



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

**“MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA. DE LA CIUDAD
DE OTAVALO PROVINCIA DE IMBABURA”**

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTORA:

HUALPA L, ANDREA S.

DIRECTOR

ECO. LUIS CERVANTES

IBARRA,
ENERO 2015

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación titulada MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA., tiene como finalidad contribuir al mejoramiento de la gestión administrativa y financiera, buscando el manejo eficiente y eficaz de la labor diaria, el cumplimiento de los objetivos y la realización de sus metas, con entusiasmo, compromiso y proyección hacia una mejora continua.

Para la ejecución del presente proyecto se partió de un análisis diagnóstico actual, de la parte interna, el mismo que consistió en determinar las fortalezas, debilidades, la cual permite identificar el problema principal de la Cooperativa; es decir que las actividades en la organización son realizadas de manera empírica, mas no enfocadas en base a un manual administrativo.

Una vez identificado el problema principal se realiza el marco teórico, el mismo que permite sustentar la investigación a través de investigaciones en diversas biografías y linkografías.

Posterior al análisis diagnóstico y marco teórico, se realiza la propuesta, cuyo fin es la elaboración de un documento que ayude en la orientación de los procesos administrativos y financieros, que permitan dirigir con mayor agilidad y responsabilidad la organización.

Finalmente se identifican los posibles impactos que generará la aplicación del manual, a través de matrices que miden el nivel de impacto, para plantear conclusiones y recomendaciones, con el propósito de que sean aplicadas por parte de las autoridades de la entidad.

EXECUTIVE SUMMARY

The present investigation titled Financial Administrative Manual for the COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA, takes as a purpose to contribute to the improvement of the administrative and financial management looking for the efficient and effective handling of the daily work, the fulfillment of the targets and the achievement of its goals enthusiastically, commitment and projection towards a continuous progress.

For the execution of the present project we started from a current diagnostic analysis of the internal part, the same one that consisted of determining the fortitude and weaknesses of the organization and based on this to prepare a counterfoil of fortitudes and weaknesses which allows to identify the main problem of the cooperative that is to say that the activities in the organization are realized in an empirical way and don't focused based on an administrative manual.

As soon as the main problem was identified there is realized the theoretical frame, the same one that allows to sustain the investigation across investigations in diverse biographies and links.

Later to the diagnostic analysis and theoretical frame there is realized the proposal which end is the making of a document that helps in the orientation of the administrative and financial processes which allow to direct with major agility and responsibility the organization.

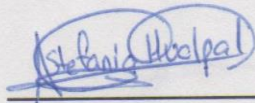
Finally there are identified the possible impacts that the application of the manual generates across counterfoils that measure the impact level to raise conclusions and recommendations with the intention of which they are applied on the part of the authorities of the entity.

DECLARACIÓN

Yo, Andrea Stefania Hualpa Lomas, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100384056-6 declaro bajo juramento que el trabajo de grado aquí descrito es de mi total autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal exminador que se designa.

En la ciudad de Ibarra, a los 23 días del mes de Enero de 2015



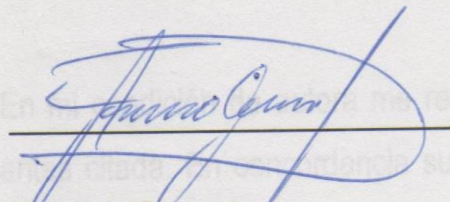
Hualpa Lomas Andrea Stefania

CC.100384056-6

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de Director del trabajo de Grado presentado por la egresada Andrea Stefanía Hualpa Lomas para optar por el título de Ingeniera Comercial cuyo tema es: "MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA. DE LA PROVINCIA DE IMBABURA", considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 23 días del mes de Enero de 2015



Eco. Luis Cervantes

CC. 1001240236.....

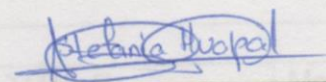


UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Andrea Stefania Hualpa Lomas, con cédula de ciudadanía Nro.100384056-6 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: "Manual Administrativo Financiero para la Cooperativa de ahorro y crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda. de la provincia de Imbabura", que ha sido desarrollado para optar por el título de INGENIERA COMERCIAL en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Hualpa Lomas Andrea Stefania

CC.100384056-6

Ibarra, a los 23 días del mes de Enero de 2015.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	100384056-6		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Hualpa Lomas Andrea Stefania		
DIRECCIÓN:	Otavalo, Cdla Los Lagos		
EMAIL:	stefiih_1810@outlook.com		
TELÉFONO FIJO:	062922159	TELÉFONO MÓVIL:	0993025195

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Manual administrativo financiero para la Cooperativa de ahorro y crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda. de la ciudad de Otavalo provincia de Imbabura
AUTORES:	Hualpa Lomas Andrea Stefania
FECHA:	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Título de ingeniera comercial

ASESOR /DIRECTOR:	Economista Luis Cervantes
------------------------------	---------------------------

1. DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

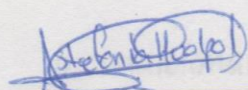
Yo, Andrea Stefania Hualpa Lomas, con cédula de ciudadanía Nro. 100384056-6 en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es la titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los ²³ días del mes de Enero de 20¹⁵.

LA AUTORA:



Hualpa Lomas Andrea Stefania
CC.100384056.6

ACEPTACIÓN:



Ing. Betty Chávez
JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Honorable Consejo Universitario

DEDICATORIA

A mis padres: Luis A. Hualpa Ortiz, Gladys F. Lomas Ponce, quienes con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre presentes a lo largo de mi vida estudiantil haciendo de mí una persona de bien.

A mi hijo Ostin A. Piedra Hualpa por quien cada día tiene sentido, el testigo silencioso de mis luchas cotidianas en busca de un mejor futuro, a él, mi esperanza, mi alegría, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.

A mi hermana: Alejandra E. Hualpa Lomas, por su amor incondicional, por ser mi compañera inseparable de todos aquellos momentos importantes de mi vida.

STEFANIA HUALPA

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por brindarme la fuerza, para seguir adelante y alcanzar mi objetivo.

A la Universidad “Técnica del Norte”, gloriosa institución que me brindó la oportunidad de formarme académicamente para obtener un título profesional.

A los catedráticos de la FACAE, especialmente a los de la carrera de Ingeniería Comercial, quienes forjaron en mí, conocimientos teóricos y prácticos que me servirán para la vida profesional.

Mi gratitud al Eco. LUIS CERVANTES, por compartir parte de su valioso tiempo en la guía para el desarrollo de este proyecto, brindándome sus conocimientos y apoyo incondicional.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK PAKARI” Ltda., por las facilidades brindadas durante la elaboración del proyecto.

STEFANIA HUALPA

OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL

- Realizar el manual administrativo financiero para la COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA. de la ciudad de Otavalo Provincia de Imbabura.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un diagnóstico situacional de la cooperativa para determina las Fortalezas y Debilidades.
- ❖ Elaborar el marco teórico lo que permite sustentar el proyecto, mediante investigación bibliográfica y documental.
- ❖ Diseñar el manual administrativo financiero de la Cooperativa de ahorro crédito “MUSHUK PAKARI” LTDA.
- ❖ Identificar los principales impactos que produciría la implantación del manual

PRESENTACIÓN

La presente investigación denominada MANUAL ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA DE LA CIUDAD DE OTAVALO PROVINCIA DE IMBABURA se encuentra conformado por cuatro capítulos, los mismos que se encuentran resumidos de la siguiente manera:

En el Capítulo I: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL, se logró determinar la situación real en la que se encuentra la cooperativa tanto en aspectos administrativos como financieros. En el mismo contendrá: los antecedentes, objetivo general, objetivos específicos, variables, indicadores, construcción de la matriz de relación diagnóstica, análisis e interpretación de la información, realización de la matriz de Fortalezas y Debilidades, y diagnóstico del problema identificado.

En el Capítulo II: MARCO TEÓRICO se establece conceptos textuales de diversos autores con su respectivo análisis personal, el mismo que facilitó la comprensión de diferentes términos utilizados en el presente trabajo.

En el Capítulo III: PROPUESTA contiene la razón de ser de la Cooperativa misión, visión, objetivos. estrategias, políticas, y la propuesta del manual de funciones para cada departamento de la organización, el manual de procedimientos administrativos y financieros y la estructura financiera que debería ser manejada dentro de la organización.

En el Capítulo IV: IMPACTOS se refiere al análisis de impactos que generará la puesta en marcha del proyecto, tanto social, económico, financiero y organizacional.

Finalmente las respectivas conclusiones y recomendaciones en base al proyecto propuesto.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	ii
EJECUTIVE SUMMARY	iii
DECLARACIÓN	v
CERTIFICACIÓN	vi
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR	vii
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	viii
DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	ix
DEDICATORIA	xi
AGRADECIMIENTO	xii
OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	xiii
OBJETIVO GENERAL	xiii
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	xiii
PRESENTACIÓN.....	xiv

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

ANTECEDENTES.....	23
OBJETIVOS:.....	24
GENERAL.....	24
ESPECÍFICOS.....	24
VARIABLES DIAGNÓSTICAS	25
INDICADORES QUE DEFINEN A LAS VARIABLES.....	25
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	25
MANEJO FINANCIERO.....	26
GESTION TALENTO HUMANO	26
SERVICIO.....	26
MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	27
ANÁLISIS CRECIMIENTO DE LA COOPERATIVA.....	29

MATRIZ OTAVALO CREADA EN EL AÑO 2010.....	29
SUCURSAL IBARRA CREADA EN EL AÑO 2011	30
SUCURSAL COTACACHI CREADA EN EL AÑO 2011	31
SUCURSAL CAYAMBE CREADA EN EL AÑO 2012.....	32
MECÁNICA OPERATIVA	33
POBLACIÓN UNIVERSO	33
DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	34
INFORMACIÓN PRIMARIA.....	35
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN	36
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA.....	39
ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS DE LA COOPERATIVA	50
CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DIAGNÓSTICA	56
DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO	58

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO.....	59
CLASES DE COOPERATIVAS.....	60
OBJETIVOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.....	60
PLAN ESTRATÉGICO.....	61
MISIÓN	61
VISIÓN.....	62
OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	62
PRINCIPIOS.....	63
VALORES	64
POLÍTICAS	64
ESTRATÉGIA	65
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	65
MANUALES ADMINISTRATIVOS	66
DEFINICIÓN DE MANUAL	66

VENTAJAS Y LIMITACIONES DE MANUALES ADMINISTRATIVOS	66
LIMITACIONES:.....	67
OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	69
TIPOS DE MANUALES	69
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	69
MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES	69
CONTENIDO BÁSICO DE UN MANUAL DE FUNCIONES.....	70
MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS	71
OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS	72
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	72
CAPACITACIÓN	73
PERFIL DE COMPETENCIAS.....	74
ROTACION DE PUESTOS.....	74
MODELO FINANCIERO	74
ESTADOS FINANCIEROS	75
TOMA DE DECISIONES	75
ANÁLISIS FINANCIERO.....	76
DEFINICIÓN DE ANÁLISIS FINANCIERO	76
ÍNDICES FINANCIEROS	77
SOCIO	77
CAPTACIÓN.....	78
CRÉDITOS	78
ATENCIÓN AL CLIENTE	79

CAPÍTULO IV

PROPUESTA ESTRATÉGICA

OBJETIVO	80
INTRODUCCIÓN	80
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	81
MISIÓN.....	81
VISIÓN.....	81

PRINCIPIOS	82
VALORES	83
POLÍTICAS	84
METAS.	85
ESTRATEGIAS.....	85
ESTRUCTURA ORGÁNICA	85
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA COOPERATIVA.....	88
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.....	89
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	90
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS.	132
MODELO FINANCIERO	149
PLAN DE CUENTAS	149
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	155
ESTADO SE SITUACIÓN FINANCIERA	156
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL	160
ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO	162
ÍNDICES DE LIQUIDEZ.....	163

CAPÍTULO IV

IMPACTOS

OBJETIVO	167
PRINCIPALES IMPACTOS	167
IMPACTO ORGANIZACIONAL.....	168
IMPACTO SOCIAL	170
IMPACTO FINANCIERO	172
IMPACTO GENERAL	174
ANÁLISIS GENERAL.....	174
CONCLUSIONES	175
RECOMENDACIONES.....	176
BIBLIOGRAFÍA.....	177
ANEXOS.....	180

LISTADO DE TABLAS

TABLA N.1 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	27
TABLA N. 2 NÚMERO DE SOCIOS	29
TABLA N. 3 AHORROS.....	29
TABLA N. 4 CRÉDITOS	30
TABLA N. 5 EXEDENTE.....	30
TABLA N. 6 NÚMERO DE SOCIOS	30
TABLA N. 7 AHORROS.....	31
TABLA N. 8 CRÉDITOS	31
TABLA N. 9 EXEDENTE.....	31
TABLA N. 10 NÚMERO DE SOCIOS	31
TABLA N. 11 AHORROS.....	32
TABLA N. 12 CRÉDITOS	32
TABLA N. 13 EXEDENTE.....	32
TABLA N. 14 NÚMERO DE SOCIOS	32
TABLA N. 15 AHORROS.....	33
TABLA N. 16 CRÉDITOS	33
TABLA N. 17 EXEDENTE.....	33
TABLA N. 18 PERSONAL QUE TRABAJA EN LA COOPERATIVA.....	34
TABLA N. 19 SUCURSALES.....	34
TABLA N.20.- MISIÓN, VISIÓN – ENCUESTA.....	39
TABLA N.21.- POLÍTICAS, VALORES Y OBJETIVOS – ENCUESTA	40
TABLA N.22.-MANUAL DE FUNCIONES – ENCUESTA	41
TABLA N.23.-MANUAL DE PROCEDIMIENTOS – ENCUESTA.....	42
TABLA N.24.-TOMA DE DECISIONES - ENCUESTA.....	43
TABLA N.25.- ANÁLISIS FINANCIEROS	44
TABLA N.26.- ESTADOS FINANCIEROS – ENCUESTA.....	45
TABLA N.27.-PERFIL DE COMPETENCIAS.....	46
TABLA N.28.-CAPACITACIÓN TALENTO HUMANO - ENCUESTAS.....	47

TABLA N.29.- ROTACIÓN DE PUESTOS- ENCUESTAS.....	48
TABLA N.30.-CALIDAD DEL SERVICIO	50
TABLA N.31.-ATENCIÓN AL CLIENTE.....	51
TABLA N.32.-AGILIDAD EN LOS CRÉDITOS.....	52
TABLA N.33.-PREFERENCIA PARA ASOCIARSE.....	53
TABLA N.34- ENTREGA DE CRÉDITOS	54
TABLA N.35.- TRÁMITES DE CRÉDITO.....	55
TABLA N.36.- CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DIAGNÓSTICA	56
TABLA N. 37 FUNCIONES ASAMBLEA DE REPRESENTANTES	90
TABLA N.38 FUNCIONES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	93
TABLA N, 39 FUNCIONES CONSEJO DE VIGILANCIA.....	96
TABLA N.40 FUNCIONES AUDITORIA INTERNA.....	99
TABLA N.41 FUNCIONES ASESOR JURIDICO	102
TABLA N.42 FUNCIONES GERENCIA GENERAL	104
TABLA N.43 FUNCIONES SECRETARIA	107
TABLA N.44 FUNCIONES JEFE FINANCIERO	109
TABLA N.45 FUNCIONES CONTADORA	111
TABLA N.46 FUNCIONES JEFE DE TALENTO HUMANO.....	114
TABLA N.47 FUNCIONES JEFE DE INVERSIONES.....	117
TABLA N.48 FUNCIONES JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS.....	120
TABLA N.49 FUNCIONES OFICIAL DE CAPTACIONES	123
TABLA N.50 FUNCIONES JEFE OPERATIVO	125
TABLA N.51 FUNCIONES CAJERA.....	127
TABLA N.52 FUNCIONES ATENCION AL CLIENTE	130
TABLA N.53 PROCEDIMIENTOS APERTURA CUENTA AHORROS.....	133
TABLA N.54 PROCEDIMIENTOS DEPÓSITO DE AHORROS.....	136
TABLA N.55 PROCEDIMIENTOS RETIRO DE AHORROS.....	139
TABLA N.56 PROCEDIMIENTOS OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.....	142
TABLA N.57 PROCEDIMIENTOS PLAZO FIJO	146
TABLA N.58 PLAN DE CUENTAS.....	150
TABLA N.59 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	155
TABLA N. 60 ESTADO SE SITUACIÓN FINANCIERA	159

TABLA N.61 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL	161
TABLA N.62 ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO	162

LISTADO DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1.-MISIÓN, VISIÓN - ENCUESTA	39
ILUSTRACIÓN 2.-POLÍTICAS, VALORES, OBJETIVOS- ENCUESTA	40
ILUSTRACIÓN 3.-MANUAL DE FUNCIONES – ENCUESTA	41
ILUSTRACIÓN 4.-MANUAL DE PROCEDIMIENTOS – ENCUESTA.....	42
ILUSTRACIÓN 5.-TOMA DE DECISIONES - ENCUESTA.....	43
ILUSTRACIÓN 6.- ANÁLISIS FINANCIEROS	44
ILUSTRACIÓN 7.-ESTADOS FINANCIEROS - ENCUESTA.....	45
ILUSTRACIÓN 8.- PERFIL DE COMPETENCIAS.....	46
ILUSTRACIÓN 9.-CAPACITACIÓN TALENTO HUMANO - ENCUESTA.....	47
ILUSTRACIÓN 10.-ROTACIÓN DE PUESTOS - ENCUESTA	48
ILUSTRACIÓN 11.-CALIDAD DEL SERVICIO	50
ILUSTRACIÓN 12.- ATENCIÓN AL CLIENTE	51
ILUSTRACIÓN 13.-AGILIDAD EN LOS CRÉDITOS	52
ILUSTRACIÓN 14.-PREFERENCIA PARA ASOCIARSE.....	53
ILUSTRACIÓN 15.- ENTREGA DE CRÉDITOS	54
ILUSTRACIÓN 16.- TRÁMITES DE CRÉDITOS	55

CAPÍTULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En este capítulo únicamente se realiza un diagnóstico situacional interno de la Cooperativa, a través de variables internas; dado que la problemática a intervenir es interna, por lo tanto no se tomará en cuenta realizar un análisis de variables externas.

1.1 ANTECEDENTES

La Cooperativa de ahorro y crédito “Mushuk Pakari” Ltda., abrió sus puertas al público el 12 de julio del 2010, finalmente el 09 de agosto del mismo año fueron aprobados sus estatutos mediante Acuerdo Ministerial N° 0038.

Con cuatro años de vigencia en la región norte del país, ha mantenido un crecimiento sostenido, lo que le permite aproximadamente contar con 4000 socios y clientes a lo largo y ancho de las oficinas ubicadas en Otavalo, Cayambe, Cotacachi e Ibarra.

La iniciativa de 12 jóvenes que conforman el proyecto de la Cooperativa de ahorro y crédito “Mushuk Pakari” Ltda., registran frutos y resultados positivos.

Son cuatro años de incesante trabajo para brindar el mejor servicio a más de 4000 socios que confían sus recursos en la Cooperativa.

En la actualidad la Cooperativa mantiene 4 oficinas en la Sierra Norte del país.

- Su matriz se encuentra ubicada en el cantón Otavalo entre las calles García Moreno y Modesto Jaramillo.
- En la ciudad de Cotacachi se encuentra ubicada en Av.10 de Agosto y Salinas.
- En la ciudad de Ibarra se encuentra en Av. Mariano Acosta y Jaime Rivadeneira,
- En la ciudad de Cayambe se encuentra en Av. 10 de Agosto y Ascazubi.

De la información preliminar facilitada por la gerencia Sr. Marcelo Guamán se conoce que en la actualidad la Cooperativa no cuenta con Manual Administrativo Financiero basado en lineamientos estratégicos como: manual de procedimientos, manual de funciones y técnicas de preparación para el análisis financiero, generando una deficiente administración del recurso de la institución.

1.2 OBJETIVOS:

1.2.1. GENERAL

Conocer la situación actual de la Cooperativa de ahorro y crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda., tanto en el ámbito Administrativo y Financiero, y así identificar las Fortalezas y Debilidades.

1.2.2. ESPECÍFICOS

- Conocer los Lineamientos Estratégicos que se manejan en la institución.

- Establecer si la entidad cumple con un Manejo Financiero, para el registro de las operaciones.
- Conocer la gestión de Talento Humano que maneja la Cooperativa.
- Determinar si la entidad presta los servicios de calidad para la satisfacción de los socios.

1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS

1.3.1 Lineamiento Estratégico

1.3.2 Manejo Financiero

1.3.3 Gestión del Talento Humano

1.3.4 Servicio

1.4 INDICADORES QUE DEFINEN A LAS VARIABLES

1.4.1 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

1.4.1.1 Misión

1.4.1.2 Visión

1.4.1.3 Políticas

1.4.1.4 Valores

1.4.1.5 Metas

1.4.1.6 Estrategias

1.4.1.7 Objetivos

1.4.1.8 Estructura organizacional

1.4.1.9 Manual de funciones

1.4.1.10 Manual de procedimientos

1.4.2 MANEJO FINANCIERO

1.4.2.1 Estados Financieros

1.4.2.4 Análisis Financieros

1.4.2.3 Índices de Liquidez

1.4.2.4 Toma de decisiones

1.4.3 GESTION TALENTO HUMANO

1.4.3.1 Capacitaciones

1.4.3.2 Perfil de competencias

1.4.3.3 Rotación de puestos

1.4.4 SERVICIO

1.4.4.1 Entrega de créditos

1.4.4.2 Atención al cliente

1.4.4.3 Confianza y credibilidad

1.4.4.4 Agilidad en los créditos

1.4.4.5 Trámites para un crédito

1.4.4.6 Calidad del servicio

1.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

Tabla 1.- MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE	TÉCNICA
Conocer los lineamientos estratégicos que se manejan en la institución.	Lineamientos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Políticas • Valores • Metas • Estrategias • Objetivos • Estructura organizacional • Manual de funciones • Manual de procedimientos 	Gerente General	Entrevista
Establecer si la entidad cumple con un manejo financiero, en el registro de las operaciones	Manejo Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Financieros • Análisis Financieros • Índices de Liquidez • Toma de decisiones 	Gerente General Personal Operativo	Encuesta Encuesta
Conocer la gestión de Talento Humano que maneja la		<ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones 		

Cooperativa.	Gestión Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de competencias • Rotación de puestos. 	Personal Operativo	Encuesta
Determinar si la entidad presta los servicios de calidad para la satisfacción del cliente.	Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de créditos • Atención al cliente. • Confianza y credibilidad. • Agilidad de créditos. • Tramites en créditos. • Calidad del servicio 	Socios	Encuesta

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda.

Elaborado por: La autora.

1.6 ANÁLISIS DEL CRECIMIENTO SOSTENIBLE QUE HA TENIDO LA COOPERATIVA.

En el punto 1.6 se realizará un análisis con datos proporcionados por la cooperativa de todas sus agencias, tanto del crecimiento en el número de socios, crecimiento de cartera o depósitos, incremento de captaciones y los excedentes con los que cuenta la Cooperativa para cada año, los mismos que son capitalizados.

1.6.1 MATRIZ OTAVALO CREADA EN EL AÑO 2010

Tabla N. 2 Número de socios

AÑOS	# SOCIOS
1	500
2	850
3	1600
4	2000

ANÁLISIS

La cooperativa desde que inicio ha tenido un crecimiento considerable del número de socios, esto muestra su aceptación en los socios.

Tabla N. 3 Ahorros

AÑOS	AHORROS
1	105.000,00
2	150.810,73
3	182.347,99
4	212.447,41

ANÁLISIS

Desde sus inicios la Cooperativa ha mantenido un crecimiento sostenido en sus ahorros, manteniendo la credibilidad de sus socios para seguir aportando el dinero.

Tabla N. 4 Créditos

AÑOS	CRÉDITOS
1	97.619,04
2	123.000,00
3	152.520,00
4	192.168,00

ANÁLISIS

En cuanto a créditos la Cooperativa tiene un aumento anual considerable, esto se debe a la aceptación de los socios por el bajo interés que se maneja en estos servicios.

Tabla N. 5 EXEDENTE

AÑOS	EXEDENTE
1	51.108,15
2	62.351,95
3	74.822,34
4	91.283,25

ANÁLISIS

Los excedentes que maneja la Cooperativa mantienen un aumento anual entre 20% y 22%, sin embargo dentro del primer semestre del año 1 existieron perdidas, las mismas que fueron superadas mejorando y direccionando la gestión Financiera.

1.6.2 SUCURSAL IBARRA CREADA EN EL AÑO 2011

Tabla N. 6 Número de socios

AÑOS	#SOCIOS
1	380
2	759
3	920

ANÁLISIS

La Cooperativa abre sus puertas en el Cantón Ibarra a partir del año 2011, iniciando con 380 socios que confiaron, anualmente tuvo un crecimiento de 750 para el año 3, y actualmente cuenta con 1250 socios.

Tabla N. 7 Ahorros

AÑOS	AHORROS
1	86.090,00
2	99.960,79
3	128.192,81

ANÁLISIS

En la sucursal Ibarra la Cooperativa maneja un crecimiento de ahorros del 16 y 18 % anualmente.

Tabla N. 8 Créditos

AÑOS	CRÉDITOS
1	85.500,00
2	95.050,00
3	104.455,00

ANÁLISIS

En la sucursal Ibarra se mantiene un crecimiento de créditos anual en crecimiento de crédito constante.

Tabla N. 9 EXEDENTE

AÑOS	EXEDENTE
1	36.213,10
2	46.352,77
3	60.258,60

ANÁLISIS

En la sucursal de Ibarra se maneja excedentes que se mantienen anualmente entre el 28 y 30%, de esta manera se mantiene sostenibilidad en la Cooperativa.

1.6.3 SUCURSAL COTACACHI CREADA EN EL AÑO 2011

Tabla N. 10 Número de socios

AÑOS	# SOCIOS
1	95
2	285

ANÁLISIS

La agencia Cotacachi cuenta con el menor número de socios por ser un cantón pequeño. Se inició con 50 para incrementarse al segundo año en 320, y este año cuenta tan solo con 500 socios.

Tabla N. 11 Ahorros

AÑOS	AHORROS
1	5.269,26
2	38.000,00
3	50.513,94

ANÁLISIS

Los ahorros en la Sucursal Cotacachi han ido incrementando considerablemente en relación al primer año.

Tabla N. 12 Créditos

AÑOS	CRÉDITOS
1	25.000,00
2	43.980,00
3	57.879.78

ANÁLISIS

La cartera de créditos en la agencia tiene incrementos anuales consistentes, lo que demuestra la aceptación de los servicios de la Cooperativa.

Tabla N. 13 EXEDENTE

AÑOS	EXEDENTE
1	5.781,20
2	7.168,68
3	8.889.16

ANÁLISIS

El crecimiento en los excedentes para la Cooperativa es del 24% para cada año, dichos excedentes son capitalizados cada año.

1.6.4 SUCURSAL CAYAMBE CREADA EN EL AÑO 2012

Tabla N. 14 Número de socios

AÑOS	# SOCIOS
1	230
2	656

ANÁLISIS

En tan solo dos años de funcionamiento la agencia de Cayambe inicio con 230 socios, los que fueron creciendo a 656 en la actualidad.

Tabla N. 15 Ahorros

AÑOS	AHORROS
1	57.500,00
2	98.003.56

ANÁLISIS

La agencia Cayambe en su prestación de servicios ha llegado a un crecimiento de casi el doble de lo que inició.

Tabla N. 16 Créditos

AÑOS	CRÉDITOS
1	76.540,00
2	196.800,00

ANÁLISIS

El otorgamiento de créditos con la agencia Cayambe fue de 76.540,00 incrementarse en casi el 100% para su creación.

Tabla N. 17 EXEDENTE

AÑOS	EXEDENTE
1	26.212,37
2	31.979,09

ANÁLISIS

El incremento de los excedentes en la agencia Cayambe es de un 22% para el año 2, superando el déficit existente en el primer semestre.

1.7 MECÁNICA OPERATIVA

1.7.1 POBLACIÓN UNIVERSO

Para la presente investigación de campo la población universo a estudiarse está compuesta por el personal operativo de la Cooperativa y los socios afiliados.

Tabla N. 18 Personal que trabaja en la cooperativa

PERSONAL QUE TRABAJA EN LA COOPERATIVA	Nº
Gerente	1
Jefe de agencia	4
Agente de crédito	4
Caja	6
Contadora	1
Atención al cliente	4
TOTAL	20

Tabla N. 19 Sucursales

SUCURSALES	CIUDAD	Nº DE TRABAJADORES
Matriz	Otavalo	8
1	Ibarra	4
2	Cotacachi	4
3	Cayambe	4

1.7.1.1 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Se procederá al cálculo de la muestra mediante la siguiente fórmula estadística.

$$Z^2 \cdot d^2 \cdot N$$

$$n = \frac{N}{1 + \frac{Z^2 \cdot d^2}{E^2}}; \text{ de donde:}$$

$$E^2(N-1) + Z^2 \cdot d^2$$

$$\eta = \frac{2000 * (0.25) * (1.96)^2}{(2000 - 1) * (0.06)^2 + (0.25) * (1.96)^2}$$

d^2 = Varianza de la población 0.25

n = Tamaño de la muestra

Límite aceptable de error de muestra 0.06

Z^2 = Nivel de confiabilidad 95%

Muestra= 240

1.7.2 INFORMACIÓN PRIMARIA

Para obtener mejores resultados y un diagnóstico definido, se ha utilizado entre las técnicas de recopilación de información primaria las siguientes:

Encuestas

Las encuestas se aplicaron al personal de la matriz en Otavalo, los mismos que fueron 8 empleados, y a su vez se tuvo la colaboración de parte de la gerencia.

También se realizó encuestas a los socios de la cooperativa, el número muestra que se determinó para las encuestas fue de 240 socios.

Entrevista

Para la realización de esta investigación se consideró necesaria la elaboración de una entrevista estructural al Sr. Marcelo Guamán Gerente de la Cooperativa, con el fin de conocer aspectos internos de dicha institución.

Observación Directa

Los aspectos que se observaron de manera directa al interior de la Cooperativa fueron:

- Infraestructura inadecuada
- Incorrecta distribución ergonómica
- Carencia de profesionales en los diferentes puestos de trabajo.

1.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1.8.1 ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COAC “MUSHUK PAKARI” LTDA.

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico establecido?

Si, la Cooperativa cuenta con un plan estratégico, el mismo que fue establecido al iniciarse la cooperativa, por ello consideramos necesario y de acuerdo a las modificaciones y crecimiento que hemos tenido, modificar dicho plan, encaminándolo al nuevo enfoque en el que va la institución, con el fin de mejorar las falencias y debilidades que actualmente tenemos.

2. ¿Considera Ud que el personal se encuentra identificado con la misión y visión establecidas?

Considero que sí, ya que la misión y visión son herramientas esenciales para el cumplimiento de nuestras metas y objetivos, y al identificarse con estas todo el personal sabrá direccionarse de manera adecuada.

3. ¿Considera usted que la estructura organizacional de la Cooperativa es la adecuada?

Considero que es regular, debido a que no cuenta con todas las herramientas administrativas, necesarias para el buen desempeño del personal por lo que, considero que es necesario mejorarla.

4. ¿Cree Ud que el organigrama con el que cuenta la Cooperativa es el adecuado?

Actualmente no, ya que se realizó algunos cambios en la Cooperativa y creemos necesario modificar el organigrama, porque con el que contamos es con el que inicio las actividades la Cooperativa.

5. ¿Cree necesario la implementación de un manual administrativo en su institución?

Si es necesario implementar este manual, porque en la Cooperativa se realizan las actividades de manera empírica y basados en la experiencia que el personal ha logrado en el tiempo de trabajo, y la implementación de este manual ayudara a mejor la gestión administrativa.

6. ¿La cooperativa toma decisiones basadas en los objetivos, políticas, metas y estrategias establecidos?

Sí, es importante tomar decisiones en base a estos puntos, ya que así las decisiones serán adecuadas y enfocadas al crecimiento de la cooperativa.

7. ¿Se dispone de estrategias financieras para la oportuna toma de decisiones?

Si, la cooperativa toma decisiones en base a estrategias financieras; pero sería interesante y favorable crear nuevas estrategias que ayuden al desarrollo y crecimiento de la institución.

8. ¿Para el análisis de la información financiera usted hace uso de índices de liquidez?

Se cuenta con un sistema interno que arroja toda la información financiera y en base a nuestros excedentes se toma decisiones posteriores, mas no manejamos índices de liquidez.

1.8.2 ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA

1. ¿Se encuentra Ud. identificado con la misión y visión de la Cooperativa?

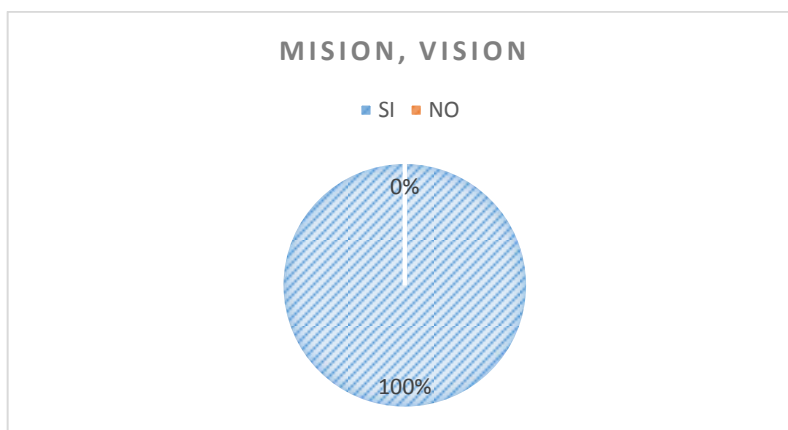
Tabla N.20.- Misión, Visión – encuesta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 1.-Misión, Visión - encuesta



Análisis:

Todo el personal que trabaja en la Cooperativa manifestó que si se encuentran identificados con la misión i visión establecidas en la institución, y que esta ventaja aporta al desarrollo adecuado de sus actividades.

2. ¿Para el cumplimiento de las actividades, usted está sujeto a políticas, valores y objetivos otorgados por la Cooperativa?

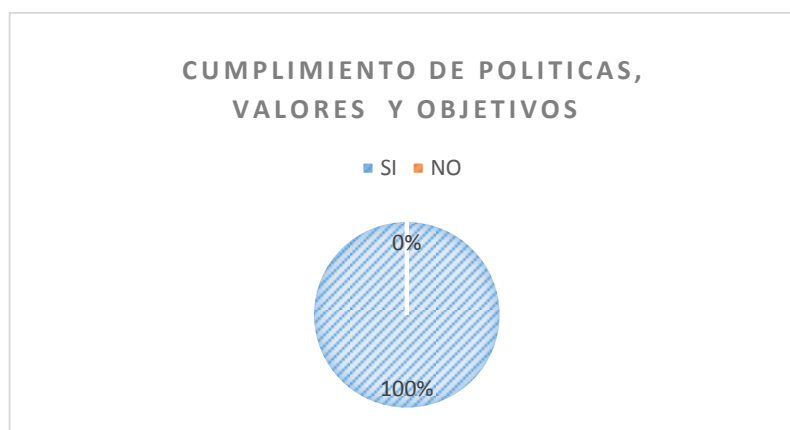
Tabla N.21.- Políticas, valores y objetivos – encuesta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 2.-cumplimiento de políticas, valores, objetivos- encuesta



Análisis:

La totalidad de los encuestados de la Cooperativa afirmo que si están sujetos a políticas, objetivos y valores para el buen funcionamiento de la misma.

2. ¿Conoce usted si existe un Manual de Funciones en el que esté descrito las funciones que va a realizar?

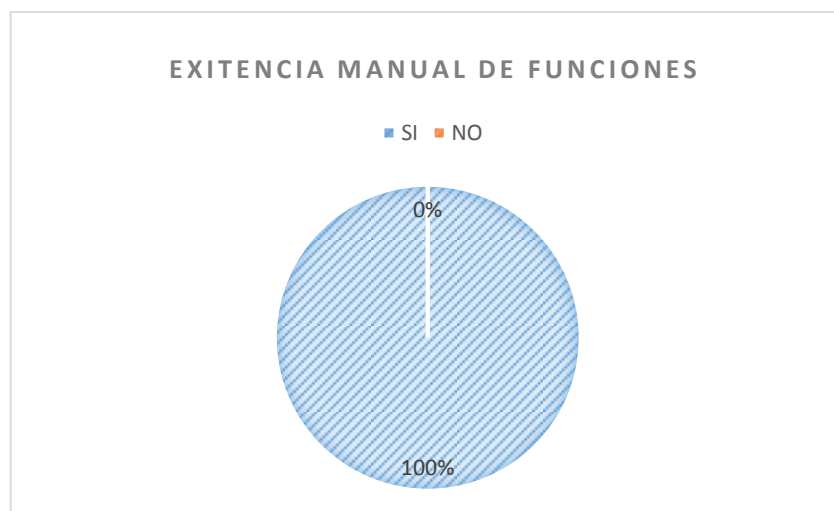
Tabla N.22.-Existencia manual de funciones – encuesta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autoras

Ilustración 3.-Existencia manual de funciones – encuesta



Análisis:

En su totalidad los encuestados argumentaron que en la Cooperativa no existe un manual de funciones definido, el mismo que sería de gran importancia implementarlo y socializarlo entre el personal.

3. ¿Conoce usted si existe un Manual de Procedimientos que especifique el procedimiento para realizar sus actividades?

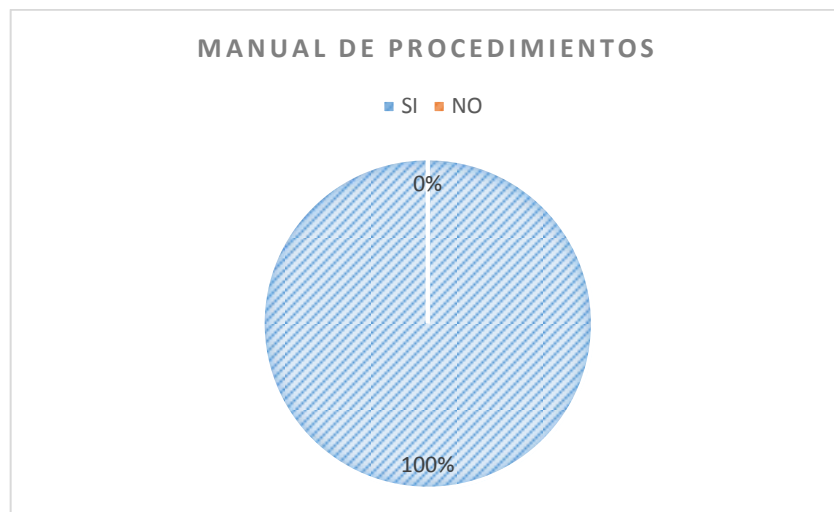
Tabla N.23.-Existencia manual de procedimientos – encuesta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autoras

Ilustración 4.-Existencia manual de procedimientos – encuesta



Análisis:

En su totalidad los encuestados argumentaron que en la Cooperativa no existe un manual de procedimientos definido, y que las actividades que se realizan son de manera empírica, por la falta de dicho manual.

4. ¿La Cooperativa socializa el aspecto financiero para la toma de decisiones?

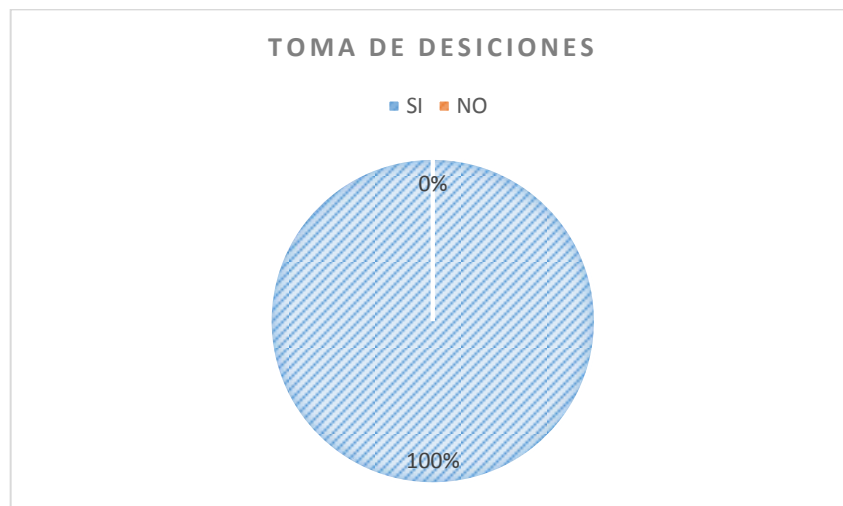
Tabla N.24.-Tabla de decisiones - encuesta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 5.-Toma de decisiones - encuesta



Análisis:

La totalidad de los encuestados afirmó que la Cooperativa si socializa el aspecto financiero para la toma de decisiones, tomando en cuenta las diversas opiniones de cada trabajador.

5. ¿La Cooperativa toma decisiones en base los análisis financieros que se realiza?

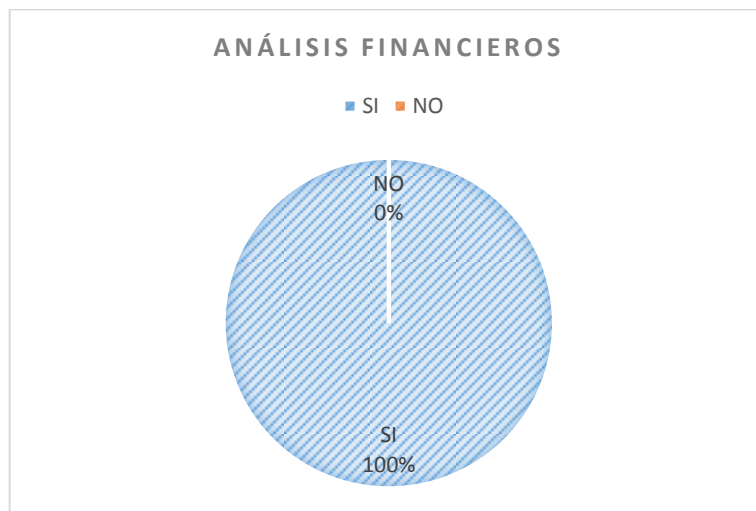
Tabla N.25.- Análisis financieros

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Las autoras

Ilustración 6.- Análisis financieros



Análisis:

Al encuestar al personal se pudo conocer que la Cooperativa si toma decisiones en base a los análisis financieros; pero que sería interesante y favorable crear nuevas estrategias que ayuden al desarrollo y crecimiento de la institución.

6. ¿Cree Ud. Que los estados financieros que utiliza la Cooperativa son los adecuados para el manejo financiero?

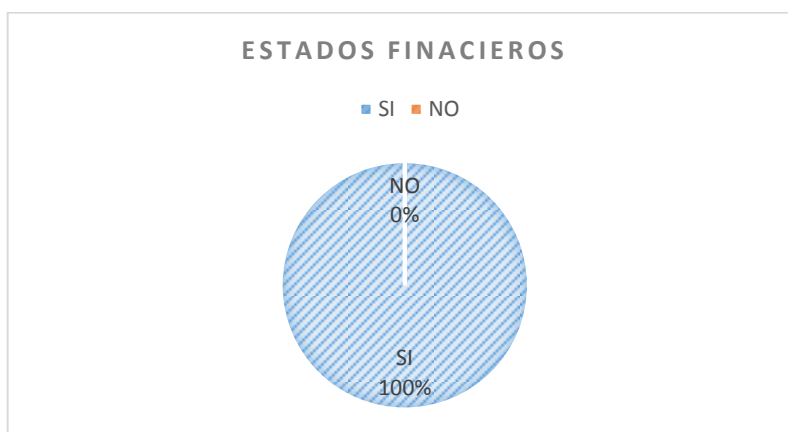
Tabla N.26.- Estados Financieros – encuesta

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 7.-Estados Financieros - encuesta



Análisis:

El total de empleados encuestados afirmaron que los estados financieros que se utilizan en la Cooperativa si son acorde al manejo financiero que se lleva.

7. ¿La Cooperativa ha tomado en cuenta su perfil de competencias para asignar un cargo?

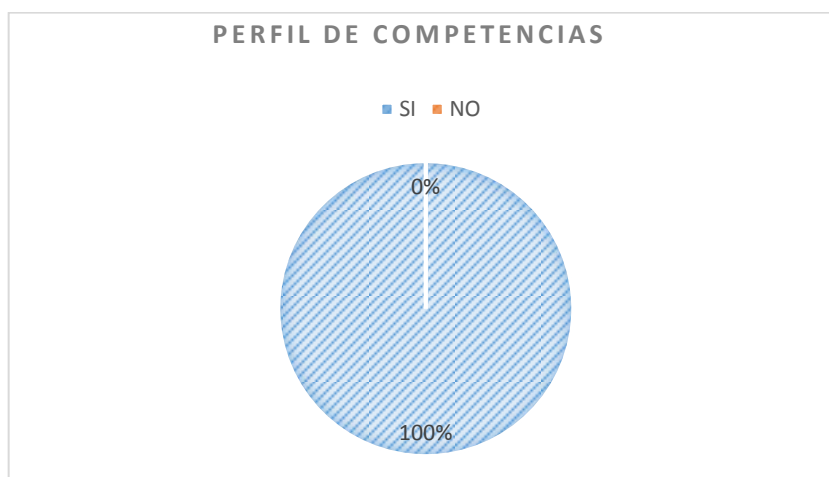
Tabla N.27.-Importancia del perfil de competencias para asignar cargo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	37%
NO	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 8.- Perfil de competencias



Análisis:

En la encuesta realizada al personal, la mayoría de los trabajadores confirmó que no se toma en cuenta el perfil de competencias para asignar un cargo, ya que la cooperativa no cuentan con dicho manual, seguido por un grupo menor que expresa que sí; por lo que se considera necesario implementar un perfil bien estructurado para la asignación de cargos.

8. ¿La Cooperativa les hace participes de capacitaciones para el mejor desempeño de las actividades?

Tabla N.28.-Capacitación talento humano - encuestas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 9.-Capacitación talento humano - encuesta



Análisis:

Al preguntar que si la Cooperativa les hace participes de capacitaciones, la totalidad de encuestados testificó que sí; pero que necesitan ser capacitados con más frecuencia y en temas relacionados a su cargo.

9. ¿Dentro de sus actividades esta Ud sujeto a rotación en su puesto de trabajo?

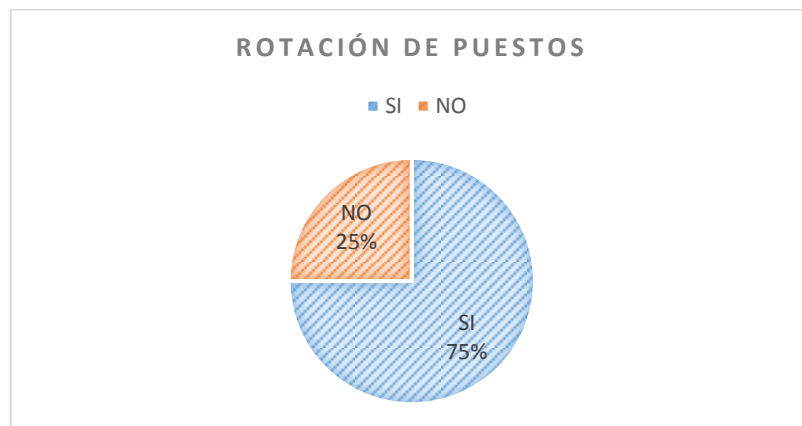
Tabla N.29.- Rotación de puestos- encuestas

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 10.-Rotación de puestos - encuesta



Análisis

Dentro de la Cooperativa se puede determinar que el mayor porcentaje del personal manifestó que si son sometidos a rotación de puestos, lo que puede estar reflejado en el desempeño regular de sus actividades.

1.8.3 ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS DE LA COOPERATIVA

1. ¿A su criterio la calidad de los servicios que brinda la cooperativa son?

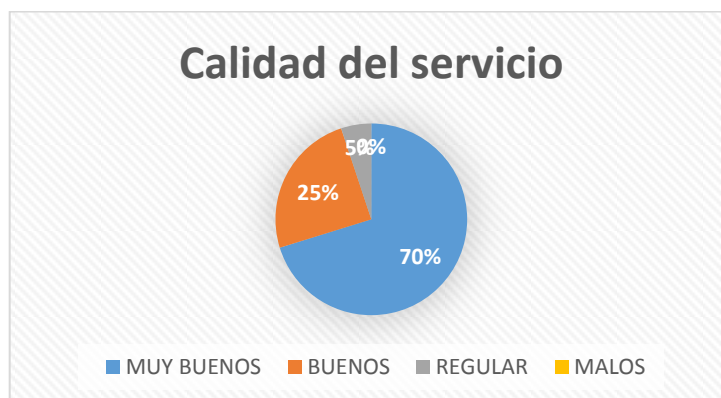
Tabla N.30.-Calidad del Servicio

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENOS	165	75%
BUENOS	58	25%
REGULAR	12	5%
MALOS	0	0%
TOTAL	235	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 11.-Calidad del Servicio



Análisis:

En porcentaje relevante los socios encuestados manifiestan que la calidad de los servicios que brinda la cooperativa son muy buenos y que se sienten seguros de los servicios brindados, en un porcentaje menor manifestaron que los servicios son buenos y regulares y que se sienten pocos conformes con los mismos.

2. ¿Considera que la atención que se da los socios es?

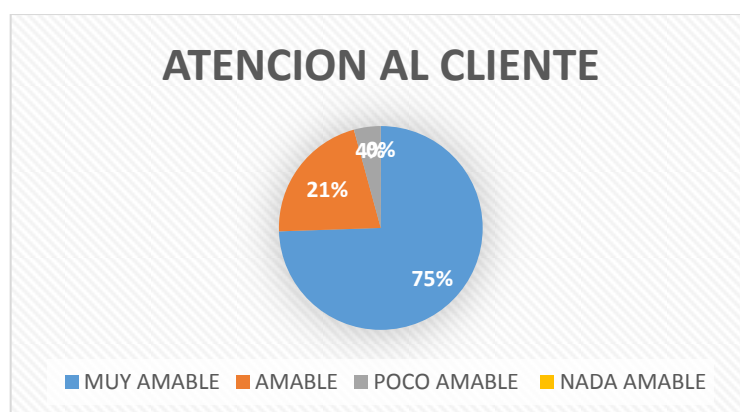
Tabla N.31.-Atención al cliente

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY AMABLE	175	75%
AMABLE	50	21%
POCO AMABLE	10	4%
NADA AMABLE	0	0%
TOTAL	235	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 12.- Atención al cliente



Análisis:

Los socios encuestados manifestaron que el trato que reciben por parte del personal que labora en la Cooperativa es el correcto, ya que todos son muy amables y demuestran educación al momento de brindar servicio al cliente, mientras que en una minoría consideran que es amable y poco amable manifestando que sería importante recibir capacitaciones sobre atención al cliente.

3. ¿Al solicitar un crédito la agilidad del servicio es?

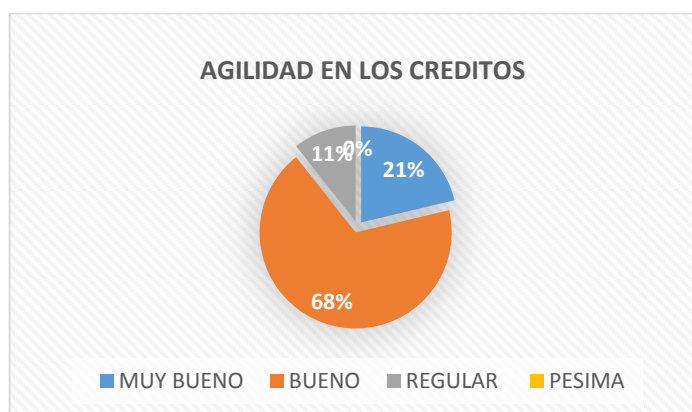
Tabla N.32.-Agilidad en los créditos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	50	21%
BUENO	160	68%
REGULAR	25	11%
PESIMA	0	0%
TOTAL	235	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 13.-Agilidad en los créditos



Análisis:

Los socios encuestados supieron manifestar que la agilidad en la entrega de créditos en bueno por lo que consideran importante mejorar este sistema para mayor satisfacción del socio, seguido de un porcentaje menor consideran que si es muy buena la agilidad en los créditos y se encuentran conformes, y un porcentaje mucho menos manifestó que la agilidad en los créditos en regular y se debería mejorar al cien por ciento este punto.

4. ¿Por qué prefiere asociarse a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda?

Tabla N.33.-Preferencia para asociarse

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
BENEFICIOS	65	28%
CONFIANZA	90	38%
ATENCION	23	10%
RECOMENDACION	57	24%
TOTAL	235	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 14.-Preferencia para asociarse



Análisis:

La mayor parte de los socios consideran que el punto clave para tomar la decisión de asociarse fue por los beneficios que brinda, ya que consideran que estos beneficios son de acuerdo a la necesidades del socio, además ciertos socios se afiliaron porque la imagen corporativa demuestra seguridad y confianza, además de haber elegido asociarse a dicha cooperativa por ha sido recomendada por otros socios más antiguos, y tan solo un porcentaje mínimo la escogió por la atención que brindan aquí.

5. ¿Considera que el tiempo que demora la cooperativa en la entrega de un crédito es?

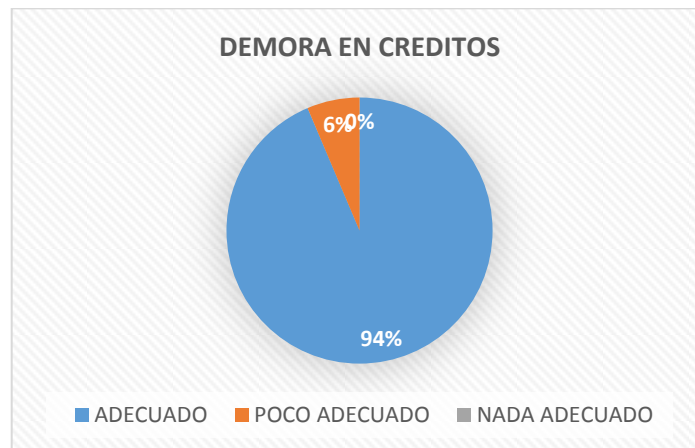
Tabla N.34- Entrega de créditos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
ADECUADO	220	75%
POCO ADECUADO	15	25%
NADA ADECUADO	0	5%
TOTAL	235	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 15.- Entrega de créditos



Análisis:

Un porcentaje considerable manifiesta que el tiempo que la cooperativa se demora en la otorgar un crédito es adecuado y se encuentra en el plazo que los socios estiman conveniente, tan solo un porcentaje menor estima que es poco adecuado y que se debería mejorar

6. ¿Considera que el trámite para solicitar un crédito es:

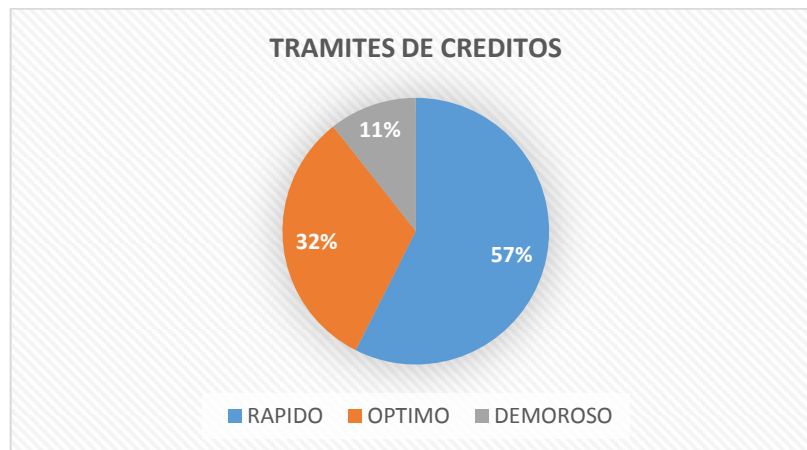
Tabla N.35.- Trámites de crédito

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
RAPIDO	135	75%
OPTIMO	75	25%
DEMOROSO	25	5%
TOTAL	235	100%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: La autora

Ilustración 16.- Trámites de créditos



Análisis:

En base a las preguntas anteriores podemos reafirmar que los socios se encuentran conformes con el tiempo que se demora la realización de un crédito y consideran que es un tiempo rápido, menor porcentaje estima que es óptimo pero también satisface sus necesidades y porcentaje menor estima que es demoroso y complicado.

1.9 CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DIAGNÓSTICA

Tabla N.36.- Construcción de la matriz diagnóstica

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• La cooperativa cuenta con una misión y visión establecidas.• Están sujetos a políticas, valores, objetivos metas y estrategias.• Eficiente gestión administrativa y financiera.• Eficaz atención al cliente• La cooperativa cuenta con la confianza y credibilidad de los socios.	<ul style="list-style-type: none">• El organigrama se encuentra desactualizado.• Falta de segregación de funciones.• Inexistencia de un manual de procedimientos que guie las actividades del personal.• No existe un plan de capacitación acorde a las necesidades del trabajador• Falta implementar, difundir y aplicar un manual de funciones.• Las actividades se realizan de manera empírica.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Se toma decisiones en base a los análisis financieros.• Tiempo oportuno en la entrega de créditos.• Agilidad en la realización de trámites para un crédito. | <ul style="list-style-type: none">• No delimita responsabilidades• La mayor parte del personal en la Cooperativa está sometido a rotación de puestos.• No existe normalización de actividades por falta un manual administrativo.• Para la asignación de puestos no se toma en cuenta el perfil de competencias. |
|---|---|

Fuente: Diagnóstico Cooperativa de Ahorro y Crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda.

Elaborado por: La autora

1.10 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

Una vez realizada la investigación en la Cooperativa de ahorro y crédito “Mushuk Pakari” Ltda., y utilizando métodos directos, como una entrevista realizada al Gerente General y dos encuestas realizadas al personal operativo y socios respectivamente, y una vez efectuada la matriz Diagnóstica se pudo determinar qué; En los últimos años la Cooperativa DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA ha tenido un crecimiento económico considerable y no ha definido un direccionamiento estratégico adecuado que guie a las organización.

La Cooperativa no cuenta con un manual administrativo financiero, por ende las actividades que se realizan dentro de la Cooperativa, no están definidas en el manual de funciones y procedimientos; esto puede provocar problemas a largo o mediano plazo, afectando al desempeño de la Cooperativa.

Es por ello, que los directivos de la Cooperativa al darse cuenta de la necesidad de mejorar la gestión administrativa, han aceptado que se realice el presente Manual Administrativo Financiero.

Con la implementación de esta herramienta se hará posible la regulación de las actividades dentro de la institución, convirtiéndose en un sistema de control y una herramienta de organización para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se presentan varios conceptos filosóficos y técnicos de diversos autores, relacionados con el tema propuesto que servirán al conocimiento técnico y logístico para su aplicabilidad.

2.1. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Registro Oficial N° 444, 10 de Mayo del 2011 -- art. 81; pág. (19), dice: Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.

Cooperativa se define como un conjunto de personas asociadas voluntariamente, con el objetivo de desarrollar una actividad económica, usando una compañía y basándose en el principio de ayuda mutua, para la consecución de los objetivos generales todos los miembros que la integran.

2.2 CLASES DE COOPERATIVAS

Según la (Corporación de estudios y publicaciones., 2010) Art. 63, 64, 65, 66, 67, Quito –Ecuador, 2010 “Las cooperativas se clasifican según la actividad para la que fueron creadas, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- De Producción; son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.
- De Consumo; son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.
- De Ahorro y Crédito; son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas.
- De Servicios; son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

2.3 OBJETIVOS DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

- ✓ Propender e impulsar el progreso y bienestar de sus asociados.
- ✓ Fomentar el crecimiento de la Cooperativa, generando valor, para así contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados y el grupo familiar.
- ✓ Promover el ahorro interno y la disciplina crediticia
- ✓ Proporcionar una atención ágil, oportuna y eficaz a los socios

- ✓ Promover la coordinación y/o integración con otras entidades nacionales y/o extranjeras, para mantener convenios de cooperación que contribuyan al fortalecimiento de la gestión cooperativa.
- ✓ Establecer otros servicios y actividades que contribuyan al mejoramiento social y económico.

2.4 PLAN ESTRATÉGICO

Según (Hellriegel, Slocum, & Jackson, 2009, pág. 215); **afirma:**
“La planificación estratégica es el proceso que se utiliza para 1) diagnosticar los entornos interno y externo de la organización, 2) decidir cuál será su visión y misión, 3) planear sus metas globales, 4) crear y seleccionar las estrategias generales que aplicara y 5) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.

La planificación estratégica involucra a todos los niveles y recursos de la empresa, a los cuales los alinea con una serie de objetivos y metas estratégicas preestablecidas y los cuales deben ser cumplidos en concordancia a los requerimientos que la organización pretende alcanzar.

2.5 MISIÓN

Según (Chiavenato, 2011, pág. 17) ***“Es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos de producto y el mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra, significa su razón de ser. La misión de la organización se define en***

términos de satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio”

La misión de una empresa consiste en definir el propósito de la misma y especifica del negocio al que se dedica, las necesidades que son satisfechas con sus productos y servicios, en esta se considera QUE HACE, A QUIEN SE DIRIGE Y CON QUÉ RECURSOS CUENTA.

2.6 VISIÓN

(Chiavenato, 2011, pág. 18) ***define. “La visión organizacional, o visión del negocio, se refiere a lo que la organización desea ser en el futuro. La visión es muy inspiradora y explica por qué las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Cuanto más vinculada este la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos”***

En la visión definimos: hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, describe la situación futura que desea tener la misma en esta consideramos (HACIA DÓNDE VAMOS Y CÓMO LO LOGRAREMOS).

2.7 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos organizacionales suelen buscar:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Dar un uso productivo a todos los factores de producción.
- Aumentar el bienestar de la sociedad mediante el empleo adecuado de recursos.

- Proporcionar un retorno justo a los factores de entrada.
- Crear un clima en el que las personas satisfagan sus necesidades fundamentales.

2.8 PRINCIPIOS

Los principios del sistema cooperativo tienen como punto de partida los principios formulados por Mauricio Colombain que son:

1. Adhesión Voluntaria y Abierta:

Las Cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas a todas las personas capaces de sus recursos.

2. Gestión Democrática por parte de los Socios:

Las Cooperativas son organizaciones gestionadas democráticamente por los socios, los mismos que participan en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

3. Participación Económica de los Socios:

Los socios contribuyen equitativamente al capital de sus Cooperativas.

4. Autonomía e Independencia:

Las Cooperativas son organizaciones autónomas de autoayuda gestionadas por sus socios.

5. Educación, Formación e Información:

Proporcionan educación, formación a los socios.

6. Cooperación entre Cooperativas:

Las Cooperativas sirven a sus socios y fortalecen el movimiento cooperativo.

7. Interés por la Comunidad:

Las Cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades.

2.9 VALORES

(Chiavenato, 2011, pág. 16) ***los define como entes abstractos considerados vitales y se encuentran influenciados por la sociedad. Constituyen el hilo conductor que califica y da sentido a las actitudes humanas.***

Definimos a valores como un conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales.

2.10 POLÍTICAS

Según (Rodríguez, s/f) Define "Manera de alcanzar objetivos." Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas".

Las políticas son criterios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias.

2.11 METAS

(Marcic & Daft, 2010, pág. 9) ***Manifiesta: "meta como estado futuro deseado que la organización intenta tener."***

Satisfacer las necesidades de los clientes.

2.12 ESTRATEGIA

(Hellriegel, Slocum, & Jackson, 2009, pág. 195) Manifiesta: "Son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos."

Conjunto de acciones planificadas para lograr de forma eficaz y eficiente la consecución de los objetivos esperados; que se llevarán a cabo para lograr un determinado fin.

2.13 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

(Chiavenato I. , 2004) Define "La estructura organizacional es una base en todas las empresas en él se define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras."

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos.

2.14 MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.14.1 Definición de Manual

(Dultat, 2009, pág. 205) Define. “El manual contiene información respecto de las tareas que deben cumplir cada puesto de trabajo y cada unidad administrativa. Facilitan por otro lado una mejor selección del personal para los distintos cargos de la empresa”.

Los manuales administrativos son documentos que ayudan a la empresa a tener bien definidas las actividades que deben realizar los involucrados de la misma, tomando en cuenta cada puesto de trabajo y unidad administrativa.

2.14.2 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA UTILIZACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

VENTAJAS:

- Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los procedimientos.
- Facilitan la fijación de estándares
- Posibilitan la normalización de actividades.
- Evitan discusiones y malentendidos.
- Aseguran continuidad y coherencia en las prácticas de las distintas actividades.
- Uniforman la terminología técnica básica del trabajo administrativo.

- Son herramientas utilísimas en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Aumentan la eficacia en la realización de actividades.
- Su utilización trae aparejado importantes reducciones de tiempo inactivo.
- Son una guía de trabajo efectiva y un valioso elemento de consulta.
- Incentivan la moral del empleado, ya que al ubicar su actividad dentro del procedimiento, le permite ver cómo contribuye a la obtención del producto total.
- Posibilitan una delegación efectiva.
- Al estar claramente establecido por escrito qué es lo que hay que hacer, existe una mayor predisposición por parte del personal a asumir responsabilidades.
- Son un legado histórico de la evolución administrativa de la empresa
- Son un freno importante para la improvisación, en sus distintas manifestaciones.

LIMITACIONES:

- Su mala o poco cuidadosa preparación trae aparejado serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las operaciones.
- El costo de confección y de revisión puede ser alto.
- Si no se los actualiza permanentemente pierden vigencia con rapidez.
- Son en general poco flexible.
- Incluyen sólo los aspectos formales de la organización.
- En muchos casos limitan la iniciativa de los individuos.
- Si son muy sintéticos carecen de utilidad; si son muy detallados, pequeños cambios los convierten en obsoletos.
- Una redacción mala o deficiente, puede hacer muy engorroso su uso.

2.14.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Según (González, 2008), afirma que:

Los Manuales tienen como objetivo principal:

1. Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la Empresa.
2. Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional.
3. Mejorar la productividad de la Empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones.
4. Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar.

2.14.4 TIPOS DE MANUALES

Según (Fincowsky, 2008) hace énfasis a tres tipos de manuales: De Organización, De Normas y Procedimientos.

2.14.4.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

2.14.4.2 MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

Según (Fincowsky, 2008) “Es una herramienta que se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera

funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización”

El manual de funciones es una herramienta administrativa que permite a la empresa documentar las distintas operaciones de los puestos de trabajo mediante una descripción detallada, secuencial y cronológica, contribuyendo a la mejora de los sistemas de gestión para una adecuada definición de objetivos.

2.15 CONTENIDO BÁSICO DE UN MANUAL DE FUNCIONES

(Gómez, 2012, págs. 2-3) Establece que para la construcción y desarrollo de un Manual de funciones y responsabilidades, se debe conocer los elementos básicos que contiene el manual...

1. Ubicación- división: identifica el área de la empresa donde ejecuta sus labores prácticas y rutinarias;
2. Denominación del cargo: título o nombre del cargo;
3. Código: identificación numérica o alfa-numérica interna para procesos de nómina, archivo, comunicaciones y otras actividades.
4. Línea de la dependencia:
 - Directa: establece el orden jerárquico superior inmediato.
 - Interdependencia: establece órdenes jerárquicos indirectos.
5. Relaciones de coordinación:

- Internas: determina los órganos de dirección y/o cargos directivos y/o otros cargos con los que se coordina ejecución de labores.
 - Externas: determina los usuarios, clientes, empleados de otras empresas (públicas o privadas) y, en general, el tipo de público con quien debe relacionarse para desarrollar de manera efectiva sus labores.
6. Objeto del cargo: se describe en esta parte las responsabilidades generales y fundamentales del cargo, así como la(s) línea(s) de reporte, dependencia, e interdependencia. Igualmente, se describe la responsabilidad general del cargo, de acuerdo con el nivel jerárquico y la estructura general de la empresa.
7. Funciones y responsabilidades específicas: se describe de manera clara y concreta cada una de las tareas, funciones y responsabilidades específicas que debe ejecutar el titular del cargo para el cumplimiento eficaz de su misión empresarial.

2.16 MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

Según (Fincowsky, 2008) “Es una herramienta que ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitando la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia”

El manual de procedimientos es una herramienta administrativa, que contiene en forma ordenada y sistemática, instrucciones,

responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, permitiendo direccionar las acciones de la empresa mejorando la eficacia y eficiencia de la organización.

2.16.1. OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

(Gómez, 2012, pág. 39), fundamenta que, “para cualquier empresa, sin importar su tamaño o sector de la economía en que ejecute sus actividades, se hace necesario desarrollar y colocar en práctica un instrumento que sirva como herramienta para realizar seguimiento y control por parte de jerarquías superiores, sobre el cumplimiento de las responsabilidades y trámites inherentes al giro normal de las actividades empresariales”

En la elaboración y aplicación de un manual de procedimientos, se debe establecer una sólida correlación con otros manuales y reglamentos, especialmente con el Manual de funciones y responsabilidades y la estructura organizacional, lo que permite fortalecer el trabajo en equipo y desarrollo de la interdependencia entre las diferentes divisiones, áreas y empleados de la empresa.

2.17 GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

(Cuesta, 2010, pág. 3); expone: Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan

en la personas, buscan el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

La gestión de Talento humano en la Cooperativa ayudará a regirse en un proceso que inicia desde el momento en que exista un puesto de trabajo disponible, determinándose los medios por el cual será difundido el anuncio, luego determinará la documentación necesaria o requisitos pertinentes para ocupar dicho puesto, de la misma manera especificará los tipos de pruebas que deban rendir, su calificación y por último la elección del nuevo trabajador, claro está que todo esto se lo llevará a cabo de acuerdo a las exigencias del puesto.

2.18 CAPACITACIÓN

(Robbins & Coulter, 2010, pág. 215), expone: La capacitación de los empleados es una importante actividad de la administración de recursos humanos. Si los trabajadores demandan un cambio, las habilidades del empleado deben cambiar. Por supuesto los gerentes son responsables de la decisión del tipo de capacitación que requieren los empleados, cuando lo necesitan, y que forma debe tomar la capacitación.

La capacitación dentro de la Cooperativa se enfocará a un procedimiento de enseñanza planificado, sistemático y organizado, con el objetivo de modificar, mejorar y ampliar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal nuevo o actual; como causa justa de cambio, crecimiento y adaptación a nuevas circunstancias internas y externas.

2.19 PERFIL DE COMPETENCIAS

(Soto, 2011) El perfil por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

El perfil de competencias está compuesto por el grado de habilidades y conocimientos requeridos en el desempeño de un determinado puesto en la organización.

2.20 ROTACION DE PUESTOS

Según (wikipedia.com, 2014). La rotación de puestos consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico.

La rotación de puestos de refiere al cambio que se da a un operario entre uno o varios puestos, con el fin de realizar diversas actividades sin tomar en cuenta su perfil de competencias.

2.21 MODELO FINANCIERO

Según (Baldwin, 2010, pág. 165). “Un modelo financiero es una herramienta de gestión que permite proyectar el resultado futuro de las decisiones que se planean tomar en el

presente. Es particularmente útil para los ejecutivos en planificación que deben responder a sus superiores, Directorio y Accionistas con rápidas respuestas cada vez que se les realiza una consulta”.

Un modelo es una representación dinámica del balance que permite conocer la estructura financiera de la empresa en razón del volumen de ventas y su estrategia comercial.

2.22 ESTADOS FINANCIEROS

(Galindo, 2008, pág. 94) Explica: El objetivo principal de los estados financieros es reflejar la situación económica de la empresa, estos informes permiten evaluar si la inversión realizada por los socios de la empresa produce resultados positivos, a través de la rentabilidad en el corto, mediano o largo plazo. Si, por el contrario, produce pérdida; evaluar las fallas para aplicar los correctivos necesarios.

Los estados financieros detallarán los movimientos económicos de forma general tras un adecuado manejo de su contabilidad, estos les permitirán conocer e informar la situación económica y financiera de la Cooperativa y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado.

2.23 TOMA DE DECISIONES

(Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2010, pág. 13); Manifiesta: La calidad de la toma de decisiones en una organización depende de la selección de metas apropiadas, así como la identificación de los medios para lograrlas. Con

una buena integración de los factores de comportamiento y los estructurales, la administración puede incrementar la probabilidad de que se tomen decisiones acertadas.

Esto permitirá a la administración de la Cooperativa que la toma de decisiones esté permeada por cuestiones éticas, como por ejemplo la asignación de recursos limitados, el diseño, implemento y evaluación de reglas, políticas, programas y procedimientos e inclusive se ve involucrado su propia moral y valores personales al tomar decisiones, la misma que sugerirá al enfrentar un problema, situación u oportunidad que requiera elegir entre distintas alternativas, el administrador deberá evaluar su decisión respecto a que curso seguir como bueno o malo, correcto o equivocado, siempre buscando el bienestar de la institución.

2.24 ANÁLISIS FINANCIERO

2.24.1. DEFINICIÓN DE ANÁLISIS FINANCIERO

(Bravo, 2009, pág. 227), define: “El análisis financiero es un proceso que comprende la recopilación, interpretación, comparación y estudio de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. Esto implica el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, tendencias e indicadores, los cuales sirven para evaluar el desempeño financiero y operacional de la empresa y de manera especial para facilitar la toma de decisiones.”

Como análisis financiero se establece al proceso utilizado para evaluar la posición financiera de una institución, presente y pasada, y los resultados de las operaciones de una empresa, con el objetivo de

establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

2.25 ÍNDICES FINANCIEROS

(Gutiérrez, Moisés, 2012) Los Indicadores Financieros son medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado. Los Indicadores Financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas.

Un amplio conocimiento de los índices financieros ayudará a la cooperativa conocer el estado actual de su empresa, cómo se encamina hacia el futuro. Además estas herramientas permitirán analizar su estado de liquidez, su nivel de apalancamiento o endeudamiento a corto- Largo plazo, y su nivel de rentabilidad, para que en base a ello se pueda tomar buenas decisiones que ayuden a enfrentar posibles problemas que pueden presentarse

2.26 SOCIO

(wikipedia.com, s/f) Socio es la persona que recibe cada una de las partes en un contrato de sociedad. Mediante ese contrato, cada uno de los socios se compromete a aportar un capital a una sociedad, normalmente con una

finalidad empresarial con la capacidad de tener más capital.

Socios son aquellas personas que forman parte y se comprometen a aportar un capital en una sociedad normalmente con una finalidad empresarial que es la de tener más capital.

2.27 CAPTACIÓN

(de conceptos.com, s/f) Proceso mediante el cual el sistema financiero recoge recursos del público ahorrador y los utiliza como fuente del mercado financiero. En el caso de la captación bancaria son todos los recursos que la banca obtiene a través de sus instrumentos de captación (cuenta de cheques, cuenta de ahorros, depósitos a plazo fijo, etc.), que conforman los pasivos del sistema bancario e incluyen recursos en moneda nacional y extranjera.

La captación es un proceso mediante el cual se recoge recursos y se los utiliza como fuente del mercado financiero y estos forman parte del sistema bancario.

2.28 CRÉDITOS

(La enciclopedia libre wikipedia.com , 2014) El crédito es una operación financiera donde una persona presta una cantidad determinada de dinero a otra persona llamada "deudor", en la cual este último se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses devengados, seguros y costos asociados si los

hubiera.

Un crédito es una operación en la cual determinada persona presta dinero a otra persona, en dicha operación se compromete a devolver la cantidad establecida en el tiempo definido según las condiciones establecidas.

2.29 ATENCIÓN AL CLIENTE

(La enciclopedia libre wikipedia, 2014) Atención al cliente o simplemente servicio al cliente es el servicio que proporciona una empresa para relacionarse con sus clientes. Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. Se trata de una herramienta de mercadeo que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.

CAPÍTULO III PROPUESTA

3.1 OBJETIVO

Diseñar el manual administrativo financiero de la Cooperativa de ahorro crédito MUSHUK PAKARI LTDA.

3.2 INTRODUCCIÓN

La presente propuesta contiene el desarrollo de la razón de ser de la empresa, misión, visión, valores, principios, objetivos, metas y estrategias, los cuales ya se encuentran claramente elaborados por la Cooperativa direccionando su comportamiento de una mejor manera.

Por tanto se propone:

- ❖ **El manual de funciones.**- ayudara a definir y centrar las actividades de la Cooperativa, generando una sinergia dentro de la organización, estableciendo criterios de medición, definiendo las responsabilidades de cada empleado en el cumplimiento de sus actividades e implementando el sistema de mejora continua.
- ❖ **El manual de procedimientos.**- proporcionará la información requerida entre los distintos departamentos con los que cuenta la organización, posibilitando una mejora en la calidad de atención al cliente y así obtener un nivel mayor de eficiencia, eficacia y agilidad por parte del personal.

- ❖ Elaboración de un orgánico estructural actualizado, donde se presentaran los niveles jerárquicos, departamentos y cargos que debería tener la Cooperativa para garantizar la Gestión administrativa financiera.

- ❖ Teniendo en cuenta que el recurso financiero es importante se propone la elaboración de una estructura financiera científica que ayude a tomar decisiones correctas.

3.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

3.3.1 MISIÓN

Servir a nuestros socios, de manera competitiva y equitativa facilitando la entrega de productos y servicios financieros, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios, con el respaldo y compromiso de su talento humano basado en principios y ética cristiana, fortaleciendo la confianza, solidez y crecimiento institucional.

3.3.2 VISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., será reconocida por la solidez en su estructura financiera, talento humano, credibilidad, excelencia en el servicio y el aporte a la mejora de la calidad de vida de nuestros socios, apoyando al desarrollo socio-económico del país.

3.3.3 PRINCIPIOS

La Cooperativa de ahorro y crédito “MUSHUK PAKARI” Ltda., Tiene los siguientes principios:

- Lealtad
- Seguridad
- Vocación de servicio
- Honradez
- Competencia

LEALTAD

Todo acto estará dirigido con amor y respeto a nuestros semejantes en la institución a la cual prestamos nuestros servicios, por lo tanto, permaneceremos fieles a la firme creencia en los derechos y dignidad de la persona.

SEGURIDAD

Es nuestro compromiso desempeñar las funciones, tareas con seguridad, con el único fin de satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes.

VOCACION DE SERVICIO

Trabajar como empleado en la Cooperativa, constituye un privilegio y compromiso de servir a los socios y no de servirse de la institución.

HONRADEZ

Todos los bienes, derechos, recursos y documentos de propiedad de la institución, serán utilizados, conservados y cuidados con rectitud e integridad, con el fin de alcanzar el beneficio institucional de los socios, empleados y público en general.

COMPETENCIA

Es nuestro deber demostrar aptitud para cumplir las funciones establecidas, para ellos seremos competentes y mantenemos personal apropiado, preparado, al máximo de su capacidad y esfuerzo.

3.3.4 VALORES

Los valores en la Cooperativa hacen de esta una organización responsable, estableciendo valores como:

- Confianza
- Transparencia
- Solidaridad
- Responsabilidad social
- Equidad

CONFIANZA

La confianza es un valor que hay que darla y a su vez ganársela, permitiéndonos ir hacia un camino de crecimiento, enfrentar dudas, y así generar un nuevo horizonte de mejores oportunidades, marcando la diferencia entre la competencia.

TRANSPARENCIA

Ser éticos y congruentes en la práctica de reglas, obligaciones con la Institución, para crear credibilidad en las acciones e interrelaciones con el público.

SOLIDARIDAD

Actuar bajo el sentimiento de unidad, con la predisposición de ayudar a los compañeros y a quienes lo necesiten.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Apoyar y contribuir activa y voluntariamente las acciones realizadas para el desarrollo comunitario, dirigido a mejorar la calidad de vida de los sectores más vulnerables, con el respaldo y el compromiso de los socios.

EQUIDAD

Defender la igualdad de oportunidades, en busca de la justicia social, con valoración a la individualidad que asegura mejores condiciones de vida y trabajo digno.

3.3.5 POLÍTICAS

- Desarrollo integral del asociado.
- Fomento de la economía popular y solidaria.
- Identificación y apoyo constante a micro emprendimientos.
- Transparencia en los servicios prestados por la Cooperativa.

3.3.6 METAS

- ❖ Incrementar en un 15% la captación de créditos en el plazo de 1 año.
- ❖ Captar en un 10% el número de socios de la Cooperativa dentro del próximo año.
- ❖ Abrir nuevas sucursales dentro del país en un plazo de 2 años.
- ❖ Aumentar en un 5 % las metas de colocación crediticia dentro del próximo año.
- ❖ Disminuir la mora crediticia en un 5% dentro de los próximos 6 meses.

3.3.7 ESTRATEGIAS

- ❖ Capacitar constantemente al personal de la Cooperativa en el área que se desempeñen.
- ❖ Tener contacto permanente con los organismos de control para cumplir con las disposiciones de nueva vigencia.
- ❖ Evaluar periódicamente la cartera crediticia, con el fin de prevenir el riesgo por mora.
- ❖ Búsqueda e incorporación de socios a través de promociones, publicidad permanente.
- ❖ Prestar servicios de calidad, con eficiencia y eficacia.

3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura orgánica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda., estará integrada por los siguientes niveles:

- Nivel Directivo
- Nivel Ejecutivo
- Nivel Asesor
- Nivel de Apoyo
- Nivel Operativo
- Nivel Descentralizado

EL NIVEL DIRECTIVO

Constituye el máximo nivel de Auditoria de la Cooperativa, tiene a su cargo la determinación de los objetivos generales estrategias, políticas, controles y evaluaciones, con la finalidad de obtener mejores resultados administrativos.

Está conformado así:

- Asamblea General
- Asamblea de representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia

EL NIVEL EJECUTIVO

Tiene a cargo la administración y representación legal de la Cooperativa.

Reporta directamente al Consejo de Administración y cuando sea requerido a la Asamblea General.

Lo constituye

- La Gerencia General.

EL NIVEL ASESOR

Asesora los aspectos legales a los diferentes estamentos directivos y ejecutivos. Es responsable de asegurar la legitimidad de todos los documentos que requieran aspectos legales.

Está constituido por:

- Auditoría Interna
- Asesoría Jurídica

EL NIVEL DE APOYO

Este nivel proporciona el soporte técnico, administrativo y logístico a los demás niveles de la Entidad para el cumplimiento de sus funciones.

Estará conformado por:

- La Secretaría General
- Departamento Financiero
- Departamento de Talento Humano

EL NIVEL OPERATIVO

Es el que ejecuta los planes y programas de acción para cumplir la misión y alcanzar los objetivos institucionales.

Está conformado por:

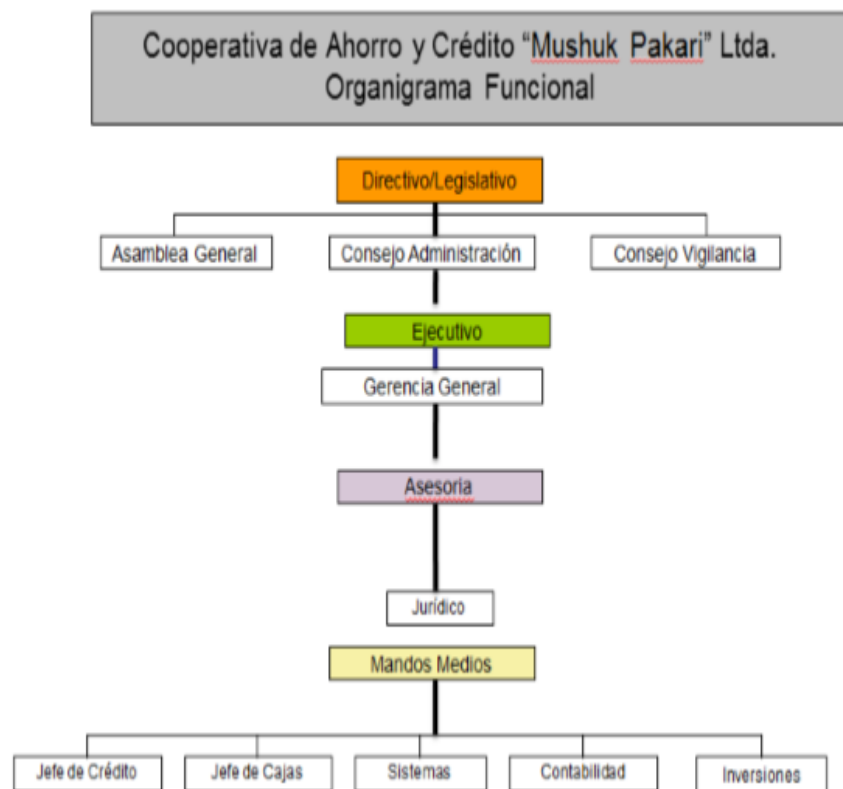
- Departamento Operativo
- Departamento de inversiones

EL NIVEL DESCENTRALIZADO

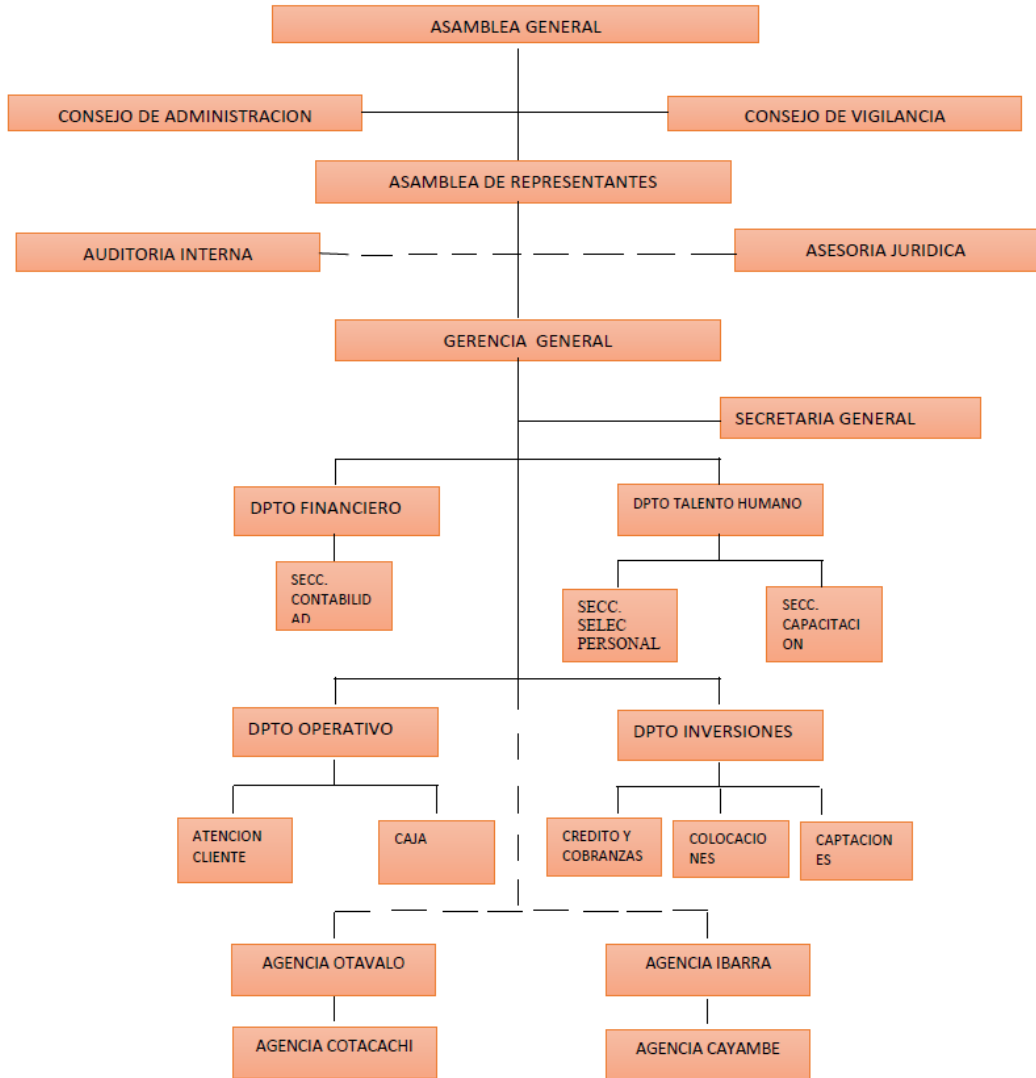
Conformado por las respectivas sucursales que tiene la Cooperativa:

- Matriz Otavalo
- Sucursal Ibarra
- Sucursal Cayambe
- Sucursal Cotacachi.

3.5 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL ACTUAL DE LA COOPERATIVA



3.6 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



**ORGANIGRAMA PROPUESTO
ELABORADO POR: LA AUTORA**

3.7 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI LTDA.

El diseño del manual de funciones consistirá en otorgar todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de cada área, permitiendo documentar los distintos puestos de trabajo mediante la descripción de cada actividad.

En este manual se describirá la organización formal para cada puesto de trabajo, así como los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidades, con el fin de orientar una buena conducta entre los integrantes de la Cooperativa.

TABLA N. 37 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASAMBLEA DE REPRESENTANTES

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASAMBLEA DE REPRESENTANTES

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA 
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASAMBLEA DE REPRESENTANTES
NOMBRE DEL CARGO: Asamblea General

<p>MISION DEL CARGO: La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la Cooperativa, sus resoluciones son obligatorias para todos los socios y organismos de administración y control.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;"> <pre> graph TD A[ASAMBLEA GENERAL] --- B[ASAMBLEA DE REPRESENTANTES] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</p>	<p>SUPERVISA A: Asamblea de Representantes</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria</p>	<p>RELACIÓN INDIRECTA: Comité directivo</p>	
<p>FUNCION BÁSICA: Conocer y aprobar el informe anual de cuentas y actividades del consejo, seleccionar por medio de votación democrática, aquellos socios que deseen ocupar dirigencias en cualquier órgano central y conocer y aprobar las modificaciones requeridas por los estatutos sociales.</p>		
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Separación de los asociados en el caso de apelación de estos, en virtud de una decisión del Consejo de Administración. b) Modificación de los estatutos de la cooperativa. c) Disolución de la cooperativa d) Función de la cooperativa con otra de igual finalidad. e) Afiliación a una federación o central. f) Cambio generales en los servicios de la cooperativa. g) Conocer los informes de los órganos de administración y control 		

- h) Nombrar y remover con motivos justificativo a los miembros del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité de Crédito y Comisiones especiales.
- i) Distribución de rendimiento, incluyendo la fijación de intereses sobre el capital.
- j) Aumento o disminución del capital social
- k) Informes de los Consejos, Comisiones y Comités.
- l) Responsabilidad de los miembros de los consejos y los comités al efecto de pedir la aplicación de las sanciones que incumbe o imponen los que sean de su competencia.
- m) Informes de los consejos, comisiones y comités.
- n) Aplicación de sanciones disciplinarias a los asociados.



PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de tercer nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Ciencias Administrativas Económicas y Financieras.

EXPERIENCIA LABORAL: 3 años

TABLA N.38 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Consejo de Administración</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: El Consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa, responsable de la administración general de la Entidad, y estará integrado por Vocales Principales con sus respectivos vocales Suplentes elegidos por la Asamblea General de los socios. Los miembros de este durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos para un periodo más.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[ASAMBLEA GENERAL] --- B[CONSEJO DE ADMINISTRACION] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Asamblea General</p>	<p>SUPERVISA A: Gerente General</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>

RELACIÓN DIRECTA: Gerencia General	RELACIÓN INDIRECTA: Departamento Ejecutivo
FUNCIÓN BÁSICA: Planeación, organización, evaluación, control e integración de la Cooperativa.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> a) Elegir el Comité de Educación, el Comité de Préstamos Morosos y otros Comités; b) Decidir sobre el traspaso y devolución de los certificados de aportaciones y sobre la admisión o renuncia de los socios; c) Determinar el monto y naturaleza de las fianzas que deben presentar los funcionarios y empleados que custodian y manejan fondos; d) Fijar las normas prestarías, cuantías, plazos máximos, interés y naturaleza de garantías; e) Delegar poderes especiales en los gerentes. f) Gestionar o adquirir los elementos necesarios para los servicios de la cooperativa. g) Determinar las tareas y escalas de sueldos a los empleados de la cooperativa. h) Recomendar a la Asamblea General la distribución de excedentes y el pago de interés sobre los certificados de aportación; i) Presentar a la Asamblea General los informes y balances generales de la cooperativa; j) Designar el banco o bancos en los que se depositará el dinero y valores de la cooperativa; k) Decidir sobre materia de acciones y judiciales; l) Preparar su plan de trabajo y presupuesto anual. Ver que se lleva sin sistema de contabilidad adecuado y que se mantenga al día; m) Contratar los servicios técnicos y económicos con agencias 	

nacionales e internacionales para lograr los fines y propósitos de la cooperativa;

- n) Reglamentar las inversiones de fondos;
- o) Nombrar gerentes o administradores de la cooperativa;
- p) Contratar prestamos hasta el 50% del capital pagado;
- q) Resolver con el IDECOOP las dudas que se encontraren en la interpretación de estos estatutos.
- r) En general, asumir las funciones de reglamentación de los servicios de la cooperativa y ejercer todas aquellas que le corresponda como órgano ejecutivo de los negocios de la sociedad y de que no estén adscritos a otros organismos.

PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de tercer nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniería Comercial- Carreras afines


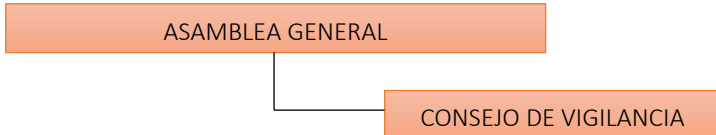
EXPERIENCIA LABORAL: 5 años en cargos relacionados
Experiencia laboral en el sector financiero.

HABILIDAD: Liderazgo, Capacidad para trabajar bajo presión, Visión progresista, Manejo de las Leyes de Cooperativa entre otras.

Descripción de Funciones

Elaborado por: La Autora

TABLA N, 39 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES CONSEJO DE VIGILANCIA

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES CONSEJO DE VIGILANCIA</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Consejo de Vigilancia</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO:</p> <p>Es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la Cooperativa. Y estará integrado por los vocales principales y vocales suplentes elegidos por la Asamblea General de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas. De su seno se elegirá al Presidente. Los miembros de este Consejo durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por un período igual.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  <pre> graph TD A[ASAMBLEA GENERAL] --- B[CONSEJO DE VIGILANCIA] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Gerente General</p>	<p>SUPERVISA A:</p>	<p>BACK UP:</p>

	Todos el personal	No aplica
RELACIÓN DIRECTA: Gerencia General		RELACIÓN INDIRECTA: Todos los Departamentos
FUNCIÓN BÁSICA: Ejercer la supervisión de todas las actividades de la Cooperativa, incluyendo la supervisión de todos los Órganos de Gestión, así como de la Gerencia.		
FUNCIONES ESPECÍFICAS: <ul style="list-style-type: none"> a) Presentar a la Asamblea General un informe de las actividades ejercidas durante el período en que se haya actuado; b) Denunciar los errores y violaciones que se hayan cometido, promoviendo las medidas correctivas que eviten una repetición; c) Ordenar la convocatoria extraordinaria a la Asamblea General cuando a su juicio se justifique esa medida, fijando la fecha y lugar de la realización (respetando los plazos establecidos); d) Proponer a la Asamblea General, la separación o exclusión de un miembro o miembro del Consejo de Administración o del Comité de Crédito, que haya cometido actos lesivos a los intereses de la cooperativa, o que haya violado las disposiciones de estos estatutos. Los cargos deben ser debidamente fundamentada por escrito; e) En caso de faltas muy graves, solicitar la fiscalización o una auditoria del Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP) para detectar y/o verificar las mismas. De verificarse que hubo faltas graves se convocaría a la asamblea general extraordinaria dentro de los diez (10) días siguientes a la verificación de la falta grave; f) El Consejo de Vigilancia verificará los balances y estados de 		

situación, ante de presentar los mismos a la consideración de los socios. Asimismo, deberá aprobar y rubricar dichos balances generales y estados de situación para que estos sean válidos, disponiendo que una copia de los mismos se fije en un lugar visible de la cooperativa.

- g) Llevar a cabo los procesos de investigación en los casos de denuncias sobre las actuaciones, irregularidades, violaciones y faltas de disciplinarias de los socios, empleados y funcionarios. En estos casos debe rendir un informe escrito a la asamblea general.

PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TITULO PROFESIONAL: Ingeniería Comercial- Carreras Afines


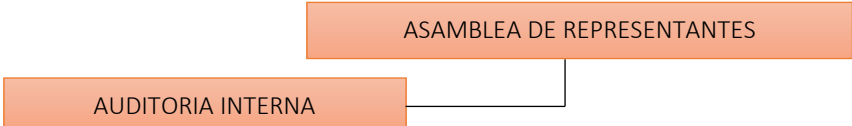
EXPERIENCIA LABORAL: 5 años en cargos relacionados especialmente en cargos financieros cooperativos.

HABILIDAD: Liderazgo, Capacidad para trabajar bajo precisión, Visión progresista, Manejo de las Leyes de Cooperativa entre otras.

Descripción de Funciones

Elaborado por: La Autora

TABLA N.40 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES AUDITORIA INTERNA

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES AUDITORIA INTERNA</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Auditoria Interna</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: La Cooperativa en su estructura organizacional tendrá una unidad de Auditoría Interna, cuyo funcionario principal deberá acreditar título universitario en Contabilidad y Auditoría.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[ASAMBLEA DE REPRESENTANTES] --- B[AUDITORIA INTERNA] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Asamblea de Representantes</p>	<p>SUPERVISA A: Dpto Directivo y Ejecutivo</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Asamblea de Representantes</p>		<p>RELACIÓN INDIRECTA: Todos los Departamentos</p>

FUNCIÓN BÁSICA:

Examinar, revisar y evaluar cuan adecuados y efectivos son los sistemas de control interno administrativo, contable y operativo en la Cooperativa para dirigir sus actividades hacia el logro de los objetivos, de acuerdo con las políticas y planes delineados por la Asamblea General.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Revisar el sistema de contabilidad y los controles internos que sean elaborados por el contador.
- b) Recomendar las modificaciones necesarias a los sistemas de contabilidad y a los controles internos.
- c) Revisar todas las operaciones que comprometan directamente a la cooperativa, así como todas sus erogaciones de fondos que por cualquier forma y concepto se realicen.
- d) Realizar auditorías detalladas de ingresos y egresos.
- e) Participar en el levantamiento de inventario
- f) Verificar los Estados Financieros, en cuanto a contenido, presentación, revisión y análisis de cuentas.
- g) Certificar los estados financieros que mensualmente sean emitidos por los departamentos correspondientes.
- h) Velar por que se mantenga al día y archivados en condiciones de seguridad, todos los registros, pólizas de seguros, documentos y memorias de la cooperativa.
- i) Velar porque se dé fiel cumplimiento a la ley orgánica de la cooperativa y a su reglamentación interna, así como a las disposiciones legales relativas a la publicación de los estados financieros, compra y venta de activos, arrendamiento de muebles o inmuebles y cualquier otra operación.
- j) Asesorar, cuando el caso lo requiera, al Consejo de Administración, en relación a asuntos de contabilidad, erogaciones de fondos y presupuesto.

- k) Informar periódicamente al Consejo de Administración los resultados de su labor, por lo menos una vez al mes.
- l) Velar porque se mantenga una efectiva protección a las pertenencias de la cooperativa y recomendar medidas que tiendan asegurar su integridad física.

PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA.



EXPERIENCIA LABORAL: 3 años en cargos relacionados.

HABILIDAD: Liderazgo, Capacidad para trabajar bajo precisión, Visión progresista, Manejo de las Leyes de Cooperativa entre otras.

Descripción de Funciones

Elaborado por: La Autora

TABLA N.41 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASESOR JURIDICO

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ASESOR JURIDICO</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Asesor Jurídico</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Representar, defender legalmente a la Institución y velar porque se cumplan a cabalidad los Reglamentos.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  </div>		
<p>REPORTA A: Asamblea de Representantes</p>	<p>SUPERVISA A: Gerente General</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Asamblea de Representantes</p>		<p>RELACIÓN INDIRECTA: Departamento Ejecutivo</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA: Elaboración de todo tipo de documentos legales de la Institución, elaboración de contratos, y dictámenes.</p>		

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Brindar asesoría jurídica a la institución.
- b) Elaborar y revisar estatutos, reformas, convenios de pago, escrituras de préstamos.
- c) Gestión judicial y extrajudicial.
- d) Emite dictámenes, revisa y aprueba las opiniones.
- e) Elaborar, revisar y aprobar las opiniones legales sobre las cancelaciones y ampliaciones de préstamos.
- f) Revisar las demandas y escritos que se presentan a los juzgados.
- g) Participar en comisiones de redacción o revisión de reglamentos.
- h) Redactar resoluciones en expedientes administrativos de impugnaciones o apelaciones.
- i) Cooperar en atención de prestatarios para la recuperación de cartera en mora asignada al Departamento Legal.
- j) Brindar asistencia en materia Legal al departamento de Créditos y cobranza de préstamos.
- k) Brindar asesoría al Departamento de Recursos Humanos en materia de contratos y asuntos laborales administrativos y elabora contratos de reclutamiento de personal
- l) Elaborar y calcular liquidaciones laborales, tanto de derechos adquiridos como de indemnizaciones.

PERFIL


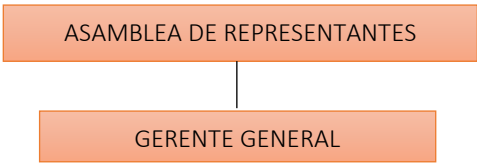
NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Abogado- Lic. en Jurisprudencia

EXPERIENCIA LABORAL: 3 años en cargos relacionados de preferencia en Cooperativas.

HABILIDAD: Liderazgo, Capacidad para trabajar bajo precisión, Visión progresista, Manejo de las Leyes de Cooperativa entre otras.

TABLA N.42 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GERENCIA GENERAL

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES GERENCIA GENERAL</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Gerencia General</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: El Gerente será nombrado por el consejo de administración; es el representante legal de la Cooperativa, estará amparado por el código del trabajo y las leyes de seguridad social, será elegido por un año, pudiendo ser reelegido por un periodo igual.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[ASAMBLEA DE REPRESENTANTES] --- B[GERENTE GENERAL] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Asamblea de Representantes</p>	<p>SUPERVISA A: Todos los Departamentos</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Consejo Administrativo</p>		<p>RELACIÓN INDIRECTA: Todos los Departamentos</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA: Organizar y dirigir la Administración y Servicios conforme a normas establecidas.</p>		

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa, previa delegación del Consejo de Administración.
- b) Ejecutar las decisiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General.
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones estatutarias.
- d) Nombrar y remover los empleados de la cooperativa de acuerdo con las normas que fije el Consejo de Administración.
- e) Dictar las tareas y reglamentaciones a los que deben someterse los empleados de la sociedad.
- f) Realizar una continua labor de adiestramiento del personal.
- g) Elaborar o someter al Consejo de Administración, los presupuestos anuales de operaciones, así como el reglamento interno de la cooperativa y sus proyectos financieros.
- h) Firmar, previa autorización del Consejo los contratos y operaciones en que intervenga la sociedad; tales como: dar o recibir en calidad de préstamo, enajenar o gravar inmuebles, etc.
- i) Hacer que se depositen los fondos de la cooperativa en la entidad bancaria designada por el Consejo de Administración.
- j) Recaudar o ver que se recaude los ingresos de la cooperativa y cobrar las sumas que a ésta se adeudan hasta por la vía judicial, si resultare necesario.
- k) Presentar al Consejo de Administración, el balance general de la cooperativa, los anexos correspondientes y los balances de comprobación en los periodos establecidos en los estatutos.
- l) Presentar ante la Asamblea General Anual la memoria de cada ejercicio fiscal finalizado.
- m) Rendir los informes solicitados por los demás órganos administrativos y fiscales de la cooperativa.
- n) Aportar sus conocimientos para lograr los objetivos perseguidos.
- o) Desempeñar las demás funciones propias de la naturaleza de su

cargo y la que le señale el Consejo de Administración.

- p) Ejecutar las compras que la cooperativa requiera para la representación de servicios dentro de los límites que le señale el consejo de administración.
- q) Responsabilizarse de que la contabilidad se lleve al día y conforme a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniería Comercial


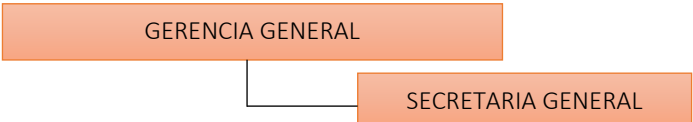
EXPERIENCIA LABORAL: 5 años en cargos directamente relacionados
Experiencia laboral en el sector Financiero de preferencia Cooperativas

HABILIDAD: Liderazgo, Capacidad para trabajar bajo precisión, Visión progresista, Manejo de las Leyes de Cooperativa entre otras.

Descripción de Funciones

Elaborado por: La Autora

TABLA N.43 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SECRETARIA

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES SECRETARIA</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Secretaria</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Redactar y manejar información que se lleva a cabo en las sesiones del Consejo de Administración y Asamblea, es el responsable de elevar a actas todas las sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENCIA GENERAL] --- B[SECRETARIA GENERAL] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Gerente General</p>	<p>SUPERVISA A: No aplica</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Gerente General</p>	<p>RELACIÓN INDIRECTA: Departamento Administrativo</p>	
<p>FUNCIÓN BÁSICA: Verificar el contenido del orden del día; los listados de los asuntos que se trataran incluido los soportes documentales necesarios.</p>		
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p>		

- a) Coordinar las labores de secretariado general de la gerencia y demás departamentos si lo hubiere.
- b) Archivar y custodiar la documentación original de socios, clientes y de la cooperativa.
- c) Archivar las correspondencias expedidas y emitidas, así como los expedientes de créditos.
- d) Actuar como recepcionista de socios, clientes y llamadas telefónicas.
- e) Tramitar invitaciones para reuniones de los consejos.
- f) Recibir y realizar llamadas, tomar mensajes, recibir o despachar correspondencias, recortar periódicos y publicaciones de interés de la cooperativa y de los negocios financieros en general.
- g) Asignar al personal de conserje las labores de limpiezas, servicios de mensajería y transporte.
- h) Controlar al personal de seguridad de la cooperativa.

PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Secretariado Ejecutivo


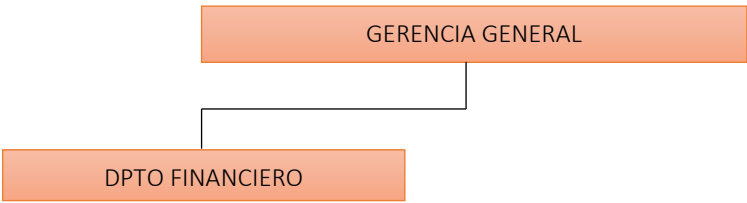
EXPERIENCIA LABORAL: 2 años

HABILIDAD: Liderazgo, Capacidad para trabajar bajo precisión, Visión progresista, Manejo de las Leyes de Cooperativa entre otras.

Descripción de Funciones

Elaborado por: La Autora

TABLA N.44 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES JEFE FINANCIERO

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES JEFE FINANCIERO</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Jefe Financiero</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Encargado de coordinar y supervisar el manejo adecuado de los recursos financieros de la organización, para atender los requerimientos de los socios, empleados, directivos e instituciones externas.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENCIA GENERAL] --- B[DPTO FINANCIERO] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Gerente General</p>	<p>SUPERVISA A: Contador</p>	<p>BACK UP: Contador</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Gerente General Contador Jefe de Inversiones</p>		<p>RELACIÓN INDIRECTA: Consejo de administración Asesor Jurídico Auditor Interno Jefes de agencias</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA: Asesorar al Gerente General, en las operaciones financieras de la</p>		

institución.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Responsable de las áreas financieras de la Cooperativa.
- b) Coordinar todas las actividades de los departamentos del área financiera. Delegar la Coordinación del desarrollo de productos financieros
- c) Desarrollo de nuevos productos financieros
- d) Elaborar, analizar, proponer y supervisar el funcionamiento de convenios para administración de recursos financieros.
- e) Analizar permanentemente la situación económica – financiera de la institución.
- f) Proponer a Gerencia y al Consejo de Administración la modificación o ajuste de las tasas de interés, plazos, montos o forma de pago de los productos financieros.
- g) Coordinar la correcta ejecución de los convenios.

PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Profesional en Economía, Finanzas, Administración o ramas afines.


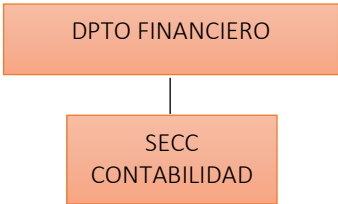
EXPERIENCIA LABORAL: 3 años en Gestión Financiera

HABILIDAD: Preparar informes financieros para agencias de cooperación, Bancos nacionales y del extranjero con quienes se contrate préstamos, según requerimientos convenidos.

Descripción de Funciones

Elaborado por: La Autora

TABLA N.45 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES CONTADORA

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES CONTADORA</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Contadora</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Planificar, organizar, ejecutar y controlar las actividades contables de la Cooperativa bajo el cumplimiento de procedimientos establecidos en la misma con el fin de garantizar el registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de la organización, así como da cumplimiento con las disposiciones emitidas por los Organismos de Control.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[DPTO FINANCIERO] --- B[SECC CONTABILIDAD] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Jefe Financiero</p>	<p>SUPERVISA A: No aplica</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Dpto. Financiero</p>		<p>RELACIÓN INDIRECTA: Tesorero</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA: Elaborar los estados financieros según los principios de contabilidad</p>		

generalmente aceptados.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Llevar los registros contables de las operaciones diarias.
- b) Preparar mensualmente el balance de comprobación, balance general, estados de excedentes y las informaciones más relevantes de ésta.
- c) Conciliar todos los meses las cuentas de aportaciones, de ahorros retirables, depósitos a plazos, cartera de préstamo, así como otras cuentas por cobrar o pagar.
- d) Suplir las informaciones que requieran las instituciones que supervisan, fiscalizan y/o prestan algún servicio a la cooperativa.
- e) Mantener adecuados registros de efectivos tanto en banco como en caja y verificar la igualdad de los balances con las conciliaciones bancarias.
- f) Registrar las emisiones de títulos de inversión y verificar que los mismos disponen de la documentación soporte requerida.
- g) Suministrar datos al departamento de cómputos y mantener el flujo de las informaciones a la gerencia.
- h) Revisar las solicitudes de pago, los documentos anexos, previo a la emisión de cheques, así como las firmas de las personas autorizadas.
- i) Realizar tareas con su posición o a requerimiento de la gerencia.
- j) Conciliar mensualmente los intereses ganados y cobrados por la cooperativa producto de inversiones en valores.
- k) Mantener actualizado los registros contables computarizados, mayor general, libros o soportes, auxiliares de cuentas por cobrar, propiedad, mobiliario e inmueble, entre otros.
- l) Confeccionar los registros mensuales, bien documentados, de todos los pagos anticipados, gastos, pagos, depreciaciones y

amortizaciones, así como de ingresos, inventarios de propiedad mobiliaria e inmuebles, etc.

- m) Elaborar el informe diario de disponibilidades para la gerencia.
- n) Facilitar todo tipo de documentos e información que requiera el Consejo de Vigilancia en sus labores de fiscalización.
- o) Velar porque todos los directivos y empleados cumplan con los procedimientos de contabilidad de aceptación general, así como comprobar que los registros se hacen sobre bases uniformes y consistentes.
- p) Realizar con buena disposición cualquier otra función que sea propia a su cargo o que requiera la gerencia.

PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel.

TÍTULO PROFESIONAL: Contador Público Autorizado.


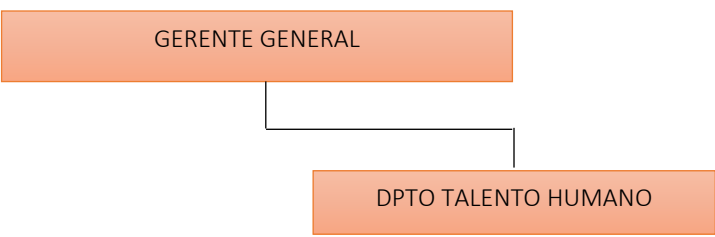
EXPERIENCIA LABORAL: 3 años en cargos relacionados de preferencia sistema financiero.

HABILIDAD: Normas Ecuatorianas de Auditoría, Gestión de talento humano, Gestión crediticia.

Descripción de Funciones

Elaborado por: La Autora

TABLA N.46 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES JEFE DE TALENTO HUMANO

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES JEFE DE TALENTO HUMANO</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Jefe Talento Humano</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Propiciar que el personal se sienta razonablemente satisfecho con su trabajo y que la moral de los grupos sea elevada de tal forma que se cree un buen clima laboral permitiendo la realización de las metas planteadas por la Cooperativa.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --- B[DPTO TALENTO HUMANO] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Gerente General</p>	<p>SUPERVISA A: Todo el personal</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Gerente General</p>		<p>RELACIÓN INDIRECTA: Todos los Departamentos</p>

FUNCIÓN BÁSICA:	
Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la Cooperativa, para que cada uno de sus funcionarios laboren con eficacia y eficiencia.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	
a) Describir y evaluar las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.	
b) Reclutar y seleccionar al personal idóneo para cada puesto.	
c) Contratación, preparación y adiestramiento del personal.	
d) Realizar programas de inducción y re inducción para todo el personal de la Cooperativa dando a conocer normas, reglamento de trabajo, etc., y hacerlos cumplir.	
e) Establecer responsable y asignar tareas.	
f) Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.	
g) Llevar el control de beneficios de los empleados.	
h) Procurar porque las normas, procedimientos, políticas y directrices, establecidas para la administración de personal y las relaciones laborales sean cumplidas correctamente.	
i) Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.	
j) Generar ambientes favorables que proporcionen motivación, compromiso y productividad..	
k) Se encarga de remuneraciones (sueldos, salarios, horas extras, prestaciones sociales), compensaciones monetarias(bonos por producción) y compensaciones no monetarias (días de descanso,	

cartas de reconocimiento, condecoraciones.

PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Psicólogo (a) Industrial

Psicólogo (a) Laboral – Organizacional

Ing. Comercial con mención en Recursos Humanos


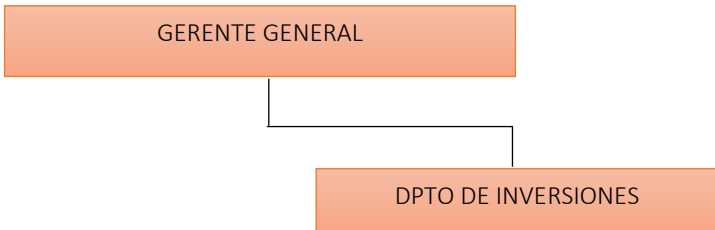
EXPERIENCIA LABORAL: 3 años en cargos relacionados en Gestión de Talento Humano

HABILIDAD: Liderazgo y habilidad en técnicas de negociación

Descripción de Funciones

Elaborado por: La Autora

TABLA N.47 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES JEFE DE INVERSIONES

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES JEFE DE INVERSIONES</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Inversión</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Planificar y direccionar un plan de negocios impulsando el crecimiento de la Institución.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  <pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --- B[DPTO DE INVERSIONES] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Gerente General</p>	<p>SUPERVISA A: Jefe de crédito Jefe de colocaciones Jefe de Captaciones</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>

<p>RELACIÓN DIRECTA:</p> <p>Gerente General Jefe de crédito y cobranzas Jefe de colocaciones Jefe de Captaciones</p>	<p>RELACIÓN INDIRECTA:</p> <p>Gerente de Agencias</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA:</p> <p>Elaborar un plan de negocios orientado al cumplimiento de los objetivos institucionales.</p>	
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos, manuales, políticas y demás leyes y disposiciones relacionadas con la actividad. • Proponer alternativas para mejorar las captaciones y colocaciones. • Diseñar y proporcionar servicios financieros en función de la demanda y características del mercado, previo estudios de mercado coordinados con Marketing y alineados al POA. • Gestionar alianzas estratégicas que conlleven al mejoramiento institucional y sus asociados. • Presentar a la Gerencia General informes del desarrollo y gestión mensual del área de negocios. • Acudir a los diferentes Comités, Riesgos, Ética, Informático, Calificación de activos de riesgos. • Identificar nuevos nichos de mercado y potenciar los actuales. • Buscar nuevas oportunidades de negocio. • Coordinar actividades de carácter social. 	

- Acercamiento a la colectividad.
- Capacitar a sus subordinados en las diferentes aéreas de crédito.

PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniería Comercial – Carreras Afines



EXPERIENCIA LABORAL: 2 años en cargos relacionados.

HABILIDAD: Liderazgo y habilidad en técnicas de negociación y contabilidad.

Descripción de Funciones

Elaborado por: La Autora

TABLA N.48 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Crédito y Cobranzas</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Es el encargado de encausar el efectivo hacia los socios que lo requieran por medio de los diferentes créditos que maneja la cooperativa.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p>  <pre> graph TD A[DPTO DE INVERSIONES] --- B[Jefe de Crédito y cobranzas] </pre>		
<p>REPORTA A: Jefe de inversiones</p>	<p>SUPERVISA A: Colocaciones</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA:</p>		<p>RELACIÓN INDIRECTA:</p>

<p>Jefe de inversiones Jefe de colocaciones</p>	<p>Jefe de Agencias</p>
<p>FUNCIÓN BASICA:</p> <p>Incrementar los niveles de rendimiento funcional, expandir la cartera “sana” de créditos aceleradamente y lograr aportes destacados a la rentabilidad de la Cooperativa.</p>	
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Organizar las actividades de promoción, concesión y recuperación del crédito. b) Cumplir con las disposiciones estipuladas en el Reglamento de Crédito. c) Revisar las carpetas de crédito de los socios y la opinión técnica del analista, antes de elevar al estamento resolutivo. d) Participar con derecho a voz en la Comisión de Crédito, presentando las carpetas de crédito respectivas. e) Diseñar el archivo de créditos y cobranzas de la cooperativa. f) Atender, asesorar e informar al socio sobre la negociación y tipos de préstamos. g) Recomendar la programación de los créditos en los casos que se justifique. h) Revisar la documentación legal, manejo y utilización de la misma, suscripción de documentos, inspección de garantías y de toda la información que sea necesaria. i) Planificar y supervisar las actividades del área. j) Desarrollar estrategias para identificar riesgos crediticios. k) Motivar a los socios que realicen operaciones colaterales en la 	

l) Cooperativa, a través de sus productos financieros, intensificando el flujo financiero.

PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniería Comercial – Carreras Afines



EXPERIENCIA LABORAL: 2 años en cargos relacionados.

HABILIDAD: Liderazgo y habilidad en técnicas de negociación y contabilidad.

Descripción de Funciones

Elaborado por: La Autora

TABLA N.49 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES OFICIAL DE CAPTACIONES

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES OFICIAL DE CAPTACIONES</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Oficial de captaciones</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Crecer en captaciones de depósito en plazo fijo, depósito de ahorro planificado dentro del ámbito de influencia de la Cooperativa.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[DPTO INVERSIONES] --- B[CAPTACIONES] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Jefe de inversiones</p>	<p>SUPERVISA A: No aplica</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Jefe de inversiones Jefe de colocaciones</p>		<p>RELACIÓN INDIRECTA: Jefe de Agencias</p>
<p>FUNCIÓN BÁSICA: Captación de fondos a través de estrategias, a fin de garantizar el fondeo en la institución.</p>		

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Captación de las inversiones en; depósito a plazo Fijo, depósito ahorro planificado.
- b) Atender al socio o cliente e informarle sobre tasas de interés, períodos de acreditación, plazos, montos mínimos, rangos de captaciones, establecidos por la Cooperativa para la inversión de su dinero.
- c) Asesorar al socio o cliente en el tipo de inversión que le conviene; negociar inversiones, montos, tasas, plazos.
- d) Crear y mantener una base de datos de clientes actuales y potenciales.
- e) Tramitar la cesión, endoso o anulación de Certificados de Depósito, de acuerdo con el proceso respectivo.
- f) Coordinar reportes de captaciones y de visitas con todas las oficinas.
- g) Consolidar la información, obteniendo datos del Sistema y de Contabilidad.
- h) Efectuar el seguimiento de vencimientos de depósitos a plazo fijo, vía telefónica.
- i) Realizar el cuadro mensual de plazos fijos con reportes contables.
- j) Realizar transferencias de certificados de aportaciones a socios.

PERFIL


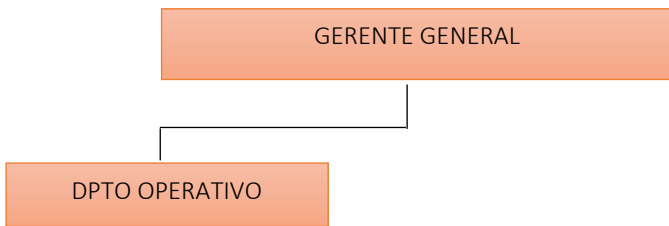
NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniería Comercial – Carreras Afines

EXPERIENCIA LABORAL: 3 años en cargos directos relacionados.

HABILIDAD: Liderazgo, habilidad en técnicas de negociación y manejo de relaciones públicas.

TABLA N.50 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES JEFE OPERATIVO

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES JEFE OPERATIVO</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Jefe Operativo</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Planificar, administrar supervisar y controlar la gestión administrativa financiera y económica de la agencia, definiendo los objetivos, metas y estrategias enmarcadas dentro de la planificación.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[GERENTE GENERAL] --- B[DPTO OPERATIVO] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Gerente General</p>	<p>SUPERVISA A: Caja Atención cliente</p>	<p>BACK UP: Cajera</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Gerente General Caja Atención al cliente</p>		<p>RELACIÓN INDIRECTA: Consejo de Administración</p>

FUNCIÓN BÁSICA:

Coordinar las actividades y funciones con el Gerente General de la Cooperativa.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- a) Análisis de los aspectos Operativos de la compañía.
- b) Participar cuando se requiera en el análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- c) Diseñar y modificar rutas de trabajo a mantener mejorar procesos
- d) Tratar en forma directa con líderes de grupos así como estar al tanto de las situaciones presentadas con las personas a su cargo.
- e) Atenderá clientes y tener la capacidad de resolver inquietudes y reclamos.
- f) Manejar con diplomacia conflictos internos y externos.
- g) Conocer y entender todos o procesos y los recursos que se utilizan.
- h) Identificar y poner en conocimiento de la gerencia los requerimientos técnicos, humanos y logísticos necesarios para cumplir con sus metas y objetivos.
- i) Hacer seguimiento a todos los proyectos que lidera y responderle al cliente por el mismo.

PERFIL


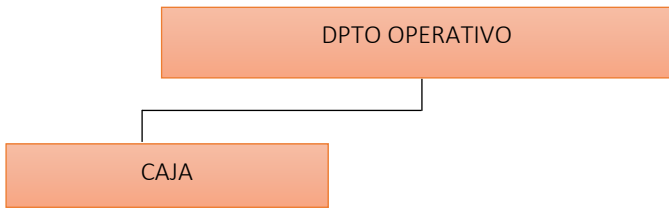
NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniería Comercial –

EXPERIENCIA LABORAL: 3 años en cargos relacionados.

HABILIDAD: Liderazgo y habilidad en técnicas de negociación y contabilidad.

TABLA N.51 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES CAJERA

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES CAJERA</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Cajera</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Mantendrá relación directa con los socios y su puesto requiere de gran responsabilidad por el manejo de fondo da ventanilla, en los montos que determina el Consejo de Administración mediante resolución, al inicio de la jornada de atención o como reposición de fondo en el transcurso del día.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p>  <pre> graph TD A[DPTO OPERATIVO] --- B[CAJA] </pre>		
<p>REPORTA A: Dpto. Operativo</p>	<p>SUPERVISA A: No aplica</p>	<p>BACK UP: No aplica</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Dpto. Operativo</p>	<p>RELACIÓN INDIRECTA: Consejo de Administración</p>	


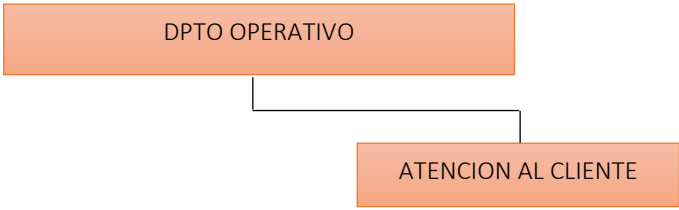
<p>Jefe de Inversiones Contador</p>	
<p>FUNCIÓN BÁSICA: Aplicar los procedimientos relativos al funcionamiento de caja, procedimiento de apertura, cierre de la misma y registro y cobro de las operaciones.</p>	
<p>FUNCIONES ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Identificar y evaluar los procedimientos de apertura de caja, ordenando y cuantificando los fondos existentes en la misma. b) Demostrar amabilidad, cordialidad, en la atención al cliente. c) Receptar la libreta de ahorro, la papeleta de retiro y la cedula para verificar que no tenga tachones y que la firma registrada sea tal como consta en la cedula. d) Contar y verificar si la cantidad de dinero es la correcta, previa revisión de libreta de ahorros, papeleta de depósito o retiro. e) Comunicar de forma inmediata al cliente en caso de que el dinero no coincida con la cantidad señalada en la papeleta de depósito para su verificación. f) Perforar de forma inmediata en caso de detectar billetes falsos y considerar como especie falsa. g) Registrar las transacciones realizadas en la libreta de ahorros, en la que deberá constar la cantidad y la fecha. h) Remitir a la contadora el informe diario al finalizar el día. i) Requerir al cliente que en caso de solicitar un retiro cuya cantidad sea, mayor a 10.000 dólares, informar con 24 horas de anticipación. j) Exigir a los asociados en caso de autorizar a otra persona para el retiro, presentar libreta de ahorros, firma y cedula de identidad del asociado y de la persona que recibe el dinero. 	

PERFIL
<p>NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel</p> <p>TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniería Comercial – Carreras afines</p> <p>EXPERIENCIA LABORAL: 2 años en cargos relacionados.</p> <p>HABILIDAD: Contabilidad y Matemática.</p>

Descripción de Funciones

Elaborado por: La Autora

TABLA N.52 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ATENCION AL CLIENTE

<p>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA</p> 		
<p>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ATENCION AL CLIENTE</p>		
<p>NOMBRE DEL CARGO: Atención al cliente</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO: Ser la imagen de la empresa ante posibles usuarios nuevos y usuarios antiguos para resolver problemas, dudas, recomendaciones y dar información pertinente sobre el servicio que ofrece la Cooperativa.</p>		
<p>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</p> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD A[DPTO OPERATIVO] --- B[ATENCION AL CLIENTE] </pre> </div>		
<p>REPORTA A: Dpto. Operativo</p>	<p>SUPERVISA A: No Aplica</p>	<p>BACK UP: No Aplica</p>
<p>RELACIÓN DIRECTA: Dpto. Operativo Consejo de Administración</p>		<p>RELACIÓN INDIRECTA: Jefe Financiero</p>

FUNCIÓN BÁSICA:

Coordinar las actividades y funciones de pedidos de los posibles socios.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- a) Informar al cliente del Resultado de su reclamo.
- b) Atender consultas sobre la Cooperativa.
- c) Atender reclamos por inasistencia del guardia, retraso, mal trato o estado inconveniente, uniformes.
- d) Revisar las rutas de los supervisores.
- e) Realizar los cambios en el sistema de nombres de los usuarios y/o cambio de domicilio.
- f) Aprobar la documentación del cliente nuevo. En coordinación con el jefe inmediato superior.
- g) Escuchar atentamente y tomar nota las solicitudes del cliente.
- h) Dar a conocer al cliente los servicios que ofrece la Cooperativa
- i) Responder a consultas de los clientes y proporcionar información sobre los servicios de la Cooperativa.

PERFIL

NIVEL ACADÉMICO: Título de Tercer Nivel

TÍTULO PROFESIONAL: Ingeniería Comercial – Carreras Afines

EXPERIENCIA LABORAL: 2 años en cargos relacionados.

HABILIDAD: Ingles básico - kichwa

3.8 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA.

El diseño del manual de procedimientos consistirá en una herramienta que facilite en la supervisión del trabajo mediante la normalización de los procesos, evitando duplicidad y pasos innecesarios dentro de cada proceso.

Este manual ha sido elaborado para que los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK PAKARI” Ltda., dispongan de normas y procedimientos uniformes en la administración y organización de los recursos.

La entidad dentro de sus principales operaciones realiza estos procedimientos básicos:

- ✓ Apertura de Cuenta de Ahorros
- ✓ Depósito de Ahorros
- ✓ Retiro de Ahorros
- ✓ Otorgamiento de Créditos

Se detallará la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de cada función en cada área administrativa, permitiendo conocer con detalle las tareas, responsables y puestos de ejecución.

TABLA N.53 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS APERTURA DE CUENTA DE AHORROS



**COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO “MUSHUK
PAKARI” LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTOS APERTURA DE CUENTA DE AHORROS

1. OBJETIVO

Dar a conocer a los interesados en pertenecer a la COAC, los pasos a seguir y los requisitos a presentar al Comité correspondiente, para que resuelva la aceptación de su solicitud.

2. ALCANCE

Cooperativa de Ahorro y Crédito “MUSHUK PAKARI” Ltda., en la ciudad de Otavalo, calles Modesto Jaramillo y García Moreno

3. RESPONSABLE

- Atención al cliente
- Cajera

4. NORMATIVA

- Acercarse a atención al cliente
- Se debe de verificar que se cumplan todos los requisitos establecidos por la cooperativa.
- Realizar el depósito inicial por apertura de cuenta, que estarán a disposición del socio/cliente inmediatamente.
- Se debe abrir una libreta de ahorro.
- En ventanilla actualizar la libreta con el monto establecido.

5. ANEXO I

Formato de libreta de ahorros



**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “MUSHUK PAKARI”
LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

PROCEDIMIENTO: APERTURA DE CUENTA DE AHORRO

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No.	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	INTERESADO	Solicita información para la apertura de cuenta de ahorros.
2	INTERESADO	Se acerca a Servicio al Cliente portando la siguiente información: Original y copia de cedula de identidad, Original y copia de papeleta de votación, último pago de servicio básico, fotografía tamaño carnet.
3	SERVICIO CLIENTE	AL Si los datos son reales se continúa con el proceso de apertura de cuenta de ahorros, caso contrario se rechaza la documentación.
4	SERVICIO CLIENTE	AL Solicita al socio que realice las correspondientes firmas en la documentación para luego continuar con la actualización de la libreta de ahorros.
5	SOCIO	Realiza el depósito establecido para la apertura de una cuenta de ahorros.
6	CAJERA	Recibe el depósito del socio, registra la transacción y le entrega la libreta de ahorros al socio.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO "MUSHUK PAKARI"
LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

**PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTOS APERTURA DE CUENTA DE AHORROS.
"FLUJOGRAMA"**

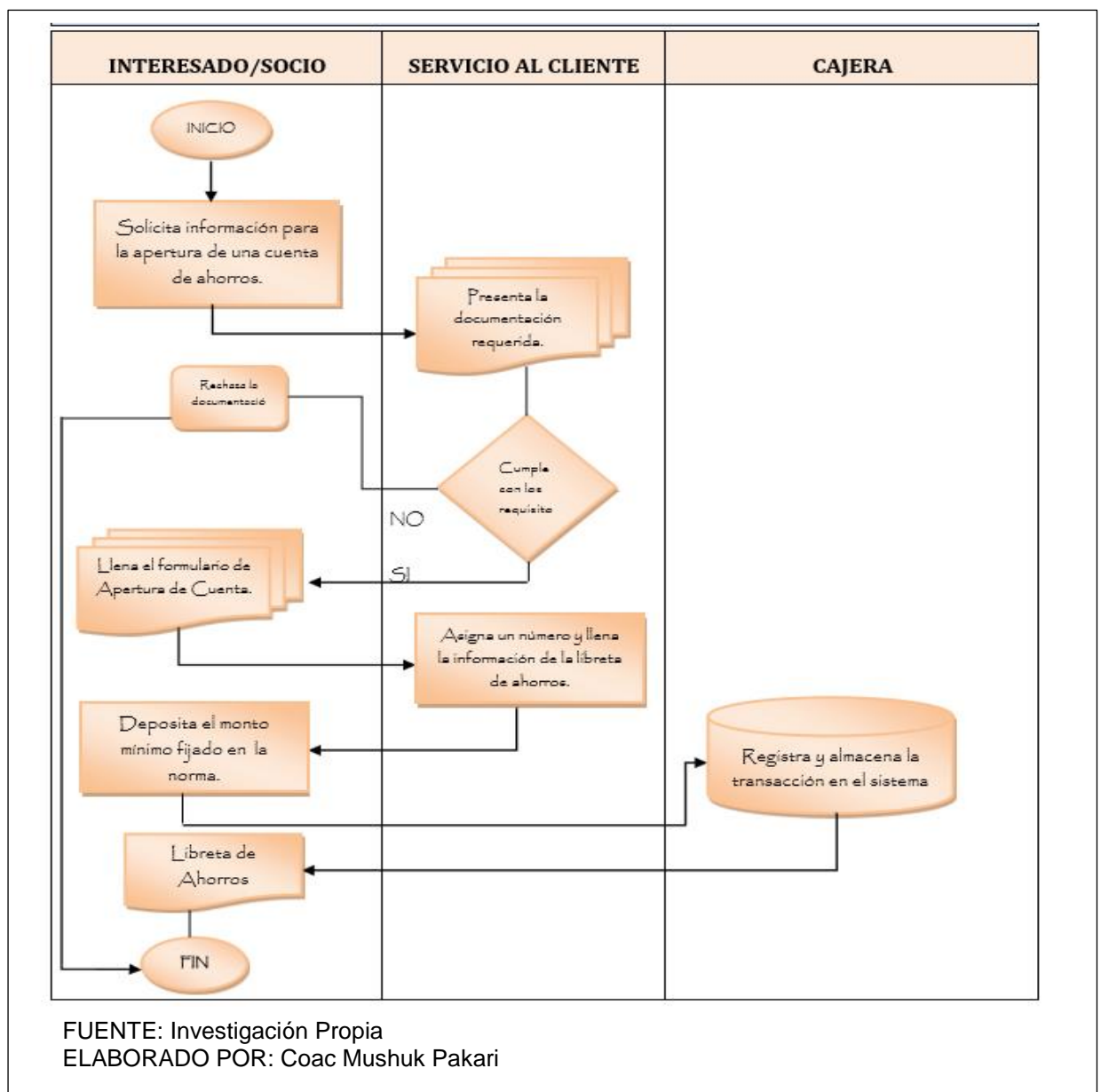


TABLA N.54 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS DEPÓSITO DE AHORROS



**COOPERATIVA DE AHORRO
Y CREDITO MUSHUK PAKARI
LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTOS DEPÓSITO DE AHORROS

1. OBJETIVO

Obtener capital a través de lo que depositan los socios, lo que permitirá a la Cooperativa contar con recursos económicos para invertir en las diferentes colocaciones que se hace.

2. ALCANCE

Detalla cada uno de los procesos que se realiza en los depósitos de los socios a la cooperativa de ahorro y crédito MUSHUK PAKARI Ltda. Según lo dispuesto en los estatutos que rigen en la misma.

3. RESPONSABLE

- Cajera

4. NORMATIVA

- La cajera y el socio ahorrista son los responsables de verificar que la transacción se realice correctamente con su debida documentación, con el fin de tener reclamos posteriores.

5. DOCUMENTOS DE ASOCIATIVIDAD

Libreta de ahorro – Papeleta de depósito.

6. ANEXO II

Formato de papeleta de depósito.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “MUSHUK PAKARI”
LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

PROCEDIMIENTO: DEPÓSITO DE AHORROS

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

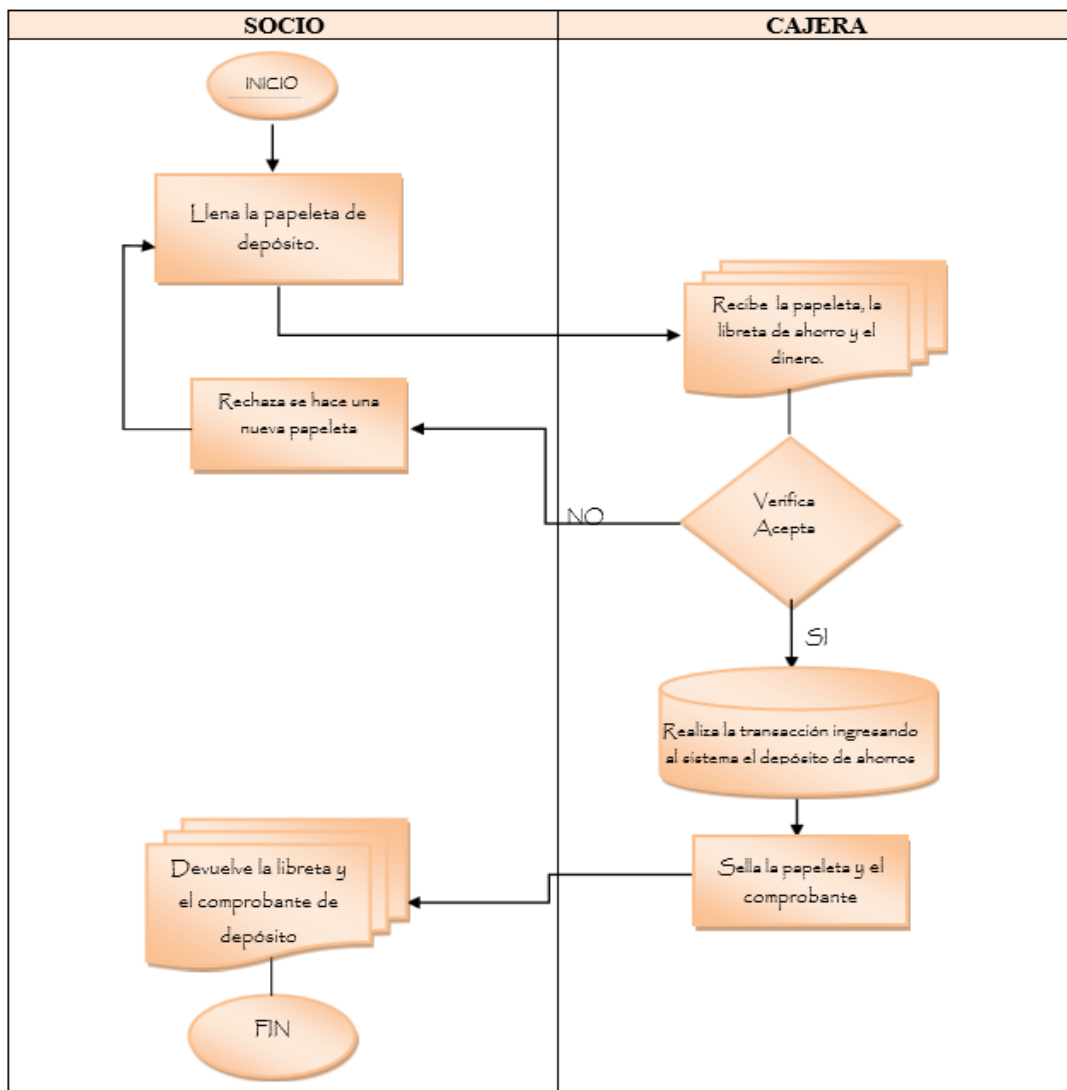
No.	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO	Llena la papeleta de depósito y se dirige a la ventanilla.
2	CAJERA	Recibe la papeleta, el dinero y la libreta de ahorros.
3	CAJERA	Verifica que los datos en la papeleta estén correctamente llenos.
4	SOCIO	Si la papeleta no está correctamente llena se devolverá al socio incluido el dinero y la libreta, para la elaboración de una nueva papeleta.
5	CAJERA	Si ya se llenó nuevamente la papeleta se realiza la transacción correspondiente, ingresando al sistema el depósito de ahorros.
6	CAJERA	Sella la papeleta y se devuelve la libreta al depositante
7	CAJERA	Archiva la papeleta para el cuadro diario.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO "MUSHUK PAKARI"
LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

**PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTOS DEPÓSITO DE AHORROS.
"FLUJOGRAMA"**



FUENTE: Investigación Propia
ELABORADO POR: Coac Mushuk Pakari

TABLA N.55 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS RETIRO DE AHORROS



**COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO "MUSHUK
PAKARI" LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTOS RETIRO DE AHORROS

1. OBJETIVO

Entregar al socio la cantidad solicitada en cualquier momento, previa presentación del respectivo documento.

2. ALCANCE

Detalla cada uno de los procedimientos que se realiza en el retiro de ahorros de los socios, dispuesto en los Estatutos de la Cooperativa.

3. RESPONSABLE

- Cajera

4. NORMATIVA

- La cajera y el socio ahorrista son los responsables de verificar que la transacción se realice correctamente con su debida documentación, con el fin de tener reclamos posteriores.

5. DOCUMENTOS DE ASOCIATIVIDAD

Cedula de identidad - Libreta de ahorro - Papeleta de retiro



**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “MUSHUK PAKARI”
LTDA.**

FECHA DE EMISION

PROCEDIMIENTO: RETIRO DE AHORROS

6. ANEXO III

Formato de papeleta de retiro.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

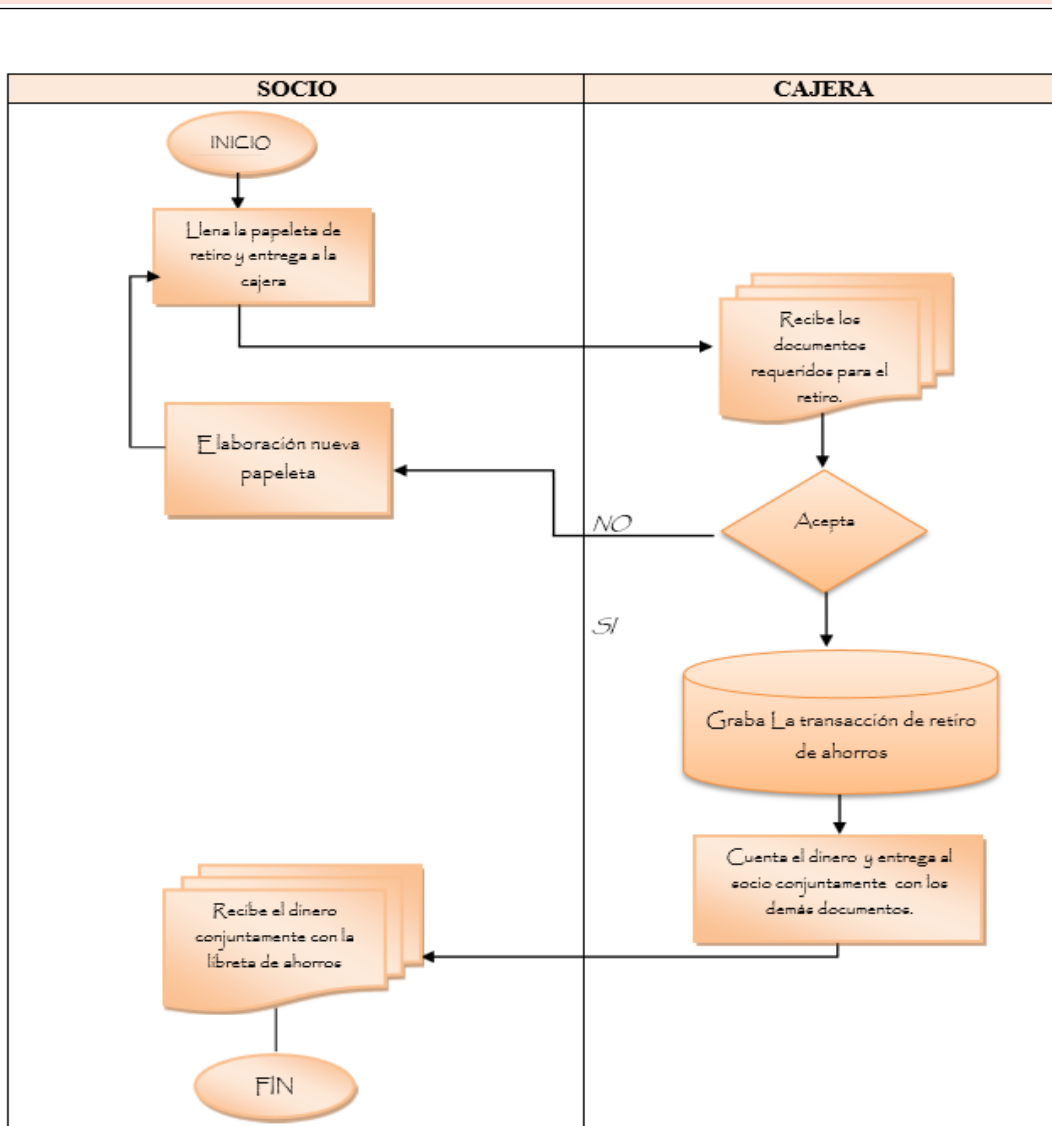
No.	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO	Llena la papeleta de retiro y se dirige a la ventanilla.
2	CAJERA	Recibe del socio la papeleta de retiro, la cedula de identidad y la libreta de ahorros, en caso de que no sea el socio quien retire se le pedirá su deluda junto con la del socio.
3	CAJERA	Verifica que la papeleta estén correctamente llena, y comparar la firma de la papeleta con la de la cedula, si el retiro no es realizado por el socio verifica la respectiva autorización junto con la firma de quien retira.
4	CAJERA	Si la papeleta no está correctamente llena se devolverá al socio todos los documentos que entrego.
5	CAJERA	Solicita al socio la elaboración de una nueva papeleta.
6	CAJERA	Si ya se llenó nuevamente la papeleta se realiza la transacción correspondiente, digita el retiro y cuenta el dinero.
7	CAJERA	Entrega el dinero al socio conjuntamente con la libreta de ahorros actualizada y archiva la papeleta



**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO "MUSHUK PAKARI"
LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

**PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTOS DEPOSITO DE AHORROS.
"FLUJOGRAMA"**



FUENTE: Investigación Propia
ELABORADO POR: Coac Mushuk Pakari

TABLA N.56 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.



**COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO "MUSHUK
PAKARI" LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTOS OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.

1. OBJETIVO

Cumplir con la principal actividad de la Cooperativa atendiendo las necesidades de los socios, contribuyendo al mejoramiento de su condición de vida y administrando los recursos de la Cooperativa con solidez, Liquidez, rotación de cartera, y bajo los parámetros legales.

2. ALCANCE

Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda.

3. RESPONSABLE

- Gerente
- Oficial de crédito
- Cajera

4. NORMATIVA

- Todos los integrantes que participen en este proceso tiene la obligación de actuar en base a lo que determine los estatutos y reglamentos de la institución.

- El oficial de crédito debe ejecutar sus actividades de una manera ética y responsable.
- Los encargados de este proceso deben realizar un adecuado análisis de las solicitudes de crédito, pedir las garantías necesarias que preserven los intereses de los socios y de la entidad, caso contrario se podrá rechazarla.

5. ANEXOS IV

Formato de solicitud de crédito Deudor

Formato de solicitud de crédito Garante



**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “MUSHUK PAKARI”
LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTOS OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS.

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

No.	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO	Se acerca a la Cooperativa y solicita un crédito.
2	SOCIO	Reúne y presenta los documentos requeridos.
3	OFICIAL CREDITO	DE Solicita al socio la siguiente información:

- Formulario de solicitud de crédito
- Copia de cedula de identidad y papeleta de votación del socio y su cónyuge.
- Copia de cedula de identidad y papeleta de votación del garante y su cónyuge. (si aplica).
- Certificado de ingresos.
- Copia del predio.

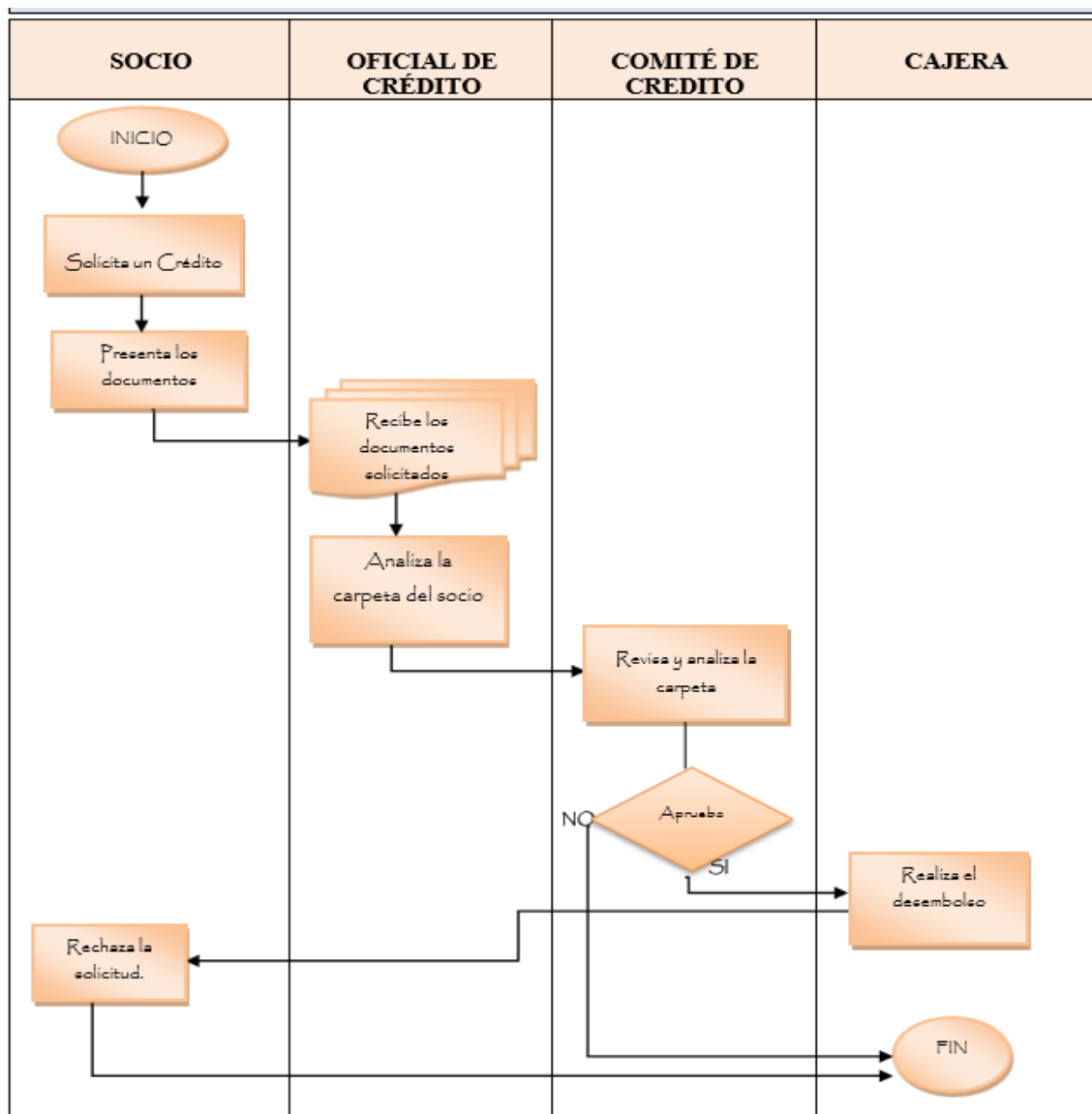
4	OFICIAL CREDITO	DE	Analiza la carpeta, verificando el historial de crédito del socio y su estado en la central de riesgos, luego elabora un informe con respecto a la solicitud.
5	OFICIAL CREDITO	DE	Revisa el informe y analiza la carpeta.
6	OFICIAL CREDITO	DE	Aprueba o rechaza la solicitud de crédito.
7	CAJERA		Realiza el desembolso a través de la acreditación en la cuenta del socio.



**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO MUSHUK PAKARI
LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

**PROCEDIMIENTO: OTORGAMIENTO DE CREDITOS.
"FLUJOGRAMA"**



FUENTE: Investigación Propia
ELABORADO POR: Coac Mushuk Pakari

TABLA N.57 DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS PLAZO FIJO



**COOPERATIVA DE AHORRO
Y CRÉDITO "MUSHUK
PAKARI" LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO PLAZO FIJO

1. OBJETIVO

Obtener capital a través de lo que depositan los clientes o socios en sus cuentas, permitirá a la cooperativa contar con recursos económicos para invertir en las diferentes colocaciones que hace. .

2. ALCANCE

Socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "MUSHUK PAKARI" Ltda.

3. RESPONSABLE

- Gerencia
- Oficial de Captaciones
- Cajera

4. NORMATIVA

Monto mínimo de apertura de certificados a plazo fijo USD 300,00;

Plazo mínimo: 30 días; c. Política de Tasa de interés: En función del monto y plazo (4,50 % al 11%);

5. ANEXOS IV

Formato de depósito a plazo fijo



**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO “MUSHUK PAKARI”
LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

PROCEDIMIENTO: PROCEDIMIENTO PLAZO FIJO

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

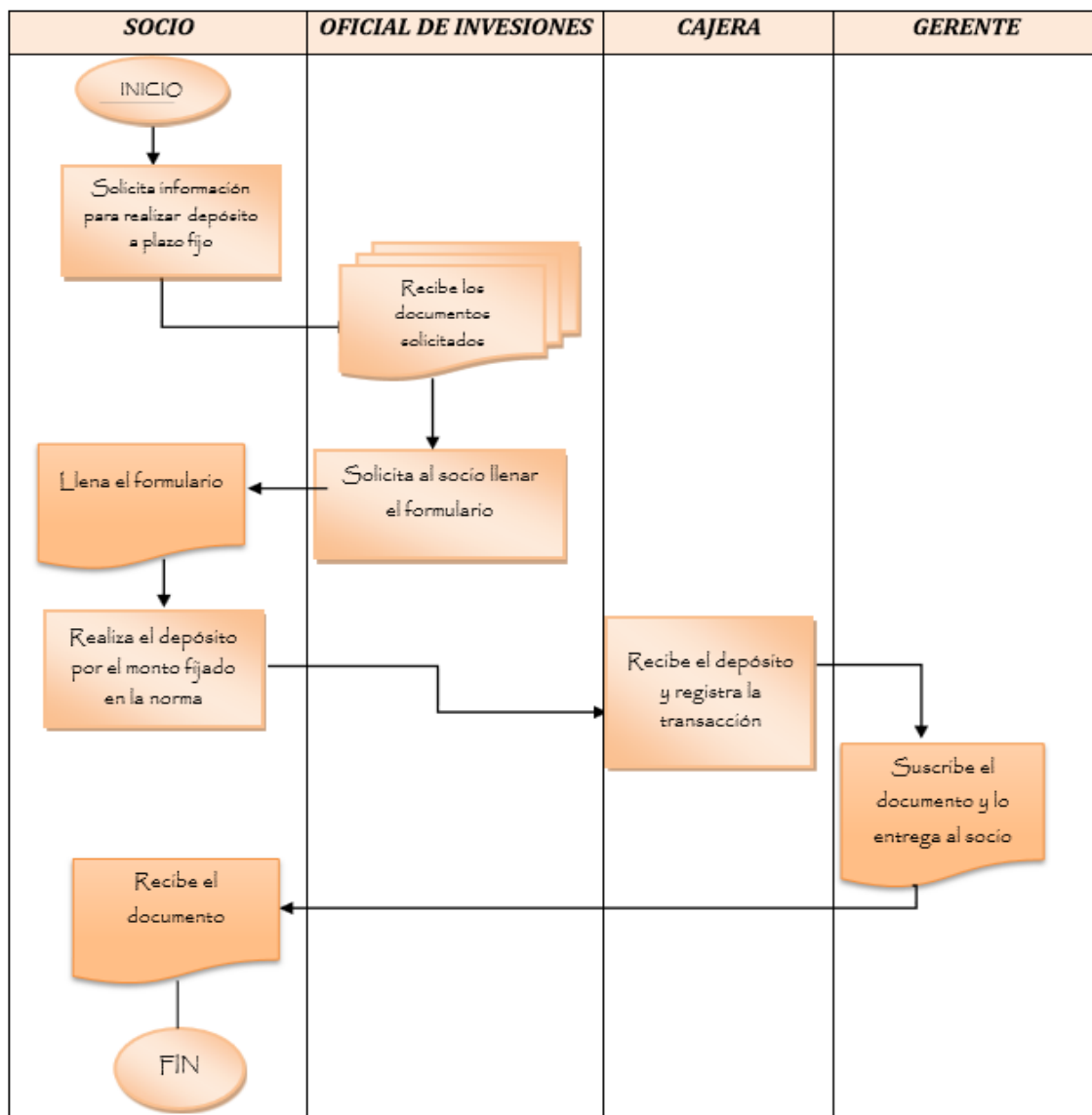
No.	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	SOCIO	Se acerca al Oficial de Captaciones e Inversiones portando la siguiente documentación para realizar un depósito a plazo fijo: <ul style="list-style-type: none">• Original y copia de la cédula de ciudadanía• Original y copia de la papeleta de votación
2	OFICIAL DE CAPTACIONES E INVERSIONES	Solicita que el socio llene el Formulario respectivo
3	SOCIO	Deposita al menos el monto fijado como mínimo en la Norma.
4	CAJERA	Recibe el depósito y registra la transacción
5	GERENTE	Suscribe el documento (depósito a plazo fijo) y lo entrega al socio



**COOPERATIVA DE AHORRO Y
CREDITO MUSHUK PAKARI
LTDA.**

FECHA DE EMISIÓN

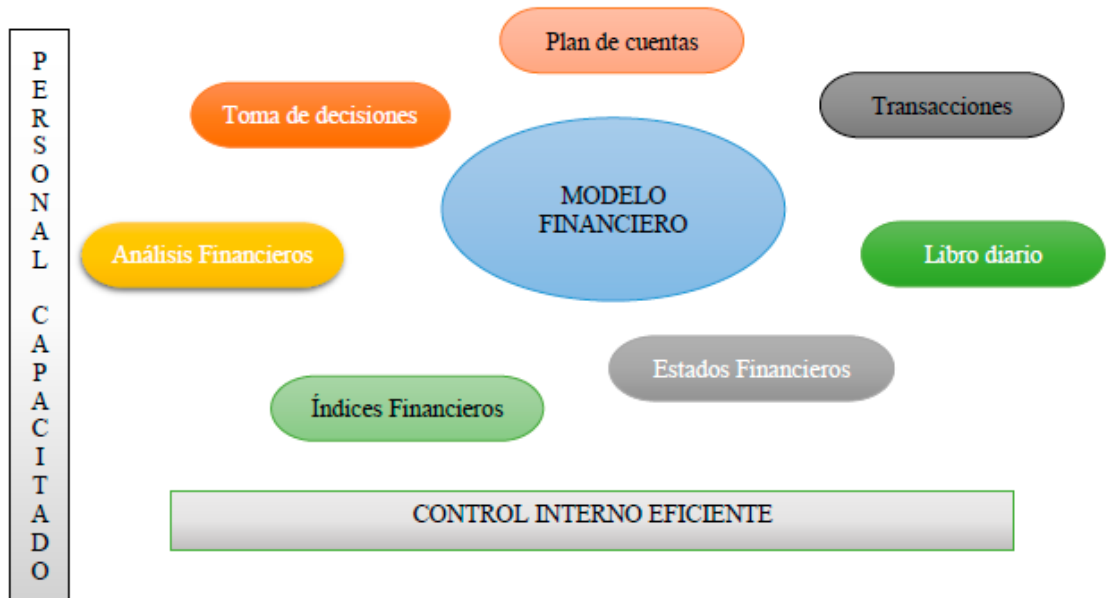
PROCEDIMIENTO: PLAZO FIJO



FUENTE: Investigación Propia

ELABORADO POR: Coac Mushuk Pakari

3.9 MODELO FINANCIERO



3.9.1 PLAN DE CUENTAS

El plan de cuentas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda. Está diseñado en base a la las nuevas NIFF, compuestas por una serie de codificaciones y la cuenta asignada, para lo cual se debe utilizar de la siguiente manera:

- ❖ Activo
- ❖ Pasivo
- ❖ Patrimonio
- ❖ Gastos
- ❖ Ingresos

TABLA N.58 PLAN DE CUENTAS

CODIGO	CUENTA
	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA.
	PLAN DE CUENTAS
1	ACTIVO
11	FONDOS DISPONIBLES
1101	Caja
110105	Efectivo
110110	Caja chica
11011005	Fondo de Caja Chica
14	CARTERA DE CRÉDITOS
1402	Cartera de créditos de consumo 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
1404	Cartera de créditos para la microempresa por vencer
140405	De 1 a 30 días
140410	De 31 a 90 días
140415	De 91 a 180 días
140420	De 181 a 360 días
140425	De más de 360 días
16	CUENTAS POR COBRAR
1603	Intereses por cobrar de cartera de créditos
160310	Cartera de créditos
16031010	Cartera de créditos de consumo
16031020	Cartera de créditos de Microcrédito
1614	Pagos por cuenta de clientes
161490	Otros
1690	Cuentas por cobrar varias

18	PROPIEDADES Y EQUIPO
1805	Muebles y Enseres de oficina
18050515	Equipos de Oficina
1806	Equipos de computación
1807	Unidades de transporte
1899	(Depreciación acumulada)
189915	(Muebles, enseres y equipos de oficina)
189920	(Equipos de computación)
189925	(Unidades de transporte)
189930	(Deterioro Unidades de Transporte)
18993005	(Deterioro Acumulado Unidades de Transporte)
19	OTROS ACTIVOS
1904	Gastos y pagos anticipados
190410	Anticipos a terceros
190490	Otros seguros
1905	Gastos diferidos
190510	Gastos de instalación
190520	Programas de computación
190525	Gastos de adecuación
190599	(Amortización acumulada gastos diferidos)
1906	Materiales, mercaderías e insumos
190615	Proveeduría
2	PASIVOS
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO
2101	Depósitos a la vista
210135	Depósitos de ahorro
21013505	Depósitos de ahorro ACTIVAS
21013520	Depósitos de Ahorro Kids ACTIVAS
210150	Depósitos por confirmar
21015005	Depósitos por confirmar (Dep. Cheques)
2103	Depósitos a plazo
210305	De 1 a 30 días
21030505	De más de 365 días
25	CUENTAS POR PAGAR
2501	Intereses por pagar

250115	Depósitos a plazo
25011505	A plazo fijo
2503	Obligaciones patronales
250310	Beneficios Sociales
25031005	Décimo Tercer Sueldo
25031010	Décimo Cuarto Sueldo
25031020	Fondo de jubilación
250315	Aportes
25031505	Aporte al IESS
25031515	Prestaciones IESS empleados
250390	Otras
2504	Retenciones
250405	Retenciones fiscales
25040505	Retención en la Fuente 1%
25040510	Retención en la Fuente 2%
25040515	Retención en la Fuente 8%
25040520	Retención IVA 30%
25040525	Retención IVA 70%
250490	Otras Retenciones
2506	Proveedores
29	OTROS PASIVOS
299005	Sobrantes de caja
299090	Cuentas por Pagar
29900505	Cuentas por pagar a empleados
3	PATRIMONIO
31	CAPITAL SOCIAL
3103	Aportes de socios
31030505	Certificados de Aportación
36	RESULTADOS
3604	(Pérdida del ejercicio)
3606	Excedentes
360605	Utilidad del ejercicio
4	GASTOS
41	INTERESES CAUSADOS
4101	Obligaciones con el público

410115	Depósitos de ahorro
410130	Depósitos a plazo
45	GASTOS DE OPERACIÓN
4501	Gastos de personal
450105	Remuneraciones mensuales
45010505	Sueldo a empleados
450110	Beneficios sociales
45011005	Décimo Tercer Sueldo
45011010	Décimo Cuarto Sueldo
450120	Aportes al IESS
450130	Pensiones y Jubilaciones
450190	Otras
45019010	Vacaciones
45019015	Capacitaciones
45019050	Uniformes
4503	Servicios varios
450305	Movilización, fletes y embalajes
45030505	Movilización
450315	Publicidad y propaganda
450320	Servicios básicos
450325	Seguros
450330	Arrendamientos
450390	Otros servicios
45039005	Servicios Financieros
45039010	Buró de Crédito (CREDIT REPORT)
4504	Impuestos, contribuciones y multas
450410	Impuestos Municipales
450430	Multas y otras sanciones
4505	Depreciaciones
450525	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina
450530	Equipos de Computación
450535	Unidades de Transporte
450540	Deterioro de Unidades de Transporte
4506	Amortizaciones
450615	Gastos de instalación


450625	Programas de computación
450630	Gastos de adecuación
4507	Otros gastos
450705	Suministros diversos
450715	Mantenimiento y reparaciones
450790	Otros
45079005	Limpieza y Aseo
45079010	Gastos financieros
45079015	Envío de Valija
45079020	Varios otros egresos
5	INGRESOS
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS
5101	Depósitos
510110	Depósitos en bancos y otras instituciones financieras
5104	Cartera de Créditos
510410	Cartera de créditos de consumo
510420	Cartera de créditos para la microempresa
54	INGRESOS POR SERVICIOS
5403	Afiliaciones y renovaciones
5405	Servicios cooperativos
5406	Otros
54060505	Asesoramiento Financiero

Plan de cuentas propuesto

Elaborado por: La Autora

3.9.2. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

TABLA N.59 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

		COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA.	
ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL			
Al __ de __ de __			
CODIGO	CUENTA		
A C T I V O S			
ACTIVO CORRIENTE			
11	FONDOS DISPONIBLES		
1101	Caja		
110105	Efectivo		
11010510	Fondo Caja Chica		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			
ACTIVO NO CORRIENTE			
16	CUENTAS POR COBRAR		
1603	Intereses por cobrar de cartera		
160310	Cartera Crédito de Consumo		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			
TOTAL ACTIVOS			
P A S I V O S			
PASIVO CORRIENTE			
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO		
2101	Depósitos a la vista		
210135	Depósitos de Ahorro		
21013505	Deposito en Cta. Activa		
TOTAL PASIVO CORRIENTE			
P A T R I M O N I O			
31	CAPITAL SOCIAL		
3103	Aportes de socios		
31030505	Certificados de Aportación		

TOTAL PATRIMONIO
TOTAL PASIVO & PATRIMONIO

GERENTE

CONTADOR

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Es el balance que se realiza momento de iniciar un período contable determinado, en el cual se registran los Activos, Pasivos y Patrimonio con que se constituye e inician operaciones.

3.9.3. ESTADO SE SITUACIÓN FINANCIERA

Considerando la naturaleza de sus actividades, se debe clasificar en activos corrientes, activos fijos y otros activos y pasivos corrientes, pasivos a largo plazo y otros pasivos dentro del balance general.

La empresa deberá revelar, para cada activo o pasivo, en el que se combinen cantidades que se esperan recuperar o pagar antes y después de los doce meses siguientes desde la fecha del balance, el importe esperado a cobrar o pagar, respectivamente, después de este periodo.

ACTIVOS CORRIENTES

Un activo debe clasificarse como corriente cuando:

- Los valores que se espera consumir, realizar o vender en un plazo igual o menor a un año.

- Activos cuyo vencimiento se espera ocurra en un año o a partir del cierre del ejercicio.
- Los activos financieros clasificados como mantenidos para negociar.
- Efectivo y otros líquidos equivalentes.

ACTIVO FIJO

Se denominan activos fijos a los bienes muebles e inmuebles que la empresa tiene y que le son básicos para el desempeño de sus actividades, estos activos están sujetos a depreciaciones, es decir al desgaste que sufren por el uso.

OTROS ACTIVOS

En esta clasificación se incluyen los activos que no pertenecen a ninguna de las dos categorías mencionadas, un ejemplo sería los gastos que son abonados de manera anticipada.

PASIVOS CORRIENTES

Un pasivo debe clasificarse como corriente cuando:

- Obligaciones que la empresa espera liquidar en el ciclo normal.
- Obligaciones cuyo vencimiento se espera sea en el corto plazo máximo de un año a partir del cierre del ejercicio.


PASIVO A LARGO PLAZO

Son los que la empresa debe abonar en el plazo superior a un año.

OTROS PASIVOS

Son los que no se incluyen en ninguna de las categorías anteriores.

TABLA N. 60 ESTADO SE SITUACIÓN FINANCIERA

CODIGO	CUENTA
	
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA.	
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de __	
A C T I V O S	
ACTIVO CORRIENTE	
11	FONDOS DISPONIBLES
1101	Caja
110105	Efectivo
11010510	Fondo Caja Chica
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	
ACTIVO NO CORRIENTE	
16	CUENTAS POR COBRAR
1603	Intereses por cobrar de cartera
160310	Cartera Crédito de Consumo
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	
TOTAL ACTIVOS	

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

21 OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO

2101 Depósitos a la vista

210135 Depósitos de Ahorro

21013505 Depósito en Cta. Activa

TOTAL PASIVO CORRIENTE

PATRIMONIO

31 CAPITAL SOCIAL

3103 Aportes de socios

31030505 Certificados de Aportación

TOTAL PATRIMONIO

TOTAL PASIVO & PATRIMONIO

GERENTE

CONTADOR

3.9.4 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Recoge el resultado del ejercicio, formado por los ingresos y los gastos de la entidad, se formula teniendo en cuenta que los ingresos y gastos se clasifican de acuerdo a su naturaleza.

Este estado sirve de base para conocer las pérdidas o ganancias de la entidad y sobre todo para tomar decisiones oportunas por parte de la gerencia puesto que aquí se refleja toda la situación financiera.

TABLA N.61 ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “MUSHUK PAKARI” LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL


Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de ____

CODIGO	CUENTA
INGRESOS INTEGRALES	
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS
5101	Depósitos
5104	Intereses de cartera de créditos
510410	Cartera de créditos de consumo
510420	Cartera de créditos para la microempresa
TOTAL INGRESOS INTEGRALES	
GASTOS INTEGRALES	
41	INTERESES CAUSADOS
4101	Obligaciones con el público
410115	Depósitos de ahorro
410130	Depósitos a Plazo
45	GASTOS DE OPERACIÓN
4501	GASTOS DE PERSONAL
450105	Remuneraciones mensuales
45010505	Sueldos de personal
450110	Beneficios Sociales
45011005	Décimo Tercer Sueldo
45011010	Décimo Cuarto Sueldo
TOTAL GASTOS INTEGRALES	
UTILIDAD DEL PERIODO	
_____	_____
GERENTE	CONTADOR

3.9.5. ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO

Este informe nos sirve para conocer acerca de los flujos de efectivo, es decir evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo, así como conocer las necesidades de liquidez que ésta tiene, permitiendo tomar decisiones sobre el estado económico de la empresa.

TABLA N.62 ESTADO DE FLUJO DEL EFECTIVO

	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	
MÉTODO DIRECTO	
DEL..... AL..... DE.....	
FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
+ FUENTES o INGRESOS DE CAPITAL	
Ahorros y Depósitos (-depósitos a plazo)	
Intereses ganados en créditos	
Ingresos por Servicios (Cta. 54)	
- USOS DE CAPITAL	
Gastos Personal	
Gastos Operacionales	
Servicios varios	
Gastos diferidos	
Otros egresos	
Créditos concedidos	
FLUJO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	
FLUJO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	
FLUJO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	

Aumento neto de efectivo y sus equivalentes
+ Efectivo del inicio del período
- Efectivo al final del período
= Efectivo al final del período

GERENTE

CONTADOR

3.9.6. ÍNDICES DE LIQUIDEZ

Mide la capacidad de la Cooperativa para cumplir sus obligaciones patrimoniales a corto plazo, es decir se refiere a la rapidez y eficiencia de poder transformar determinados activos y pasivos corrientes en efectivo.

En lo que se refiere a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Mushuk Pakari” Ltda. se utiliza los siguientes índices de liquidez:

RAZÓN DE CIRCULANTE (RC)

Indica la capacidad que tiene la Cooperativa para cubrir sus compromisos a corto plazo con la disponibilidad de recursos a corto plazo.

$$RC = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos a corto plazo}}$$

ÍNDICES DE APALANCAMIENTO O ENDEUDAMIENTO

Esta razón indica el monto de dinero de sus socios u otras instituciones crediticias, se utilizan para generar utilidades, es de vital

importancia ya que estas deudas comprometen a la Cooperativa a determinar la capacidad del pago a corto y largo plazo.

RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO (RE)

Mide la proporción de los activos que están financiados por terceros.

$$\text{RE} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activos}} * 100$$

ÍNDICES DE ACTIVIDAD

Miden la eficiencia con la cual la Cooperativa utiliza sus activos, su objetivo es evaluar la recuperación de la cartera, los pagos a proveedores y el movimiento y niveles de inventarios.

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

Permite conocer el número de días que tiene el cliente para cancelar sus obligaciones.

$$\text{Rotación por Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Clientes}}{\text{Ventas Crédito}} * 360$$

Si el resultado que se obtenga es superior al establecido en las políticas de crédito de la Cooperativa, significa que los clientes no están cumpliendo oportunamente con sus pagos y puede generar problemas de liquidez.

ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR

Indica el número de veces que las cuentas por pagar se convierten en efectivo en el curso de un año.

$$\text{Rotación por Cuentas por Cobrar} = \frac{\text{Compras anuales a Crédito}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Mide la capacidad de la Cooperativa para generar utilidad, esta razón de rentabilidad mide el éxito o el fracaso.

RAZÓN SOBRE ACTIVOS

Indica el porcentaje de utilidad líquida que se ha logrado en la inversión total en el negocio, es decir la utilidad que la empresa tiene por invertir en sus activos.

$$\text{Razón sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}}$$

RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO

Muestra la utilidad sobre el patrimonio obtenido por la empresa durante un periodo de tiempo determinado.

$$\text{Rentabilidad sobre el Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Patrimonio}}$$

ÍNDICES DE MOROSIDAD

Miden el porcentaje de la cartera improductiva frente al total de la cartera, los ratios de morosidad se calculan para el total de la cartera bruta y por actividad económica. Son los siguientes:

a) Morosidad de la cartera de créditos comerciales

Cartera improductiva comercial / cartera bruta comercial

b) Morosidad de la cartera de créditos de consumo

Cartera improductiva de consumo / cartera bruta de consumo

c) Morosidad de la cartera de créditos de vivienda

Cartera improductiva de vivienda / cartera bruta de vivienda

d) Morosidad de la cartera de créditos para la microempresa

Cartera improductiva para la microempresa / cartera bruta para la microempresa

Para lo cual se debe considerar lo siguiente:

a) Cartera Bruta = Carteras por Vencer + Cartera que No Devenga Intereses + Cartera Vencida

b) Cartera Neta = Cartera Bruta – Provisiones para créditos incobrables

c) Cartera Improductiva = Cartera que no Devenga Intereses + Cartera Vencida

CAPÍTULO IV

IMPACTOS

En el presente capítulo se establecerá los principales impactos que genera el proyecto en relación a los elementos que aportan sobre el bienestar de la Cooperativa.

OBJETIVO

- ❖ Identificar los principales impactos que produciría la implantación del manual.

4.1. PRINCIPALES IMPACTOS

- ❖ Impacto Organizacional
- ❖ Impacto Social
- ❖ Impacto Financiero
- ❖ Impacto Económico

Para poder analizar aspectos positivos y negativos se emplea una matriz de valoración utilizando la siguiente escala de calificación:

NIVELES DE IMPACTOS	VALORACIÓN
Impacto alto negativo	-3
Impacto medio negativo	-2
Impacto bajo negativo	-1
No hay impacto	0
Impacto bajo positivo	1
Impacto medio positivo	2
Impacto alto positivo	3

Además se utilizara la siguiente fórmula para valorar el nivel de impacto causado.

$$Nivel\ de\ Impacto = \frac{\sum}{n}$$

Dónde:

\sum = Sumatoria de los niveles de ponderación

n= Numero de indicadores

4.1.1. IMPACTO ORGANIZACIONAL

		NIVEL DE IMPACTO							
No	INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3	
1	Fortalecimiento del plan estratégico								x
2	Servicios de calidad						x		
3	Implementación del manual de funciones								x
4	Implementación del manual de procedimientos								x
	TOTAL						2	9	

Σ 11

Suma Total

Nivel de Impacto Organizacional=-----

Numero de indicadores

N.I.O= 11/4

N.I.O= 2.75

N.I.O= 3 **Impacto Positivo Alto**

4.1.1.1. FORTALECIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

En relación al fortalecimiento del plan estratégico se consideró un nivel alto de impacto ya que, en base a este trabajo la Cooperativa se direccionara de una mejor manera en base a lineamientos estratégicos adecuados, con lo cual logran enfocarse de mejor manera al crecimiento en sus servicios.

4.1.1.2. SERVICIOS DE CALIDAD

El servicio de calidad tiene un nivel de impacto medio, ya que, la atención y el servicio de calidad para los socios es un factor clave e importante que debe ser considerado por la Cooperativa y de esta manera llegar a fidelizar a sus clientes, sin dejar espacio es este aspecto a la competencia.

4.1.1.3. IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES

La implementación del manual de funciones tiene un impacto alto dentro del presente trabajo, ya que, este será un medio de ayuda para conocer las funciones específicas que se desarrollan en cada área o departamento de la Cooperativa.

4.1.1.4. IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La implementación del manual de procedimientos tiene un impacto alto porque a través de este se conoce la manera correcta de cómo realizar paso a paso cada actividad dentro de la Cooperativa, para una mayor eficacia y eficiencia en sus procedimientos.

4.1.2. IMPACTO SOCIAL

		NIVEL DE IMPACTO						
No	INDICADORES	-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Seguridad y confianza al socio							x
2	Rapidez en los tramites que se realicen							x
3	Aumento del número de socios						x	
4	Mejoramiento de la calidad de vida							X
TOTAL							2	9
Σ 11								

Suma Total

Nivel de Impacto Organizacional=-----

Numero de indicadores

N.I.O= 11/4

N.I.O= 2.75

N.I.O= 3 Impacto Positivo Alto

4.1.2.1. SEGURIDAD Y CONFIANZA AL SOCIO

En este indicador se considera un impacto alto positivo, por lo que, al implementar un manual de funciones y procedimientos, el personal de la Cooperativa sabrá cómo realizar adecuadamente las funciones de su cargo, lo que ayudara a brindar un mejor servicio y así, lograr la seguridad y confianza de sus socios.

4.1.2.2. RAPIDEZ EN LOS TRAMITES QUE SE REALIZAN

A través de la implementación del manual de funciones y procedimientos y de su socialización cada trabajador de la Cooperativa se adaptara a desarrollar sus funciones en base a un manual, lo que mejorar el tiempo y la agilidad en los trámites que cada socio realiza.

4.1.2.3. AUMENTO DEL NÚMERO DE SOCIOS

El aumento del número de socios tiene un impacto medio positivo, ya que con la aplicación de este manual el trabajo será garantizado y el personal será competitivo, y de esta manera se lograra mayor prestigio en la Cooperativa, generando una buena imagen y la captación día tras día de socios.

4.1.2.4. MEJORA LA CALIDAD DE VIDA

En relación al mejoramiento de la calidad de vida se establece un nivel de impacto alto positivo, por cuanto, al mejorar la calidad de vida del personal de la Cooperativa, se mejorar también la calidad de vida de sus

socios, que permitirá mirar a la Cooperativa como una oportunidad para desarrollarse.

4.1.3. IMPACTO FINANCIERO

No	INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO						
		-3	-2	-1	0	1	2	3
1	Optimización de los recursos económicos.						x	
2	Mejor manejo de los recursos financieros							x
3	Estabilidad económica							X
4	Efecto multiplicador							X
	TOTAL						2	9
Σ 11								

Suma Total

Nivel de Impacto Organizacional=-----

Numero de indicadores

N.I.O= 11/4

N.I.O= 2.75

N.I.O= 3 **Impacto Positivo Alto**

4.1.3.1. OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS ECONÓMICOS

Con la correcta utilización de los recursos económicos se proveerá a los trabajadores de la Cooperativa mejores oportunidades de crecimiento profesional, en donde se impulse el trabajo productivo, eliminando desperdicio de tiempo y dinero, lo que se reflejara en el ahorro de

recursos que se puedan canalizar para el mejoramiento de los servicios, alcanzado estándares de calidad y aceptación del usuario.

4.1.3.2. MEJOR MANEJO DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

Estructurando de manera correcta la parte financiera de la Cooperativa, se podrá utilizar de manera eficiente el presupuesto general de la organización, y tomando en cuenta los requerimientos prioritarios que vayan encaminados a brindar un mejor servicio, lo que contribuirá a lograr mayor captación de socios y por ende mayores ingresos para la Cooperativa.

4.1.3.3. ESTABILIDAD ECONÓMICA

Con la implementación de este manual la estabilidad económica tiene un nivel de impacto alto positivo, por cuanto, se lograra un trabajo en equipo integrando al personal administrativo y financiero, lo que permitirá mantener los niveles adecuados de rentabilidad, solvencia y estabilidad económica.

4.1.3.4. EFECTO MULTIPLICADOR

A través de un sistema de evaluación, se adoptará medidas que tiendan a mejorar las políticas salariales, ascensos a los empleados más eficientes, provocando un efecto multiplicador, ya que por el deseo de superación de cada uno de ellos, se obtendrá mayores niveles de efectividad institucional, que a largo plazo redundará en el ahorro de recursos económicos.

4.1.4. IMPACTO GENERAL

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTO							TOTAL
	-3	-2	-1	0	1	2	3	
IMPACTO ORGANIZACIONAL							X	3
IMPACTO SOCIAL							X	3
IMPACTO FINANCIERO							X	3
TOTAL	0	0	0	0	0	0	9	9

Elaborado por: La Autora

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{\Sigma}{\text{\#indicadores}}$$

$$\text{Nivel de Impacto} = \frac{12}{4}$$

Nivel de Impacto = 3

Nivel de Impacto=Alto Positivo

4.1.4.1. ANÁLISIS GENERAL

En términos generales el presente proyecto genera un impacto alto positivo, lo que es muy bueno, ya que se determina que la implementación del manual administrativo financiero es necesario tanto dentro de la Cooperativa como para sus socios, y ayudara a un mejor enfoque en el ámbito administrativo como financiero, siendo un instrumento de ayuda y crecimiento institucional.

CONCLUSIONES

- ❖ La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., carece de un manual Administrativo Financiero que permita que el personal que labora dentro de la cooperativa conozca en forma ordenada los procedimientos que deben seguirse para ejecutar de manera sistemáticas las actividades.
- ❖ A través del capítulo II que se presenta en la investigación los funcionarios de la organización accederán a un mejor entendimiento y conocimiento de la terminología utilizado en el presente trabajo de investigación.
- ❖ La implementación de este manual será de gran utilidad para la Cooperativa, ya que se explica cada actividad que se realiza dentro de la institución, con el fin de hacerlas transmisibles además de ser un instrumento útil dentro del proceso administrativo como herramienta de formación y referencia a todos los funcionarios y áreas de la Cooperativa.
- ❖ En lo que se refiere al proceso financiero este manual permitirá el correcto manejo de los recursos financieros, lo que con llevará a que la Cooperativa genere mayor rentabilidad a través de la utilización de los índices de liquidez propuestos en este manual.
- ❖ La implementación de este manual en la cooperativa generará un impacto alto positivo y aceptación por parte de sus directivos, ya que será una herramienta que aporte al desarrollo y sustentabilidad de la organización.

RECOMENDACIONES

- ❖ Adoptar los procedimientos y funciones determinados en el presente trabajo, para lo que se recomienda implementar el Manual Administrativo Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Mushuk Pakari" Ltda., el mismo que deberá ser difundido entre quienes conforman la Institución y así mismo, ser motivo de revisión constante, conforme se produzca el desarrollo de la Cooperativa.
- ❖ Se recomienda proporcionar de al menos una copia completa de los manuales presentados, y que los mismos estén al alcance y disponibles de cada unidad, área o departamento, con el fin de que sea una fuente de enriquecimiento personal y profesional de cada miembro de la institución.
- ❖ Se recomienda la aplicación del manual administrativo financiero en la cooperativa, con el fin de fortalecer el sistema de gestión administrativa financiera, corrigiendo deficiencias, errores en sus procesos, y así lograr una mejor utilización del talento humano existente.
- ❖ Se recomienda realizar capacitaciones y constante preparación al personal de la Cooperativa, ya que esto beneficiara a la satisfacción del cliente al momento de recibir un servicio brindado por la institución, con el fin de mantener su nivel de aceptación y el nivel de impacto generado en su aplicación.

BIBLIOGRAFÍA

Baldwin, J. (2010). Finanzas de la empresa.

Bravo, M. (2009). Contabilidad General. Quito: Sexta edición.

Chiavenato, I. (2004). Introducción a la teoría general de la Administración. Mc Graw Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2011).

Corporación de estudios y publicaciones. (2010). Ley de Cooperativas Título VI. Quito.

Cuesta, A. (2010). Gestión del talento humano y conocimiento

de conceptos.com. (s/f). Captación. Recuperado el 15 de 07 de 2014, de <http://deconceptos.com/general/captacion>

Dultat, M. (2009).

Fincowsky, E. (2008). Manuales Administrativos. Guía para su elaboración.

Galindo, C. (2008). Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios. Ecoe Ediciones.

Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2010).

Gómez, W. (2012). Contenido básico de un manual de funciones.

González, V. (2008). Elaboración de manuales de métodos y procedimientos. Recuperado el 19 de 04 de 2014, de <http://www.emagister.com/curso-empresa-metodos-procedimientos/objetivo-manuales-metodos-procedimientos>

Gutiérrez, Moisés. (03 de 05 de 2012). Enciclopedia financiera. Recuperado el 10 de 12 de 2014, de Indicadores financieros: <http://www.encyclopediainanciera.com/indicadores-financieros.htm>

Hellriegel, D., Slocum, J., & Jackson, S. (2009). Administración: un enfoque basado en competencias. Colombia: Thomson.

La enciclopedia libre wikipedia. (2014). Servicio de atención al cliente. Recuperado el 23 de 07 de 2014, de http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci%C3%B3n_al_cliente

La enciclopedia libre wikipedia.com . (10 de 08 de 2014). crédito. Recuperado el 15 de 07 de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Cr%C3%A9dito>

Marcic, D., & Daft, R. (2010). Introducción al a administración.

Robbins, & Coulter, M. (2010). Administración.

Rodríguez, J. (s/f). Anual de Políticas. Capítulo VI.

Soto, B. (17 de 12 de 2011). El perfil por competencias. Recuperado el 07 de 01 de 2015, de [gestión.org: http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias/](http://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/5647/el-perfil-por-competencias/)

wikipedia.com. (2014). Rotación de Puestos recuperado. Recuperado el 07 de 01 de 2015, de http://es.wikipedia.org/wiki/Rotaci%C3%B3n_de_Puestos_recuperado
wikipedia.com. (s/f). Socio. Recuperado el 13 de 07 de 2014, de <http://es.wikipedia.org/wiki/Socio>

ANEXOS

ANEXO I.

LIBRETA DE AHORROS

LIBRETA DE AHORROS
MUSHUK PAKARI S.A.S.
Cooperativa de Ahorro y Crédito
Juntos se ahorran N° 004502

Nombre: _____
Cuenta N°: _____ C.I. _____

FECHA	NUM. DE OPERACION	MONTO	SALDO
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

LIBRETA DE AHORROS

FECHA	NUM. DE OPERACION	MONTO	SALDO
26			
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			
38			
39			
40			
41			
42			
43			
44			
45			
46			
47			
48			
49			
50			

CERTIFICADO

FECHA	NUM. DE OPERACION	MONTO	SALDO

ANEXO II.

PAPELETA DE DEPÓSITO

MUSHUK PAKARI
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Papeleta de DEPÓSITO 0013075

CIUDAD _____ DIA _____ MES _____ AÑO _____

CUENTA N° _____

NOMBRE DEL TITULAR _____

NOMBRE DEL DEPOSITANTE _____

TELÉFONO _____

N° Efectivo _____

Cheque _____

Certificado de Aportación _____

Total depósito _____

CANTIDAD _____ DÓLARES

Firma del Socio (s) _____ Cajero (s) _____

C.I. _____ OTAVALO - IBARRA - COTACACHI - GAYAMBIE

DECLARO QUE ESTOY DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS Y CONDICIONES ESTABLECIDOS EN ESTE FORMULARIO, QUE NO EXISTE NINGUNA RELACION CON LA INSTITUCIÓN FINANCIERA QUE SE MENCIONA EN ESTE DOCUMENTO, Y QUE LA COOPERATIVA MENCIONADA NO ASUME RESPONSABILIDAD POR EL INCUMPLIMIENTO DE LOS DEBERES QUE SE LE ASIGNAN EN ESTE DOCUMENTO.

CHEQUES			EFECTIVO		
BANCO	CHEQUES N°	VALOR	DENOMINACIÓN	CANTIDAD	TOTAL
			1		
			5		
			10		
			20		
			50		
			100		
			MONEDAS		

ANEXO III.

PAPELETA DE RETIRO

 **MUSHUK PAKARI**
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

Papeleta de RETIRO 0010123

CUENTA N°

CIUDAD	DÍA	MES	AÑO	RETIRO	VALOR	CTVS.
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

USO \$

NOTA: Salvo el Dólar de la Cooperativa no serán recibidos depósitos.

YO:

HE RECIBIDO DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "MUSHUK PAKARI" LTDA.

CANTIDAD: DÓLARES

Declaro que los valores que recibo son reales y los serán entregados a ALCANTARA SUGAR & ICEA.

Firma del Socio (a) Cajero (a)

C.I.: OTAVALO - IBARRA - COTACACHI - CAYAMBE

Independiente presentar cédula de identidad, este recibo es válido sin validación de terminal de caja

Autorización de Retiro

BAJO MI RESPONSABILIDAD AUTORIZO AL S/1 (A)

C.I.:

A RETIRAR LA SUMA DE DÓLARES

QUE SERÁ DEBITADO DE MI LIBRETA DE AHORROS

Firma del Socio (a)

C.I.: TELF:

Firma de quien retira

C.I.: TELF:

 **MUSHUK PAKARI**
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO

FINANCIAMIENTO CREDITO ORIGINAL DEL SOCIO Y DEL BENEFICIARIO
Financiamiento en el programa de ahorro y crédito

ANEXO IV.

FORMULARIO DE APERTURA DE CUENTA

Formulario de Apertura de Cuenta de Cliente			
Cuenta Número: *****		*****	
DATOS DEL SOCIO:			
Cédula:			
Nombres:		Apellidos:	
Lugar de Nacimiento:			
Fecha de Nacimiento:		Estado civil:	Representante:
Dirección:			
Teléfono:		Teléfono:	
Provincia:	Ciudad :	Parroquia :	
Referencia personal :			Teléfono:
DATOS DEL TRABAJO			
Lugar Trabajo :			
Dirección del trabajo			Teléfono:
DATOS DEL CÓNYUGE			
Cédula:			
Nombres :		Apellidos:	
Dirección:		Teléfono:	
Lugar de trabajo:			
Dirección de trabajo:		Teléfono:	
DATOS DEL BENEFICIARIO			
Nombres:			
Parentesco:			
Dirección:			
Teléfono:			
Para todas las cuentas sin crédito, y para la primera operación, el pago deberá efectuarse antes del envío del material.			
Como firmante de la Sociedad manifiesto que : Conozco y acepto las condiciones de venta de la COAC Mushuk Pakari Ltda. Tengo los poderes necesarios para aperturar esta cuenta de cliente.			
Firmado en Ibarra 14 De Marzo del 2011			
Firma y sello,			
Firmado por:		MARGARITA FERNÁNDEZ	
Encargado(a)		070516351-7	
Observaciones :			
El cliente / socio acepta las condiciones y reglamentos vigentes en la Cooperativa, a mas de ello autoriza a utilizar la información indicada en lo que la Cooperativa creyere conveniente dentro de lo legal			

ANEXO V.

PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA

1. MISIÓN

Servir a nuestros socios, de manera competitiva y equitativa facilitando la entrega de productos y servicios financieros, que aseguren el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros socios, con el respaldo y compromiso de su talento humano basado en principios y ética cristiana, fortaleciendo la confianza, solidez y crecimiento institucional.

2 VISIÓN

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda., será reconocida por la solidez en su estructura financiera, talento humano, credibilidad, excelencia en el servicio y el aporte a la mejora de la calidad de vida de nuestros socios, apoyando al desarrollo socio-económico del país.

3 PRINCIPIOS

La Cooperativa de ahorro y crédito “MUSHUK PAKARI” Ltda., Tiene los siguientes principios:

- Lealtad
- Seguridad
- Vocación de servicio
- Honradez
- Competencia

LEALTAD

Todo acto estará dirigido con amor y respeto a nuestros semejantes en la institución a la cual prestamos nuestros servicios, por lo tanto,

permaneceremos fieles a la firme creencia en los derechos y dignidad de la persona.

SEGURIDAD

Es nuestro compromiso desempeñar las funciones, tareas con seguridad, con el único fin de satisfacer las necesidades de nuestros socios y clientes.

VOCACION DE SERVICIO

Trabajar como empleado en la Cooperativa, constituye un privilegio y compromiso de servir a los socios y no de servirse de la institución.

HONRADEZ

Todos los bienes, derechos, recursos y documentos de propiedad de la institución, serán utilizados, conservados y cuidados con rectitud e integridad, con el fin de alcanzar el beneficio institucional de los socios, empleados y público en general.

COMPETENCIA

Es nuestro deber demostrar aptitud para cumplir las funciones establecidas, para ellos seremos competentes y mantenemos personal apropiado, preparado, al máximo de su capacidad y esfuerzo.

4 VALORES

Los valores en la Cooperativa hacen de está una organización responsable, estableciendo valores como:

- Confianza

- Transparencia
- Solidaridad
- Responsabilidad social
- Equidad

CONFIANZA

La confianza es un valor que hay que darla y a su vez ganársela, permitiéndonos ir hacia un camino de crecimiento, enfrentar dudas, y así generar un nuevo horizonte de mejores oportunidades, marcando la diferencia entre la competencia.

TRANSPARENCIA

Ser éticos y congruentes en la práctica de reglas, obligaciones con la Institución, para crear credibilidad en las acciones e interrelaciones con el público.

SOLIDARIDAD

Actuar bajo el sentimiento de unidad, con la predisposición de ayudar a los compañeros y a quienes lo necesiten.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Apoyar y contribuir activa y voluntariamente las acciones realizadas para el desarrollo comunitario, dirigido a mejorar la calidad de vida de los sectores más vulnerables, con el respaldo y el compromiso de los socios.

EQUIDAD

Defender la igualdad de oportunidades, en busca de la justicia social, con valoración a la individualidad que asegura mejores condiciones de vida y trabajo digno.

5. POLÍTICAS

- Desarrollo integral del asociado.
- Fomento de la economía popular y solidaria.
- Identificación y apoyo constante a micro emprendimientos.
- Transparencia en los servicios prestados por la Cooperativa.

6. PLANES, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS

Tomando en cuenta la Visión y Misión Institucional, con la participación de sus directivos, funcionarios y socios, se procede a establecer los principales planes, objetivos, estrategias y metas.

La metodología que se utilizó para el desarrollo del presente trabajo es del análisis de la información primaria que se obtiene de las encuestas y de las secundarias que provienen de los balances contables, estatutos, reglamentos y resoluciones, con la finalidad de definir los planes, objetivos, estrategias, metas y actividades a cumplirse en los años futuros.

PLANES, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y METAS PARA LA COAC MUCHUK PAKARI

PLANES	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
FINANCIERO	Lograr una sostenibilidad financiera que garantice la permanencia y crecimiento de la Cooperativa en el mercado financiero local	Presupuesto para los próximos cinco años, con indicadores financieros aceptables en lo referente a morosidad, liquidez y rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto anual • Morosidad < 5% • Liquidez $\geq 12\%$ • Rentabilidad Patrimonial $\geq 10\%$
POSICIONAMIENTO	Mejorar su posicionamiento en los mercados locales en los que viene interviniendo	Estudio de mercado para actualizar el logotipo, misión y visión institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad mensual • Mejora logotipo y misión y visión institucional • Dos o tres nuevos productos financieros de captación y de colocación
ORGANIZACIONAL	Establecer una estructura organizacional en función de los principios y valores institucionales	Reestructuración organizacional basado en funciones y resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el organigrama estructural • Diseñar un manual de funciones Diseñar un manual de procedimientos • Diseñar un manual de crédito y de ahorros

<p>VINCULACIÓN</p>	<p>Diseñar un conjunto de actividades que vincule a los socios con la cooperativa</p>	<p>Actividades sociales, médicas, deportivas y educacionales dirigidas a los socios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dictar tres cursos al año de educación financiera • Crear departamento de asesoramiento micro empresarial • Desarrollar semestral mente actividades de esparcimiento para niños, jóvenes y adultos • Campañas semestrales de salud para los socios
---------------------------	---	---	---

A continuación se detalla, las estrategias a emprender para alcanzar los objetivos propuestos, tomando en cuenta las metas a cumplir en los años siguientes que van desde el año 2010 al año 2014

➤ **PERSPECTIVA FINANCIERA**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI									
PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL									
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS		METAS					
				ACTUAL	2010	2011	2012	2013	2014
FINANCIERA A	OE 1 Lograr una sostenibilidad financiera que garantice la permanencia y crecimiento de la Cooperativa en el mercado financiero local	EF1	Presupuesto anual		1	1	1	1	1
		EF2	Plan de manejo de cartera, para bajar mora	14,21%	8,20%	<5%	<5%	<5%	<5%
		EF3	Flujos de caja para mantener niveles de liquidez aceptables	-12,41%	≥12%	≥12%	≥12%	≥12%	≥12%
		EF4	Punto de equilibrio financiero para lograr una colocación superior y obtener utilidades	-13,42%	≥10%	≥10%	≥10%	≥10%	≥10%

➤ **PERSPECTIVA DE MERCADO**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		ACTUAL	METAS				
						2013	2014	2015	2016	2017
POSICIONAMIENTO	OE2	Mejorar su posicionamiento en los mercados locales en los que viene interviniendo	EP1	Estudio y evaluación del Mercado		1	1	1	1	1
			EP2	Misión, visión y logotipo actualizado		1	1	1	1	1
			EP3	Plan de publicidad		2	6	6	6	6
			EP4	Nuevos productos financieros de captación y colocación		1	2	2	3	3

➤ **PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**



COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		ACTUAL	METAS				
						2013	2014	2015	2016	2017
ORGANIZACIONAL	OE3	Establecer una estructura organizacional en función de los principios y valores institucionales	EO1	Organigrama estructural organizado		1	1	1	1	1
			EO2	Manual de funciones actualizado		1	1	1	1	1
			EO3	Manual de crédito actualizado		1	1	1	1	1
			EO4	Manual de ahorro actualizado		1	1	1	1	1

➤ **PERSPECTIVA DE VINCULACIÓN**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		ACTUAL	METAS				
						2013	2014	2015	2016	2017
VINCULACIÓN	OE4	Diseñar un conjunto de actividades que vincule a los socios con la cooperativa	EV1	Cursos de educación financiera		1	3	3	3	3
			EV2	Departamento de asesoramiento micro empresarial		1	2	2	2	2
			EV3	Actividades de esparcimiento para niños, jóvenes y adultos		1	2	2	2	2
			EV4	Campaña de salud para socios		1	2	2	2	2

➤ **PERSPECTIVA LEGAL**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS		ACTUAL	METAS				
						2013	2014	2015	2016	2017
LEGAL	OE5	Cumplir con las disposiciones de la Ley y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria	EL1	Estatutos y reglamentos actualizados		1	1	1	1	1
			EL2	Convenios interinstitucionales		0	1	2	3	4
			EL3	Capacitación de concejos, administrativos y socios en función de la nueva Ley		1	3	3	3	3

PLAN OPERATIVO 2010-2014

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK		
PAKARI		
PERSPECTIVA	FINANCIERA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Lograr una sostenibilidad financiera que garantice la permanencia y crecimiento de la cooperativa en el mercado financiero local	
No	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
EF1	Presupuesto Anual	Obtener los estados financieros de los últimos 4 años. Realizar los indicadores financieros de la COAC de los últimos años Elaborar el presupuesto anual para el 2014
EF2	Plan de manejo de cartera	Iniciar procesos de renegociación Visitar a los socios morosos Notificar a los socios morosos Llamar a los socios para recordar fecha de vencimiento Emprender demanda judicial
EF3	Flujo de caja	Elaborar estado de flujo de caja por oficina Buscar fuentes de fondeo nacionales e internacionales Capacitar en procesos de captación de recursos Establecer metas de captación por sucursal
EF4	Punto de equilibrio financiero	Calcular el punto de equilibrio por oficina Basar la captación y colocación en función del punto de equilibrio Efectuar el control de los gastos administrativos y operativos de cada sucursal Optimizar el uso de los gastos de servicios básicos y suministros

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI

PERSPECTIVA	MERCADO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Mejorar su posicionamiento en los mercados locales en los que viene interviniendo	
No	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
EM1	Estudio y evaluación de mercado	Medir la satisfacción del cliente en base a encuestas en cada oficina
		Realizar una diagnóstico situacional de cada lugar de intervención
		Identificar y apoyar propuestas productivas innovadoras
EM2	Misión, Visión y logotipo actualizado	Revisar la misión y visión institucional en cuanto a su cumplimiento
		Actualizar el logotipo institucional
		Medir el logro en cuanto a los objetivos alcanzados
		Conocer las razones de deserción de los socios
		Establecer buzón de sugerencias
EM3	Plan de publicidad	Elaborar un plan de marketing para difundir los servicios financieros de la COAC
		Establecer convenios con las distintas organizaciones de cada localidad
		Identificar e incorporar a segmentos sociales no considerados actualmente
		Contratar varios tipos de seguros en beneficio de los socios
		Promocionar las actividades sociales y de apoyo realizados por la COAC
EM4	Nuevos productos financieros de captación y colocación	Investigar sobre las necesidades de productos financieros de cada sector
		Rediseñar productos de colocación en cada oficina
		Rediseñar productos de captación en cada oficina
		Estimular a los buenos socios a través de presentes o descuentos especiales

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI

PERSPECTIVA	ORGANIZACIONAL	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Establecer una estructura organizacional en función de los principios y valores institucionales	
No	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
EO1	Organigrama estructural	Diseñar un organigrama estructural por cada oficina
		Realizar una diagnóstico de cada área de trabajo
		Identificar y apoyar los puestos estratégicos de la institución
EO2	Manual de Funciones	Establecer las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo
		Elaborar y actualizar el manual de funciones de la COAC
		Poner a consideración del Concejo de Administración la aprobación del manual
		Presentar a la Asamblea General para su aprobación
		Difundir a los trabajadores el manual de funciones
EO3	Manual de Crédito	Elaborar y actualizar el manual de crédito de la COAC
		Poner a consideración del Concejo de Administración la aprobación del manual
		Presentar a la Asamblea General para su aprobación
		Difundir a los trabajadores el manual de crédito
EO4	Manual de Ahorro	Elaborar y actualizar el manual de ahorro de la COAC
		Poner a consideración del Concejo de Administración la aprobación del manual
		Presentar a la Asamblea General para su aprobación
		Difundir a los trabajadores el manual de ahorro

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUK PAKARI

PERSPECTIVA	VINCULACIÓN	
-------------	-------------	--

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Diseñar un conjunto de actividades que vincule a los socios con la Cooperativa	
No	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
EV1	Cursos de educación financiera para socios y empleados	Definir temas de capacitación financiera
		Vincularse con la SEPYS para el desarrollo de los cursos
		Promocionar oportunamente los cursos de capacitación
		Desarrollar los cursos de capacitación
EV2	Departamento de asesoramiento micro empresarial	Crear el departamento de asesoramiento micro empresarial
		Establecer horario de atención considerando las sucursales existentes
		Promocionar los horarios y servicios del departamento. asesoramiento micro empresarial
		Establecer fichas de atención y temas de asesoramiento
EV3	Actividades de esparcimiento para niños, jóvenes y adultos	Organizar programas recreativos por fechas especiales
		Organizar programas deportivos
		Difundir oportunamente la realización de los programas
		Incentivar su participación a través de ofertar premios significativos
EV4	Campaña de salud para socios	Realizar un alianza estratégica con el MSP, para llevar a cabo campañas de salud
		Establecer campañas preventivas de salud
		Promocionar oportunamente las campañas de salud
		Incentivar a quienes participen en las campañas de salud a través de descuentos con las farmacias de la localidad.

Econ. Rubén D. Santacruz D.

CONSULTOR

ANEXO VI

**ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COAC “MUSHUK PAKARI”
LTDA.**

1. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico establecido?
2. ¿Considera Ud que el personal se encuentra identificado con la misión y visión establecidas?
3. ¿Considera usted que la estructura organizacional de la Cooperativa es la adecuada?
4. ¿Cree Ud que el organigrama con el que cuenta la Cooperativa es el adecuado?
5. ¿Cree necesario la implementación de un manual administrativo en su institución?
6. ¿La cooperativa toma decisiones basadas en los objetivos, políticas, metas y estrategias establecidos?
7. ¿Se dispone de estrategias financieras para la oportuna toma de decisiones?
8. ¿Para el análisis de la información financiera usted hace uso de índices de liquidez?

ANEXO VII

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

La presente encuesta tiene como fin conocer cómo se encuentra la situación administrativa financiera de la Cooperativa de ahorro y crédito “MUSHUK PAKARI” LTDA.

INDICACIONES.- A continuación se encuentra detallado un cuestionario, mismo que deberá ser contestado de forma veraz para consolidar información y determinar la situación actual de la empresa

EDAD..... GENERO.....

CARGO.....

1. ¿Se encuentra Ud identificado con la misión y visión de la Cooperativa?

SI ()

NO ()

2. ¿Para el cumplimiento de las actividades, usted está sujeto a políticas, valores y objetivos otorgados por la Cooperativa?

SI ()

NO ()

3. ¿Conoce usted si existe un Manual de Funciones en el que esté descrito las funciones que va a realizar?

SI ()

NO ()

4. ¿Conoce usted si existe un Manual de Procedimientos que especifique el procedimiento para realizar sus actividades?

SI ()

NO ()

5. ¿La Cooperativa socializa el aspecto financiero para la toma de decisiones?

SI ()

NO ()

6. ¿La Cooperativa toma decisiones en base los análisis financieros que se realiza?

SI ()

NO ()

7. ¿Cree Ud. Que los estados financieros que utiliza la Cooperativa son los adecuados para el manejo financiero?

SI ()

NO ()

8. ¿La Cooperativa ha tomado en cuenta su perfil de competencias para asignar un cargo?

SI ()

NO ()

9. ¿La Cooperativa les hace participes de capacitaciones para el mejor desempeño de las actividades?

SI ()

NO ()

10. ¿Dentro de sus actividades esta Ud sujeto a rotación en su puesto de trabajo?

SI ()

NO ()

ANEXO VIII

ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS DE LA COOPERATIVA



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

La presente encuesta tiene como fin conocer cómo se encuentra la situación actual de la Cooperativa de ahorro y crédito “MUSHUK PAKARI” LTDA.

INDICACIONES.- A continuación se encuentra detallado un cuestionario, mismo que deberá ser contestado de forma veraz para consolidar información y determinar la situación actual de la empresa

1. ¿A su criterio la calidad de los servicios que brinda la cooperativa son?

MUY BUENOS ()

BUENOS ()

REGULAR ()

MALOS ()

2. ¿Considera que la atención que se da los socios es?

- MUY AMABLE ()
- AMABLE ()
- POCO AMABLE ()
- NADA AMABLE ()

3. ¿Al solicitar un crédito la agilidad del servicio es?

- MUY BUENA ()
- BUENA ()
- REGULAR ()
- PÉSIMA ()

4. ¿Por qué prefiere asociarse a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Mushuk Pakari Ltda?

- CONFIANZA ()
- BENEFICIOS QUE OFRECE ()
- ATENCIÓN ()
- RECOMENDACIÓN ()

5. ¿Considera que el tiempo que demora la cooperativa en la entrega de un crédito es?

- ADECUADO ()
- POCO ADECUADO ()
- NADA ADECUADO ()

6. ¿Considera que el trámite para solicitar un crédito es:

- RÁPIDO ()
- ÓPTIMO ()
- DEMOROSO ()