecanismo sistemático para el monitoreo de la gestión, en especial para una planeación estratégica y, en general, del que hacer institucional.

En el desarrollo de indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

Implementar un sistema de indicadores de gestión, si es construido apropiadamente, ofrece muchos beneficios a la organización; sin embargo, si el sistema es implementado y conducido indebidamente puede afectar el desempeño de la organización.



Modelo Índice Financieros



Caja de Ahorro "PICHIKRA" Índices Financieros

ÍNDICE	CONCEPTO	FORMULA	ESTANDAR
Liquidez	Identifica la capacidad que tiene una organización para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.	Fondos disponibles Total depósitos a corto plazo	Mayor de 1 es aceptable, menor se considera de atención de la organización.
Capital neto de Trabajo	Indica la cantidad de recursos de la empresa para realizar operaciones, después de cumplir sus obligaciones a corto plazo	Activo corriente-Pasivo corriente	Es aceptable cuando es positivo, si el resultado es negativo se considera de atención de la organización.
Calidad de activos	Mide la calidad de las colocaciones que generan rendimientos. La relación mientras más alta es mejor.	Activos productivos Total activos	Mayor de 1 es aceptable, menor se considera de atención de la organización.
Índice de Endeudamiento	Tiene por objeto medir en qué grado participan los acreedores dentro del financiamiento de la organización.	Total pasivos Total activos	Mayor al 40% es aceptable, mayor a este se considera de atención por la organización.
Morosidad de cartera	Mide la proporción de la cartera que se encuentra en mora. La relación mientras más baja es mejor.	Cartera vencida Total cartera	Mayor del 10% deberá ser de atención de la organización.



Modelo Índices de Gestión Administrativa



Caja de Ahorro "PICHIKRA" Índices de Gestión Administrativa

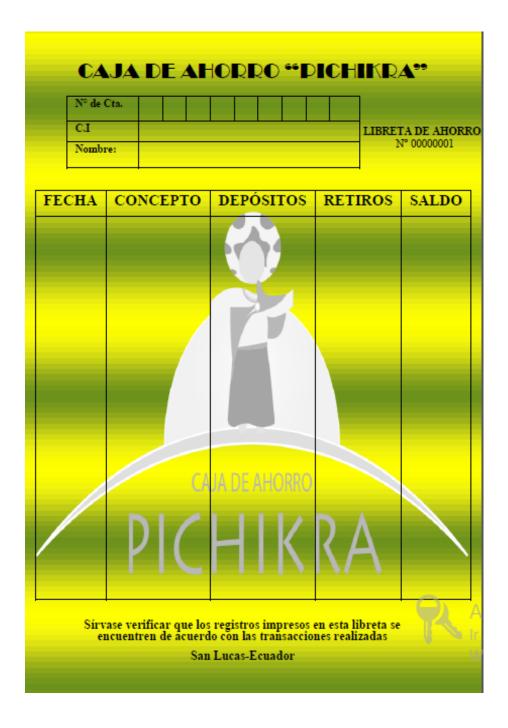
ÍNDICE	CONCEPTO	FORMULA	ESTANDAR
Efectividad	Están relacionados con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.	Cartera colocada Cartera planificada a colocar	Mayor al 80% es aceptable, menor se considera de atención de la organización.
Eficiencia	Es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible.	Recursos planificados Recursos utilizados	Mayor al 80% es aceptable, menor se considera de atención de la organización.
Calidad	Representa la forma de hacer las cosas en las que, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados	Socias satisfechas Total créditos otorgados	Mayor al 80% es aceptable, menor se considera de atención de la organización.



Documentos de Registro

Libreta de Ahorros

Como parte del control de movimientos de los ahorros de cada socia, es recomendable manejar una libreta de ahorros que permitan tener saldos inmediatos en forma individual, en esta se registraran todas las actividades que realicen, estableciéndose como número de cuenta personal, los dígitos de la cedula de ciudadanía y así facilitar el reconocimiento de la cuenta de cada socia.





Solicitud de Crédito

Con el fin de llevar un registro y control de las actividades crediticias se reestructuro la solicitud de crédito siguiente, para que facilite y mejore los servicios crediticios que brinda la caja.

CAJA DE AHORDO "PICHIRDA" (Acuerdo Ministerial Nº1598)												
Fecha:	F	Dia Mes Año Solicitud de crédito:										
SCLICITUD DE CRÉDITO												
Tipo de crédito: Consumo Artesanías Producción Remodelación de Vivienda Emergente												
									-			
Tiempo: Monto en núme	ros:		M	lonto en letr	95:							+
Forms de pa	_	# Cuotas										1
Valor de cuot	95:	\$ Semans	d:			\$ Mens	ual:		\$ Trime	itral:		1
				DATOS	DEL	sor w	ITANTE					7
iombres y spel	lidos:			LAICS	LL.	, cert	HATTL		CI:			+
Ocupación Act										Edad:		+
Dirección del D		io:							Telefo	10:		\dagger
Referencia:									Celula	г.		1
				DATO	S DE	L CÓN	YUGE					\dagger
Sombres y spel	lidos d	iel conyug	e:						CI:			1
Cupación Act										Edad:		1
Solicito de la r conceda el cré Directiva	Pre											
Comisión de Préstamo												
Solicitante												
				CI				-				1
Conyugue				CI								
											l)	



Solicitud de Ingreso de Socias

Este documento ha sido formulado para el mejoramiento de los servicios que presta la caja de ahorro a la colectividad y de esta manera demostrar también el compromiso y organización que mantienen, ofreciendo seguridad a sus asociadas.

KRA	JA DE AHORRO "PICH (Acuerdo Ministerial N° 15	1-1	Γ	
	SCLICITUD DE INGRESO			
Señores	Jezieriez Ezitekez			FOTO
Presidente y Demás Miembros d	del Consejo			
De Administración y Vigilancia	de la Caja de Ahorros "PICHIKR	A"		
Presente			L	
	n de solicitar mi afiliación en calid cha y en efecto declaro que me ac CHIKRA"			
	DATOS GENERALES			
Nombre Completo:			-	
Nº de Socia(o):	N° C.I:		F	M
Estado Civil:				
Lugar de Nacimiento: Domicilio:	Fecha de Nacimiento			
Domicino: Teléfono: Celu	ılar: Correo:			
Cent	DATOS DE CONYUGE			
Nombre Completo:	DATOS DE CONTUGE	CI		
Ocupación Actual:		Eda		
\$10,00 Aporte iniciai po	or concepto de Inscripción			
1	En San Lucas, a los di	as del mes de		del año
	En San Lucas, a los di rio(s) del monto de ahorro en ca			del año
			niento:	del año
Beneficia Nombre 1	rio(s) del monto de ahorro en ca		niento:	
Nombre 1 2	rio(s) del monto de ahorro en ca Parentesco	iso de fallecin	niento: Porce	entaje
Nombre 1 2 Declaro bajo protesta de decir verdaderos, por tanto autorizo a	Parentesco Parentesco verdad, que los datos proporcion esta organización la verificación inte cualquier entidad, ya sea púb	nados en esta de los mismo	Porce solicitud s, así con	son ciertos y

117



Papeletas de Depósito

Todo ingreso de dinero a la empresa debe tener como respaldo un comprobante de depósito donde se describa la fecha, el valor y las firmas de responsabilidad, estos documentos deben estar pre numerados y reservar una zona para registrar un asiento contable.

	CAJA DE AHORROS "PICHIKRA" 👻
	Serie N°
DE AHORROS	Nº Cuenta USD \$ Ahorros Aportaciones Nombre de la socia:
	Tomble de la socia.
DEPOSITO	Deposito la cantidad dedólares.
ឨ	Firma:
	C.I: Recibidor/Pagador

Papeletas de Retiro

Para retiro o egreso de la caja deben existir comprobantes donde el socio pide se le dé parte de su dinero o en su totalidad, el mismo que debe estar correctamente llenado y con la firma de respaldo.

	CAJA DE AHORROS "PICHI	KRA"
RETIRO DE AHORROS	Serie N°	PICHIKRA
	N° Cuenta USD	\$
	Ahorros Aportaciones	
0 DE	Nombre de la socia:	_
E	He recibido la cantidad de	dólares,
RE	cantidad que autorizo se debite de mi cuenta.	
	Firma:	
	C.I: Re	ecibidor/Pagador



g) DISCUSIÓN

Las cajas de ahorro desempeñan un papel muy importante en el desarrollo socio económico de una región, estas sociedades son organizadas voluntariamente, con la finalidad de brindar servicios a la comunidad y obedecen a un principio fundamental que es el beneficio social antes que el lucro, las cuales muchas de las veces por falta de una correcta labor organizacional llegan al fracaso, es por ello que se convierte en un factor de suma importancia su correcta organización tanto administrativa como financiera, ya que estas son la parte vital de una caja de ahorro. Y a su vez la razón de ser de este trabajo investigativo, realizado con el fin de brindar el apoyo necesario a la caja de ahorro.

Este trabajo busca generar un impacto positivo, para un crecimiento organizacional de La Caja de Ahorro "PICHIKRA" por medio de la propuesta de establecimiento de los manuales orgánico funcional; de procedimientos administrativos y financieros; proceso contable; documentos de registro de transacciones que contribuyan a el mejoramiento de las actividades que realiza la caja, pues estos no son más que una herramienta de trabajo para que todas las socias, directivos, comunidad en general y cualquier persona que se encuentre interesado, le pueda servir de guía para un buen desempeño de la entidad a la que se le es aplicada, dando paso a que la organización crezca institucionalmente y cumpla con sus objetivos.

Este trabajo realizado se constituirá en un documento de consulta para estudiantes, directivos de otras cajas, socios, profesionales que lo requieran; y pueden servir como ejemplo a otras cajas de ahorro, que necesiten de una organización administrativa y financiera.

Es importante destacar que las socias de la caja de ahorro, cuentan la predisposición para aceptar cambios de metodologías porque están conscientes, que con eso se contribuirá al fortalecimiento de su organización.



h) CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación realizada en el presenta trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se elaboró un diagnostico externo e interno de La Caja de Ahorro "PICHIKRA", del cual se obtuvo factores relevantes para el establecimiento de las oportunidades y amenazas, como también las fortalezas y debilidades de la organización, las mismas que constituyeron las bases para desarrollo del presente trabajo investigativo.
- La Caja de Ahorro "PICHIKRA" no tiene identificados, definidos y documentados los
 procedimientos correspondientes a la parte administrativa y financiera, lo que no
 permite a sus funcionarias conocer su grado de responsabilidad y las acciones a seguir
 en cada procedimiento, para obtener productos adecuados de acuerdo a los requisitos
 exigidos por las socias.
- Se presenta la propuesta para el mejoramiento de las actividades que realiza La caja de Ahorro "PICHIKRA" donde, para el ámbito administrativo se elaboró: Logotipos, Eslogan, Misión, Visión, Objetivos, Valores, Manual Orgánico Funcional; en el área financiera se presenta el Manual de Procedimientos Financieros con sus respectivos Flujogramas, el establecimiento de Políticas de Crédito, como también Documentos de Registro para el respaldo de las actividades financieras que realice la caja; en el área contable se presenta un Plan de Cuentas estructurado para cajas de ahorro en base a lo estipulado por la SEPS, y el respectivo Proceso Contable a fin de mejorar los procesos administrativos y financieros de la institución y cumpliendo con los objetivos trazados para el desarrollo de este estudio.
- Los directivos de la caja, no cuentan con la preparación suficiente para dar sostenibilidad y apoyar con el crecimiento de la organización, es verdad que cuentan con la experiencia por los años de trabajo como dirigentes, pero a medida que pasa el tiempo se requiere de mucho más que la experiencia.



i) RECOMENDACIONES

- Realizar un plan de capacitación para las socias que dirigen la caja de ahorro sobre el manejo de recursos y organización administrativa de asociaciones de Economía Popular y Solidaria.
- Revisar y actualizar constantemente los procedimientos, normas y políticas, en beneficio de las socias, con el fin de asegurar la prestación más eficiente de los servicios.
- Implementar la propuesta de la Organización Administrativa y Financiera desarrollada en este trabajo investigativo de manera que contribuya al mejoramiento de las actividades que realiza la caja de ahorro para brindar un servicio de calidad con miras a la excelencia.
- Los manuales y todos los procedimientos aquí propuestos, deben ser difundidos y aprobados adecuadamente en consenso por los que integran la directiva de la caja, para lograr la conciencia, convencimiento y conocimientos suficientes de la trascendencia de los mismos y ganar el apoyo de quienes tienen que acatar este conjunto de normas, cuya sana intención es mejorar los procedimientos de trabajo, delimitación de funciones y responsabilidades para ser más eficientes y eficaces en las labores diarias.



j) BIBLIOGRAFÍA

- (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Alcalá, G., & Rivera, M. (2002). De la dirección por valores. México: Deloitte & Touche.
- Alonzo, J. (1998). Diseño de Sistemas Administrativos y Contables. Caracas.
- Amaru, C. A. (2009). Fundamentos de la Administración. México: Pearson.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). Código Orgánico Monetario Y Financiero. Quito.
- Bernal, T. C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. México: Pearson.
- Bravo, M. (2002). Contabilidad General. Quito: Nuevo día.
- Chiavenato, I. (2001). Administración Teoría, proceso y práctica. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos El Capital humano de las Organizaciones. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoriá General de la Administración*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw-Hill.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2015). *Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el buen vivir en Ecuador*.
- Delgado, S., & Ventura, B. (2008). *Recursos humanos: administración y finanzas*. Colombia: Paraninfo.
- Facultad de Contaduria y Ciencias Administrativas. (2012). Filosofía de la Organización. México.
- Fernandez, J. A. (1986). Elementos de Administración. México: Diana.
- GAD Municipal de Oña. (2011). Estatutos de las CAC's. Oña: Procaduría Sindica.
- García, G., & Ramirez, J. (1996). *Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales*. Zaragoza: Certeza.
- Gitman, L. (2012). Principios de Administración Financiera. México: Pearson Education.
- Graver, D., & Kilpatrick, A. (2008). Establecimiento de sistemas de dirección y de valor basados en valores en las organizaciones. Salud y Servicios Humanos de Administración, 179.
- Jácome, H. (2015). Resolución Nº SEPS-IFPS-2015-135. Quito.
- Koontz, H. (1993). Administración. México.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS



- La Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Quito.
- LOEPS. (2011). Ley Organica de Economía Popular y Solidaria.
- Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/
- MIES. (2011). Agenda de la Revolución de la Economía Popular y Solidaria.
- MIES. (2011). Sistema de Cajas De Ahorro y Crédito Solidarias.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2008). La Constitución del 2008 en el Contexto Andino. Quito.
- Naranjo, C. (2011). *La Ley de Economía Popular y Solidaria del Ecuador*. Fundación Divina Pastora.
- Paez, T. (1994). Estrategia Empresarial y Calidad de Gestión. Caracas: INSOTEV.
- Reyes, P. A. (1992). Administración Moderna. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Education.
- Rodriguez, A. C. (1998). *Técnica y organización Bancaria, Manual del Banquero*. Buenos aires: Ediciones Macchi.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnostico Organizacional. Ediciones UC.
- Rodríguez, P. (2003). *Introducción a la Administración*. México.
- Roger, G. (1992). Administración de Operaciones. México: McGraw-Hill.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). *Administración Básica 1-Proceso Administrativo*. México: Fondo editorial FCA.
- Zapata Sanchez, P. (2003). Contabilidad General. Bogotá: Mc Graw-Hill.



k) ANEXOS

Anexo Nº 1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

160 CP

Of. Nro. 0104 - CBF-AJSA.UNL Loja, 25 de febrero de 2016

Señor Doctor Wilson Andrade, COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO DE ACCIÓN SOCIAL "MATILDE HIDALGO"-CASMH En su despacho.-

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted para hacer de su conocimiento que atendiendo lo solicitado en oficio Nº 005-CPGI-CASMH-PL-2016, de fecha 11 de febrero de 2016, la Comisión Académica de la Carrera de Banca y Finanzas del Área Jurídica, Social y Administrativa de la Universidad Nacional de Loja, en sesión de fecha 15 de febrero de 2016, resolvió designar a la Srta. Claudia Geovanna Cabrera para que realice sus prácticas pre profesionales en el área administativa del Centro El Angel en horario matutino.

De igual manera, l@s alumn@s que a continuación se mencionan levantarán información como parte de sus Temas de Investigación de Tesis de acuerdo al siguiente detalle:

ESTUDIANTES	ÁREA DE INVESTIGACIÓN		
Quille Celi David Antonio	Elaboración de Manuales de Procedimiento		
Ramírez Guerrero Darlyn Ramón	de Cajas de Ahorro		
Quezada Marín Gabriela Anabel	División de Economía Social Solidaria		
Cochancela Narváez Sayuri Elizabeth			
Juárez Flores Nathaly Stephanie	Evaluación Presupuestaria en el Departamento Financiero		

De usted con sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

Ing. Jasús Raquel Padilla Andrade, Mg. Sc.

COORDINADORA DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

JRPA/ebsadM.

C.c. Carlos Leonel Escudero Sánchez, Ph.D., Director del ÁJSA Ing. Maritza Peña Vélez, Docente Responsable de Prác. Preprof.

CENTRO DE ACCION SOCIAL MATILOE HIDALGO
PLANIFICACION Y GESTION INTERINSTITUCIONAL Marghi HECIBIDO: " 01-03-16

OPHED HORA

Universidad Acreditada por el Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación

(ResoluciónNro.003-CONEA-2010-2011-DC)



Anexo N°2



7-1720

185)0-

CENTRO DE ACCION SOCIAL MATILDE HIDALGO

MEMORANDO Nº 052 - CPGI- CASMH - PL - 2016

PARA:

Abg. Mayda Carrión, COORDINADORA GENERAL (e) DEL CASMH

DE:

Dr. Wilson Andrade, COORDINADOR DE PLANIFICACIÓN Y

GESTIÓN INTERINSTITUCIONAL DEL CASMH (e).

ASUNTO:

Solicitando autorización para Prácticas Pre Profesionales.

FECHA: 03 de febrero del 2016

Por medio del presente doy a conocer que en la reunión realizada entre los Directivos de la Universidad Nacional de Loja (UNL) y funcionarios de la Prefectura de Loja para coordinar acciones dentro del Convenio Macro firmado entre la UNL y el Gobierno Provincial de Loja, en base a dicha reunión se elaboró una matriz de requerimientos la cual los responsables de los Proyectos identificaron sus necesidades en cuanto a practicantes con dicha información se ejecutó la gestión ante la UNL, mediante Oficios N° 005, 003, 004 -CPGI-CASMH-PL-2016 en repuesta a ello enviaron los oficios N° 0104 por la UNL en el mismo piden que las estudiantes de la carrera de Banca Y finanzas y Área Jurídica Social y Administrativa se les conceda realizar prácticas Pre Profesionales en el CASMH. Solicito a usted de la manera más comedida autorice que las estudiantes en mención apoyen en las diferentes Coordinaciones distribuidas de la siguiente manera:

- Srta. Claudia Genoveva Cabrera en el Centro de Desarrollo y Educación especial "El Ángel"
- Sr. Quille Celi David Antonio en la División de Economía Social Solidaria e Innovadora
- Sr. Ramírez Guerrero Darlyn Ramón en la División de Economía Social Solidaria e Innovadora
- Quezada Marín Gabriela Anabel en la División de Economía Social Solidaria e Innovadora
- Cochancela Narváez Sayuri Elizabeth en la División de Economía Social Solidaria e Innovadora
- Juárez Flores Nathaly Stephanie en la Coordinación Financiera Administrativa.

Moudai

Particular que dirijo a usted para los fines pertinentes.

DECIBIDO:

Atentamente.

HORAL TOH3)

DE Wilson Afterdde GOORDINADOR DE PLANIFICACION Y GESTION INTERINSTITUCIONAL

DEL CASMH (e). MGualán -copia/archivo Adjunto oficios de la UNL.

G.P.L.	CENTRO DE COOF	ACCION BOCIAL MATILE RDINACION GENE		C
RECIR	IDO:	03.03-	16	
FECH	A:	03.00		

HORA. -

3-03-16 11+107

Autorizado

lanificación 4

Talanto Hermano

Sucre y José Antonio Eguiguren Loja-Ecuador Teléfono: (593) 07-2562522 casmh@prefecturaloja.gob.ec / www.prefecturaloja.gob.ec



Anexo N° 3



Universidad Nacional de Loja Área Jurídica Social y Administrativa Carrera de Banca y Finanzas ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PRESIDENTA DE LA CAJA DE AHORRO



"PICHIKRA"

Con el ánimo de mejorar la calidad de las actividades que realizan en su organización bajo su dirección se está realizando una "Organización Administrativa y Financiera para la caja de ahorro "PICHIKRA" de la parroquia San Lucas del cantón Saraguro de la provincia de Loja", y para su transcendencia y valoración se necesita de su gentil participación respondiendo de la mejor manera la siguiente entrevista.

Nombre:

- **1.** ¿Las políticas y leyes que rigen el sector de economía popular y solidaria al que pertenecen las cajas de ahorro han afectado de alguna manera a esta organización?
- **2.** ¿Los ingresos económicos que perciben los habitantes de este sector son provenientes de qué tipo de actividades?
- 3. ¿Han existido movimientos migratorios por parte de la población del sector?
- **4.** ¿En relación a las tasas de interés de otras instituciones financieras, cuál es la posición de la caja de ahorro frente a estas?
- **5.** ¿Los diferentes aspectos socioculturales como: hábitos; costumbres; creencias; origen, etc., han dificultado las actividades normales de la caja de ahorro?
- **6.** ¿La caja de ahorro mantiene algún tipo de herramienta de apoyo tecnológico como: programas o equipos de computación?
- 7. ¿En qué año se creó la caja de ahorro y quienes fueron los promotores para la creación de la misma?
- **8.** ¿Cuáles fueron las razones para que decidan la creación?
- **9.** ¿Cómo se encuentra estructurada la caja de ahorro y que funciones realizan cada una de ellas?
- 10. ¿La caja de ahorro cuenta con un organigrama, misión, visión, objetivos, manuales?
- 11. ¿Cuáles son las metas que persigue la caja de ahorro?
- 12. ¿Cuáles son las aspiraciones de la caja de ahorro a futuro en un periodo de 5 años?
- 13. ¿Cuáles son los objetivos de la caja de ahorro?
- **14.** ¿Qué servicios presta la caja de ahorro?
- 15. ¿Cuáles son los tipos de ahorro que oferta la caja de ahorro?

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS



- **16.** ¿Cómo es el proceso de recepción de ahorro por parte de las socias de la caja de ahorro y su monto inicial?
- 17. ¿Los depósitos que se reciben son depositados de manera intacta e inmediata?
- **18.** ¿Cuáles son los tipos de crédito que oferta la caja de ahorro?
- **19.** ¿Cómo es el proceso de concesión de créditos para las socias de la caja de ahorro y cuáles son los montos a otorgar?
- **20.** ¿Quién es el encargado de autorizar los montos de crédito que brinda la caja de ahorro?
- 21. ¿Cuáles son las garantías que solicitan para la concesión de crédito?
- **22.** ¿Cuál es el tiempo promedio para a la concesión de un crédito a una socia de la caja?
- **23.** ¿Cómo es el proceso de recuperación de los créditos otorgados por la caja de ahorro?
- **24.** ¿Existe un establecimiento en donde se realicen las actividades ahorro y crédito de la caja de ahorro realiza?
- **25.** ¿Poseen alguna cuenta bancaria en donde repose todo el efectivo de la caja y a nombre de quién está?
- **26.** ¿Se elaboran actas de las reuniones que se realiza en la junta y existe algún documento donde reposen las mismas?
- 27. ¿Cómo es el control de las actividades que se realizan en la caja de ahorro?
- **28.** ¿Existen cauciones para la persona que maneja la parte financiera de la caja de ahorro?
- **29.** ¿Cuentan con un archivo o registro histórico de todos los acontecimientos suscitados en la caja de ahorro y se encuentra en un lugar seguro?
- **30.** ¿Cómo es el registro de todos los movimientos que se realizan en la caja de ahorro?
- **31.** ¿La caja de ahorro cuenta con documentos contables de registro, y poseen un orden cronológico?
- **32.** ¿Cuentan con modelos preestablecidos de solicitudes para créditos, comprobantes de ingreso y egreso, cartolas de registro de transacción, registro individuales de socios, entre otras?
- 33. ¿Han existido conflictos de parte administrativa o financiera en la caja de ahorro?
- 34. ¿Cómo es la rendición de cuentas de la parte financiera de la caja de ahorro?
- 35. ¿Se ha brindado capacitación a quien está al frente de la organización?





Anexo N° 4

Universidad Nacional de Loja Área Jurídica Social y Administrativa Carrera de Banca y Finanzas



ENCUESTA DIRIGIDA A LAS SOCIAS DE LA CAJA DE AHORRO "PICHIKRA"

La presente encuesta tiene como finalidad recolectar la mayor información veraz y concreta para llevar a cabo con el estudio de investigación denominado "Organización Administrativa y Financiera para la caja de ahorro "PICHIKRA" de la parroquia San Lucas del cantón Saraguro de la provincia de Loja"

1.	¿Cómo calificaría la administración de la caja de ahorro "PICHIKRA"? Excelente () Muy buena () Mala ()
2.	¿Cómo calificaría la atención recibida de los directivos de la caja de ahorro? Excelente () Muy buena () Mala ()
3.	Considera oportuno realizar una organización administrativa y financiera que mejore la calidad de los servicios que oferta la caja de ahorro. Si () No () Por qué:
4.	La caja de ahorro cuenta con : Misión () Visión () Objetivos institucionales ()
5.	Ninguna () Considera necesario que la caja de ahorro cuente con los elementos antes mencionados. Si () No ()
	La caja de ahorro cuenta ahorro cuenta con los siguientes documentos: Cartolas de registro () Documentos de ingreso de socias () Solicitudes de créditos () Comprobantes () Ninguna ()
7.	Esta de acuerdo con la forma de llevar los registros y valores en ahorros y créditos por parte de quienes administran la caja de ahorro. Si () No ()
8.	Usted considera conveniente que la caja de ahorro tenga manuales preestablecidos para: Reglamentos () Ahorro () Crédito ()

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS



	Ingreso de socias ()
9.	¿En qué aspectos le gustaría que la caja de ahorro mejore?
	Montos de crédito ()
	Líneas de crédito ()
	Otras:
10.	¿Se encuentra conforme con las tasas de interés que ofrece la caja de ahorro?
	Si ()
	No ()
	Por qué:
11.	¿Cómo calificaría al servicio recibido de la caja de ahorro?
	Excelente ()
	Muy buena ()
	Mala ()
12.	Qué aspectos considera importantes que se genera dentro de la organización.



Anexo N°5 Resultado de las encuestas realizadas

1. ¿Cómo calificaría la administración de la caja de ahorro "PICHIKRA"?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	26	42%
Muy buena	36	58%
Mala	0	0%
Total	62	100%

Análisis e Interpretación.

Según la información obtenida el 58% del total de encuestas realizadas que corresponde a 36 socias, manifiestan que la administración de la Caja de Ahorro es muy buena, en cambio el 42% corresponde a 26 socias contestaron que la administración es excelente.

2. ¿Cómo calificaría la atención recibida de los directivos de la caja de ahorro?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	26	42%
Muy buena	36	58%
Mala	0	0%
Total	62	100%

Análisis e Interpretación.

Según la información obtenida el 58% del total de encuestas realizadas que corresponde a 36 socias, manifiestan que la atención recibida de los directivos de la caja es muy buena, en cambio el 42% corresponde a 26 socias contestaron que la atención de los directivos es excelente.

3. Considera oportuno realizar una organización administrativa y financiera que mejore la calidad de los servicios que oferta la caja de ahorro.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	100%
No	0	0%
Total	62	100%



Análisis e Interpretación.

Según la información obtenida el 100% del total de encuestas realizadas que corresponde a 62 socias, manifiestan que si consideran oportuno realizar una organización administrativa y financiera que mejore la calidad de servicios que oferta la caja de ahorro, porque en su mayoría son realistas de que con una ayuda un poco más técnica se contribuirá a desempeñar aún mejor sus actividades.

4. La caja de ahorro cuenta con:

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Misión	0	0%
Visión	0	0%
Objetivos institucionales	0	0%
Ninguna	62	100%
Total	62	100%

Análisis e Interpretación.

De acuerdo a los datos obtenidos el 100% de las encuestas realizadas manifestaron que la caja de ahorro no cuenta con visión, misión, ni objetivos institucionales.

5. Considera necesario que la caja de ahorro cuenta con los elementos antes mencionados:

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	100%
No	0	0%
Total	62	100%

Análisis e Interpretación.

Según los datos obtenidos el 100% del total de socias encuestadas manifestaron que es necesario tener en la caja de ahorro los elementos antes mencionados.

6. La caja de ahorro cuenta con los siguientes documentos

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Cartolas de registro	0	0%
Documentos de ingreso de socias	0	0%
Solicitudes de crédito	62	100%
Comprobantes	0	0%
Ninguna	0	0%
Total	62	100%



Análisis e Interpretación.

El 100% del total de socias encuestadas respondieron que se cuenta únicamente con solicitudes de crédito como documento principal dentro de la caja de ahorro.

7. Esta de acuerdo con la forma de llevar los registros y valores en ahorro y créditos por parte de quienes administran la caja de ahorro.

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	100%
No	0	0%
Total	62	100%

Análisis e Interpretación.

De acuerdo a la pregunta realizada el 100% de las socias encuestadas respondieron que se encuentran conformes sobre como llevan los registros y valores de ahorro y crédito las administradores de la caja de ahorro.

8. Usted considera conveniente que la caja de ahorro tenga manuales preestablecidos para:

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Reglamentos	62	25%
Ahorro	62	25%
Crédito	62	25%
Ingreso de socias	62	25%
Total	248	100%

Análisis e Interpretación.

Teniendo en cuenta que esta es una pregunta de opción múltiple las socias encuestadas manifestaron que de forma igualitaria es conveniente que la caja de ahorro cuente con manuales preestablecidos ya sea para los reglamentos, ahorro, crédito e ingreso de socias.

9. ¿En qué aspectos les gustaría que la caja de ahorro mejore?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Montos de crédito	54	87%
Líneas de crédito	8	13%
Total	62	100%

Análisis e Interpretación.

De acuerdo a los datos obtenidos el 87% de las socias encuestadas contestaron que los montos de crédito es un aspecto necesario a mejorar en la caja de ahorro y en cambio el 13% contestaron que sería recomendable que las líneas de crédito se mejoraran.



10. ¿Se encuentra conforme con las tasas de interés que ofrece la caja de ahorro?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	62	100%
No	0	0%
Total	62	100%

Análisis e Interpretación.

Según los datos obtenidos el 100% del total de socias encuestadas manifestaron que se encuentran conformes con las tasas de interés que ofrece la caja de ahorro, porque son más bajas que cualquier otra institución y son para beneficiar a las socias y no para lucrar de ellas.

11. ¿Cómo calificaría al servicio recibido de parte de la caja de ahorro?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	26	42%
Muy bueno	36	58%
Malo	0	0%
Total	62	100%

Análisis e Interpretación.

Según la información obtenida el 58% del total de encuestas realizadas que corresponde a 36 socias, manifiestan que el servicio recibido por parte de la caja de ahorro es muy bueno, en cambio el 42% corresponde a 26 socias contestaron que el servicio es excelente.

12. Qué aspectos considera importantes que se genera dentro de la organización

En base a esta pregunta se logró identificar los principales puntos fuertes que tiene la caja de ahorro "PICHIKRA" y los existentes con sus socias, los cuales han venido siendo desde su creación los elementos fundamentales para que la caja de ahorro siga funcionando hasta la actualidad.



Anexo N° 6

Proceso de formulación de misión		
¿Qué funciones realiza la caja de ahorro?	Brinda servicios de ahorro y crédito	
¿Para qué lo hace?	Mejorar las condiciones de vida de las	
	mujeres de su comuna	
¿Por qué lo hace?	Mejorar la situación económica	
¿Cómo lo hace?	Brindando ahorro y financiamiento con tasa	
	de interés muy bajas	
¿Para quién lo hace?	Para todas las mujeres de la comuna	

Establecimiento de misión:

La Caja de Ahorro "PICHIKRA" es una entidad sólida, preocupada por mejorar las condiciones de vida de las mujeres y familias de su comuna, brindando las mejores opciones de ahorro y financiamiento con tasas de interés muy bajas, buscando la sostenibilidad de la caja.

Proceso de formulación de visión		
¿Qué busca la caja de ahorro?	Ser una organización competitiva	
¿Para qué lo hace?	Para poder crecer institucionalmente	
¿Por qué lo hace?	Mejorar la situación económica de sus socias	
¿Cómo lo hace?	Realizando actividades de forma eficiente y sostenible	
¿Para quién lo hace?	Para todas las mujeres de la comuna	

Establecimiento de misión:

Posesionarse en una organización competitiva, eficiente y sostenible, de un crecimiento constante, brindando mayor confianza a todas las socias que forman parte de la caja de ahorro.



Anexo N° 7



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TEMA:

"ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA CAJA DE AHORRO "PICHIKRA" DE LA PARROQUÍA SAN LUCAS DEL CANTON SARAGURO DE LA PROVINCIA DE LOJA"

Proyecto de tesis previo a optar el grado de Ingeniero en Banca y Finanzas

AUTOR: DAVID ANTONIO QUILLE CELI

LOJA - ECUADOR

2016



a) Tema

"ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA CAJA DE AHORRO "PICHIKRA" DE LA PARROQUIA SAN LUCAS DEL CANTÓN SARAGURO DE LA PROVINCIA DE LOJA"

b) Problemática

La Organización Administrativa y Financiera constituye uno de los mejores medios para lograr los objetivos que se proponga indistintos grupos sociales, pues su función permanente integrada en cualquier tipo de organismo permiten un crecimiento normal, la toma de decisiones, y mejorar el trabajo en forma eficiente.

La importancia que mantiene una organización administrativa y financiera efectiva dentro de cualquier organización es realmente prioritaria, si lo que se quiere es mantenerse competitiva, alerta a cualquier problema, así como también a enfocarse en cada una de las competencias que se tiene que realizar, dirigiéndolas de esta manera hacia el camino del éxito y superación (Terry, 1986).

En el Ecuador en búsqueda del buen vivir, muchas comunidades del país y sobre todo en las zonas rurales que lo conforman, han optado por organizarse con el fin de mantener costumbres, hábitos ancestrales y sobre todo las ganas de superarse. Amparados por la Constitución de la República del Ecuador y la Ley de Economía Popular y Solidaria, estas agrupaciones buscan mecanismos para solucionar problemas financieros y así cubrir sus necesidades básicas (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2008).

A partir de esta premisa de superación, muchas personas toman la iniciativa de crear un tipo de organización que les permita acercarse a cumplir sus deseos, remplazando a las instituciones del Sistema Financiero convencional que por diversos factores como la discriminación han hecho de este sector un total paradigma negativo a la hora de elegir por productos y servicios financieros.

Este tipo de organizaciones son las cajas de ahorro y crédito, las cuales buscan eliminar problemas no solo discriminatorios, sino también la escases de facilidades de pago y muchos requisitos que al momento de acceder a cualquier institución del sistema financiero ecuatoriano, dificultan a muchas personas que por la naturaleza de sus actividades alcancen a cumplir con ese tipo de requerimientos.

La Organización administrativa y financiera siendo uno de los temas de mayor relevancia dentro de cualquier organización de todo índole y más aun dentro de una caja de ahorro, permitirá determinar el ¿Por qué están constituidas, para qué están constituidas,



cuáles son los objetivos que persiguen?, y muchos otros más parámetros necesarios para el correcto desenvolvimiento de las cajas de ahorro y sobre todo indispensables para el crecimiento de las mismas.

Las cajas de ahorro y crédito presentan diversos problemas administrativos y financieros que dificultan todas las actividades a realizar. Desde la falta de ética por parte de los dirigentes, la falta de un reglamento interno en donde se establezca las responsabilidades de los miembros y dirigentes, entre otros.

Este es el caso de la caja de ahorro y crédito "PICHIKRA", quien durante su vida institucional ha venido acarreando numerosos inconvenientes administrativos como financieros que han obstaculizado el correcto funcionamiento y crecimiento de la misma. Pues esta al ser una organización del sector rural ha sido muy escasa la ayuda que se le ha brindado, la cual no ha llegado a satisfacer las demandas de los directivos y socias de la caja.

La caja de ahorro y crédito "**PICHIKRA**" se ha mantenido hasta la actualidad gracias a los conocimientos básicos de muchas de sus socias que se encuentran al frente de ella siendo sus directivos, realizando las operaciones diarias sin un instructivo que las guie, que brinde la seguridad de que las actividades que se están realizando son correctas y que les permita tener un respaldo de ello, en donde es necesario disponer de herramientas y mecanismos financieros que permitan el cumplimiento de las mismas y que hasta hoy son inexistentes, así como también sin una meta fija y sin una visión a futuro que haga de su trabajo un anhelo para el éxito y superación de todas quienes conforman dicha organización.

La caja de ahorro y crédito "PICHIKRA" requiere contar con una sólida base administrativa y financiera necesaria para lograr proyectarse, para superar los errores, para seguir creciendo y fortaleciéndose. Donde su principal problema es CÓMO INFLUYE LA FALTA DE UNA "ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA CAJA DE AHORRO "PICHIKRA" DE LA PARROQUIA SAN LUCAS DEL CANTÓN SARAGURO DE LA PROVINCIA DE LOJA", que corrija los errores que mantienen y las posibilite a realizar el trabajo de una manera elocuente, convirtiéndose en una actividad satisfactoria para todas quienes conforman dicha organización.

c) Justificación

Con el propósito de obtener el título de Ingeniero en Banca y finanzas este trabajo pretende demostrar los conocimientos, aptitudes y cualidades impartidos a lo largo de la



carrera universitaria, cumpliendo con todos los requisitos necesarios para ello y promulgando los principales intereses de la Universidad Nacional de Loja como lo es la ayuda al desarrollo de las comunidades, generando alternativas frente a los problemas nacionales, con calidad, pertinencia y equidad.

El trabajo de investigación procurará ayudar a todas las personas socias de la caja de ahorro "PICHIKRA" y a muchos de los habitantes de la parroquia San Lucas del Cantón Saraguro de la Provincia de Loja, realizando una organización administrativa y financiera, que mejore su funcionamiento, corrija errores, potencie su crecimiento y logre que exista mayor inclusión y genere mayor beneficio a esta población, apoyando de esta manera a uno de los principales sectores rurales de la provincia de Loja.

De igual manera este trabajo en su desarrollo permitirá a que se integre a más personas con el fin de potenciar su economía en base a una organización financiera optima, mejorando la captación de recursos por parte de los ahorristas y la concesión de créditos, generando mayor tranquilidad, satisfacción, y deseos de formar parte de la caja de ahorro "PICHIKRA".

d) Objetivos

Objetivo General

Realizar una organización administrativa y financiera eficiente que contribuya a los requerimientos y necesidades de todos los socios y directivos de la caja de ahorro "PICHIKRA".

Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico externo e interno de La Caja de Ahorro "PICHIKRA".
- Realizar una propuesta que aporte el mejoramiento de las actividades que realiza
 La Caja de Ahorro "PICHIKRA".

e) Marco Teórico.

Las Finanzas Populares

En el marco de la economía social y solidaria, las finanzas populares y solidarias son de trascendental importancia, pues constituyen un mecanismo de organización y participación de los actores y sujetos sociales de la economía popular en el sistema financiero. El desarrollo de este sector es fruto de un proceso de construcción impulsado por las organizaciones populares en el mundo, que rompe viejos paradigmas del quehacer financiero. (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2015, pág. 12)



"En Ecuador, desde los años 1960-1970, se aprecia de manera significativa el surgimiento de iniciativas de ahorro y crédito, así como de esfuerzos no gubernamentales de financiamiento a la producción de la población de menores ingresos" (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2015, pág. 12).

Las finanzas populares se basan en principios de solidaridad democrática y ayuda mutua, honestidad, transparencia y sostenibilidad; en la existencia de control social que minimiza riesgos morales. Su misión, visón y planificación, así como la evaluación del desempeño consideran el impacto social y su contribución al desarrollo local y el ámbito de gestión financiera. (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, 2015, pág. 13)

En el Ecuador la importancia de las finanzas populares es primordial "se estima que el 50% del empleo nacional es generado por microempresas, de las cuales el 46% es propiedad de mujeres, que generan alrededor del 25,7% del PIB, actualmente el sector financiero popular y solidario llega casi al US\$ 1500 millones de activos y más de dos millones de socias y socias". (Naranjo, 2011, pág. 5)

Definiendo así a las fianzas populares como el conjunto de instituciones sociales que cristaliza valores, normas y practicas con predominio de solidaridad en las formas de organización económica: Pública-Estatal, Empresarial-Privada, Popular y Solidaria y, sus formas mixtas; de modo de resolver con equidad, eficiencia social, igualdad en la diversidad, con libertad de opción e incluyendo generaciones futuras, en y desde el territorio nacional (MIES, 2011).

Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario

El sector Financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro, las que recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida de que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Conformadas por los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares. Las cuales por establecimiento de la Ley de Economía Popular y Solidaria deber regirse a los siguientes principios:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común.
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales.
- El comercio justo y consumo ético y responsable.



- La equidad de género.
- El respeto a la identidad cultural.
- La autogestión.
- La responsabilidad social y ambiental la solidaridad y rendición de cuentas
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes (LOEPS, 2011).

Cajas de ahorro y crédito

Las Cajas de Ahorro son un peculiar sistema de organización de entidades de ahorro y crédito que tradicionalmente han sido creadas para la población de bajos ingresos, principalmente rural, que no tienen accesos a servicios financieros formales. Su objetivo ha consistido en llevar servicios financieros de calidad a campesinos e indígenas y grupos de áreas urbanas del sector social, sobre todo a quienes subsisten en micro regiones de extrema marginalidad (MIES, 2011).

La caja de ahorro es una organización local de hecho, que actúa en forma permanente, solidaria y autogestionaria, conformada con el fin de proveer los servicios de ahorro y crédito a sus socios.

Constituyen uno de los sistemas de organización que realiza intermediación financiera, adaptando diversas modalidades de funcionamiento y de finalidades, que van en relación a las orientaciones recibidas desde las diversidad de objetivos y criterios, que nacen en organizaciones e instituciones públicas y privadas, que han apoyado a sus creación (MIES, 2011).

Las Cajas de Ahorro y Crédito se congregan por afinidad en pequeñas agrupaciones comunitarias, con la finalidad de fomentar y conservar la cultura del ahorro, otorgar préstamos oportunos y accesibles a sus socios, con garantías flexibles, para mejorar la calidad de vida de sus socios, cooperar con la comunidad, para apoyar propuestas comunitarias de beneficio social. Estas actividades se las realiza entre familiares, amigo, vecinos, compañeros de trabajo, etc. (MIES, 2011).

Marco legal y regulatorio de las cajas de ahorro.

La Constitución del Ecuador (2008) indica en "el sistema económico es social y solidario"; así mismo especifica en su artículo 276 "el régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la constitución.



2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable."

Según el art. 283 "El sistema económico es social y solidario, reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene como objetivos garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir, reconociendo al ser humano como sujeto y fin (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

La ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria tiene por objeto reconocer, fomentar, promover, proteger, acompañar y supervisar la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización de la economía.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria será el órgano regulador de control y supervisión del sector financiero popular y solidario, quien además de sus atribuciones que le otorga la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, tendrá otras funciones determinadas por el Código Orgánico Monetario y Financiero (La Asamblea Nacional del Ecuador, 2014).

La Organización Administrativa

"Es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo que agrupa y asigna funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía contribuyendo al logro de objetivos comunes para un grupo de personas" (Koontz, 1993).

"La organización reúne los recursos en forma ordenada y da un arreglo a los recursos humanos. Asimismo, es un modelo aceptable para que las actividades requeridas se puedan llevar a cabo" (Rodríguez P., 2003, pág. 40).

La organización administrativa es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran un grupo con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en realización de los fines que el grupo persigue.

La Organización Financiera

En el área financiera la organización cuida de los recursos financieros con los que cuenta cualquier grupo, empresa, centros, etc., en donde sus funciones más básicas son: La Inversión, El Financiamiento y dividendos con los que cuentan.



Importancia de la organización administrativa y financiera

La Organización administrativa y financiera es el medio para lograr una acción colectiva eficiente debido a que el trabajo que debe hacerse requiere de los esfuerzos de más de una persona. Por ello quien esté al frente de cualquier tipo de organización, trata con los esfuerzos de muchas otras personas que, a su vez, deben reunirse y coordinarse de manera que no sólo las acciones colectivas sean valiosas y satisfactorias, sino también la contribución de cada persona, y así se esté de acuerdo con sus respectivos conocimientos y habilidades. Un objetivo básico de este tipo de organización es hacer que cada uno de los miembros conozcan las actividades que van a realizar. (Terry, 1986, pág. 30)

Estructura Administrativa de una caja de ahorro

Misión.

En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, indicando claramente cuál puede ser el futuro de la organización.

La declaración de valores estratégicos guía el camino de las organizaciones, por lo tanto una vez que esté claro lo que persigue la entidad es importante concentrarse en el correcto planteamiento de la misión, porque una institución sin misión no tiene identidad ni rumbo.

Visión.

La declaración de Visión es la representación de lo que se quiere ser en el futuro y debe ser clara para los ojos de los clientes, trabajadores, proveedores, entre otros.

La declaración de visión evalúa los valores estratégicos, revisando las prioridades que establecimos para estos valores y determinando cuales necesitan ser tratados en la visión.

Manuales

Son herramientas con las que cuentan las organizaciones para hacer posible y facilitar el desarrollo y desenvolvimiento de las múltiples funciones administrativas que deben llevarse a cabo. Los manuales son esenciales para lograr un equilibrio en la organización, describen de manera sistemática las actividades, labores que deben ser realizadas por los miembros de la organización, con el propósito de lograr eficientemente los objetivos de la empresa.

Características de los Manuales.

Entre las características de los Manuales se encuentran:

 Son la base de control operacional contable, ya que en ellos se describe información referida a normas, políticas y procedimientos contables por los cuales se evaluará el desarrollo operacional.



- Su lenguaje debe ser sencillo y claro para el uso de terceras personas, para que al leerlo las instituciones sean bien interpretadas.
- Son flexibles debido a que se elaborarán considerando la posibilidad de cambios, es
 decir, deben ser diseñados de forma flexible que permitan amoldarse a diversas
 eventualidades, con el fin de enfrentar los cambios que se produzcan en el entorno
 organizacional.
- Los manuales deben mantener uniformidad en los criterios de redacción en las secciones, puesto que éste conllevará a un mejor entendimiento, un alto grado de confianza, orden y consistencia en las acciones a ejecutar (Alonzo, 1998).

Clasificación de los Manuales.

Por su función específica:

- Manual de compras.
- Manual de ventas.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.

Por su contenido.

- Manual de Historia.
- Manual de la Organización.
- Manual de Políticas.
- Manual de Procedimiento.

Contenido de los Manuales.

Los Manuales contienen, en su forma específica, políticas, normas, procedimientos, organizaciones, historias, aspectos legales y principios específicos del área a la cual se destinan, así como formularios, organigramas, modelos de informes y en algunos casos, estándares para medir el desenvolvimiento operacional, entre otros.

Los Manuales pueden contener instructivos referentes a:

- Utilización de formularios.
- Registros de Contabilidad.
- Preparación de informes financieros.
- Código y catálogo de cuentas.
- Organigrama representativo de la estructura organizacional.



- Descripción detallada de jerarquías, funciones, alcance de autoridad, responsabilidad y relaciones de los miembros de la institución.
- Principios de la organización que han servido de bases para la organización.
- Declaración de objetivos de la institución.
- Políticas generales de la Institución.
- Descripción en forma ordenada de las diferentes etapas de los procedimientos, indicando las diferentes unidades interventoras en los mismos.
- Flujogramas representativos de los procedimientos descritos.

Pasos para diseñar un Manual

Evaluación de la Organización.

"Antes de comenzar la preparación del manual, debe hacerse un estudio exhaustivo de la Institución a la que se aplicará. Sus procedimientos, normas y políticas, para garantizar que puedan adaptarse a los requerimientos propios de la institución" (Alonzo, 1998).

Planificación de la Investigación.

"Debe realizarse un planteamiento a seguir para la elaboración del trabajo, debe seguir un esquema clasificado y numerado de acuerdo a la especificación de los puntos que se van a incluir. También debe medirse el tiempo estimado de culminación" (Alonzo, 1998).

Recopilación de la Información.

Para la recopilación de datos, se usa varios medios:

- La investigación documental, directamente de los archivos de la institución.
- Entrevistas realizadas al personal, para obtener información sobre las actividades en las que se interviene, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? Y ¿para qué las ejecutan?, recolectando además las formas empleadas en las operaciones.
- Entrevista a supervisores, para complementar, aclarar y aprobar la información generada por los que ejecutan las operaciones.
- Observación directa del proceso, para constatar los datos recolectados (Alonzo, 1998).

Estructura Financiera de una caja de ahorro

Captación de ahorro.

Para una caja de ahorro y crédito es fundamental la captación de recursos financieros provenientes de los ahorristas, pues esto a su vez contribuirá a brindar a los demandantes de crédito mayor diversidad y mejores condiciones en los mismos.



Aunque la captación de fondos es un tema un poco delicado por la limitada capacidad de ahorro de los socios que conforman una caja de ahorro y crédito, han hecho de esto un reto para las mismas buscando brindar confianza a los depositantes, para que los servicios que ellas ofrecen resulte atractivo y de esta manera decidan mantener sus fondos dentro de la organización.

Concesión de Créditos.

La función principal de las cajas de ahorro y crédito es intermediar los fondos disponibles, provenientes de las captaciones y recursos propios aportados por los socios fundadores y los generados por los ahorros de los socios que integran a la caja.

"El crédito está dirigido especialmente para invertir en capital de trabajo de corto plazo, buscando que las tasas de interés sea menor que los bancos del sistema financiero convencional" (GAD Municipal de Oña, 2011).

Control Financiero.

Para el manejo adecuado de los movimientos financieros que realicen las cajas de ahorro y crédito por motivo de su actividad económica, deben garantizar a sus socios la buena administración de su dinero, brindando seguridad de que las operaciones se efectúen de conformidad con las normas autorizadas, de manera ordenada, sistemática y que sean registradas adecuadamente, para que posteriormente se facilite la elaboración de informes y estados financieros (GAD Municipal de Oña, 2011).

f) Metodología

El trabajo de investigación consistirá un estudio de tipo descriptivo que estará fundamentado en los antecedentes de la organización de los cuales se procederá a elaborar los fundamentos estratégicos como son misión, visión y objetivos institucionales, como también manual de procedimientos tanto administrativos y financieros, que mejoren el proceso administrativo-financiero de la caja de ahorro "**PICHIKRA**" de la parroquia San Lucas.

Se partirá de un sondeo a la caja de ahorro mediante la cual se buscará constatar la real y objetiva veracidad de la necesidad que mantiene la Caja de Ahorro "**PICHIKRA**", y de esta forma proponer un diseño Organizativo Administrativo y Financiero que solucione los problemas dentro de su desarrollo laboral.

Se partirá de una visita inicial a la caja de ahorro "**PICHIKRA**", en donde se aplicará una entrevista, a fin de establecer diálogo entre sus directivos y el responsable de la investigación, para identificar las necesidades que sufre la caja de ahorro.



Mediante la síntesis se extraerá la información pertinente para elaborar la revisión de literatura y con ello fundamentar el objeto de estudio, que permita ahondar más en el tema, con conocimientos de diferentes fuentes bibliográficas que hagan que este trabajo mantenga un desempeño positivo constante, y de esta manera realizar el diseño organizativo administrativo y financiero acorde a los requerimientos de los directivos de la caja.

Consecutivamente para el trabajo a realizar, será necesario trabajar en conjunto con los directivos y socios de la caja de ahorro, diseñando una estructura organizativa eficiente, y que cree completa aceptación por todos quienes forman parte de la organización, seguida de la correspondiente entrega de resultados, conclusiones y recomendaciones para la culminación de este estudio investigativo.



g) Cronograma.

Mes	200	1			2			3			4		5			6				7			8				9		
Mies	ses																												
		AB	RIL		M	(AY)	J	UNIO		JU	ILIO	A	GOS	TO	SEP	TIE	MBR	E	OC	CTU	BRE	N(OVI	EMI	BRE	DIC	CIEN	IBRE
Acti	Actividades		2 3	4	1	2	3 4	1	2 3	4	1	2 3	4	1	2 3	4 1	2	3	4	1	2	3 4	1	2	3	4	1 2	3	4
1	Presentación del tema		X																										
2	Aprobación del tema			X																									
3	Elaboración del proyecto				X	X																							
4	Aprobación del proyecto						X																						
5	Asignación del director de tesis						X																						
6	Elaboración de la revisión de literatura							X	X X	X	X																		
7	Ejecución del trabajo											X X	X	X	X														
8	Realización del informe final														X	X													
9	Presentación del borrador																	X	X	X	X								
10	Solicitud de tribunal de grado																					X X	X	X					
11	Corrección del borrador																								X	X			
12	Sustentación pública de la tesis																										X X		



\$ 400

\$ 1.800

h) Presupuesto y Financiamiento.

Presupuesto

PRESUPUESTO		
DESCRIPCIÓN	INGRESOS	GASTOS
APORTE PERSONAL	\$ 1.800	
COMPUTADOR		\$ 1.000
IMPRESIONES; COPIAS; ANILLADOS		\$ 170
MATERIALES DE OFICINA		\$30
TRANSPORTE		\$ 200

Financiamiento

TOTAL

IMPREVISTOS

La ejecución del presente trabajo investigativo demanda del aporte de recursos económicos, los mismos que serán asumidos por aporte personal del autor.

\$ 1.800



i) Bibliografía

- (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Alcalá, G., & Rivera, M. (2002). De la dirección por valores. México: Deloitte & Touche.
- Alonzo, J. (1998). Diseño de Sistemas Administrativos y Contables. Caracas.
- Amaru, C. A. (2009). Fundamentos de la Administración. México: Pearson.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). Código Orgánico Monetario Y Financiero. Quito.
- Bernal, T. C. (2007). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. México: Pearson.
- Bravo, M. (2002). Contabilidad General. Quito: Nuevo día.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración Teoría, proceso y práctica*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos El Capital humano de las Organizaciones. México: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoriá General de la Administración*. México: Mc Graw-Hill Interamericana .
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación Estratégica*. México: Mc Graw-Hill.
- Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. (2015). *Economía y Finanzas Populares y Solidarias para el buen vivir en Ecuador*.
- Delgado, S., & Ventura, B. (2008). *Recursos humanos: administración y finanzas*. Colombia: Paraninfo.
- Facultad de Contaduria y Ciencias Administrativas. (2012). *Filosofía de la Organización*. México.
- Fernandez, J. A. (1986). Elementos de Administración. México: Diana.
- GAD Municipal de Oña. (2011). Estatutos de las CAC s. Oña: Procaduría Sindica.
- García, G., & Ramirez, J. (1996). *Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales*. Zaragoza: Certeza.
- Gitman, L. (2012). Principios de Administración Financiera. México: Pearson Education.
- Graver, D., & Kilpatrick, A. (2008). Establecimiento de sistemas de dirección y de valor basados en valores en las organizaciones. Salud y Servicios Humanos de Administración, 179.
- Jácome, H. (2015). Resolución Nº SEPS-IFPS-2015-135. Quito.
- Koontz, H. (1993). Administración. México.

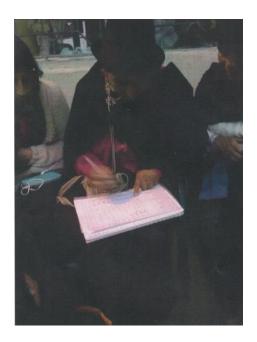


- La Asamblea Nacional del Ecuador. (2014). Código Orgánico Monetario y Financiero. Quito.
- LOEPS. (2011). Ley Organica de Economía Popular y Solidaria.
- Medina, M. (14 de Mayo de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de http://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/
- MIES. (2011). Agenda de la Revolución de la Economía Popular y Solidaria.
- MIES. (2011). Sistema de Cajas De Ahorro y Crédito Solidarias.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2008). *La Constitución del 2008 en el Contexto Andino*. Quito.
- Naranjo, C. (2011). *La Ley de Economía Popular y Solidaria del Ecuador*. Fundación Divina Pastora.
- Paez, T. (1994). Estrategia Empresarial y Calidad de Gestión. Caracas: INSOTEV.
- Reyes, P. A. (1992). Administración Moderna. México: Limusa.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson Education.
- Rodriguez, A. C. (1998). *Técnica y organización Bancaria, Manual del Banquero*. Buenos aires: Ediciones Macchi.
- Rodríguez, D. (2005). Diagnostico Organizacional. Ediciones UC.
- Rodríguez, P. (2003). Introducción a la Administración. México.
- Roger, G. (1992). Administración de Operaciones. México: McGraw-Hill.
- Terry, G. (1986). Principios de la Administración. México: Continental.
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003). Administración Básica 1-Proceso Administrativo. México: Fondo editorial FCA.
- Zapata Sanchez, P. (2003). Contabilidad General. Bogotá: Mc Graw-Hill.



Anexo N° 8 Galería Fotográfica









ÍNDICE

CE	ERTIFICACION	ii
Αl	JTORÍA	iii
CA	ARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS	iv
DE	EDICATORIA	V
A(GRADECIMIENTO	vi
a)	TITULO	1
b)	RESUMEN	2
SU	JMMARY	3
c)	INTRODUCCIÓN	4
d)	REVISIÓN DE LITERATURA	6
	Las Finanzas Populares	6
	Organizaciones del Sector Financiero Popular y Solidario	7
	Cajas de Ahorro	7
El	Proceso Administrativo	8
	Funcionalidad del Proceso Administrativo	8
OF	RGANIZACIÓN	9
	La Organización Interna	10
	División del Trabajo	10
	Identificación de las Unidades de Trabajo.	10
	Denominación de las Unidades de Trabajo.	10
	Autoridad	11
	Jerarquía	11
	Amplitud de Control.	11
	Definición de Responsabilidades	11
OF	RGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	12



Filosofía Empresarial	12
Misión	12
Formulación de la Declaración de Misión de la Organización	13
¿Por qué es importante la declaración de misión?	14
Visión.	14
Premisas para la Elaboración de Visión.	15
Elaboración de la Visión	15
Objetivos	16
Valores Organizacionales.	17
Las Políticas	17
Diagnostico Estratégico Externo	17
Indicadores del Macroentorno o Entorno Contextual	19
Entorno o Análisis Demográfico.	20
Entorno o Análisis Económico.	20
Entorno o Análisis Político-Legal.	21
Entorno o Análisis Sociocultural	22
Entorno o Análisis Tecnológico.	23
Entorno o Análisis de los Recursos Naturales.	23
Diagnostico Estratégico Interno	24
Evaluación Competitiva de la Organización	24
Recursos y Competencias Organizacionales	25
Arquitectura Organizacional	25
Organización por Procesos	26
Competencias Esenciales de la Organización	27
Cadenas de Valor y Sistemas de Valor	27
Matriz FODA	28
Las Formas Organizativas	31



Organigrama	31
Estructura Organizacional.	32
Diseño del Organigrama.	32
Línea y Asesoría.	33
Organización Funcional	34
Aplicaciones del Modelo Funcional.	34
Organización por Áreas de Conocimiento	34
Aplicaciones del Modelo por Áreas de Conocimiento	35
Organización por Procesos	35
Aplicaciones de la Organización por Procesos.	35
Manual de Funciones	35
Características del Manual	36
Clasificación del Manual	36
Contenido del Manual	37
Pasos para Diseñar un Manual	37
Evaluación de la Organización	37
Planificación de la investigación.	37
Recopilación de la información	38
Flujograma	38
Organización Financiera	41
Características	42
Procedimientos Financieros	42
Área Financiera	42
Ahorros	43
Créditos	44
Plan de Cuentas	44
Importancia	45



Objetivos	45
Manual de Cuentas	45
Proceso Contable y Registro de Transacciones	45
Proceso Contable.	45
Registro de Transacciones.	46
Libro Diario.	46
Asiento Contable.	46
Registros de Depósitos.	47
Registros de Retiros	47
Registros de Concesión de Créditos.	47
Libro Mayor	47
Balance de Comprobación	48
Estados Financieros	48
Elementos de los Estados Financieros	48
Codificación.	49
Estado de situación financiera.	49
Estado de resultados.	49
Indicadores Financieros	50
Indicadores de Liquidez	50
Indicadores de Rentabilidad.	50
Indicadores de Endeudamiento.	50
Indicadores de Gestión Administrativa.	51
MARCO LEGAL CAJAS DE AHORRO	52
La Constitución de la República del Ecuador	52
La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	52
La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	52
El Instituto de Economía Popular y Solidaria-IEPS	54



e) MATERIALES Y MÉTODOS	55
Tipo de Estudio	55
Materiales	55
Métodos	55
Técnicas	56
f) RESULTADOS	57
Contexto organizacional	57
Antecedentes	57
Diagnóstico Externo.	58
Diagnóstico Interno.	60
Matriz de Fortalezas Internas y Externas (FODA)	62
Matriz de Estrategias (FODA)	63
Elaboración de la Propuesta de Fundamentos Estratégicos	64
Logotipo	64
Eslogan	65
Misión	65
Visión.	65
Objetivos de la Organización.	66
Valores de la Organización:	66
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	67
Manual Orgánico y Funcional de La Caja de Ahorro "PICHIKRA"	67
De la Estructura Orgánica	67
MANUAL DE FUNCIONES	71
Introducción	71
Objetivo del Manual.	72
Importancia del Manual	72
Ámbito del Manual	72



	Estructura Funcional de la Caja de Ahorro "PICHIKRA"	73
OR	GANIZACIÓN FINANCIERA	84
N	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS FINANCIEROS	84
	Introducción	84
	Objetivos	85
	Ámbito del manual.	85
	Descripción general de servicios.	85
	Ahorros	85
	Descripción de los procedimientos realizados por el área financiera	86
F	Plan de cuentas	102
Pro	ceso Contable	106
I	Libro Diario	106
A	Asientos de Registro	107
Ι	Libro Mayor	108
I	Balance de Comprobación	108
F	Estados Financieros	109
F	Estado de Situación Financiera	109
F	Estado de Resultados	110
Í	ndices Financieros	112
Í	ndices de Gestión Administrativa	112
Ι	Documentos de Registro	115
g)	DISCUSIÓN	119
h)	CONCLUSIONES	120
i)	RECOMENDACIONES	121
j)	BIBLIOGRAFÍA	122
k)	ANEXOS	124
ÍNI	DICE	152



Índice de figuras

Figura 1: Chiavenato (2011) "Planeación Estratégica" la figura representa las diferentes
dimensiones y factores del entorno que analiza la organización
Figura 2: Chiavenato (2011) "Planeación Estratégica" la figura muestra la dinámica de la
cadena de valor
Figura 3: Fred. R David (2013) "Conceptos de Administración Estratégica" la figura
ofrece una representación esquemática de la matriz FODA
Figura 4: Amaru Cesar (2009) "Fundamentos de la Administración" la figura muestra en
ejemplo de la distribución de las unidades de trabajo, la dirección de comunicación y los
niveles de autoridad y jerarquía dentro de una organización
Figura 5: Amaru Cesar (2009) "Fundamentos de la Administración" la figura muestra en
ejemplo de la distribución de se muestran los dos tipos de estructura organizacional: línea y
línea y asesoría (staff)
Figura 6: "Análisis y Diseño de Sistemas de Información en Servicios Sociales "El
Flujograma"41