



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO  
EXTERIOR**

**CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la Obtención del Título de:

**INGENIERAS EN FINANZAS**

“Implementación de un modelo administrativo y financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato de la Provincia de Tungurahua en el año 2012.”

**LUPE MARIANELA GUAMÁN CAIZA**

**AYDA CLARA CHIMBO MANOBANDA**

**RIOBAMBA – ECUADOR  
2012**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL:**

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

**Ing. Byron Napoleón Cadena Oleas**

**DIRECTOR DE TESIS**

**Dr. Rodney Eduardo Mejía Garcés**

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## DERECHOS DE AUTORÍA

El contenido y resultado obtenido en la presente Tesis de Grado, como requerimiento previo a la obtención del título de ingenieras en finanzas, son absolutamente originales, auténticos, personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica de las autoras y el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas.

*Lupe Guamán*  
*Clara Chimbo*

## DEDICATORIA

Este trabajo que es un escalón en mi vida dedico a **DIOS** ser supremo por su ayuda incondicional en cada instante, con inmenso cariño y amor, a mis **PADRES**, ejemplo de virtud y sacrificio quienes me regalaron el don divino y maravilloso de la existencia y me inculcaron importantes preceptos de honradez, responsabilidad y empeño; a mis **HERMANOS** y **FAMILIARES** por su comprensión y apoyo para alcanzar este gran sueño que ya es realidad.

*Lupe Marianela*

Dedico este proyecto de tesis a Dios, a mis padres y a mi hija con todo mi amor y cariño. A Dios porque ha estado conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. A mí adorada hija Shirley mi inspiración y motivación. Es por ellos que hoy hago realidad mi sueño. LOS AMO.....

*Sara Chimbo*

## AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento imperecedero al personal Docente y Administrativo de la Facultad de Administración de Empresas de la ESPOCH, a la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior, por sus sabios conocimientos impartidos día a día.

Al Ing. Napoleón Cadena asesor de la investigación quien con su confianza y apoyo constituyó un pilar fundamental en el desarrollo de la presente Tesis de Grado.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., de la ciudad de Ambato, al Lic. Juan Andagana Gerente General, por apoyarnos en la culminación de este gran objetivo, y a todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la investigación.

*Lupe Guamán  
Clara Chimbo*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

	Págs.
Carátula .....	I
Certificado de tribunal de grado .....	II
Derechos de Autoría.....	III
Dedicatoria .....	IV
Agradecimiento .....	V
Índice.....	VI
Introducción.....	XIV

### CAPÍTULO I

#### 1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA KULLKI WASI LTDA.

1.1. <b>Antecedentes</b> .....	15
1.1.1. Razón Social.....	15
1.1.2. Socios Fundadores.....	15
1.1.3. Ubicación Geográfica.....	16
1.2. <b>Reseña Histórica</b> .....	17
1.3. Misión.....	17
1.4. Visión.....	18
1.5. Valores Corporativos.....	18
1.6. Políticas Generales.....	19
1.7. Objetivos Institucionales.....	19
1.8. <b>Estructura Organizacional</b> .....	20
1.8.1. Organigrama Estructural Actual.....	20
1.8.2. Organigrama Funcional Actual.....	21
1.8.3. Manual de Funciones.....	22
1.8.4. Manual Administrativo.....	43
1.8.4.1. Asamblea General de Socios.....	47

1.8.4.2. Consejo Administrativo.....	49
1.8.4.3. Consejo de Vigilancia.....	50
1.8.4.4. Comisiones.....	52
1.8.4.5. Comité de Crédito.....	53
<b>1.9. Base Legal.....</b>	<b>54</b>
<b>1.10. Servicios y Productos Financieros.....</b>	<b>54</b>
1.10.1. Ahorros.....	54
1.10.1.1. Ahorro a la Vista.....	54
1.10.1.2. Depósitos a Plazo Fijo.....	55
1.10.1.3. Ahorro Plus.....	55
1.10.1.4. Ahorro Hormiguita.....	55
1.10.2. Microcrédito.....	55
1.10.3. Créditos.....	56
1.10.4. Servicios Adicionales.....	56

## **CAPÍTULO II**

### **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

<b>2.1. Modelos Administrativos.....</b>	<b>57</b>
2.1.1. Definición.....	57
2.1.2. Importancia del modelo administrativo.....	57
2.1.3. Funciones del modelo administrativo.....	58
2.1.4. Características del modelo administrativo.....	58
2.1.5. Ventajas del modelo Administrativo.....	58
2.1.6. Desventajas del modelo administrativo.....	58
<b>2.2. La Administración</b>	
2.2.1. Definición.....	59

2.2.2. Importancia de la Administración.....	60
<b>2.3. Proceso Administrativo</b>	
2.3.1. Planeación.....	60
2.3.1.1. Tipos de Planeación.....	60
2.3.1.2. Ventajas de la Planeación.....	61
2.3.2. Organización.....	61
2.3.2.1. Calidad del Servicio.....	61
2.3.2.2. Cultura de servicio.....	62
2.3.2.3. Definición de calidad en el servicio.....	62
2.3.2.4. Sensibilidad de los clientes a la calidad.....	63
2.3.2.6. Mejora Continua.....	63
2.3.2.7. Optimización de Recursos.....	65
2.3.2.8. Ventajas de la organización.....	65
2.3.2.9. Organigramas y Manuales.....	65
2.3.3. Dirección.....	67
2.3.4. Control.....	67
<b>2.4. Modelos Financieros</b> .....	68
2.5. Las Cooperativas.....	69
2.6. Estados Financieros.....	70

## CAPÍTULO III

<b>3. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>	
3.1. Etapas del Diagnóstico.....	72
3.2. Análisis del Modelo Administrativo.....	73
3.3. Análisis Financiero.....	75
3.4. Análisis de Encuestas.....	90



3.4.1. Encuestas a Empleados.....	92
3.4.2. Encuestas a Socios.....	99
3.5. Análisis FODA.....	109
3.6. Matriz Priorizada.....	113

## CAPÍTULO IV

### 4. PROPUÉSTA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

4.1. Introducción.....	116
4.2. Justificación.....	116
4.3. Objetivos.....	117
4.4. Estrategias para lograr objetivos.....	117
4.5. Alcance.....	117
4.6. Valores Corporativos.....	118
<b>4.7. Modelo Administrativo y Financiero</b>	
4.7.1. Planificación.....	118
4.7.1.1. Plan Operativo Anual.....	119
4.7.1.2. Planificación Estratégica.....	120
4.7.2. Organización.....	120
4.7.2.1. Organigrama Estructural propuesto.....	122
4.7.2.2. Orgánico Funcional propuesto.....	123
4.7.2.3. Selección de Personal.....	131
4.7.3. Dirección.....	136
4.7.3.1. Políticas de Motivación e incentivos.....	137
4.7.4. Control.....	137
4.7.4.1. Control del Crédito.....	138
4.7.4.2. Políticas de Control Interno.....	140
4.8. Impacto de la propuesta.....	144

## **CAPÍTULO V**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.....	147
5.2. Recomendaciones.....	149
• Resumen ejecutivo.....	150
• Summary executive.....	151
• Glosario de Términos.....	152
• Bibliografía.....	154
• Anexos.....	156

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>N°</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
01:	Nómina de Socios Fundadores	16
02:	Ubicación de Kullki Wasi Limitada	16
03:	Miembros del consejo Administrativo	49
04:	Miembros del consejo de Vigilancia	51
05:	Tiempo de Trabajo	92
06:	Instrucción del personal	93
07:	Conocimiento de la Normativa de la COAC	94
08:	Satisfacción en el cargo desempeñado	95
09:	Capacitación al personal	96
10:	Derechos de los Trabajadores	97
11:	Necesidad del Proyecto	98
12:	Cualidades Competitivas	101
13:	Satisfacción del socio	102
14:	Aceptación de Productos Financieros	103
15:	Atención al Cliente	104

16:	Eficiencia en la atención	105
17:	Socios que tienen Créditos	106
18:	Cualidad Competitiva del Crédito	107
19:	Seguimiento del Crédito	108
20:	Calificación de la ponderación	113
21:	Matriz de evaluación de factores internos	114
22:	Matriz de evaluación de factores externos	114
23:	Matriz FODA priorizado	115
24:	Referencias del organigrama propuesto	123
25:	Organigrama Funcional Propuesto	123
26:	Modelo de Formato de Licitud de fondos	142
27:	Modelo de Reporte mensual de créditos otorgados	143
28:	Matriz de impactos	144
29:	Impacto Económico Social	144
30:	Impacto Administrativo	145
31:	Impacto Ético	146

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>N°</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
01:	Ubicación Geográfica	17
02:	Organigrama Estructural Actual	20
03:	Organigrama Funcional Actual	21
04:	Etapas del proceso de diagnóstico	72
05:	Estructura del balance general año 2010	88
06:	Estructura del balance general año 2011	88
07:	Estructura del Estado de Resultados 2010	89
08:	Estructura del Estado de Resultados 2011	89
09:	Tiempo de Trabajo	92
10:	Instrucción del personal	93
11:	Conocimiento de la Normativa de la Cooperativa	94
12:	Satisfacción en el cargo desempeñado	95
13:	Capacitación al Personal	96
14:	Derechos de los Trabajadores	97
15:	Factibilidad del proyecto	98
16:	Cualidades Competitivas	101
17:	Satisfacción del Socio	102
18:	Aceptación de productos Financieros	103
19:	Atención al Cliente	104
20:	Eficiencia en la Atención	105
21:	Socios que tienen créditos	106
22:	Cualidad competitiva del crédito	107
23:	Seguimiento de crédito	108
24:	FODA	109

25:	Organigrama Estructura Propuesto	122
-----	----------------------------------	-----

### ÍNDICE DE ANEXOS

<b>N°</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
01:	Balance General 2010	156
02:	Balance General 2011	159
03:	Estado de resultados 2010	164
04:	Estado de resultados 2011	166
05:	Entrevista al Gerente de Kullki Wasi Ltda.	169
06:	Encuesta a Trabajadores	171
07:	Encuesta a Socios	172

### ÍNDICE DE FOTOS

<b>N°</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>Pág.</b>
01:	Entrevista 20 de marzo del 2012	173
02:	Sala de Reuniones Kullki Wasi	173
03:	Edificio Matriz Ambato	173

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo brindar una herramienta útil al personal de KULLKI WASI LTDA., Cooperativa de Ahorro y Crédito para mejorar la calidad de servicio en la Institución Financiera, optimizando los recursos.

El trabajo contiene cinco capítulos; el capítulo UNO, denominado Generalidades de la Cooperativa, detalla los antecedentes, estructura organizacional y funcional, productos y servicios que presta la cooperativa permitiendo conocer la incursión en el mercado de la misma; el capítulo DOS denominado fundamentación teórica, detalla teóricamente al modelo administrativo y financiero para sustentar todos los planteamientos se consideró de vital importancia estructurar las bases teórico que permiten conocer la definición y etapas, tanto del proceso administrativo como del proceso financiero el capítulo TRES denominado diagnóstico Administrativo y Financiero, contiene la investigación documental y de campo sobre la base de la aplicación de encuestas, entrevistas y observación directa; con lo cual se pudo establecer el problema diagnóstico que en resumen evidencian las necesidades de la cooperativa en la estructura orgánico-funcional y políticas administrativas y financieras; situación que de alguna manera se produce por la falta de conocimiento y profesionalismo del recurso humano y administrativo en el manejo adecuado de la Cooperativa; el capítulo CUATRO se denomina Propuesta Administrativa y Financiera contiene los pasos que la Cooperativa debe aplicar a las actividades cotidianas, son guías para subsanar la problemática actual, consideran información sobre políticas estrategias y normativa legal partiendo del objetivo general, que es, lograr un crecimiento y fortalecimiento institucional con la implementación del presente modelo; como producto del trabajo realizado se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones como capítulo CINCO; se concluye que la Cooperativa cuenta ya con una herramienta que le permita obtener un mejor rendimiento administrativo y financiero, finalmente recomendamos la Gerencia poner en práctica el modelo fruto de la investigación, que contribuirá para mejorar la gestión administrativa, financiera, y social como evidencia el impacto de la propuesta.

Las Autoras

## **CAPÍTULO I**

### **1. GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LIMITADA**

#### **1.1. ANTECEDENTES**

Las cooperativas como organizaciones son creadas para ayuda social, sus objetivos principales no son obtener fines de lucro, por lo que la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., fue creada en el año 2002 con el objetivo de fortalecer la economía del sector indígena de la provincia de Tungurahua y encontrar una salida a la crisis económica y social, que en ese entonces el feriado bancario provocó, así luego de varias reuniones de líderes indígenas deciden crear la cooperativa con el nombre de KULLKI WASI que en español significa “Casa de Dinero” con una visión prometedora que con el transcurso del tiempo está se ha hecho realidad y hasta ha superado sus objetivos.<sup>1</sup>

##### **1.1.1. RAZÓN SOCIAL**

**“KULLKI WASI CASA DE DINERO LIMITADA”  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
Acuerdo Ministerial 23 de Enero del 2003.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI” Ltda., creada para prestar servicios financieros debe cumplir con parámetros de transparencia, que permita a sus empleados, proveedores de fondos, clientes y socios contar con seguridad, confianza y apoyo en el sistema financiero del país.<sup>2</sup>

##### **1.1.2. SOCIOS FUNDADORES**

Se organizaron 16 socios y con un certificado de aportación de 40 dólares, posteriormente toman la decisión de contribuir a mil dólares cada socio

---

<sup>1</sup> Constitución Legal, COAC Kullki Wasi Ltda., Pág. 01

<sup>2</sup> Constitución Legal, COAC Kullki Wasi Ltda., Pág. 02

fundador para capitalizar a la cooperativa y servir a los socios que confíen en la Institución.

**Tabla 01: NÓMINA DE SOCIOS FUNDADORES**

<b>SOCIO</b>	<b>NOMBRE</b>
1	Miguel Macari
2	Leónidas Pánchi
3	Ángel Andagana
4	Mariana Malisa
5	Cesar Caíza
6	Juan Tenecela
7	Manual Pilco
8	Napoleón Macari
9	Pedro Pacari
10	Nelson Maliza
11	Marcelino Masaquiza
12	Clara Andagana
13	Victor Vilema
14	Juan Manobanda
15	Luis Chango
16	Rodrigo Maliza

**Fuente:** Kullki Wasi Ltda.

**Elaborado Por:** Las Autoras.

### 1.1.3. UBICACIÓN DE LA COOPERATIVA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI-CASA DE DINERO” Ltda., está ubicado en el centro de la ciudad de Ambato, en la calle 12 de noviembre 1744 y Montalvo.

**Tabla 02: UBICACIÓN DE KULLKI WASI LIMITADA**

<b>MATRIZ</b>	Tungurahua
<b>AGENCIAS</b>	Cotopaxi, Chimborazo, Pichincha
<b>CANTÓN</b>	Ambato (Oficina Matriz)
<b>CALLE</b>	12 de Noviembre 1712 y Montalvo
<b>TELÉFAX</b>	032 828242 - 032 828242
<b>E-mail</b>	coac_kw@yahoo.es



Fuente: Kullki Wasi Ltda.  
Elaborado Por: Las Autoras.

Gráfico 01: UBICACIÓN GEOGRÁFICA



Fuente: Encarta 2010  
Elaborado Por: Las Autoras

## 1.2. RESEÑA HISTÓRICA

El 12 de noviembre del 2002, con la participación de líderes indígenas de Chibuleo, Salasaca, Pilahuin y Quisapincha, se reúnen en el edificio de la Mutualista Ambato, para analizar la crisis económica y social, luego de varias reuniones y reflexiones deciden formar la Cooperativa, con el nombre de “KULLKI WASI CASA DE DINERO” Ltda., con alianza de los Pueblos indígenas y campesinos reconocidos a nivel de nuestra Constitución del Estado.<sup>3</sup>

## 1.3. MISIÓN

“Brindar servicios financieros a la población rural y urbano marginal con enfoque preferente en la zona central del país bajo condiciones de calidad, innovación, oportunidad y seguridad; con el fin de contribuir en la reducción de la pobreza, el desempleo, la migración y mejorar las condiciones de vida de la población.”<sup>4</sup>

<sup>3,4,5</sup>Plan Estratégico 2009, COAC Kullki Wasi Ltda., Pág. 03, 04.

## 1.4. VISIÓN

“Ser una institución reconocida nacional e internacionalmente como referente en atención a los sectores rurales, con un enfoque integral en la prestación de servicios financieros y de apoyo en los procesos productivos rurales, que le permiten alcanzar niveles de solidez y rentabilidad que garantizan su sostenibilidad en sus áreas de operación.”<sup>5</sup>

## 1.5. VALORES CORPORATIVOS

**AMA KILLA** (no ser ocioso)

**AMA LLULLA** (no mentir)

**AMA SHUWA** (no robar)

- a. Liderazgo.-** Desarrollar una actitud y capacidades personales dirigidas a motivar y guiar a los compañeros y a la consecución de objetivos de la cooperativa y facilitar los procesos de cambio institucional.
- b. Perseverancia.-** Alcanzar lo propuesto y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir, manteniendo un esfuerzo continuo.
- c. Solidaridad.-** Apreciar la permanente mejora en la atención a los demás, socios y clientes externos e internos, buscando la satisfacción de sus demandas y el óptimo uso de los recursos de la cooperativa.
- d. Transparencia.-** Mantener un ambiente en el cual la información sobre condiciones existentes de los productos, decisiones, y acciones institucionales, está accesible por todos los involucrados, internos y externos a la institución.
- e. Responsabilidad.-** Cumplir con oportunidad, puntualidad, calidad, rectitud y actitud positiva las funciones, tareas y obligaciones asignadas.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Plan Estratégico 2009, COAC Kullki Wasi Limitada, Pág. 04.

<sup>6</sup>Plan Estratégico 2009, COAC Kullki Wasi Ltda., Págs. 05, 06,07.

## **1.6. POLÍTICAS GENERALES**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI” Ltda., debe definir las tasas y tarifas para cada uno de sus productos tanto en ahorros a la vista, depósitos a plazo fijo, inversiones, y todos los productos y servicios que oferte la institución enmarcados en las referencias de la superintendencia de bancos y seguros.
- La Cooperativa, debe sujetarse a la norma fiscal de rendimiento financiero sobre operaciones.
- Cada uno de los departamentos de la matriz y agencias respectivamente se regirá por los manuales y estatutos legales vigentes para el cumplimiento de sus funciones.<sup>7</sup>

## **1.7. OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

### **1.7.1. OBJETIVO GENERAL**

Fortalecer la economía del sector rural y urbano marginal, mediante créditos para desarrollar microempresas rurales y urbano marginal.

### **1.7.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Mejorar la calidad de vida de la clase media y baja a través del fomento de actividades productivas que generen excedentes económicos.
- Aumentar la productividad agropecuaria mediante créditos, siempre que se realice ecológicamente y su impacto social se orienten al desarrollo sustentable.
- Mejorar la producción artesanal de la Pequeña Industria y de servicios vinculados a estas actividades, mediante préstamos, sobre todo si sus impactos recaen sobre la población más marginada y necesitada como la mujer emprendedora.<sup>8</sup>

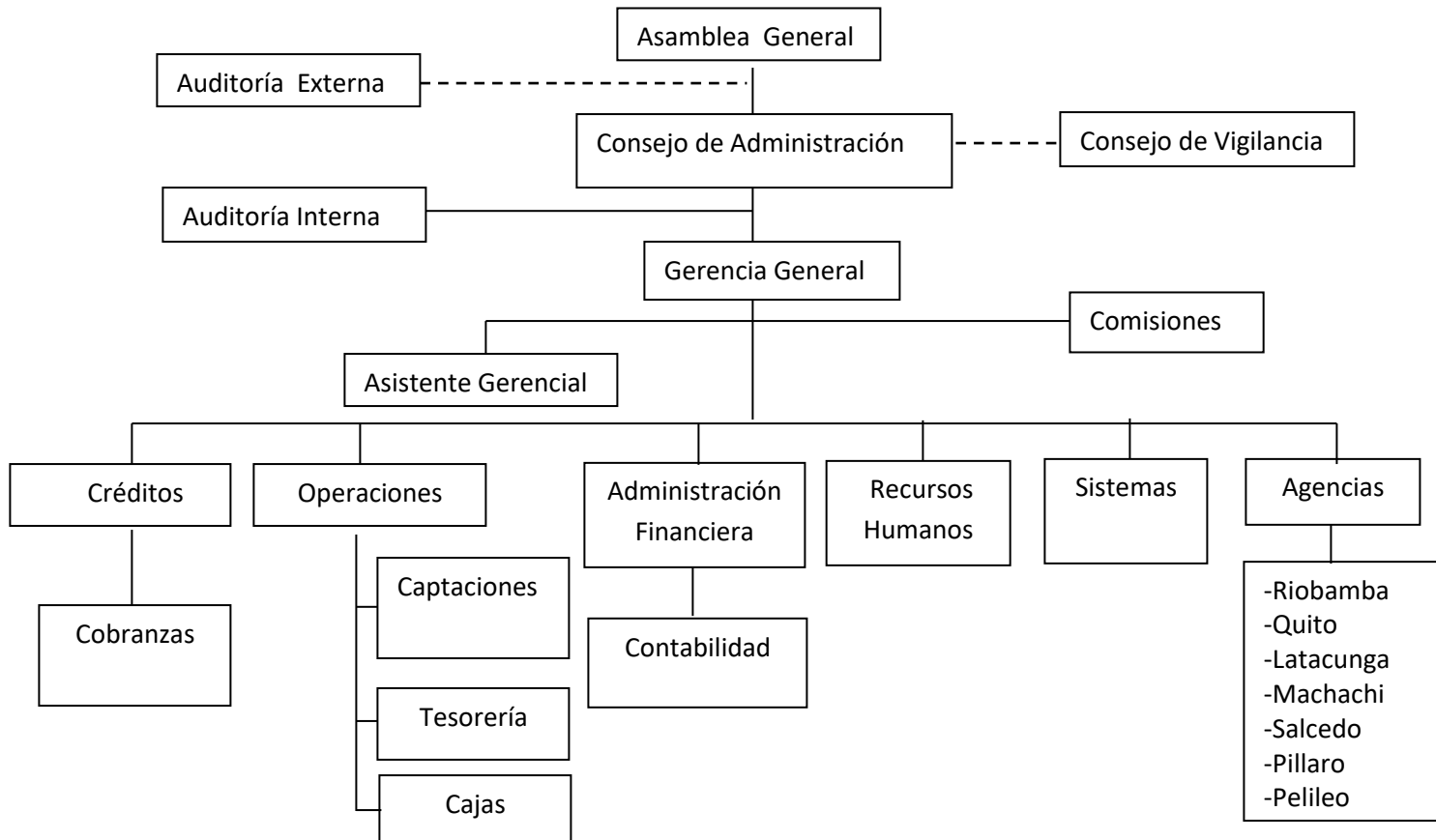
---

<sup>7</sup>Plan Estratégico 2009, COAC Kullki Wasi Ltda., Págs. 07.

<sup>8</sup>Constitución Legal, COAC Kullki Wasi Ltda., Pág. 06.

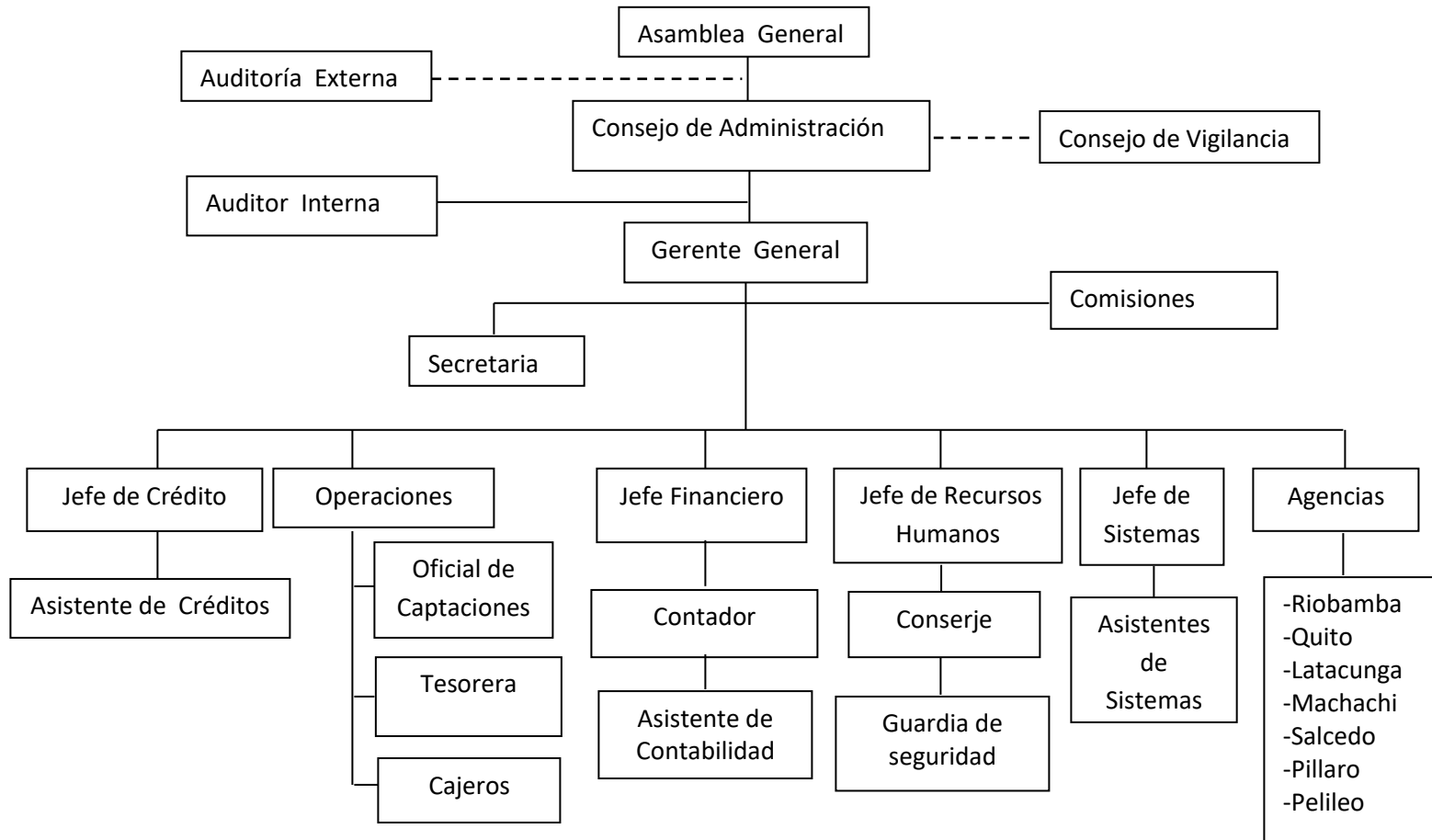
## 1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 1.8.1. Gráfico 02: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COOPERATIVA KULLKI WASI LIMITADA



Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Elaborado Por: Las Autoras

**1.8.2. Gráfico 03: ORGANIGRAMA FUNCIONAL COOPERATIVA KULLKI WASI LIMITADA**



**Fuente:** Kullki Wasi Limitada  
**Elaborado Por:** Las Autoras

### **1.8.3. MANUAL DE FUNCIONES**

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

A su vez cada organización puede ir cambiando de estructura, conforme evoluciona su número de integrantes, la especialización que alcance, el grado de concentración de autoridad que ejerza, por lo que, la estructura puede ser modificada toda vez que las necesidades de la organización así lo requieran; debiendo guiarse por una lógica que permita el logro de la eficacia y eficiencia de la cooperativa.

#### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO GERENTE GENERAL**

**Unidad Funcional.-** Gerencia General.

#### **Resumen de la Ocupación**

Gestiona a la cooperativa en aspectos financiero, talento humano y técnico. Analiza factores de riesgo y toma decisiones que afectan a la cooperativa en general.

Es el representante legal.

#### **Competencia**

- a. Planificar, coordinar, supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, según normas técnicas, legales y administrativas vigentes,
- b. Aprobar créditos solicitados según rangos de aprobación establecidos,
- c. Presidir el comité de crédito para la aprobación de solicitudes según rango establecido,
- d. Informar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar el cumplimiento de las disposiciones.

### **Conocimientos Requeridos**

- Mercado de bienes y servicios,
- Normativa Legal Vigente,
- Técnicas de negociación.

### **Habilidades**

- Tomar decisiones,
- Ejercer liderazgo,
- Delegar y Supervisar.

### **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.**-Superior en Administración de Empresas, Finanzas, Economía ó carreras afines.

**Experiencia específica.**-Un año en ocupaciones similares.

### **Capacitación complementaria**

- a. Planificación Estratégica y operativa,
- b. Técnicas de negociación y manejo de conflictos,
- c. Relaciones humanas y comportamiento organizacional.

### **Ocupación supervisada por:**

- Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.

### **Ocupación que supervisa a:**

<b>N°</b>	<b>CARGOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
16	Jefes Departamentales	Variable

### **Responsabilidad Sobre:**

- Información confidencial,
- Equipos y bienes muebles,
- Servicio al socio.

## **ASISTENTE DE GERENCIA**

**Nombre Alternativo.**- Secretaria.

**Unidad Funcional.**- Gerencia General.

### **Resumen de la Ocupación**

Ejecuta funciones secretariales, atención al cliente interno y externo, apoya administrativamente a las demás áreas de la cooperativa.

### **Competencia**

- a. Tomar dictado, redactar, mecanografiar los documentos propios de la gestión de la Gerencia, Consejo de Administración, realizar convocatorias y entregar a los miembros del Consejo de Administración,
- b. Organizar y mantener archivos que tienen relación con la administración de la cooperativa,
- c. Realizar reportes de gerencia.

### **Conocimientos Requeridos**

- Computación,
- Técnicas de negociación,
- Relaciones Humanas,
- Manejo de correspondencia y archivos.

### **Habilidades**

- Atender demandas de visitantes,
- Despachar oportunamente la correspondencia,
- Habilidad numérica,
- Organizar archivos.



**Capacitación complementaria**

- a. Calidad en el servicio,
- b. Técnicas de redacción,
- c. Manejo de utilitarios.

**Ocupación supervisada por:**

- Gerente General, y
- Presidente del Consejo de Administración.

**Ocupación que supervisa a:**

Ninguno.

**Responsabilidad Sobre:**

- Valores asignados en caja chica,
- Equipos y bienes muebles asignados,
- Resoluciones de Consejos, y
- Servicio al socio atiende a socios, clientes, terceros y personal que solicitan información.

**Condición de Trabajo**

- En Oficina.

**CONTADOR**

**Nombre alternativo.**-Contador General.

**Unidad funcional.**- Administrativo Financiero.

**Resumen de la Ocupación**

Registra y procesa las transacciones económicas de la cooperativa, elabora informes periódicos y especiales, balances y estados financieros.

## **Competencia**

- a. Revisar y validar la información contable, por varios conceptos según normas y procedimientos establecidos,
- b. Revisar y validar el cuadro diario de las cuentas correspondiente, consolidando información de matriz y agencias,
- c. Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias de las cuentas de la cooperativa, según prácticas contables correspondientes,
- d. Elaborar los formularios para cumplir las obligaciones tributarias y de otros organismos de control,
- e. Realizar provisiones, amortizaciones y depreciaciones mensualmente,
- f. Acreditar a las cuentas de los empleados los valores correspondientes a remuneraciones.

## **Conocimientos Requeridos**

- Contabilidad General,
- Normativa Vigente,
- Sistemas de Control.

## **Habilidades**

- Ejercer liderazgo, y
- Formar efectivos equipos de trabajo.

## **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Superior en Contabilidad y Auditoría.

**Experiencia específica.-** Un año en ocupaciones similares.

## **Capacitación complementaria**

- a. Actualizaciones contables,
- b. Tributación,
- c. Interpretación de estados financieros,
- d. Manejo de utilitarios.

**Ocupación supervisada por:**

- Gerente General.

**Ocupación que supervisa a:**

<b>CARGOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Auxiliar de Contabilidad	Diario
Jefes de agencia	Cuadre diario

**Responsabilidad Sobre:**

- Roles de pago,
- Balances,
- Equipos y bienes muebles asignados,
- Indirectamente sobre servicio al socio,
- Información financiera de la Cooperativa.

**Condición de Trabajo**

- En Oficina.

**AUXILIAR DE CONTABILIDAD**

**Nombre alternativo.-** Asistente Contable.

**Unidad funcional.-** Administrativo financiero.

**Resumen de la Ocupación**

Recopila, registra, cuadra y archiva los documentos de respaldo de la gestión económica de la cooperativa. Asiste al Contador en la elaboración de informes y estados de cuenta.

**Competencia**

- a. Revisar la validez y pertinencia de documentos de pago y elaborar comprobantes de egresos, ingresos y diarios de matriz y agencias,

- b. Realizar la conciliación bancaria de las cuentas de la cooperativa,
- c. Imprimir mayores, auxiliares, balances de comprobación y balances generales y de resultados, y archivar para mantener un archivo físico para la Cooperativa,
- d. Elaborar cheques y realizar los pagos a proveedores.

### **Conocimientos Requeridos**

- Normativa vigente,
- Normativa interna,
- Obligaciones de pago,
- Contabilidad e inventarios.

### **Habilidades**

- Operar sistema informático del módulo de Contabilidad,
- Elaborar formatos varios.

### **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Superior, mínimo tercer año en Contabilidad y Auditoría.

**Experiencia específica.-** Un año en ocupaciones similares.

### **Capacitación complementaria**

- a. Catálogo único de cuentas,
- b. Actualizaciones tributarias,
- c. Normas Ecuatorianas de Contabilidad,
- d. Relaciones humanas.

### **Ocupación supervisada por:**

- Contador General.

### **Responsabilidad Sobre:**

- Cheques para pago proveedores,
- Comprobantes de registro,
- Valor asignado según balance a los equipos y bienes muebles asignados.

## **TESORERO**

**Unidad funcional.-** Operaciones.

### **Resumen de la Ocupación**

Supervisa las labores de caja; ingreso y pago de efectivo y documentos, registro de créditos y débitos en cuentas por varios conceptos.

### **Competencia**

- a. Revisar el fondo de cambio diario a cada caja, según montos y procedimientos establecidos,
- b. Realizar transferencias de las cuentas bancarias de los socios a cuentas de ahorros de los socios,
- c. Realizar el cuadro diario de las caja, verificando el efectivo, cheques y los reportes del sistema,
- d. Recibir, negociar y elaborar inversiones, renovaciones y cancelaciones de pólizas.

### **Conocimientos Requeridos**

- Identificación del dinero,
- Contabilidad y Computación,
- Gestión de caja.

### **Habilidades**

- Consolidar información,
- Manejar módulo de caja,
- Elaborar papeletas de depósitos.

### **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Egresado o estudiante superior en: contabilidad, finanzas, economía, administración o carreras a fines.

**Experiencia específica.-** Seis meses en ocupaciones similares.

### **Capacitación complementaria**

- a. Servicio al cliente,
- b. Flujos de Tesorería,
- c. Legislación tributaria y financiera,
- d. Tributación.

### **Ocupación supervisada por:**

- Gerente General.

### **Ocupación que supervisa a:**

<b>CARGOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Cajeros	Permanente
Asistente de atención al cliente	Permanente
Oficiales de captación	Permanente

### **Responsabilidad Sobre:**

- Manejo de caja,
- Saldos de libretas de socios,
- Información de los socios,
- Atención directa y continúa con el socio.

### **Condición de Trabajo**

- En Oficina.

### **RECIBIDOR – PAGADOR**

**Nombres alternativos.-** Cajero.

**Unidad funcional.-** Cajas.

### **Resumen de la Ocupación**

Recibe depósitos en cheque y efectivo; realiza pagos en efectivo por varios conceptos; realiza cuadros diarios de caja y transfiere recaudaciones.

### **Competencia**

- a. Cancelar retiros de fondos a socios de otras agencias para atender los requerimientos de socios y clientes, según procedimientos aprobados,
- b. Recibir y pagar dinero por varios conceptos, según requerimientos de socios y clientes, verificando montos, autenticidad de papeletas, identidad y más aspectos,
- c. Acreditar y debitar, dinero en las cuentas correspondientes de socios y clientes según procedimientos establecidos,
- d. Realizar cuadro diario de caja, verificando el efectivo y cheques, y los reportes del sistema.

### **Conocimientos Requeridos**

- Identificación del dinero,
- Gestión de caja,
- Relaciones humanas,
- Reconocimiento del dinero.

### **Habilidades**

- Manejar módulo de caja,
- Elaborar papeletas de depósitos,
- Detectar errores contables,
- Verificar autenticidad y cantidad de dinero.

### **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Superior mínimo tercer año en: contabilidad, finanzas, economía, administración o carreras afines.

**Experiencia específica.-** No necesaria.

### **Capacitación complementaria**

- a. Servicio al cliente,
- b. Contabilidad básica,
- c. Ley de cheques,
- d. Identificación de dinero falso.

**Ocupación supervisada por:**

- Tesorero y Jefe de Agencias.

**Ocupación que supervisa a:**

- Ninguna.

**Responsabilidad Sobre:**

- Manejo de caja,
- Saldos de libretas de socios,
- Información de los socios,
- Atención directa a los socios,
- Valor asignado según balance a los equipos y bienes muebles asignados.

**Condición de Trabajo**

- En Oficina.

**JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZA**

**Nombres alternativos.-** Jefe de Cartera.

**Unidad funcional.-** Crédito y Cobranzas.

**Resumen de la Ocupación**

Verifica, analiza, evalúa y recomienda las solicitudes de crédito, de acuerdo a las políticas internas de la cooperativa. Conformar el Comité de Crédito y coordina cobranzas judiciales.

**Competencia**

- a. Atender a los socios y clientes que requieran créditos,
- b. Analizar periódicamente el mercado para proponer nuevos productos o reformas a los mismos,
- c. Elaborar reportes para central de riesgos,
- d. Coordinar con los Jefes de Agencias, el control de la morosidad de los deudores, según las Leyes vigentes,



- e. Elaborar y presentar informes de crédito, para las unidades de control interno y externo.

### **Conocimientos Requeridos**

- Reglamento de crédito,
- Análisis de riesgo crediticio.

### **Habilidades**

- Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo,
- Analizar las solicitudes de crédito,
- Negociar y lograr acuerdos,
- Elaborar informes de morosidad,
- Capacidad de comunicación.

### **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Mínimo tercer año de estudio superior en Administración de Empresas, Economía, Banca y Finanzas, u otras carreras afines.

**Experiencia específica.-** Un año en ocupaciones similares.

### **Capacitación complementaria**

- a. Análisis crediticio,
- b. Normativa vigente,
- c. Liderazgo y manejo de equipos de trabajo.

### **Ocupación supervisada por:**

- Gerente General.

### **Ocupación que supervisa a:**

<b>CARGOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Oficial de créditos	Diario
Asistente de crédito	Diario

**Responsabilidad Sobre:**

- Hipotecas, prendas, avalúos, pagarés, hasta entregar a custodia,
- Morosidad de los socios,
- Situación financiera de la Cooperativa.

**Condición de Trabajo**

- En Oficina y Campo.

**ASESOR DE CRÉDITO**

**Nombre alternativo.**-Oficial de Crédito.

**Unidad funcional.**-Crédito y Cobranzas.

**Resumen de la Ocupación**

Realizar funciones necesarias para la gestión de créditos. Atender al público y elaborar informes y estudios.

**Competencia**

- a. Promocionar los productos y servicios de la cooperativa y capturar de nuevos socios,
- b. Recibir, evaluar y realizar informes, según las políticas internas de crédito para la aprobación o negación de las solicitudes de crédito,
- c. Realizar inspecciones y verificar la información,
- d. Coordinar acciones administrativas de cobro de créditos en mora y proveer información y documentos de soporte para las acciones judiciales.

**Conocimientos Requeridos**

- Indicadores de morosidad,
- Historial crediticio de clientes,
- Relaciones humanas,
- Técnicas de negociación.

**Habilidades**

- Detectar inconsistencias de información y documentos de respaldo,
- Determinar en los solicitantes: capacidad, carácter, capital, condiciones y colateral,
- Capacidad de comunicación,
- Técnicas de archivo,
- Tomar decisiones.

## **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Bachiller y/o estudios superiores en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, u otras carreras afines.

**Experiencia específica.-** Un año en ocupaciones similares.

### **Capacitación complementaria**

- a. Calificación y análisis de cartera,
- b. Tecnologías crediticias,
- c. Riesgo crediticio.

### **Ocupación supervisada por:**

- Jefe de Crédito y Jefe de Agencia.

### **Ocupación que supervisa a:**

- Ninguno.

### **Responsabilidad Sobre:**

- Condiciones económicas de los socios,
- Préstamos vinculados,
- Valor asignado según balance a los equipos y bienes muebles asignados.

### **Condición de Trabajo**

- En Oficina y Campo.

## **ASESOR DE CAPTACIONES**

**Unidad funcional.-** Operaciones.

### **Resumen de la Ocupación**

Informa a clientes actuales y potenciales sobre servicios financieros de la cooperativa y los asiste en la apertura de certificados de depósitos y elaboración de formatos varios.

### **Competencia**

- a. Realizar visitas programadas a posibles clientes para informar de los productos y servicios de la cooperativa,
- b. Informar a socios y clientes actuales y potenciales sobre los servicios de la cooperativa, los requisitos y procedimientos para hacer uso de ellos según políticas y normas vigentes,
- c. Abrir documentos de inversiones a plazo fijo,
- d. Liquidar o renovar documentos de inversión, según requerimiento de socios y clientes.

### **Conocimientos Requeridos**

- Productos y servicios de la cooperativa,
- Proceso de apertura de inversiones,
- Módulo de apertura y liquidación de cuentas.

### **Habilidades**

- Persuadir a socios y clientes actuales y potenciales,
- Interpretar las necesidades de los clientes y sugerir la acción más conveniente y
- Verificar procedimientos.

### **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Bachiller y/o estudios superiores en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, u otras carreras afines.

**Experiencia específica.-** Un año en ocupaciones similares.

**Capacitación complementaria**

- a. Manejo de conflictos y técnicas de negociación,
- b. Atención al cliente,
- c. Matemática financiera.

**Ocupación supervisada por:**

- Tesorero.

**Ocupación que supervisa a:**

- Ninguno.

**Responsabilidad Sobre:**

- Información económica de los socios y clientes,
- Valor asignado según balance a los equipos y bienes muebles asignados.

**Condición de Trabajo**

- En Oficina 30% y Campo 70%.

**JEFE DE AGENCIA**

**Unidad funcional.-** Agencias.

**Resumen de la Ocupación**

Gestiona los servicios financieros y sociales que provee la cooperativa en su área de operación. Responsable de cumplir las estrategias que permiten el desarrollo y crecimiento integral de la agencia.

**Competencia**

- a. Investigar y atender los requerimientos de servicios financieros y sociales de los clientes en su área de gestión,
- b. Recibir, evaluar y aprobar créditos hasta un monto según políticas de la cooperativa,

- c. Recibir, evaluar y remitir al Comité de Crédito, las solicitudes de crédito del monto fijado por la normativa vigente,
- d. Realizar los informes mensuales sobre la gestión de la agencia, de acuerdo a los procedimientos de la cooperativa,
- e. Asistir a reuniones de gerencia,
- f. Mantener la liquidez de la agencia.

### **Conocimientos Requeridos**

- Productos y servicios de la cooperativa,
- Indicadores de gestión,
- Indicadores financieros,
- Normativa de la cooperativa.

### **Habilidades**

- Elaborar informes de estados financieros,
- Tomar decisiones.

### **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.**-Estudios superiores en Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Banca y Finanzas, u otras carreras afines.

**Experiencia específica.**- Dos años en ocupaciones similares.

### **Capacitación complementaria**

- a. Manejo de utilitarios,
- b. Planificación estratégica y operativa,
- c. Técnicas de supervisión.

### **Ocupación supervisada por:**

- Gerente General.

**Ocupación que supervisa a:**

<b>CARGOS</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Oficial de créditos	Diario
Cajero	Diario

**Responsabilidad Sobre:**

- Administración del fondo de bóveda,
- Valor asignado según balance a los equipos y bienes muebles asignados a la agencia,
- Pagars, hipotecas, carpetas de socios y
- Morosidad de los socios.

**Condición de Trabajo**

- En Oficina y Campo.

**JEFE DE RECURSOS HUMANOS**

**Unidad funcional.-** Recursos Humanos

**.Resumen de la Ocupación**

Gestiona el talento humano de la cooperativa, su obtención, mantenimiento y desarrollo.

**Competencia**

- a. Seleccionar personal según políticas, normas y procedimientos científicos técnicos y administrativos,
- b. Diagnosticar, programar y ejecutar acciones de capacitación del personal, según los requerimientos de gestión de las diferentes unidades de la cooperativa,
- c. Elaborar el cronograma anual de vacaciones y coordina los respectivos reemplazos,
- d. Legalizar los contratos de trabajo y otros documentos del personal que ingresa a la cooperativa en las instancias pertinentes.

## **Conocimientos Requeridos**

- Planificación,
- Código de Trabajo,
- Reformas salariales,
- Seguridad social.

## **Habilidades**

- Elaborar Planillas y Presentaciones.

## **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Superior mínimo tercer año en Psicología Industrial, Administración de Empresas, u otras carreras afines.

**Experiencia específica.-** Un año en ocupaciones similares.

## **Capacitación complementaria**

- a. Planificación operativa,
- b. Manejo de conflictos y técnicas de negociación,
- c. Gestión de recursos humanos por competencias,
- d. Relaciones humanas y comportamiento organizacional,
- e. Liderazgo y manejo de equipos efectivos de trabajo.

## **Ocupación supervisada por:**

- Gerente General.

## **Ocupación que supervisa a:**

- Conserje, Guardias de seguridad.

## **Responsabilidad Sobre:**

- Valor asignado según balance a los equipos y bienes muebles asignado a su departamento,
- Valores asignados por adelanto de sueldos.

## **Condición de Trabajo**

- En Oficina.



## **CONSERJE**

**Nombres alternativos.-** Auxiliar de Servicios Generales.

**Unidad funcional.-** Gerencia General.

### **Resumen de la Ocupación**

Realiza reparaciones menores de variada naturaleza. Realiza trámites administrativos y bancarios básicos.

### **Competencia**

- a. Mantener aseadas las oficinas, mobiliario, equipos, áreas de acceso, escaleras, servicios sanitarios, bodegas, archivos y otros, a satisfacción de los socios, clientes y personal de la cooperativa,
- b. Realizar reparaciones simples; de electricidad, grifería, carpintería, albañilería y otros, con seguridad y oportunidad.

### **Conocimientos Requeridos**

- Electricidad, plomería, carpintería,
- Oficinas e instalaciones de la cooperativa.

### **Habilidades**

- Realizar instalaciones y reparaciones menores,
- Utilizar los elementos de limpieza adecuados a cada situación.

## **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Bachiller.

**Experiencia específica.-** Ninguna.

### **Capacitación complementaria**

- a. Productos de la Cooperativa,
- b. Relaciones humanas.

### **Ocupación supervisada por:**

- Jefe de Recursos Humanos.

## **GUARDIA DE SEGURIDAD**

**Nombres alternativos.-** Auxiliar de Seguridad.

**Unidad funcional.-** Gerencia General.

### **Resumen de la Ocupación**

Preautela por la integridad de los directivos, empleados e instalaciones de la Cooperativa.

### **Competencia**

- a. Vigilar las instalaciones de la Cooperativa,
- b. Controlar los aglomeramientos en las instalaciones de la cooperativa.

### **Conocimientos Requeridos**

- Técnicas de Seguridad,
- Productos de la Cooperativa.

### **Habilidades**

- Llenar formatos.

## **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Bachiller.

**Experiencia específica.-** Ninguna.

### **Capacitación complementaria**

- a. Productos de la Cooperativa.

### **Ocupación supervisada por:**

- Jefe de Recursos Humanos.

### **Responsabilidad Sobre:**

- Seguridad e Integridad de las instalaciones y del Personal de la cooperativa.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>Manual de Funciones, COAC Kullki Wasi Ltda., Págs., sin numerar.

#### **1.8.4. MANUAL ADMINISTRATIVO <sup>10</sup>**

**“KULLKI WASI – CASA DE DINERO” Ltda.**

### **ESTATUTOS**

#### **CAPÍTULO I**

**Art. 01.-** Constituyese la Cooperativa de capital variable y de número ilimitado de socios que se denominará, COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “KULLKI WASI- LA CASA DE DINERO” Ltda., como persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro la misma que se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador, las disposiciones contenidas en la Ley de Cooperativas, del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, el presente Estatuto, Reglamentos Internos que se dictaren legalmente y los principios universales del Cooperativismo.

**Art. 02.-** El domicilio legal de la Cooperativa, será la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, República del Ecuador.

**Art. 03.-** La responsabilidad de la Cooperativa, ante terceros está limitada a su capital social, y la de sus socios, personalmente al capital que hubiere suscrito en la Entidad.

**Art. 04.-**La duración de la Cooperativa será indefinida, sin embargo podrá disolverse o liquidarse por cualquiera de las causales previstas en los Estatuto de Constitución de la cooperativa.

**Art. 05.-** Los fines que persigue la Cooperativa son:

- a. Promover la cooperación económica, social y cultural entre los Pueblos indígenas y campesinos de Chibuleo, Salasaca, Pilahuín y otros sectores suburbanos de esta ciudad, con el propósito de coadyuvar el desarrollo socio económico de las personas de esta provincia y con esta finalidad proceder a recibir ahorros de los socios y depósitos que estos realicen; efectuar cobros y pagos así como todas aquellas

---

<sup>10</sup> Manual Administrativo, Kullki Wasi Limitada.

operaciones necesarias para el desarrollo de la Cooperativa, dentro del marco legal cooperativo.

- b.** Fomentar el ahorro y otorgar préstamos a los asociados con un interés.
- c.** Realizar cualquier otra actividad tendiente al mejoramiento económico y social de sus miembros, dentro de los principios de Cooperativismo, y de la Ley de Cooperativas.

## **CAPÍTULO II**

### **LOS SOCIOS**

**Art. 06.-** Con posterioridad a su constitución, serán socios de la Cooperativa aquellas personas del sector indígena de la provincia de Tungurahua, y que sean aceptadas por el Consejo de Administración y registrados en la Subdirección Regional de Cooperativas Central.

**Art.07.-** Para ser socio se requiere:

- a.** Ser legalmente capaz y gozar de los derechos de la ciudadanía.
- b.** Presentar una solicitud por escrito al Presidente del Consejo de administración, expresando su deseo de pertenecer a la Cooperativa.
- c.** Pagar la cuota de ingreso acorde a lo que fijare el consejo de Administración.

**Art. 08.-** No podrán ser socios de la Cooperativa:

- a.** Las personas que hubieren defraudado en cualquier Institución Pública y Privada, o que haya sido expulsadas de otra cooperativa por falta de honestidad o moralidad.
- b.** Las personas que pertenezcan a otra Cooperativa con los mismos fines.

**Art. 09.-**Las personas que sean aceptadas como socios con posterioridad a la aprobación del presente Estatuto, serán personalmente responsables de todas las obligaciones contraídas por la Institución con anterioridad a la fecha de ingreso.

Además deberán cumplir la cuota de ingreso, las de Administración y Ahorro que hubieren cubierto los socios fundadores, siempre que se hallen debidamente contabilizados dentro de los límites previstos en el Art.3 del presente Estatuto.

**Art. 10.-** Son obligaciones y derechos de los socios:

- a. Acatar las disposiciones de la Ley de Cooperativas, de su Reglamento General, del presente Estatuto, de los reglamentos Internos que se dictaren y de las resoluciones de los Organismos Internos.
- b. Cumplir con los compromisos económicos para con la entidad, en el plazo que determine el Consejo de Administración o de la Asamblea General.
- c. Asistir a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias a que fueren convocados y ejercer en ella el derecho de voz y voto.
- d. Elegir y ser elegido en los cargos y comisiones que le designe la Asamblea General o el Consejo de Administración.
- e. Participar activamente en los trabajos Institucionales a los Organismos Internos.
- f. Solicitar informes sobre la marcha de la Institución a los Organismos Internos.
- g. Participar en igualdad de condiciones de los beneficios que la Cooperativa brinde a sus miembros siempre y cuando esté al día en sus obligaciones.

**Art. 11.-** La calidad de socio se pierde

- a. Por fallecimiento,
- b. Por retiro voluntario,
- c. Por expulsión, y por exclusión.

**Art. 12.-** En caso de fallecimiento de un socio, los haberes que le corresponda serán entregados a los herederos de conformidad con lo dispuesto en el Código Civil, Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

**Art. 13.-** El socio de la Cooperativa podrá retirarse voluntariamente en cualquier tiempo, para lo cual deberá presentar por escrito una solicitud al Consejo de Administración, el mismo que podrá negar dicho pedido, cuando el retiro obedezca a confabulación o cuando el socio haya sido previamente sancionado con la penas de exclusión o expulsión en primera instancia, ya sea por el Consejo de Administración o la Asamblea General.

**Art. 14.-** El socio que represente su solicitud de retiro voluntario, deberá hacerlo por duplicado, para que le devuelva la copia con la fecha de presentación suscrita por el secretario del Consejo de Administración.

**Art. 15.-** La fecha de presentación de la solicitud de retiro voluntario rige para los fines legales correspondientes; y cuando no se haya comunicado en la resolución al interesado en el plazo de 15 días desde la fecha de presentación, se tomará por aceptación tácita.

**Art. 16.-** En caso de retiro, cesión de la totalidad de los certificados de aportación, el socio separado de la Entidad, y se ordenará la liquidación de sus haberes de conformidad a las disposiciones estatutarias, reglamentarias y legales.

**Art. 17.-** La exclusión de un socio será acordada por el Consejo de Administración o por la Asamblea General

Por infringir en forma reiterada las disposiciones constantes en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, como las del presente Estatuto, las resoluciones de los Organismos Internos, siempre que no sean motivos para la expulsión y por incumplimiento del pago del valor del saldo de los Certificados de aportación, cuotas de administración, extraordinarias y de ahorro, luego de habersele requerido al socio por tres ocasiones y por escrito por parte del Gerente.

**Art. 18.-** Antes de resolver la expulsión o exclusión de un socio, procederá a citar para que se presente todas las pruebas de descargo a su favor con los motivos que le imputan.

**Art. 19.-** El Consejo de Administración o la Asamblea General, podrá resolver la expulsión de un socio previa comprobación suficiente y por escrito de los cargos establecidos contra el acusado en los siguientes casos:

- a. Por mala conducta notoria por disposiciones arbitraria de los fondos de la Entidad o delitos contra la propiedad, el honor o la vida de las personas; comprobada con sentencia judicial ejecutoriada.
- b. Por servirse de la Cooperativa como forma de explotación o engaño, con sentencia judicial ejecutoriada.
- c. Por la ejecución de procedimientos desleales a los fines de la Cooperativa así como dirigir actitudes disociadoras en perjuicio de la misma; Comprobados por sentencia judicial ejecutoriada.

**Art. 20.-** Es el organismo máximo de la Cooperativa y compuesto por todos los miembros reunidos en sesión, y sus decisiones son obligatorias para los demás organismos internos y socios, siempre que las mismas no impliquen violación a la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el presente Estatuto o los Reglamentos Internos que se dicten.

#### **1.8.4.1. ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

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

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

**Art. 21.-** La Asamblea General de socios es de carácter ordinario o extraordinario y se reunirán en el domicilio principal de la Cooperativa.

**Art. 22.-** Las asambleas ordinarias serán convocadas por el presidente con ocho días de anticipación, y se reunirá una vez al año dentro de los noventa días posteriores al cierre de cada ejercicio económico anual, para considerar y resolver sobre los informes de los consejos de administración y de Vigilancia, de auditoría interna y externa, aprobar los estados financieros, decidir respecto de la distribución de los excedentes y cualquier otro asunto de acuerdo a la convocatoria; además se notificará por medio de oficios, carteles, parlantes, prensa y radio local y,

Las Asambleas Generales extraordinarias se realizará cuando se creyere conveniente, convocadas por el Presidente de la cooperativa, por el pedido de Consejo de Administración o de Consejo de Vigilancia, del Gerente General o de por lo menos la tercera parte de los socios, para tratar los asuntos puntualizados en la convocatoria, con cuarenta y ocho horas de anticipación.

**Art. 23.-** El voto en las Asambleas Generales no podrá delegarse, excepto lo dispuesto en el Art. 26 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

**Art. 24.-** Son deberes y atribuciones de la Asamblea General

- a. Conocer y resolver sobre los estados financieros y los informes del consejo de Administración, del consejo de Vigilancia, de la auditoría interna y externa.
- b. Autorizar la enajenación o adquisición de bienes de la Entidad, previo cumplimiento con las disposiciones legales vigentes.
- c. Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la Ley y Reglamento General de Cooperativas y los estatutos cooperativos.
- d. Elegir y remover con causa justa a los miembros del Consejo de Administración o de Vigilancia, comisiones Especiales y cualquier Delegado ante Entidades de integración Cooperativo.



- e. Acordar la disolución de la Cooperativa, su función con otra u otras, su afiliación a cualquiera de los Organismos de Integración Cooperativa, cuya afiliación no sea necesaria u obligación.

#### 1.8.4.2. CONSEJO ADMINISTRATIVO

**Art. 25.-** El Consejo de Administración es el órgano directivo de la Cooperativa y estará integrado por cuatro vocales principales y cuatro vocales suplentes. Durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos nuevamente por una sola vez para el período siguiente.

Los vocales suplentes reemplazarán a los principales sólo en caso de ausencia definitiva, en su condición de representantes de los socios, dirigen los asuntos políticos de la organización, a través de funciones que aseguren el cumplimiento del Estatuto. Tienen responsabilidad en la rendición de cuentas de las actividades realizadas por dirección general.

Tabla 03: **MIEMBROS DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO**<sup>11</sup>

No	Apellidos y Nombres	Cargo
1	AINAGUANO ESPIN JOSE PEDRO	Presidente
2	MASABANDA TIL IVAN SAMUEL	2do vocal
3	MALISA SISA JOSE JUAN	3er vocal
4	MUNGABUSI ANDAGANA ANGEL AMABLE	4to vocal
5	TOAPANTA CHANGO SEGUNDO CESAR	5to vocal
6	PILLA MORALES JOSE WASHINGTON	6to vocal
7	MALIZA MALIZA JUAN	7mo vocal
8	PACARI GOMES SEGUNDO JOSE	8vo vocal
9	TOALOMBO TOALOMBO JOSE MANUEL	9no vocal

**Fuente:** Kullki Wasi Ltda.  
**Elaborado Por:** Las Autoras.

<sup>11</sup> Manual Administrativo, Kullki Wasi Limitada.

**Art. 26.-** Son atribuciones y deberes del CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

- a. Dictar los reglamentos internos, orgánico funcional, de crédito y demás normas, con sujeción a las disposiciones contenidas en la Ley General de Cooperativas y someterlo a consideración a la Asamblea General.
- b. Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias.
- c. Nombrar y remover al Gerente y determinar su remuneración.
- d. Establecer las políticas crediticias, en concordancia con las disposiciones legales que rijan para el efecto, y nombrar al comité de crédito.
- e. Resolver la exclusión o expulsión y retiro de los socios en primera instancia.
- f. Entregar las liquidaciones a los socios que se retiren por cualquier concepto en el plazo de treinta días posteriores a la realización del balance semestral posterior.

**Art. 27.-** Las resoluciones del Consejo de Administración se las tomará por mayoría de votos. En las mismas el presidente no gozará de voto dirimente.

#### **1.8.4.3. CONSEJO DE VIGILANCIA**

**Art. 28.-** El Consejo de Vigilancia es el órgano fiscalizador del consejo de administración, de la Gerencia y demás estamentos de la Cooperativa, y estará integrado por dos vocales principales y dos vocales suplentes. Durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez para el período siguiente. Después de un período podrán elegir nuevamente. Los Suplentes sustituirán a los principales únicamente en caso de ausencia definitiva.

Tabla 04: **MIEMBROS DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**<sup>12</sup>

<b>No</b>	<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Cargo</b>
1	QUILLIGANA SEGUNDO JUAN MANUEL	Presidente
2	TIL TIL SEGUNDO JOSE	2do vocal
3	TERCERO JAMI LUIS EFRAIN	3er vocal
4	TOALOMBO SISA SEGUNDO BERNARDO	4to vocal
5	SALTOS AINAGUANO SEGUNDO JOSE	5to vocal

Fuente: Kullki Wasi Ltda.

Elaborado Por: Las Autoras.

**Art. 29.-** Son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia

- a. Supervisar las inversiones económicas de la Cooperativa.
- b. Velar por el cumplimiento de las recomendaciones formuladas por las auditorías interna y externa.

**Art. 30.-** Los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancia, son personal y peculiarmente responsables con el Gerente de:

#### **Área Ejecutiva**

Constituye el cuerpo de la organización que tiene como principal función ejecutar las políticas descritas por la administración y garantizar la adecuada toma de decisiones en cuanto al funcionamiento operativo de la COAC. Su representación está dada por la Gerencia.

#### **Área de Apoyo**

Son todas aquellas áreas que aportan soporte, para el cumplimiento de las actividades del giro de negocio de la cooperativa y se constituyen básicamente por lo siguiente:

<sup>12</sup> Manual Administrativo, Kullki Wasi Limitada.

- Administración y Recursos Humanos
- Sistemas
- Finanzas y Contabilidad
- Tesorería

### **Área Operativa**

Está conformada por todas las unidades que realizan directamente el negocio de la institución y que se componen por:

- Captaciones
- Caja
- Crédito y Cobranzas

#### **1.8.4.4. COMISIONES**

**Art.31.-** La Cooperativa designará inicialmente las siguientes comisiones Especiales

- a) Comisión de crédito,
- b) Comisión de Asuntos Sociales.

**Art.32.-** La Asamblea General o el Consejo de Administración designarán a los miembros de las Comisiones antes citadas, las mismas que estarán compuestas por dos miembros.

### **PRESIDENTE**

**Art.33.-** Son atribuciones y deberes del Presidente:

- a. Convocar y presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración.
- b. Dirimir con su voto los empates en las votaciones en la Asamblea General.
- c. Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- d. Abrir con el Gerente las cuentas bancarias o de ahorros, firmar, endosar y cancelar cheques y documentos de pago.

- e. Presentar los informes anuales al Consejo de administración y a la Asamblea General.
- f. Suscribir con el Gerente los Certificados de Aportación.

### **SECRETARIO**

El secretario de la Cooperativa, será nombrado por el Consejo de Administración, durará en sus funciones dos años pudiendo ser reelegido.

**Art. 34.-** Son deberes y atribuciones de la secretaria:

- a. Asistir con puntualidad a las reuniones ordinaria y extraordinaria, de la Asamblea General y Directorio, y elaborar y Certificar las Actas de la Cooperativa.
- b. Llevar los Libros de Actas de las Asambleas Generales y del Consejo de Administración de la Cooperativa.
- c. Tener las correspondencias al día.
- d. Certificar con su firma los documentos de la cooperativa.
- e. Firmar con el Presidente los documentos y correspondencias que por su naturaleza requiera de la intervención del secretario.

### **1.8.4.5. COMITÉ DE CRÉDITO**

**Art. 35.-** El Comité de Crédito estará integrado por dos miembros designados por el Consejo de Administración entre los funcionarios de aquellos y el Gerente que lo presidirá. Su función será resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas, niveles y condiciones determinadas por el propio Consejo en el reglamento de Crédito.

Las solicitudes de crédito de los Vocales del Consejo de Administración y de Vigilancia, del Gerente, del Auditor Interno, de funcionarios de la Cooperativa y de personas vinculadas a ellos serán resueltas por el Consejo de Administración.

**Art. 36.-** La Comisión de Crédito rendirá informes mensuales y semestrales al Consejo de Administración y anualmente a la Asamblea General, haciendo observaciones que tengan por objeto el servicio de préstamo.

## **1.9. BÁSE LEGAL**

El 13 de enero del 2003, fue aprobado los estatutos y contamos ya con personería jurídica el día 23 de enero del 2003, con Acuerdo Ministerial N.- 6582.

Menciona lo siguiente: Constitúyase la Cooperativa de capital variable y de número ilimitado de socios que se denominará, COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "KULLKI WASI- LA CASA DE DINERO" Ltda., como persona jurídica de derecho privado, sin fines de lucro la misma que se regirá por la Constitución Política de la República del Ecuador, las disposiciones contenidas en la Ley de Cooperativas, del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, los Reglamentos Internos que se dictaren legalmente y los principios universales del Cooperativismo.

El domicilio legal de la Cooperativa, será la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, República del Ecuador, la responsabilidad de la Cooperativa, ante terceros está limitada a su capital social, y la de sus socios, personalmente al capital que hubiere suscrito en la Entidad.<sup>13</sup>

## **1.10. SERVICIOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS**

Hasta la presente fecha los microcréditos otorgado a más de 25.500 socios, y la gran demanda de créditos para la producción agropecuaria, artesanal e implementación de negocios rurales provoca la incorporación de nuevos productos financieros al servicio del cliente.

### **1.10.1. AHORRO**

**1.10.1.1. Ahorro a la Vista.-** Se define como obligaciones bancarias, comprenden los depósitos monetarios exigibles, mediante la presentación de cheques

---

<sup>13</sup>Constitución Legal, COAC Kullki Wasi Ltda. Pág. 01.

u otros mecanismos de pago y registro; los de ahorros exigibles mediante presentación de libretas de ahorro u otros mecanismos de pago o registro; y, cualquier otro exigible en un plazo menor a treinta días. Podrán constituirse bajo diversas modalidades y mecanismos libremente pactados entre el depositante y el depositario.

**1.10.1.2. Depósitos a Plazo Fijo.-** Son un tipo de producto de captaciones, donde el socio o Cliente entrega una cierta cantidad de dinero por un lapso de tiempo determinado. Los DPF, Son exigibles al vencimiento de un período no menor de treinta días, libremente convenidos por las partes. Pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador, pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor y el deudor.

**1.10.1.3. Ahorro Plus.-** Plan Ahorro Plus o más Ahorro es un ahorro más cómodo y seguro para concretar sus proyectos como: compra de auto, construcción de casa, estudio, jubilación, maternidad, etc., en la cual el socio deposita mensualmente una cantidad fija de dinero por el contrato definido, con un interés de 8% anual acumulado.

**1.10.1.4. Ahorro Hormiguita.-** Es un ahorro para niños y niñas menores de 16 años; siempre que tenga un representante legal pero no será considerado como socio de acuerdo a la norma vigente en la Ley General de Cooperativas.

## **1.10.2. MICROCRÉDITO**

- Kullkicito del feriante,
- Hipotecario y Emergente.

Son pequeños préstamos realizados a prestatarios que tienen dificultades insalvables para acceder a las vías ordinarias de concesión de préstamos a través de la banca tradicional o de las entidades de crédito en general.

**Hipotecario.-** Son líneas de crédito destinados a personas naturales para la adquisición, construcción, remodelación, ampliación, mejoramiento y vivienda propia, tales créditos se otorgan amparados con hipotecas debidamente inscritas en el registro público.

**Emergentes.-** Por calamidad domestica o necesidad urgente.

### 1.10.3. CRÉDITOS

- Agricultura y Ganadería,
- Artesanía y Pequeños comercios,
- Compra de tierras, tiendas, etc.

Crédito viene de creer en alguien. Creer en alguien surge de la confianza. El ahorro de los socios proviene de confianza en la cooperativa.

### 1.10.4. SERVICIOS ADICIONALES

- Pago del bono de desarrollo humano,
- Matriculación Vehicular,
- SOAT.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>[www.coackullkiwasi.ec](http://www.coackullkiwasi.ec), COAC Kullki Wasi Ltda.



## CAPÍTULO II

### 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La Cooperativa Kullki Wasi Limitada es una institución financiera comprometida con el desarrollo de los sectores más vulnerables en especial el sector indígena de las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi y Pichincha, lugares donde tiene sus oficinas, la cooperativa tiene 10 años en el mercado, y los objetivos planteados al momento de la constitución se han alcanzado y probablemente superado, por lo que es necesario planificar el futuro para lo cual se va a desarrollar el presente trabajo, un modelo administrativo y financiero para ser aplicado en la cooperativa con el objetivo de un mejor desenvolvimiento a futuro.

#### 2.1. MODELOS ADMINISTRATIVOS

##### 2.1.1. Definición

Son guías que las empresas toman como referencia van aplicándolas y sistematizándolas de acuerdo a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos. Se representan a través de técnicas, procesos y sistemas administrativos.<sup>15</sup>

**Técnica.-** Metodología fundamental para la aplicación de la administración.

**Proceso Administrativo.-** Conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

**Sistema Administrativo.-** Serie de procesos encaminados a lograr objetivos.

##### 2.1.2. Importancia del Modelo Administrativo

La importancia radica en que representan una herramienta o una especie de tutor que las empresas implementan para su correcto funcionamiento; las organizaciones tienen la posibilidad de aplicar el modelo que mejor se

---

<sup>15</sup><http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelosadministrativos>.

adapte a sus necesidades planteadas de esta manera facilitar el logro de los objetivos trazados por la misma.

### **2.1.3. Funciones del Modelo Administrativo**

**Comparar.**-Esta función permite conocer los cambios que pueden surgir en las empresas, es importante para la toma de decisiones a futuro.

**Predecir.**- Es fundamental para determinar escenarios futuros y de los resultados depende minimizar el riesgo.

### **2.1.4. Características del Modelo Administrativo**

- Son aplicados para producir cambios,
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas,
- Pueden aplicarse a más de un tipo de empresa,
- Cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.<sup>16</sup>

### **2.1.5. Ventajas del Modelo Administrativo**

- Es diseñado fundamentalmente para que cumpla una meta,
- Mejora la Administración,
- Ayuda a desarrollar controles efectivos,
- Induce al logro de objetivos, ya que establece lo que debe hacerse en el corto, mediano y largo plazos,
- Es preciso en la búsqueda tanto de la eficacia como de la eficiencia.

### **2.1.6. Desventajas del Modelo Administrativo**

Es difícil concebir que el Modelo Administrativo tenga desventajas, no obstante, si no es ejecutado por personas capacitadas, sus beneficios pueden revertirse.

---

<sup>16</sup><http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelosadministrativos>.

- Crea organizaciones demasiado estructuradas, obstaculizando el cambio constante que se demanda en la actualidad,
- Condiciona a las personas y a los procesos a funcionar de determinadas maneras, aun cuando se demuestre su inoperancia,
- No resuelve todos los problemas administrativos. La gente es renuente a la disciplina, a la sistematización, al control, entre otras cosas.

### **2.1.7. ¿Para qué se construye un modelo administrativo?**

- Para dar efectividad a una organización, dentro de un grupo de metas posibles de alcanzar, con objetivos bien definidos y estructurados, los cuales son evaluados por los miembros administrativos, gerentes y supervisores de cada unidad operativa de la organización,
- Para producir cambios y dar un enfoque diferente al desempeño del recurso humano de la organización, a través de las herramientas aplicadas,
- Para mejorar cada día sus procesos.<sup>17</sup>

## **2.2. LA ADMINISTRACIÓN**

### **2.2.1. DEFINICIÓN**

“Es el proceso de trabajar con otras personas para alcanzar con eficiencia objetivos organizacionales, gracias al uso eficiente de recursos limitados en un ambiente variable”.<sup>18</sup>

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de las empresas y transformarlos en acción empresarial mediante planeación,

<sup>17</sup><http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/modelosadministrativos>.

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración, Procesos Administrativos, Tercera Edición Pág. 03

organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas de la empresa para conseguir tales objetivos. Por lo tanto administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos organizacionales para conseguir determinados los objetivos planteados con eficiencia y eficacia.

### **2.2.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

- La administración se da en toda organización,
- El éxito de una empresa u organismo social, se debe a la buena administración que posea,
- Para las empresas la manera más indicada de ser competitivas es mejorando su administración y coordinación de sus recursos incluyendo el recurso humano.

## **2.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.3.1. PLANEACIÓN**

“Es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, de los resultados que pretende obtener para minimizar riesgos, definir estrategias y lograr el propósito de la organización con mayor probabilidad de éxito.”<sup>19</sup>

La planeación es una herramienta que permite seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro de una organización, para formular actividades necesarias y alcanzar objetivos organizacionales, tomando decisiones orientadas al futuro.

La tarea de la planeación es la minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades planificando qué hacer, cómo y cuándo hacer, proyectando desde donde estamos hasta donde queremos ir.

---

<sup>19</sup> Procesos Administrativos Áreas financieras y Desarrollo Emprender, Administración de Munch, Pág.40.

### 2.3.1.1. Tipos de Planeación

De acuerdo con el orden jerárquico, el ámbito de la organización y el periodo que comprenda la planeación puede ser.

**Estratégica.-** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, esta labor la realizan los altos directivos de la organización generalmente es a mediano y largo plazo y abarca toda la organización.

**Táctica o Funcional.-** Comprende planes más específicos se elabora en cada uno de los departamentos, se subordinan a los planes estratégicos y sirven para lograr un plan estratégico.

**Operativa.-** Es a corto plazo, se rige a la planeación funcional o táctica, se realiza en los niveles de operación, se ejecutan en los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

### 2.3.1.2. VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden producir a futuro,
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades,
- Es la base de los elementos para efectuar el control,
- La motivación organizacional se eleva.<sup>20</sup>

### 2.3.2. ORGANIZACIÓN

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y aplicación de técnicas con el propósito de ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia de la empresa.

Dentro de una organización eficiente tenemos como eje principal la calidad del servicio, la mejora continua y la optimización de recursos.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Procesos Administrativos Áreas financieras y Desarrollo Emprender, Administración de Munch, Pág.41

<sup>21</sup> Procesos Administrativos Áreas financieras y Desarrollo Emprender, Administración de Munch, Pág.45

### **2.3.2.1. LA CALIDAD DEL SERVICIO**

Son los usuarios tanto internos como externos quienes evalúan la calidad del servicio de una organización.

La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos en los siguientes aspectos:

- a.** Cuando hablamos de servicio no podemos intentar la verificación de su calidad a través de un departamento de aseguramiento de calidad, pues la mayoría de las veces el cliente sólo tiene oportunidad de evaluar el servicio hasta que ya se está desarrollando, mientras que en el caso de los productos las empresas manufactureras e industrias cuentan con un departamento de aseguramiento de calidad, o verificación, en Ecuador los productos tienen un registro sanitario normado por el Instituto Nacional de higiene para su elaboración.

En el caso de servicios no se pueden estandarizar las expectativas del cliente, debido a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son aunque en apariencia todos requieren el mismo servicio.

- b.** La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector servicios.

Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas mediante representantes, en mostrador, centros telefónicos, distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones e incluso, asesoría técnica, lo que demuestra que la calidad esta inmersa tanto en el servicio como en el producto.

### **2.3.2.2. Cultura de servicio**

El servicio es una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad, prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de

productos tangibles, y por supuesto, es la esencia en los casos de empresas de servicios.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes, por lo que las empresas deben caracterizar el nivel de calidad en los servicios que entrega a los clientes, ya que depende de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio, el servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

#### **2.3.2.3. Definición de calidad en el servicio**

Satisfacer de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades, la calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos.

#### **2.3.2.4. Sensibilidad de los clientes a la calidad**

Los compradores o consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos. Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad por la eliminación de cualquier problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los cliente; esto se puede lograr mediante el aseguramiento de calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

#### **2.3.2.5. Estrategias, políticas y procedimientos de calidad**

**Estrategia de Servicio.-** El valor como el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentará en el mercado.

**Políticas y Procedimientos.-** Consolidar las políticas y los procedimientos de las distintas áreas de la empresa, enfocadas a reforzar la calidad del servicio.<sup>22</sup>

### **2.3.2.6. LA MEJORA CONTINUA**

#### **2.3.2.6.1. DEFINICIÓN**

“La mejora continua implica tanto la implantación de un Sistema como el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo las personas.”<sup>23</sup>

Mejora continua se refiere al hecho de que nada puede considerarse como algo terminado o mejorado en forma definitiva, estamos siempre en un proceso de cambio, de desarrollo y con posibilidades de mejorar.

“La vida no es algo estático, sino más bien un proceso dinámico en constante evolución, como parte de la naturaleza del universo.”<sup>24</sup>

Este criterio se aplica tanto a las personas, como a las organizaciones y sus actividades.

El esfuerzo de mejora continua, es un ciclo interrumpido, a través del cual identificamos un área de mejora, planeamos cómo realizar, implementamos, verificamos los resultados y actuamos de acuerdo con ellos, ya sea para corregir desviaciones o para proponer otra meta más retadora.

#### **2.3.2.6.2. Proceso de la mejora continúa**

##### **Plan (planificar)**

- Identificación del problema
- Organización del trabajo,
- Observaciones y análisis,
- Establecimiento de objetivos a alcanzar.

---

<sup>22</sup> [http://www. Monografias.com/calidad-servicio/que-es-calidad-servicio.html](http://www.Monografias.com/calidad-servicio/que-es-calidad-servicio.html).

<sup>23</sup><http://www. Guiadelacalidad.com/modelo/mejora-continua>.

<sup>24</sup> Administración y Dirección, Emilio Pablo DIEZ DE CASTRO y Rafael PERIANEZ CRISTOBAL, Pag.211.



### **Do (hacer)**

- Realizar correctamente las tareas planificadas,
- Preparación sistemática de lo previsto,
- Verificación de la aplicación.

### **Check (comprobar)**

- Verificación de los resultados de las acciones realizadas,
- Comparación con los objetivos.

### **Adjust (ajustar)**

- Posibilidad de aprovechar y extender aprendizajes y experiencias adquiridas en otros casos,
- Analizar los datos obtenidos,
- Proponer alternativa de mejora.

## **2.3.2.7. OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS**

Para alcanzar la excelencia es necesaria la mejora continua en todos los campos de la empresa, capacidades del personal, eficiencia de los recursos, relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad y cuanto a la calidad del producto o servicio prestado, todo encaminado a optimizar los recursos y maximizar los beneficios.<sup>25</sup>

## **2.3.2.8. VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN**

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo esfuerzo,
- Reduce los costos e incrementa la productividad.

---

<sup>25</sup><http://www.guiadelacalidad.com/mejora-continua>

### **2.3.2.9. TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Son herramientas indispensables para la administración de las empresas se debe aplicar de acuerdo a las necesidades de cada grupo social.

Las principales técnicas son.

- Organigramas,
- Manuales.

#### **2.3.2.9.1. ORGANIGRAMAS**

Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización. Muestran las interacciones, funciones, niveles jerárquicos obligaciones y la autoridad existente de una organización.

##### **2.3.2.9.1.1. TIPOS DE ORGANIGRAMAS**

**Vertical.-** Los niveles jerárquicos se determinan de arriba hacia abajo.

**Horizontal.-** Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

**Circular.-** Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

**Mixto.-** Combina por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

**Estructural.-** Sólo aparecen los nombres de cada área o departamento.

**Funcional.-** Se descubren las funciones de cada área.<sup>26</sup>

#### **2.3.2.9.2. MANUALES**

Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de determinada la empresa.

---

<sup>26</sup>Procesos Administrativos Áreas financieras y Desarrollo Emprender, Administración de Munch, Pág.48

De acuerdo a su contenido se clasifican

- Generales,
- Departamentales,
- De Políticas,
- De Procedimientos.

#### **2.3.2.9.2.1. Contenido de un Manual**

El contenido de un manual dependerá directamente de los siguientes aspectos:

- Tamaño de la empresa,
- Asunto por tratar,
- El manual es un libro básico que permite actuar en función a los objetivos.

#### **2.3.2.9.2.2. Pasos para Elaborar un Manual**

Una vez que surge la necesidad de contar con un manual, se determina a quien va dirigido, cual es el alcance y su contenido, entonces se requiere de aspectos fundamentales como.

**Recopilación de información de la empresa.-** Constitución, actividades de cada puesto de trabajo, procedimientos, organigramas.

**Desarrollo del manual y distribución.-** Aprobación de la máxima autoridad y su socialización. Se refiere a todo el organismo en su conjunto dentro de este tenemos a los siguientes manuales.

- a. **Manual general de procedimientos.-** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de normar las operaciones.
- b. **Manual general de políticas.-** Se refiere a presentar por escrito los estatutos y políticas de obligatorio cumplimiento dentro de la organización.

### **2.3.3. DIRECCIÓN**

La Dirección es una herramienta para la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión.

La Dirección representa la puesta en marcha de lo que fue planeado y organizado; es la función administrativa que se encarga de comunicar las tareas e influir y motivar a las personas para que ejecuten las tareas esenciales.

#### **2.3.3.1. Etapas de la Dirección**

La dirección es un proceso que comprende una serie de etapas como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.<sup>27</sup>

**Toma de decisiones.-** Se elige la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización.

**Comunicación.-** Se transmite y recibe la información necesaria para ejecutar las decisiones y actividades.

**Motivación.-** Se obtienen comportamientos, actitudes y conductas del personal para trabajar eficientemente de acuerdo a los objetivos organizacionales.

**Liderazgo.-** Se utiliza para influir, guiar o dirigir a un grupo de personas hacia el logro de la misión de la empresa.

### **2.3.4. CONTROL**

Representa la integración, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional, para verificar si las tareas se ejecutaran de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido.

#### **2.3.4.1. Función del control**

Conseguir los objetivos, mantener un cambio constante y emprender los ajustes necesarios para lograrlos.

---

<sup>27</sup>Procesos Administrativos Áreas financieras y Desarrollo Emprender, Administración de Munch, Pág.51

#### **2.3.4.2. Etapas**

- Definir las necesidades y requerimientos de los departamentos,
- Elección de proveedor mas confiable,
- Definir tiempos para alcanzar objetivos.<sup>28</sup>

#### **2.3.4.3. Importancia**

Un adecuado control implica reducir los costos y optimizar los recursos, al igual que una correcta selección de personal conlleva al éxito o fracaso de la empresa, por lo que se considera al control un aporte muy importante dentro del proceso de administración.

### **2.4. MODELOS FINANCIEROS**

#### **2.4.1. Definición**

Un Modelo Financiero es la herramienta de primer nivel utilizada por los mejores Bancos y Empresas del Mundo para realizar negociaciones, valoraciones, sensibilizar estrategias, tomar decisiones financieras y medir los requerimientos de financiamiento.<sup>29</sup>

#### **2.4.2. Importancia**

El modelo financiero propende a la eficiencia en cuanto a la organización y gestión de las empresas y al manejo adecuado de sus recursos, liderazgo y competencia en sus productos y servicios, promoviendo una cultura empresarial de mejoramiento continuo de las actividades que realiza, ganando credibilidad, posicionamiento e imagen como empresa.

#### **2.4.3. Para que se construye un modelo financiero**

- Para estructurar los pasos a seguir y lograr los objetivos,

---

<sup>28</sup>Administración y Dirección, Emilio Pablo DIEZ DE CASTRO Y Rafael PERIANEZ CRISTOBAL, Pág. 223

<sup>29</sup> <http://www.modelo-efqm/modelosadministrativo/financiero/efqm>.

- Proporciona directrices para la toma de decisiones y ayuda al crecimiento organizacional,
- Para mejorar su desempeño y llegar a la competitividad.

## **2.5. LAS COOPERATIVAS**

### **2.5.1. Definición de Cooperativa**

Una cooperativa es un medio de ayuda mutua para beneficio de todos, es una asociación voluntaria de personas y no de capitales; con plena personería política; de duración indefinida; de responsabilidad limitada; donde las personas se unen para trabajar con el fin de buscar beneficios para todos. El principal objetivo es el servicio y no el lucro o la ganancia fácil. Las cooperativas se rigen por estatutos y por la ley de cooperativas en Ecuador están reguladas por el Ministerio de Inclusión Económico y Social, y la Superintendencia de Bancos y Seguros a través de la Función de Transparencia y Control social.

### **2.5.2. Los Tipos de Cooperativas**

Los tipos de cooperativas se formulan de acuerdo a la vida económica que desarrolle la empresa o al tipo de personas que la integran.

- a. Cooperativas de consumo,
- b. Cooperativas de vivienda,
- c. Cooperativas de ahorro y crédito,
- d. Cooperativas de seguros,
- e. Cooperativas de servicios.

**2.5.2.1. Cooperativas de Ahorro y Crédito.-** Son aquellas cooperativas cuyo servicio principal es el ahorro y crédito entre su membresía, con lo cual están formadas por personas que se reúnen para ahorrar su dinero y conceder préstamos unas a otras a bajas tasas de interés, además tiene servicios y productos financieros adicionales.

**2.5.2.1.1. Servicios Financieros.-** Se denomina servicios financieros a los servicios adicionales que prestan las cooperativas de Ahorro y Crédito a los clientes y la sociedad en general, la característica de los servicios financieros es que a diferencia de los productos financieros estos si son creados con el objetivo de lucro.<sup>30</sup>

**Ejemplo.-** Servicio Médico, Odontología, Seguros, Pago de servicios básicos.

**2.5.2.1.2. Productos Financieros.-** Denominación que se utiliza usualmente para hacer referencia a los instrumentos financieros ofertados por las entidades financieras directa o indirectamente para los socios y clientes.

**Ejemplo.-** Cuentas de Ahorro, Inversiones, Créditos.

## **2.6. ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros son documentos que se realizan para presentar la información financiera de las empresas para un mayor entendimiento de los accionistas, dueños y usuarios de la contabilidad.

### **2.6.1. Principales Estados Financieros**

**2.6.1.1. Balance General.-** Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento del tiempo. Consta de activo, pasivo y patrimonio. El activo muestra los elementos patrimoniales de la empresa, mientras que el pasivo detalla su origen financiero. La legislación exige que este documento sea imagen fiel del estado patrimonial de la empresa.

---

<sup>30</sup>[www.gestiopolis.cooperativismoec.com](http://www.gestiopolis.cooperativismoec.com)

**2.6.1.2. Estado de Resultado u Operaciones.-** Documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida) de una entidad durante un periodo determinado.<sup>31</sup>

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa.

**2.6.1.3. Estado de Flujos.-** Estado que muestra el movimiento de ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos a una fecha determinada.

Movimiento de entrada y de salida de efectivo que muestra las interrelaciones de los flujos de recursos entre los sectores privado, público y externo, que se dan tanto en el sector real como a través del sistema financiero

## **2.6.2. TÉCNICAS DE ANÁLISIS FINANCIERO**

Existen dos técnicas estratégicas de análisis.

**2.6.2.1. Análisis Dinámico u Horizontal.-** Es un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos y disminuciones o variaciones de las cuentas, de un periodo a otro. Este análisis es de gran importancia para la empresa, porque mediante él se informa los cambios en las actividades y si los resultados han sido positivos o negativos; también permite definir cuáles merecen mayor atención por ser cambios significativos en la marcha de la empresa.<sup>32</sup>

**Fórmula:**

$$\left[ \frac{\text{Año Actual} - \text{Año Anterior}}{\text{Año Anterior}} \right] \times 100$$

<sup>31</sup> Contabilidad Básica y Documentos Mercantiles, AYAVIRI GARCIA, Daniel.2010, Pág. 184.

<sup>32</sup> Contabilidad General, ZAPATAS Pedro 2009, Pág. 62.



**2.6.2.2. Análisis Estático o Vertical.-** Es estático porque analiza y compara datos de un solo periodo, se conoce como análisis de tamaño común porque todas las cantidades de un año determinado se convierte en porcentajes de un componente clave de los estados financieros.<sup>33</sup>

**Fórmula:**

$$\left[ \frac{\text{Valor Nominal}}{\text{Valor Total}} \right] \times 100$$

---

<sup>33</sup> Análisis Financiero y de gestión, Rodrigo Estupiñan Gaitán, Segunda Edición, Reimpresión 2009, Pág. 225.

## CAPÍTULO III

### 3. DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

#### 3.1. ETAPAS DEL DIAGNÓSTICO

Gráfico 04: Etapas del proceso de Diagnóstico.<sup>34</sup>



Fuente: ROBBINS, Stephen 2010  
Elaborado Por: Las Autoras

- a. **Selección de información.-** Proceso mediante el cual se recopila información para posteriormente ser clasificada en información primaria e información complementaria.
- b. **Relacionar la información seleccionada.-** La información puede ser secuencial o dispersa dependiendo de la fuente por lo que es necesario relacionar para tener un mejor resultado como usuarios de dicha información.
- c. **Evaluar las relaciones establecidas.-** Más que evaluar es recomendable entender e interpretar la información.

<sup>34</sup> ROBBINS, Stephen 2010, Comportamiento Organizacional, Décima Edición, Pág.411.

**d. Interpretar resultados obtenidos.-** Interpretar es dar un sentido claro al trabajo realizado, en base a eso sugerir alternativas.

### **3.2. ANÁLISIS MODELO ADMINISTRATIVO**

El análisis de la cooperativa, forma parte de un proceso de información cuyo objetivo fundamental, de esta investigación es aportar datos para la adecuada toma de decisiones en la COAC.

El análisis administrativo se basa en la planificación, organización, dirección y control, considerando las relevancias y falencias que existen en la actualidad.

En lo referente a Planificación las falencias de la cooperativa son varias empezando por mencionar que, en los años de trayectoria nunca se realizó un plan operativo anual, no se utiliza presupuestos y tampoco planificaciones estratégicas, ocasionando gastos imprevistos que representan un valor muy significativo y dificultades en la toma de decisiones.

Los estatutos de la cooperativa no se ha redefinido acorde al crecimiento de la cooperativa, en el Art. 6 menciona que posterior a la constitución de la cooperativa, solo podrán ser socios personas indígenas procedentes de lugares donde tengan oficinas operativas, aspecto que en la actualidad no se cumple porque, con el afán de incrementar mercado se acepta como socios a todos los ciudadanos sin importancia de raza, color ni religión, por lo que el texto que expresa este artículo debe ser ajustado a la realidad.

En cuanto a la Organización la estructura organizacional y funcional de la cooperativa es inadecuada; utiliza una estructura muy simple únicamente por suplir la necesidad de un organigrama, el mismo que no se ejecuta dentro de la institución, lo que dificulta estipular el cargo y la función que cada departamento desempeña, ocasionando baja capacidad del personal para asumir responsabilidades y para delegar funciones.

En el organigrama constan niveles jerárquicos pero no se ejecutan las funciones, hay empleados que realizan funciones que no le competen a su cargo, provocando carga laboral; afectando el servicio al cliente.

El organigrama funcional con el que cuenta la cooperativa actualmente no es adecuado, porque su diseño se asimila a un orgánico de delegación de cargos, mas no a un organigrama funcional.

La dirección carece de motivación hacia el personal, falta comunicación del superior con los subordinados, no realizan supervisión continua al desempeño y cumplimiento de los estatutos organizacionales, todo conlleva a una falta de liderazgo, tomando en cuenta que, dirigir es cumplir con lo planificado y organizado; si existe falencias en la planificación y organización nunca se va a lograr los objetivos, la cooperativa identifica mayor debilidad en la calidad de atención al cliente, la falta de agilidad en la atención y solución de problemas, genera una baja satisfacción de los socios y clientes por otro lado la cultura organizacional de la cooperativa no cuenta con una cultura interna fuerte que promueva el trabajo en equipo.

En el aspecto de control, la cooperativa no cuenta en su estructura interna, con procesos y herramientas dirigidos a fortalecer el control interno, de las actividades; la auditoría interna cumple con analizar la información financiera para evitar desviaciones y mal uso de los recursos, aunque no es conveniente la forma como operan, ya que las auditorías internas y asesoría legal, realizan personal externo a la cooperativa; y la empresa asesora recibe los honorarios por los servicios prestados, provocando incremento excesivo en los gastos operativos, resultaría mejor contratar personal capacitado que realice este trabajo y forme parte de la cooperativa.

Otra falencia del control es el proceso de selección del personal cuando contratan un empleado nunca cuentan con el proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, haciendo que su talento humano no tenga conocimientos profesionales de tercer nivel, provocando un costo elevado en capacitaciones, y falencias en la atención y servicio al cliente.

### 3.3. ANÁLISIS FINANCIERO

En la actualidad la cooperativa no cuenta con un modelo que promueva la calidad de cartera, la calidad en el servicio y una eficiente gestión administrativa y financiera lo cual es una debilidad, y razón fundamental para las deficiencias encontradas en las actividades cotidianas de la cooperativa.

#### 3.3.1. ESTADOS FINANCIEROS

Para el presente diagnóstico se toma como referencia los estados financieros del año 2010 - 2011.

**KULLKI WASI LIMITADA**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE 2010**

<b>ACTIVOS</b>			
FONDOS DISPONIBLES	-	-	506.585,12
Caja	-	66.799,42	-
BANCOS Y OTRAS Instituciones FINANCIERAS	-	438.095,43	-
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	-	1.690,27	-
INVERSIONES	-	-	41.787,24
MANTEN.HASTA EL VENC.DE ENT.SECT.PRIVADO	-	41.787,24	-
CARTERA DE CREDITOS	-	-	2.871.511,04
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENC.	-	1.830,1	-
CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP.POR VENCER	-	2.865.605,31	-
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO	-	7.807,26	-
CART.DE CRED.MICROEMP.QUE NO DEV. INTERES	-	100.233,38	-
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO	-	876,68	-
CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP. VENCIDOS	-	56.747,79	-
PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-	-161.589,48	-
Cartera de Créditos de Consumo)	-5.954,10	-	-
Cartera de Créditos para la Microempresa	-155.635,38	-	-
CUENTAS POR COBRAR	-	-	45.234,5
INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRED.	-	28.963,88	-
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	-	16.270,62	-
OTROS (Proveedores)	16.270,62	-	-
PROPIEDADES Y EQUIPOS	-	-	35.283,75
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	-	17.064,02	-
Equipos de Computación	-	24.282,33	-
Vehículos	-	11.470,98	-
DEPRECIACION ACUMULADA)	-	-17.533,58	-

Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	-5.764,3	-	-
Equipos de Computación)	-3.771,02	-	-
Unidades de Transporte)	-7.998,26	-	
OTROS ACTIVOS	-	-	90.575,23
Gastos pagos anticipados	-	2.534,21	-
GASTOS DIFERIDOS	-	16.321,19	-
TRANSFERENCIAS INTERNAS	-	71.683,35	-
OTROS	-	36,48	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>3.590.976,88</b>
<b>PASIVO</b>			
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-		3.004.582,84
DEPOSITOS A LA VISTA	-	888.152,04	-
Depósitos de ahorros	874.184,1	-	-
Ahorro Hormiguita Activo	13.967,94	-	-
DEPOSITOS A PLAZO	-	1.439.977,54	-
Depósitos restringidos.	-	676.453,26	-
CUENTAS POR PAGAR	-	-	44.969,59
INTERESES POR PAGAR	-	31.554,64	-
OBLIGACIONES PATRONALES	-	2.874,86	-
Beneficios sociales	1.084,45	-	-
Aportes al IESS	1.765,37	-	-
Aporte Patronal IESS	25,04	-	-
RETENCIONES	-	10.540,09	-
Retenciones Fiscal	1.505,5	-	-
Aporte Personal IESS	913,09	-	-
Otras Retenciones	8.121,5	-	-
OTROS PASIVOS	-	-	208.585,53
TRANSFERENCIAS INTERNAS	-	208.585,53	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	-	-	<b>3.258.137,96</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL SOCIAL	-		122.747,88
APORTE DE SOCIOS	-	122.747,88	-
Certificados de Aportación	122.450,88	-	-
Cuotas de Ingreso	297	-	-
RESERVAS	-	-	101.424,54
Legales	-	79.982,64	-
Especiales	-	21.441,9	-
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>224.172,42</b>
Utilidad			108.666,50
<b>Pasivo + Patrimonio+ Utilidad</b>			<b>3.590.976,88</b>

Elaborado por: Las Autoras ( Original ANEXO 01)

GERENTE

CONTADOR

PRESIDENTE  
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

**KULLKI WASI LIMITADA**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE 2011**

<b>ACTIVOS</b>			
FONDOS DISPONIBLES	-	-	314.692,53
Caja	-	211.015,58	-
BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	97.273,94	-
EFECTOS DE COBRO INMEDIATO	-	6.403,01	-
INVERSIONES	-	-	71.370,59
MANTEN.HASTA EL VENC.DE ENT.SECT.PRIVADO	-	71.370,59	-
CARTERA DE CREDITOS	-	-	3.697.081,94
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENC.	-	3.391,68	-
CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP.POR VENCER	-	3.668.666,77	-
CART.DE CRED.MICROEMP.QUE NO DEV. INTERES	-	104.046,04	-
CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP. VENCIDOS	-	82.116,86	-
PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-	-161.139,41	-
Cartera de Créditos de Consumo)	-5.954,10	-	-
Cartera de Créditos para la Microempresa.)	-155.185,31	-	-
CUENTAS POR COBRAR	-	-	70.882,50
INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRED.	-	46.143,04	-
PAGOS POR CUENTAS DE CLIENTES	-	3.694,51	-
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	-	21.044,95	-
Anticipos al Personal	10.816,97	-	-
OTROS (Proveedores)	10.227,98	-	-
PROPIEDADES Y EQUIPOS	-	-	26.397,06
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	17.410,79	-	-
Equipos de Computación	27.380,05	-	-
Vehículos	11.470,98	-	-
DEPRECIACION ACUMULADA)	-	-29.864,76	-
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	-7.219,96	-	-
Equipos de Computación)	-12.843,54	-	-
Unidades de Transporte)	-9.801,26	-	-
OTROS ACTIVOS	-	-	3.081.610,39
GASTOS DIFERIDOS	-	13.807,72	-
TRANSFERENCIAS INTERNAS	-	3.066.232,19	-
OTROS	-	1.570,48	-
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	-	-	<b>7.262.035,01</b>
<b>PASIVO</b>	-	-	

OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	-	-	3.912.842,70
DEPOSITOS A LA VISTA	-	1.210.038,08	-
Depósitos de ahorros	1.185.073,05	-	-
Otros depósitos	19.364,16	-	-
Depósitos por confirmar	5.600,87	-	-
DEPOSITOS A PLAZO	-	2.137.100,03	-
Depósitos restringidos.	565.704,59	-	-
CUENTAS POR PAGAR	-	-	57.441,23
INTERESES POR PAGAR	-	48.241,23	-
OBLIGACIONES PATRONALES	-	6.036,51	-
Beneficios sociales	4.951,01	-	-
Aportes al IESS	1.085,50	-	-
RETENCIONES	-	2.705,59	-
Retenciones Fiscal	958,04	-	-
Otras Retenciones	1.747,55	-	-
PROVEEDORES	-	457,9	-
OTROS PASIVOS	-	-	2.873.565,94
TRANSFERENCIAS INTERNAS	2.873.565,94	-	-
<b>TOTAL PASIVO</b>	-	-	<b>6.843.849,87</b>
<b>PATRIMONIO</b>	-	-	-
CAPITAL SOCIAL	-	-	119.849,16
APOORTE DE SOCIOS	-	119.849,16	-
Certificados de Aportación	116.846,16	-	-
Cuotas de Ingreso	3.003,00	-	-
RESERVAS	-	-	180.182,92
Legales	158.791,02	-	-
Especiales	21.391,90	-	-
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	-	-	<b>300.032,08</b>
Utilidad	-	-	<b>118.153,16</b>
<b>Pasivo + Patrimonio+ Utilidad</b>	-	-	<b>7.262.035,01</b>

Elaborado por: Las Autoras ( Original ANEXO 02)

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE  
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN



### 3.3.2. ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

#### 3.3.2.1. ANÁLISIS HORIZONTAL

**KULLKI WASI LIMITADA**  
**BALANCE GENERAL “ANÁLISIS HORIZONTAL”**  
**PERIODOS 2010 – 2011**  
**Año 1 Año 2**

DESCRIPCIÓN	2010	2011	V. Abs.	V.Rel
<b>ACTIVOS</b>				
FONDOS DISPONIBLES	506.585,12	314.692,53	-191.892,59	-37,9%
Caja	66.799,42	211.015,58		
BANCOS Y OTRAS Instituciones FINANCIERAS	438.095,43	97.273,94		
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	1.690,27	6.403,01		
INVERSIONES	41.787,24	71.370,59	29.583,35	70,8%
MANTEN.HASTA EL VENC.DE ENT.SECT.PRIVADO	41.787,24	71.370,59		
CARTERA DE CREDITOS	2.871.511,04	3.697.081,94	825.570,90	28,8%
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENC.	1.830,10	3.391,68		
CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP.POR VENCER	2.865.605,31	3.668.666,77		
CART.DE CRED.MICROEMP.QUE NO DEV. INTERES	100.233,38	104.046,04		
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP. VENCIDOS	876,68	-		
PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	56.747,79	82.116,86		
	-161.589,48	-161.139,41		
CUENTAS POR COBRAR	45.234,50	70.882,50	25.648,00	56,7%
INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRED.	28.963,88	46.143,04		
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	16.270,62	3.694,51		
CUENTAS POR COBRAR VARIAS		21.044,95		
PROPIEDADES Y EQUIPOS	35.283,75	26.397,06	-8.886,69	-25,2%
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	17.064,02	17.410,79		
Equipos de Computación	24.282,33	27.380,05		
Vehículos	11.470,98	11.470,98		
DEPRECIACION ACUMULADA)	-17.533,58	-29.864,76		
OTROS ACTIVOS	90.575,23	3.081.610,39	2.991.035,16	33,0%
Gastos pagos anticipados	2.534,21			
GASTOS DIFERIDOS	16.321,19	13.807,72		
TRANSFERENCIAS INTERNAS	71.683,35	3.066.232,19		
OTROS	36,48	1.570,48		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.590.976,88</b>	<b>7.262.035,01</b>	<b>3.671.058,13</b>	<b>102,2%</b>
<b>PASIVO</b>				
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	3.004.582,84	3.912.842,70	908.259,86	30,2%
DEPOSITOS A LA VISTA	888.152,04	1.210.038,08		
DEPOSITOS A PLAZO	1.439.977,54	2.137.100,03		

Depósitos restringidos.	676.453,26		565.704,59			
CUENTAS POR PAGAR		44.969,59		57.441,23	12.471,64	27,7%
INTERESES POR PAGAR	31.554,64		48.241,23			
OBLIGACIONES PATRONALES	2.874,86		6.036,51			
RETENCIONES	10.540,09		2.705,59			
OTROS PASIVOS		208.585,53		2.873.565,94	2.664.980,41	12,8%
TRANSFERENCIAS INTERNAS	208.585,53		2.873.565,94			
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>3.258.137,96</b>		<b>6.843.849,87</b>	<b>3.585.711,91</b>	<b>110,1%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL		122.747,88		119.849,16	-2.898,72	-2,4%
APORTE DE SOCIOS						
Certificados de Aportación	122.450,88		116.846,16			
Cuotas de Ingreso	297		3.003,00			
RESERVAS		101.424,54		180.182,92	78.758,38	77,7%
Legales	79.982,64		158.791,02			
Especiales	21.441,90		21.391,90			
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>224.172,42</b>		<b>300.032,08</b>	75.859,66	33,8%
Utilidad		108.666,50		118.153,16	9.486,66	8,7%
<b>Pasivo + Patrimonio+ Utilidad</b>		<b>3.590.976,88</b>		<b>7.262.035,01</b>	<b>3.671.058,13</b>	<b>102,2%</b>

**Elaborado por:** Las Autoras

## **ANÁLISIS:**

Al comparar los balances generales de dos períodos con fechas consecutivas y de similares características, podemos observar los cambios obtenidos en los Activos, Pasivos y Patrimonio de la cooperativa en términos de dinero.

Estos cambios son importantes porque proporcionan una guía sobre lo que está sucediendo o como se están transformando las diferentes partidas, generadas por la actividad económica; lo más relevante un crecimiento de 33 veces más en transferencias internas permitiendo un crecimiento considerable en el activo y afectando al pasivo ya que mediante estas transferencias se utilizan fondos de otras agencias; por otro lado el capital social cayó en un 2,4 % con relación al 2010 debido a que los certificados de aportación disminuyeron tal vez porque no se captó nuevos socios.

**KULLKI WASI LIMITADA**  
**ESTADO DE RESULTADOS “ANÁLISIS HORIZONTAL”**  
**PERIODOS 2010 – 2011**

DESCRIPCIÓN	2010	2011	V. Abs	V. Relat
<b>GASTOS</b>				
INTERESES CAUSADOS	183.961,77	279.001,72	95.039,95	51,66
OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	172.348,96	272.446,31		
OBLIGACIONES FINANCIERAS	11.612,81	6.555,41		
PROVISIONES	30.000,01	12.000,00	-18.000,01	-60,00
GASTOS DE OPERACIÓN	238.873,94	298.778,83	59.904,89	25,08
GASTOS DE PERSONAL	83.690,56	152.641,87		
DEPRECIACIONES	6.793,68	12.184,80		
AMORTIZACIONES	33.649,98	22.192,21		
OTROS GASTOS	25.223,10	29.206,56		
OTROS	6.563,47	9.097,44		
OTROS GASTOS Y PERDIDAS	5.147,22	6.224,98	1.077,76	20,94
<b>Total Gastos USD</b>	<b>457.982,94</b>	<b>596.005,53</b>	<b>138.022,59</b>	<b>30,14</b>
<b>INGRESOS</b>				
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	515.623,05	673.244,91	157.621,86	30,57
INTER.Y DESC. DE INVERS.EN TIT. VALORES	1.823,72	2.520,62		
INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	513.799,33	670.724,29		
INGRESOS POR SERVICIOS	44.889,49	31.039,85	-13.849,64	-30,85
MANEJO Y COBRANZAS	6.748,35	5.244,20		
Servicios Cooperativos	38.141,14	20.220,07		
INGRESO POR SERVICIOS	-	5.575,58		
OTROS INGRESOS	6.136,90	9.873,93	3.737,03	60,89
<b>TOTAL</b>	<b>566.649,44</b>	<b>714.158,69</b>	<b>147.509,25</b>	<b>26,03</b>
<b>Utilidad:</b>	<b>108.666,50</b>	<b>118.153,16</b>	<b>9.486,66</b>	<b>8,73</b>

Elaborado por: Las Autoras

**ANÁLISIS:**

Al comparar los Estados de Resultados observamos que en el 2011 se incurrió en muchos gastos y no hay coherencia en los datos ya que la utilidad se incrementa únicamente en un 8,73 % respecto al año anterior a diferencia de los gastos operativos que se incrementan en un 25 %; lo que genera utilidad es la diferencia de los intereses generados con los intereses pagados.

### 3.3.2.2. ANÁLISIS VERTICAL

**KULLKI WASI LIMITADA**  
**BALANCE GENERAL “ANÁLISIS VERTICAL”**  
**PERIODOS 2010 – 2011**

DESCRIPCIÓN	2010	%	2011	%
<b>ACTIVOS</b>				
FONDOS DISPONIBLES	506.585,12	14,1	314.692,53	4,33
Caja	66.799,42		211.015,58	
BANCOS Y OTRAS Instituciones FINANCIERAS	438.095,43		97.273,94	
EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	1.690,27		6.403,01	
INVERSIONES	41.787,24	1,2	71.370,59	0,98
MANTEN.HASTA EL VENC.DE ENT.SECT.PRIVADO	41.787,24		71.370,59	
CARTERA DE CREDITOS	2.871.511,04	80,0	3.697.081,94	50,91
CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENC.	1.830,10		3.391,68	
CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP.POR VENCER	2.865.605,31		3.668.666,77	
CART.DE CRED.MICROEMP.QUE NO DEV. INTERES	100.233,38		104.046,04	
CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO	876,68		-	
CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP. VENCIDOS	56.747,79		82.116,86	
PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-161.589,48		-161.139,41	
CUENTAS POR COBRAR	45.234,50	1,3	70.882,50	0,98
INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRED.	28.963,88		46.143,04	
CUENTAS POR COBRAR VARIAS	16.270,62		3.694,51	
CUENTAS POR COBRAR VARIAS			21.044,95	
PROPIEDADES Y EQUIPOS	35.283,75	1,0	26.397,06	0,36
Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	17.064,02		17.410,79	
Equipos de Computación	24.282,33		27.380,05	
Vehículos	11.470,98		11.470,98	
DEPRECIACION ACUMULADA)	-17.533,58		-29.864,76	
OTROS ACTIVOS	90.575,23	2,5	3.081.610,39	42,43
Gastos pagos anticipados	2.534,21			
GASTOS DIFERIDOS	16.321,19		13.807,72	
TRANSFERENCIAS INTERNAS	71.683,35		3.066.232,19	
OTROS	36,48		1.570,48	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.590.976,88</b>	<b>100,0</b>	<b>7.262.035,01</b>	<b>100,0</b>
<b>PASIVO</b>				
OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	3.004.582,84	83,67	3.912.842,70	53,88

DEPOSITOS A LA VISTA	888.152,04			1.210.038,08		
DEPOSITOS A PLAZO	1.439.977,54			2.137.100,03		
Depósitos restringidos.	676.453,26			565.704,59		
CUENTAS POR PAGAR		44.969,59	1,25		57.441,23	0,79
INTERESES POR PAGAR	31.554,64			48.241,23		
OBLIGACIONES PATRONALES	2.874,86			6.036,51		
RETENCIONES	10.540,09			2.705,59		
OTROS PASIVOS		208.585,53	5,81		2.873.565,94	39,57
TRANSFERENCIAS INTERNAS	208.585,53			2.873.565,94		
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>3.258.137,96</b>	<b>90,73</b>		<b>6.843.849,87</b>	<b>94,24</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL SOCIAL		122.747,88	3,42		119.849,16	1,65
APORTE DE SOCIOS						
Certificados de Aportación	122.450,88			116.846,16		
Cuotas de Ingreso	297			3.003,00		
RESERVAS		101.424,54	2,82		180.182,92	2,48
Legales	79.982,64			158.791,02		
Especiales	21.441,90			21.391,90		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>224.172,42</b>	<b>6,24</b>		<b>300.032,08</b>	<b>4,13</b>
Utilidad		108.666,50	3,03		118.153,16	1,63
<b>Pasivo + Patrimonio+ Utilidad</b>		<b>3.590.976,88</b>	<b>100,00</b>		<b>7.262.035,01</b>	<b>100,00</b>

Elaborado por: Las Autoras

## ANÁLISIS:

Para el análisis vertical se dispone los Balances de dos años 2010 – 2011 en forma de tabla, tomando en consideración que estos son homogéneos y de tamaño común es decir son de iguales características y guardar concordancia; por lo que; el resultado permite apreciar conclusiones similares al análisis horizontal; dentro de este análisis un aspecto relevante que el análisis horizontal no muestra es que en el 2011 la cartera de crédito concentra mas del 50% del total de activo, aspecto importante porque es la actividad que genera recursos para la cooperativa, pero una mayor concentración de créditos sin previo análisis puede causar riesgo a mediano plazo ya que los depósitos de los socios a disminuido y conjuntamente los fondos disponibles.

### 3.3.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ÍNDICES FINANCIEROS

- Análisis de Índices Financieros aplicados a Estados Financieros 2011.

#### LIQUIDEZ<sup>35</sup>

Representa la capacidad de pagar las obligaciones a corto plazo con los activos más líquidos o conocidos como activos corrientes.

a).- Sector Comercial y de Producción

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

b).- Sector Financiero<sup>36</sup>

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Depósitos a corto plazo}}$$

$$\text{Liquidez} = \frac{314.692,53}{1.185.073,05}$$

$$\text{Liquidez} = \mathbf{0,26}$$

La cooperativa mantiene disponible el 26% de depósitos a corto plazo, propiedad de los socios, y la diferencia se ha colocado en el mercado, lo cual puede ocasionar un problema como la suspensión de pagos tomando en cuenta que, para que una empresa no tenga problemas de liquidez el ratio debe ser aproximado a 2, o estar entre 1 y 2.

<sup>35</sup>Isabel Mendoza de Gutiérrez, Contabilidad Bancaria, Cuarta Edición, Págs. 130-131.

<sup>36</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

## ENDEUDAMIENTO

Señala cuantas veces el patrimonio está comprometido en el pasivo total, un índice alto compromete la situación financiera, la que podría mejorar con incremento de capital o con la capitalización de utilidades.

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Total Activos}}$$

$$\text{Endeudamiento} = \frac{6.843.849,87}{7.262.035,01}$$

$$\text{Endeudamiento} = \mathbf{0,94}$$

Por cada dólar que dispone la cooperativa 94 centavos pertenecen a los socios.

**RENTABILIDAD.-** Se denomina rentabilidad a la relación entre la utilidad y alguna variable Ventas, Activos, Patrimonio, etc., para conocer en forma aproximada si la gestión realizada es aceptable en términos de rendimiento financiero.

## RENTABILIDAD FINANCIERA<sup>37</sup>

Indica el beneficio logrado en función de la propiedad total de los accionistas, socios o propietarios.

$$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$$

$$= \frac{118.153,16}{300.032,08}$$

$$= \mathbf{0,39}$$

El Resultado del Ejercicio económico 2011 alcanzo 39% del Patrimonio.

<sup>37</sup> Superintendencia de Bancos y Seguros, Dirección Nacional de Estudios, Subdirección de Estadísticas.

## RENTABILIDAD ECONÓMICA <sup>38</sup>

Mide el beneficio logrado en función de los recursos de la empresa independiente de las fuentes de financiamiento, si el índice es alto la rentabilidad es mejor.

$$\frac{\text{Resultado del Ejercicio}}{\text{Total Activos}}$$

$$= \frac{118.153,16}{7.262.035,01}$$
$$= \mathbf{0,02}$$

El activo en el 2011 fue rentable generando 2% de Utilidad.

## CAPITAL DE TRABAJO

Representa el monto de recursos que la empresa tiene destinado a cubrir las erogaciones necesarias para su operación, después de satisfacer sus obligaciones o deudas a corto plazo.

$$\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

$$= 314.692,53 - 1.210.038,08$$
$$= \mathbf{895.345,55}$$

Durante el 2011 se captó 1.210.038,08 dólares de los cuales se ha colocado 895.345,55 en el mercado, para que generen recursos, cumpliendo así uno de los objetivos de la cooperativa, que es realizar la intermediación financiera generando un spread financiero.

<sup>38</sup> Contabilidad Bancaria, Isabel Mendoza Gutiérrez, Cuarta Edición, Pág. 130.



## INDICADORES DE ACTIVIDAD<sup>39</sup>

### EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

$$\frac{\text{Gastos Operacionales}}{\text{Total Activos}}$$
$$= \frac{298.778,83}{7.262.035,01}$$
$$= \mathbf{0.04}$$

Los gastos operativos representan el 4% del total de Activos, superando a la Utilidad.

### EFICIENCIA FINANCIERA

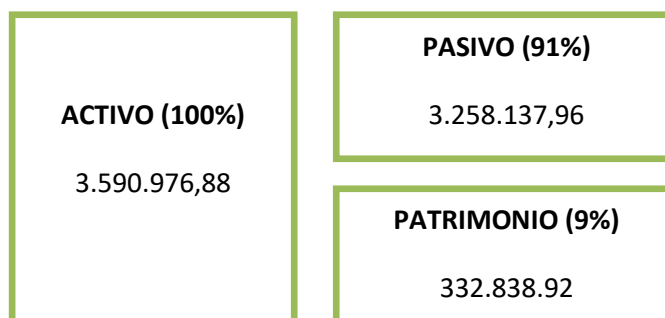
$$\frac{\text{Activos Productivos}}{\text{Pasivos con Costo}}$$
$$= \frac{3.697.081,94}{2.137.100,03}$$
$$= \mathbf{1.73}$$

Por cada dólar captado se genera 0,73 centavos a favor de la cooperativa, encontrándose en un índice aceptable.

<sup>39</sup> Contabilidad Bancaria, Isabel Mendoza Gutiérrez, Cuarta Edición, Pág. 131.

- Análisis de Estructura del Balance General (2010 – 2011)

Gráfico 05: **Estructura del Balance General Año 2010**

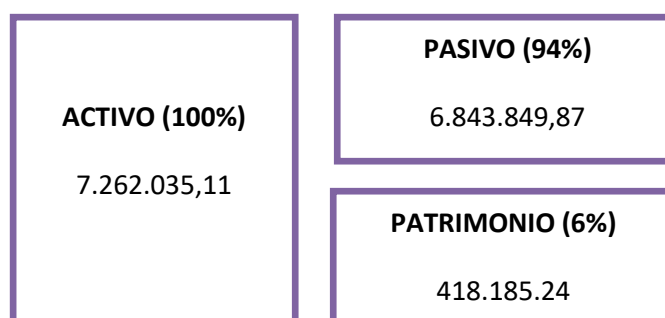


Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Elaborado por: Las Autoras

#### **ANÁLISIS:**

Del gráfico anterior se puede deducir que el Activo de la cooperativa, durante el año 2010, fue financiado a través del Pasivo con un 91% y por el Patrimonio con el 9% incluida la utilidad. En consecuencia, la cooperativa en un 91% pertenece a los socios de la misma y a financiamiento de terceros, aspecto importante porque estos recursos permiten generar actividad económica en la región a través de los créditos otorgados.

Gráfico 06: **Estructura del Balance General Año 2011**



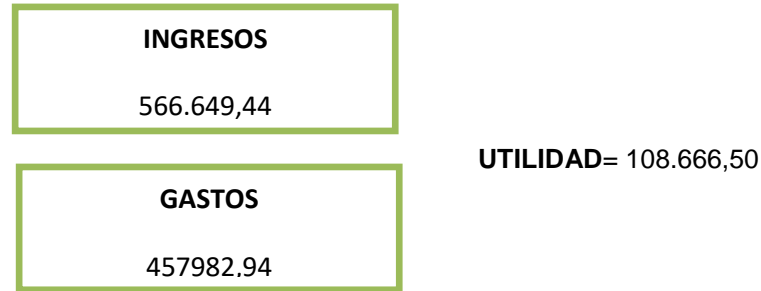
Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Elaborado por: Las Autoras

#### **ANÁLISIS:**

El año 2011, el pasivo financió el 94% del total del activo de la cooperativa y el patrimonio el 6%. Se establece que, la cooperativa durante el 2011 captó más efectivo del público lo cual incrementa su pasivo, para cubrir la demanda de créditos.

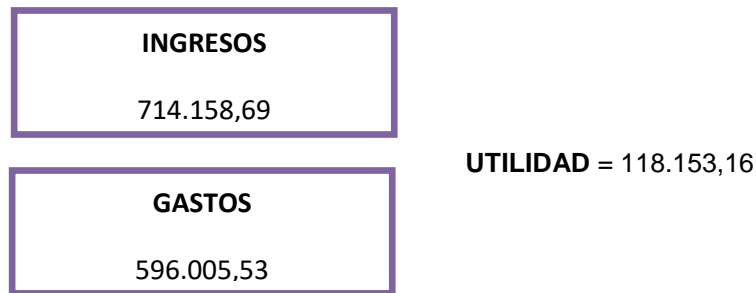
- Análisis de Estructura del Estado de Resultados (2010 – 2011)

Gráfico 07: **Estructura del Estado de Resultados Año 2010**



Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Elaborado por: Las Autoras

Gráfico 08: **Estructura del Estado de Resultados Año 2011**



Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Elaborado por: Las Autoras

### ANÁLISIS:

Durante los periodos de estudio 2010 – 2011 se ha obtenido utilidad consecutiva en un nivel entre 2 y 3 % del total de activos lo cual indica que los activos si son productivos, pero se debe mejorar.

### **3.4. ANÁLISIS DE ENCUESTAS**

#### **POBLACIÓN O UNIVERSO**

Para realizar el diagnóstico en cualquier organización es necesario tomar en cuenta aspectos relevantes tanto internos como externos, eso ayuda a obtener una información más confiable, para lo cual, es necesario conocer nuestro universo de estudio.

Se considera dos universos, el primero, conformado por el personal ejecutivo y los empleados de la cooperativa siendo un total de 24 personas, el segundo universo son los socios, que a la fecha de investigación registra un total de 10.200 socios.

#### **INFORMACIÓN PRIMARIA**

#### **ENTREVISTAS Y ENCUESTAS**

Las entrevistas y encuestas se aplican para determinar la situación actual y las necesidades de la cooperativa.

#### **ENTREVISTA**

Se realiza una entrevista al Gerente General, la misma que sirve para profundizar el conocimiento sobre aspectos importantes de la administración, e implementar un modelo administrativo y financiero en la cooperativa.

#### **ENCUESTAS**

**a.** Se aplica encuestas a los empleados para conocer aspectos relevantes como desenvolvimiento, ambiente laboral y necesidades de la entidad así determinar la factibilidad de nuestra investigación.

**b.** También se aplica encuestas a los socios que se acercan a nuestra oficina para conocer su punto de vista frente a la situación actual de la cooperativa; sus necesidades y si están o no satisfechos con el servicio que reciben.

### **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Hemos observado el espacio físico, la tecnología y el recurso humano con el que cuenta la cooperativa para constatar la información obtenida de las otras fuentes.

### **INFORMACIÓN SECUNDARIA.**

Se utilizaron documentos que permitieron direccionar correctamente nuestro estudio como fueron: Estatutos de la cooperativa, Estados Financieros y Acuerdo Ministerial.

### **DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA**

En el caso de los empleados la encuesta fue aplicada a todo el personal.  
En el caso de los socios, la encuesta se aplicó a 385 socios (muestra).

### 3.4.1. TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTAS A EMPLEADOS

Encuesta para determinar la necesidad de crear un Modelo Administrativo Financiero (dirigida a los empleados de la cooperativa)

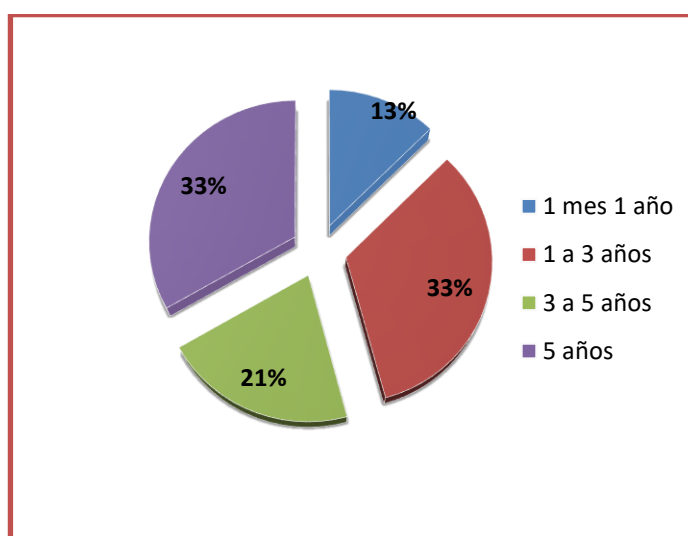
#### 1.- ¿Qué tiempo trabaja usted en la Cooperativa?

Tabla 05: TABULACIÓN TIEMPO DE TRABAJO

Total	24	100%
1 mes 1 año	3	13
1 a 3 años	8	33
3 a 5 años	5	21
5 años	8	33

Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

Gráfico 09: TIEMPO DE TRABAJO



Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

#### ANÁLISIS:

El personal en su mayoría tiene un tiempo de trabajo superior a un año, y menos de la cuarta parte de los empleados tienen un tiempo de trabajo inferior a un año, esto indica que el personal dispone de amplia experiencia en la realización de sus tareas diarias, por otro lado muestra que la cooperativa brinda estabilidad laboral al personal, siendo esto una fortaleza de la misma.

## 2.- ¿Cuál es su nivel de instrucción?

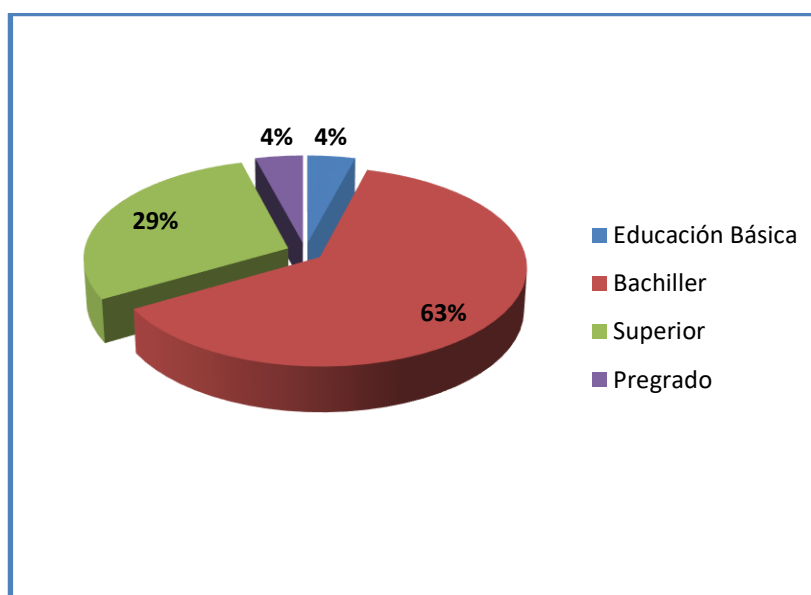
Tabla 06: **TABULACIÓN INSTRUCCIÓN DE PERSONAL**

Total	24	100%
Educación Básica	1	4
Bachiller	15	63
Superior	7	29
Pregrado	1	4

Fuente: Kullki Wasi Limitada

Realizado por: Las Autoras

Gráfico 10: **INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL**



Fuente: Kullki Wasi Limitada

Realizado por: Las Autoras

### ANÁLISIS:

El nivel de instrucción del personal muestra gran debilidad ya que solo el 29 % tiene educación superior, tomando en cuenta que en matriz, se encuestó a los altos funcionarios quienes son los únicos que tienen título profesional, el 63% del personal no cuenta con la formación correspondiente lo que ocasiona un incremento en el costo de cursos de capacitación para lograr un mejor desempeño.

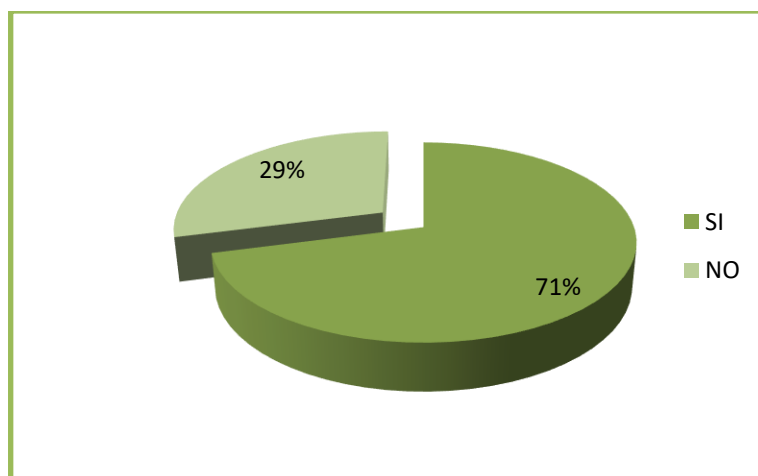
3.- **¿Conoce usted si en la cooperativa existe manuales reglamentos y estatutos para un mejor desenvolvimiento de la COAC?**

Tabla 07: **TABULACIÓN CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA COAC**

<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
SI	16	66
NO	8	34

Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

Gráfico 11: **CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA DE LA COAC**



Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

**ANÁLISIS:**

La mayor parte del personal conoce los estatutos y reglamentos que dispone la cooperativa y coinciden que el modelo será de gran ayuda para la cooperativa.



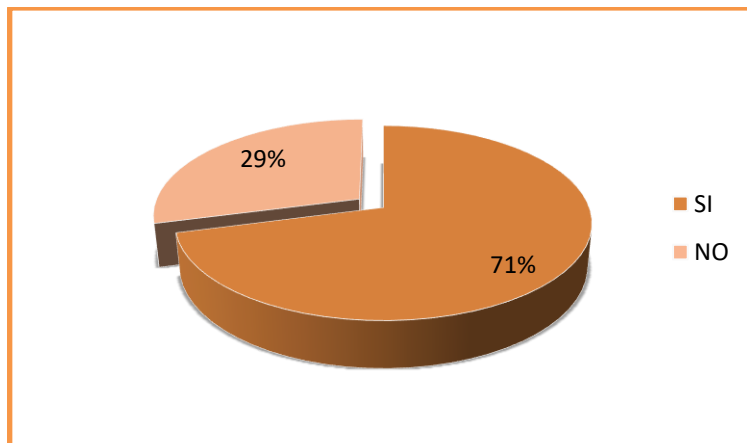
#### 4.- ¿Usted se siente a gusto con el cargo que desempeña?

Tabla 08: **TABULACIÓN SATISFACCIÓN EN EL CARGO DESEMPEÑADO**

<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
SI	13	53
NO	11	47

Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

Gráfico 12: **SATISFACCIÓN EN EL CARGO DESEMPEÑADO**



Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

#### **ANÁLISIS:**

En la actualidad la mayoría del personal se siente a gusto con el trabajo que desempeña, pero hay que tomar en cuenta que una minoría no está a gusto y buscar soluciones a la situación.

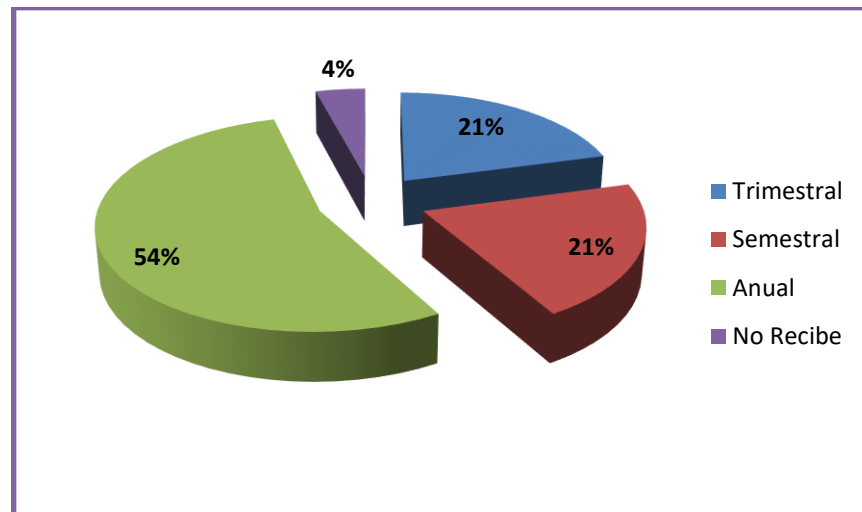
5.- ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones el personal de la COAC?

Tabla 09: TABULACIÓN CAPACITACIÓN AL PERSONAL

Total	24	100%
Trimestral	5	21
Semestral	5	21
Anual	13	54
No Recibe	1	4

Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

Gráfico 13: CAPACITACIÓN AL PERSONAL



Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

**ANÁLISIS:**

Dependiendo del departamento en que labora, el tiempo de trabajo y aspectos tecnológicos se capacita al personal para un mejor desempeño y correcto uso del sistema.

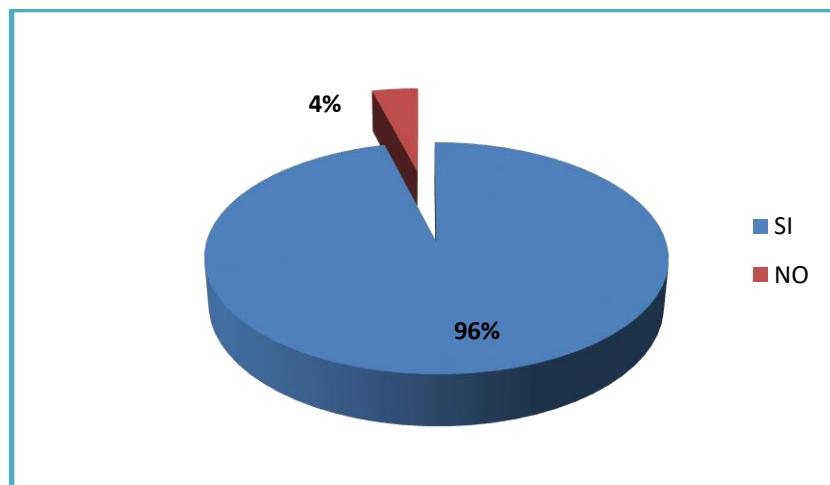
6.- ¿La Cooperativa cumple con los derechos de los trabajadores tales como: pago H.E, Afiliación IESS, Vacaciones, Liquidación?

Tabla 10: TABULACIÓN DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

Total	24	100%
SI	23	96
NO	1	4

Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

Gráfico 14: DERECHO DE LOS TRABAJADORES



Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

### ANÁLISIS:

El gráfico anterior muestra una clara fortaleza de la cooperativa porque cumple con los beneficios de ley de los trabajadores.

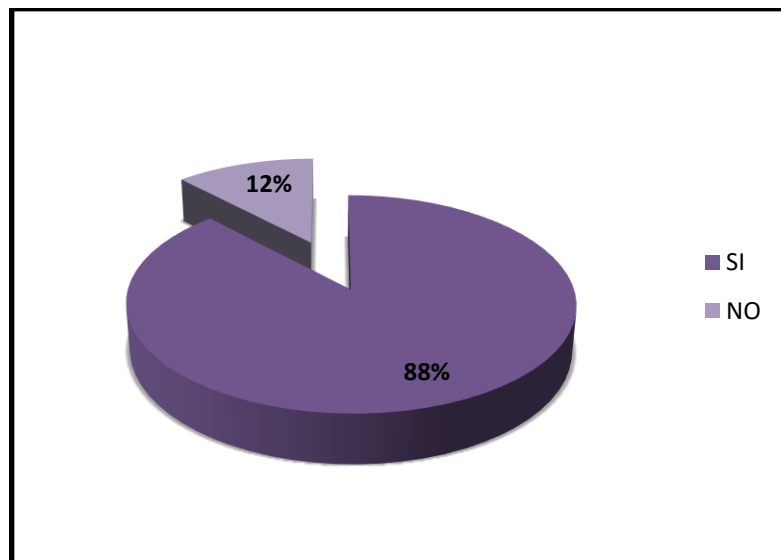
7.- ¿Considera que es necesaria la implementación de un modelo Administrativo y Financiero con la finalidad de mejorar la estructura organizacional y administración?

Tabla 11: NECESIDAD DEL PROYECTO

<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>
SI	21	88
NO	3	12

Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

Gráfico 15: DETERMINA LA NECESIDAD DEL PROYECTO



Fuente: Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

### ANÁLISIS:

La mayoría coinciden en que es necesario implementar un nuevo modelo administrativo y financiero, para evitar falencias administrativas.

### 3.4.2. ENCUESTAS A LOS SOCIOS

Para el cálculo de la muestra poblacional se utiliza la siguiente fórmula:<sup>40</sup>

$$n = \frac{N(p * q)}{(N - 1)\left(\frac{e}{z}\right)^2 + (p * q)}$$

**Dónde:**

N= Tamaño de la población

p= Probabilidad de ocurrencia

q= Probabilidad de no ocurrencia

e= Error muestral

z= Nivel de Confianza

#### **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

DATOS:

Socios Matriz 10.200 (**N**)

Probabilidad de ocurrencia 50% (**p**)

Nivel de no ocurrencia 50% (**q**)

Error muestral 5% (**e**)

Nivel de Confianza **z = 2**

---

<sup>40</sup>HERNANDEZ CEPERO Manuel, Manual de Proyectos - Valuación y Clasificación, Primera Edición, UTEHA, Cuba 2008, Pág. 508.

$$n = \frac{N(p * q)}{(N - 1)\left(\frac{e}{2}\right)^2 + (p * q)}$$

$$n = \frac{10200(0,50 * 0,50)}{(10200 - 1)\left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + (0,50 * 0,50)}$$

$$n = \frac{10200(0,25)}{(10199)(0,000625) + (0,25)}$$

$$n = \frac{2550}{6.374375 + 0,25}$$

$$n = 385$$

**Aplicar 385 encuestas a los socios**

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN ENCUESTAS A SOCIOS

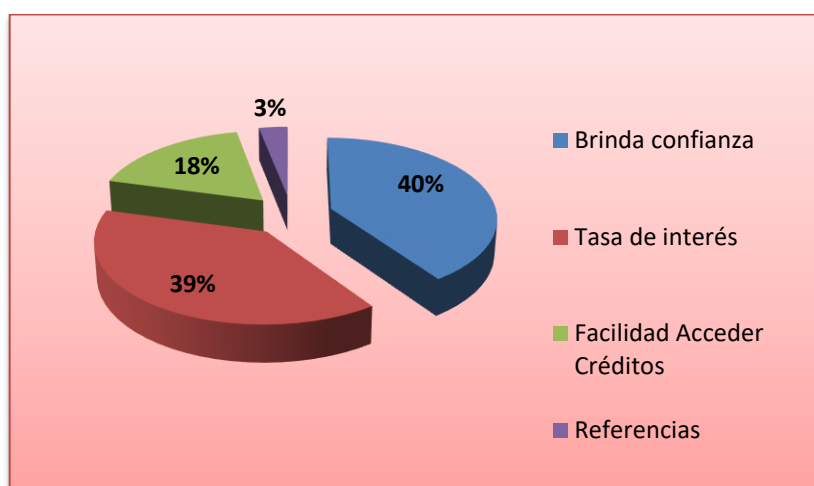
### 1.- ¿Por qué prefiere esta Cooperativa?

Tabla 12: **CUALIDADES COMPETITIVAS**

Total	385	100%
Brinda confianza	155	40
Tasa de interés	150	39
Facilidad Acceder Créditos	68	18
Referencias	12	3

Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

Gráfico 16: **CUALIDADES COMPETITIVAS**



Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

### ANÁLISIS:

El cuadro anterior muestra que las cualidades competitivas son la confianza, tasa de interés activa y pasiva, accesibilidad de los créditos y una posibilidad casi nula por referencias de amigos y familiares, cualidades que cada día permiten crecer a la cooperativa.

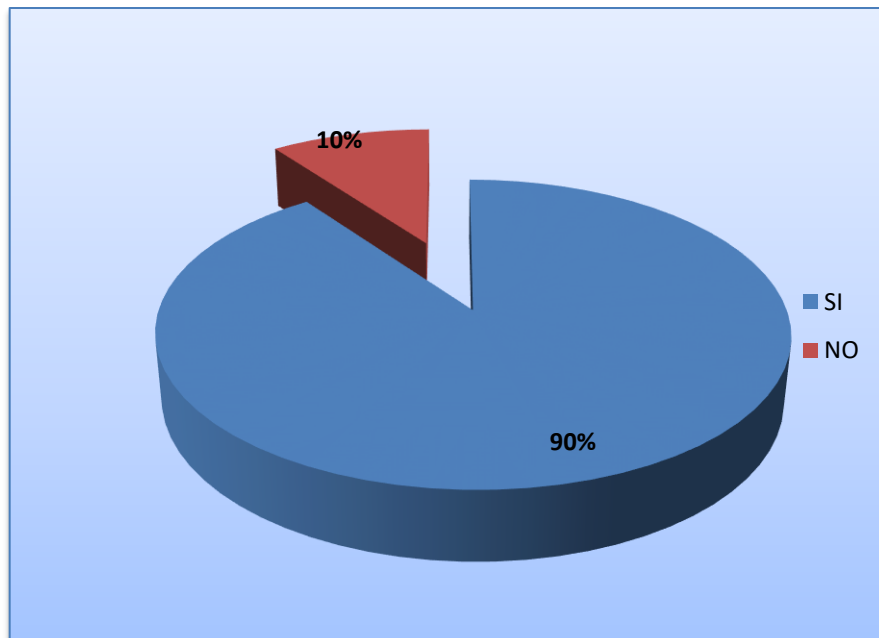
2.- ¿Usted está satisfecho con el servicio que brinda la Cooperativa?

Tabla 13: **SATISFACCIÓN DEL SOCIO**

<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>
SI	346	90
NO	39	10

Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

Gráfico 17: **SATISFACCIÓN DEL SOCIO**



Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

**ANÁLISIS:**

La mayoría de los socios concuerdan que el servicio que la cooperativa presta en beneficio a la sociedad es oportuno ya que esta llega a los sectores mal vulnerables de la región; con créditos y confianza en personas que tal vez no tengan un trabajo seguro pero si la predisposición para responder a sus obligaciones.



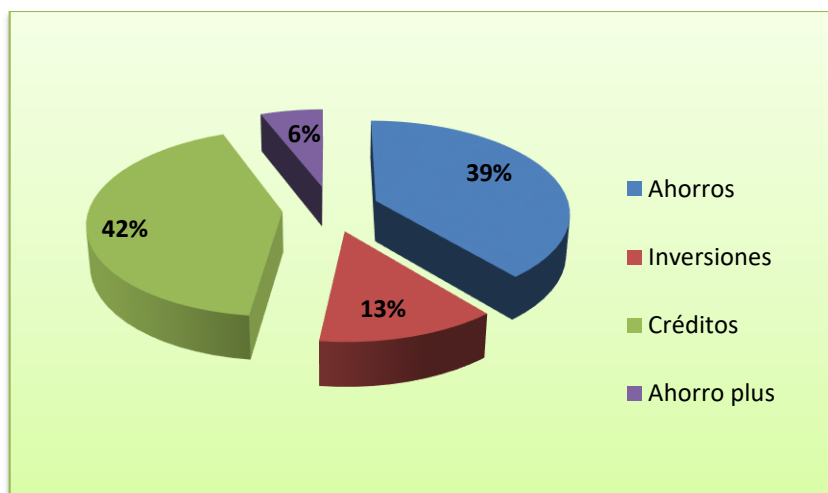
### 3.- ¿Qué tipo de productos financieros dispone usted en la cooperativa?

Tabla 14: **ACEPTACIÓN PRODUCTOS FINANCIEROS**

<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>
Ahorros	150	39
Inversiones	50	13
Créditos	162	42
Ahorro plus	23	6

**Fuente:** Socios Kullki Wasi Limitada  
**Realizado por:** Las Autoras

Gráfico 18: **ACEPTACIÓN PRODUCTOS FINANCIEROS**



**Fuente:** Socios Kullki Wasi Limitada  
**Realizado por:** Las Autoras

#### **ANÁLISIS:**

El cuadro muestra que la actividad o producto financiero más atractivo para los socios son los créditos, confirmando que la tasa de interés y accesibilidad le hacen competitiva a la cooperativa.

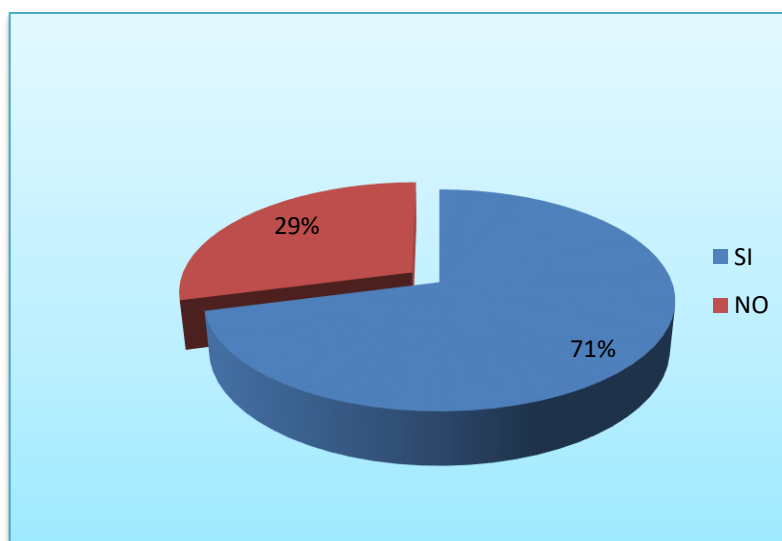
4.- ¿Usted está de acuerdo con la atención al cliente que la cooperativa brinda?

Tabla 15: **ATENCIÓN AL CLIENTE**

Total	385	100%
SI	273	71
NO	112	29

Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado Por: Las Autoras

Gráfico 19: **ATENCIÓN AL CLIENTE**



Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado Por: Las Autoras

**ANÁLISIS:**

La satisfacción del cliente es sinónimo de eficiencia, lo cual no se da en la cooperativa, lo ideal fuera el 100% de clientes satisfechos con la atención que les brindan pero hay un 29% que; a pesar de ser minoría, se debe dar atención ya que estos no se encuentran satisfechos.

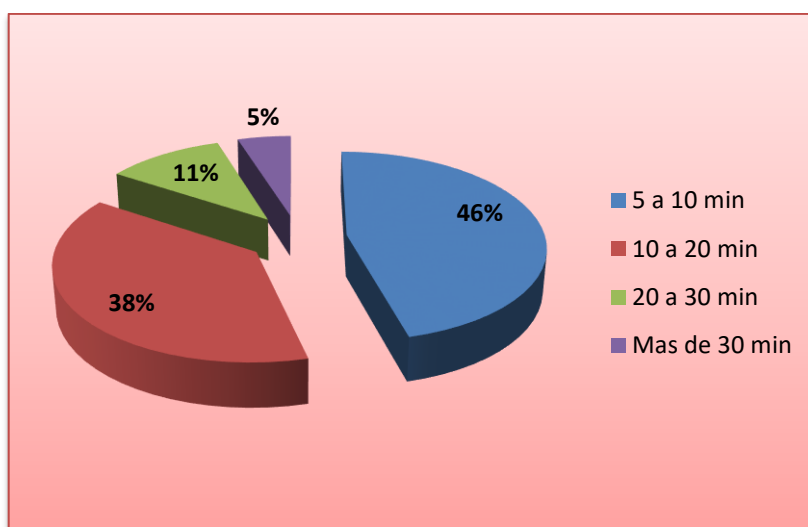
5.- ¿Cuándo usted realiza tramites en esta institución que tiempo se demora?

Tabla 16: EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN

Total	385	100%
5 a 10 min	177	46
10 a 20 min	147	38
20 a 30 min	42	11
Más de 30 min	19	5

Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

Gráfico 20: EFICIENCIA EN LA ATENCIÓN



Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

### ANÁLISIS:

El cuadro muestra que el cliente requiere de más tiempo dependiendo de los trámites a realizar y de los días de mayor afluencia de socios y clientes, por lo que se debe, asignar más personal para atención al cliente cuando sea necesario.

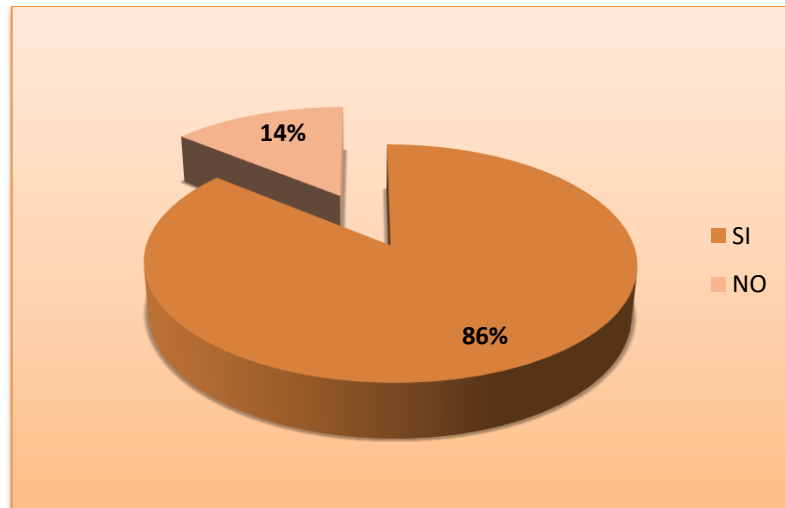
6.- ¿Ha solicitado algún crédito a la institución?

Tabla 17: **SOCIOS QUE TIENEN CREDITOS**

<b>Total</b>	<b>385</b>	<b>100%</b>
SI	332	86
NO	53	14

Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

Gráfico 21: **SOCIOS QUE TIENEN CREDITOS**



Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

**ANÁLISIS:**

La cooperativa tiene un porcentaje aceptable de créditos otorgados, al analizar los estados financieros pudimos constatar que la mayor cantidad de ingresos es a través de la tasa activa.

Responda solo si la respuesta anterior fue afirmativa.

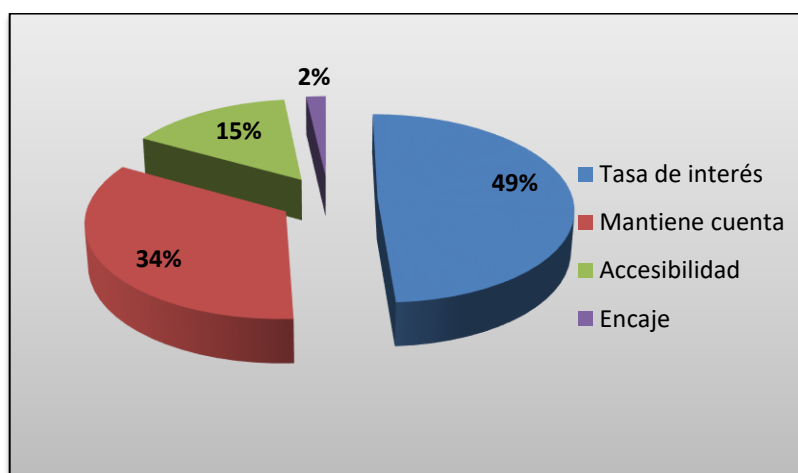
7.- ¿Por qué eligió esta cooperativa para pedir el crédito?

Tabla 18: CUALIDAD COMPETITIVA DEL CRÉDITO

Total	385	100%
Tasa de interés	189	49
Mantiene cuenta	131	34
Accesibilidad	58	15
Encaje	7	2

Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

Gráfico 22: CUALIDAD COMPETITIVA DEL CRÉDITO



Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada  
Realizado por: Las Autoras

### ANÁLISIS:

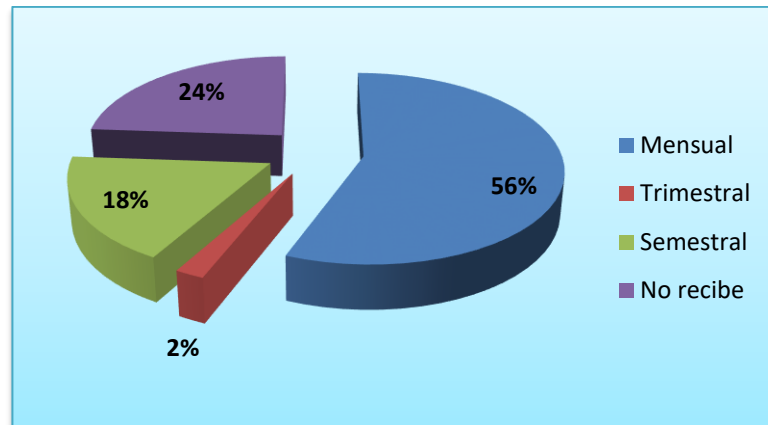
Una vez más coinciden en que la tasa de interés es atractiva para los deudores.

## 8.- El seguimiento de crédito se realiza

Tabla 19: **SEGUIMIENTO DE CRÉDITO**

Total	385	100%
Mensual	216	56
Trimestral	8	2
Semestral	69	18
No recibe	92	24

Gráfico 23: **SEGUIMIENTO DE CRÉDITO**



Fuente: Socios Kullki Wasi Limitada

Realizado por: Las Autoras

### ANÁLISIS:

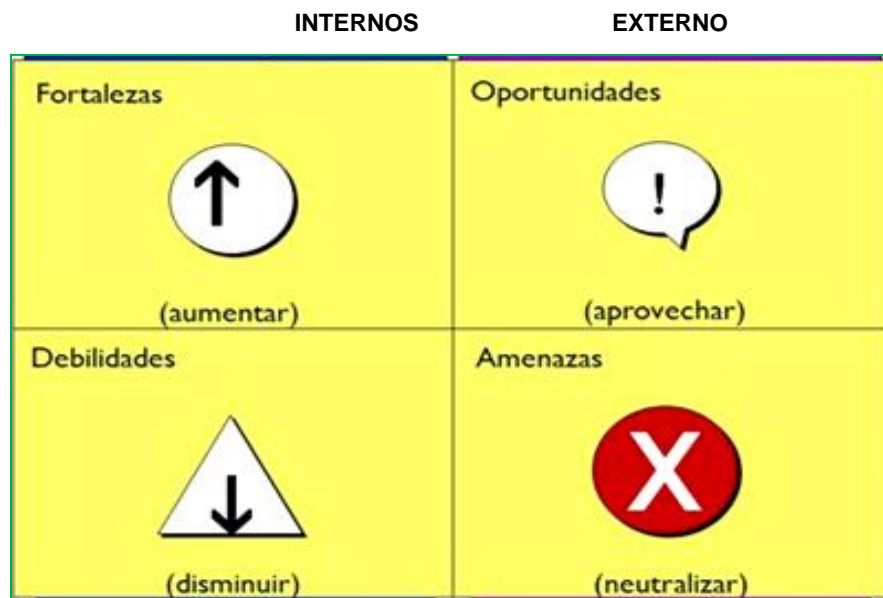
El 56% de los socios encuestados coinciden en que el seguimiento de crédito se lo hace mensualmente lo que demuestra que el departamento de créditos no es eficiente en su desempeño, porque para mitigar el riesgo es recomendable hacer seguimiento a todos los créditos periódicamente.

### 3.5. ANÁLISIS FODA ORGANIZACIONAL

El análisis debe ser profundo y preciso para identificar sistemáticamente los factores positivos y negativos de la organización, los factores para un análisis clave de la cooperativa es:

- Proceso administrativo,
- Gestión financiera,
- Aspecto Político,
- Aspecto Laboral.

Gráfico 24: **FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS**<sup>41</sup>



Fuente: [www. geopolis.ifo.com](http://www.geopolis.ifo.com)

Elaborado Por: Las Autoras

<sup>41</sup>BARKER Joel Arthur, El negocio de descubrir el futuro, McGraw Hill, Colombia 2010, [www. geopolis.ifo.com](http://www.geopolis.ifo.com)

### **3.5.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas.

**FORTALEZAS.-** Son factores internos positivos y constituyen la gestión positiva de la cooperativa.

#### **FORTALEZAS COAC KULLKI WASI LIMITADA**

- Recursos humanos netamente indígena.
- Tasa de interés competitiva en el mercado.
- Recursos tecnológicos disponibles.
- Brinda estabilidad laboral al personal y cumple con los beneficios de ley.
- La mayor fuente de ingresos de la cooperativa son los créditos otorgados para la microempresa.
- Los activos productivos son mayores a los pasivos con costo demostrando que la cooperativa se encuentra económicamente estable.

**DEBILIDADES.-** Son factores internos negativos, obstáculos o problemas que impiden el adecuado desempeño de la cooperativa.

#### **DEBILIDADES COAC KULLKI WASI LIMITADA**

- No se encuentra regulada por la Superintendencia Bancos.
- Falta de planificación, en los años de trayectoria nunca se realizó un plan operativo anual.
- Existe falencias en la estructura organizacional.



- Falta de servicios complementarios como: cajeros automáticos, tarjetas de débito, tarjetas de afiliación, servicios por internet, etc.
- La baja calificación del personal operativo en cuanto a su profesionalismo y conocimiento, más del 60% del personal no son profesionales titulados.
- La falta de motivación del personal en su enfoque al cumplimiento de metas y falta de incentivos.
- Los socios y clientes demandan más agilidad al momento de realizar trámites.
- No cuenta con el servicio de recaudación de planillas de servicios básicos.
- Los activos en relación al 2010 se duplicaron; no así la utilidad por exceso de gastos de operación aspecto que se da por no presupuestar los gastos.

### **3.5.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

El análisis del entorno permite identificar y analizar las tendencias y factores externos claves, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

**OPORTUNIDADES.-** Son factores externos positivos; representan los aspectos relevantes que facilitan la gestión operativa.

#### **OPORTUNIDADES COAC KULLKI WASI LIMITADA**

- Buena Imagen Institucional, confianza y credibilidad en el sector indígena y rural.
- Apoyo de instituciones como: CODEMPE, FECOAC.
- Accesibilidad a servicios de telecomunicaciones que permite la integración entre oficinas.
- Desarrollo económico en los mercados de intervención.

**AMENAZAS.-** Son factores externos negativos de la cooperativa; representan aspectos relevantes que afectan la gestión operativa.

### **AMENAZAS COAC KULLKI WASI LIMITADA**

- Competencia desleal por la presencia de captadores informales.
- Competencia en el mercado de instituciones financieras reguladas y en especial la proliferación de cooperativas de ahorro y crédito no reguladas.
- Débil situación macroeconómica producto de la inflación y disminución de remesas, que reducen la capacidad de ahorro en la sociedad.
- Situación política, normativa legal, e incremento de impuestos fiscales.
- Diversidad de líneas de financiamiento de instituciones públicas a sectores productivos y sociales, lo cual disminuye la demanda de créditos.

### 3.6. MATRIZ PRIORIZADA<sup>42</sup>

Es una herramienta analítica que identifica los aspectos importantes tanto positivos como negativos de una empresa.

#### PROCEDIMIENTO PARA ESTRUCTURAR LA MATRIZ

- a) Identificar factores internos y externos de la cooperativa.
- b) Asignar una ponderación a cada factor con el propósito de indicar la importancia que representa en la cooperativa.
  - Sin importancia 1
  - Gran importancia 10
- c) Asignar una ponderación porcentual a cada variable en cuanto a la gestión de la cooperativa.
  - Sin importancia 0.01
  - Gran importancia 1.00

La suma de la ponderación porcentual debe totalizar 1.
- d) Asignar una calificación de -2 a 2 a cada factor.

Tabla 20: **CALIFICACIÓN DE LA PONDERACIÓN**

Nº	FACTORES INTERNO	FACTORES EXTERNO
-2	Debilidad Importante	Amenaza Importante
-1	Debilidad Menor	Amenaza Menor
1	Fortaleza Menor	Oportunidad Menor
2	Fortaleza Importante	Oportunidad Importante

Fuente: Manual de Planificación Estratégica.

Elaborado Por: Las Autoras.

- e) Multiplicar la calificación por la ponderación porcentual.
- f) Sumar los resultados ponderados de cada variable como resultado del análisis.

<sup>42</sup> LOPEZ R. Gissela, Manual de Planificación Estratégica, Universidad Técnica de Ambato 2004, Pág. 37.

**COOPERATIVA KULLKI WASI LIMITADA**

Tabla 21: **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Ponderación Porcentual</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Seguro de desgravamen	5	0,05	1	0,05
Estabilidad Laboral	5	0,05	1	0,05
Tasa de interés competitiva	9	0,08	2	0,16
Crecimiento en la cartera de crédito (spread)	9	0,08	2	0,16
Recursos tecnológicos	6	0,06	2	0,12
Más activos productivos	6	0,06	2	0,12
Menor pasivo con costo	9	0,08	2	0,16
<b>DEBILIDADES</b>				
Estructura administrativa inadecuada	10	0,09	-2	-0,18
Falta de planificación y control	9	0,08	-2	-0,16
Institución no Regulada	9	0,08	-2	-0,16
Falta de servicios complementarios	6	0,06	-2	-0,12
Personal improductivo	9	0,08	-2	-0,16
Falta de políticas de motivación e incentivos	8	0,07	-2	-0,14
Socios y clientes demandan agilidad en el servicio	8	0,07	-2	-0,14
<b>Resultado Organizacional</b>	<b>108</b>	<b>1,00</b>	<b>-2</b>	<b>-0,24</b>

Elaborado Por: Las Autoras.

**COOPERATIVA KULLKI WASI LIMITADA**

Tabla 22: **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Ponderación Porcentual</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
Buena imagen institucional	10	0,15	2	0,30
Organismos de cooperación	5	0,08	1	0,08
Desarrollo económico en los mercados de intervención	9	0,14	2	0,28
Sistema de telecomunicaciones	8	0,14	2	0,28
<b>AMENAZAS</b>				
Proliferación de Cooperativas	10	0,15	-2	0,30
Reducción de Remesas	9	0,14	-2	0,28
Situación Política Normativa Tributaria	9	0,14	-2	0,28
Líneas de financiamiento Sociales	5	0,08	-1	0,08
<b>Resultado del Entorno</b>	<b>65</b>	<b>1,00</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>

Elaborado Por: Las Autoras

Tabla 23: **MATRIZ FODA PRIORIZADA**

<b>INTERNOS</b>		<b>EXTERNOS</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Tasa de interés competitiva	0,16	Buena imagen institucional	0,30
Crecimiento en la cartera de crédito (spread)	0,16	Desarrollo económico en los mercados de intervención	0,28
Menor Pasivos con Costo	0,16	Sistema de telecomunicaciones	0,28
Mayor Activo Productivo	0,12	Organismos de cooperación	0,08
Recursos tecnológicos	0,12		
Estabilidad Laboral	0,05		
Seguro de desgravamen	0,05		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
Estructura administrativa inadecuada	0,18	Proliferación de Cooperativas	0,30
Falta de planificación y control	0,16	Reducción de Remesas	0,28
Personal improductivo	0,16	Situación Política Normativa Tributaria	0,28
Falta de políticas de motivación e incentivos	0,14	Líneas de financiamiento Sociales	0,08
Socios y clientes demandan agilidad en el servicio	0,14		
Falta de servicios complementarios	0,12		

Elaborado Por: Las Autoras

## **CAPÍTULO IV**

### **4. PROPUÉSTA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA**

#### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Luego de realizar un análisis organizacional y de entorno de “Kullki Wasi” Limitada Cooperativa de Ahorro y Crédito, presentamos la siguiente propuesta objetivo de la investigación, que consiste en la implementación de un Modelo Administrativo y Financiero para mejorar el desempeño de la Cooperativa, con la cual se pretende que la información y las operaciones sean: detalladas, ordenadas e integrales, de tal manera que abarquen todas las responsabilidades, políticas, funciones y lo más importante se aplique un adecuado proceso administrativo a las actividades cotidianas de la cooperativa, en función de los reglamentos y estatutos diseñado acorde a la misión de la misma, ya que esta representa la razón fundamental para la existencia de cualquier organización.

La propuesta sugiere un modelo administrativo y financiero bajo los cuatro ejes de la administración que son la planeación, organización, dirección y control.

#### **4.2. JUSTIFICACIÓN**

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia, sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades; sin embargo, tienen que ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado, por lo que, una vez realizado el diagnóstico Administrativo y Financiero se determinó que el problema principal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kullki Wasi” Limitada, es su estructura administrativa inadecuada, de ahí la necesidad de contar con un modelo administrativo y financiero para su desenvolvimiento, tomando en cuenta que las cooperativas de ahorro y crédito son creadas con el fin de ayuda social mas no con el objetivo de lucro.

La presente implementación se justifica bajo la necesidad de mejorar el servicio a clientes internos como externos; optimizar el uso de recursos

disponibles y proporcionar a la cooperativa una herramienta que guíe su funcionamiento y ayude a la correcta y oportuna toma de decisiones gerenciales, con el propósito de lograr los objetivos institucionales y alcanzar la visión.

### **4.3. OBJETIVOS**

#### **OBJETIVO GENERAL**

- Lograr el crecimiento y fortalecimiento institucional.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Satisfacer la necesidad impostergable de mejorar la calidad del servicio,
- Generar una cultura de planificación y evaluación de actividades,
- Proporcionar alternativas de solución a la problemática institucional.

### **4.4. ESTRATÉGIA PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS**

- Implementar el proceso administrativo como eje fundamental del área administrativa,
- Adoptar el modelo propuesto,
- Capacitar al personal en lo referente a la atención al cliente.

### **4.5. ALCANCE**

- Sirve de guía para la administración.
- Facilita la posibilidad de alcanzar la visión institucional.
- Minimiza errores en las operaciones.

## **4.6. VALORES CORPORATIVOS**

Para disminuir las debilidades encontradas en el análisis FODA es conveniente ver a la planificación como un principio organizacional y recomendamos incorporar los siguientes valores a los actuales.

**4.6.1. Trabajo en equipo.-** Tener la capacidad y actitud para trabajar en grupo con los compañeros de manera que el conjunto de habilidades se apoyen y los resultados del grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros.

**4.6.2. Honestidad.-** No aprovecharse fraudulentamente de los recursos de los socios, clientes y la cooperativa; ejecutar todas las acciones salvaguardando los intereses de socios, clientes y de la cooperativa.

**4.6.3. Compromiso.-** Hacer prevalecer los objetivos de la cooperativa, cumpliendo con la sociedad y maximizando la satisfacción de socios, clientes, empleados, funcionarios y directivos.

**4.6.4. Creatividad y Planificación.-** Desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras, rompiendo los esquemas y paradigmas establecidos de manera que sustenten la cooperativa en el futuro.

## **4.7. MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO**

### **4.7.1. PLANIFICACIÓN**

El propósito de la planificación es minimizar el riesgo aprovechando las oportunidades, para lo cual es necesario aplicar en este modelo, una planificación prospectiva participativa, es decir parte del análisis FODA, para estructurar el direccionamiento de la cooperativa.



## **Estrategias de planificación**

- Elaborar un plan operativo anual
- Realizar planificaciones Estratégicas

### **4.7.1.1. ELABORAR UN PLAN OPERATIVO ANUAL**

El consejo de administración de la cooperativa será el encargado de coordinar y elaborar conjuntamente con el consejo de vigilancia y gerencia general anualmente un plan de trabajo enfocado en todas las actividades de la cooperativa, tales como:

**Políticas crediticias.-** Estas serán elaboradas y redefinidas acorde a la realidad nacional y al sistema financiero.

**Capital de la Cooperativa.-** Ante disposición emitida por la superintendencia de Bancos en el año 2000, y el Art. 90 de la ley de economía popular y solidaria, las cooperativas de ahorro y crédito pueden capitalizar los excedentes obtenidos en el año anterior, o a su vez capitalizar con aporte de nuevos socios.

**Apertura de oficinas operativas.-** Previo un estudio de factibilidad y el cumplimiento de requisitos establecidos por la Ley Orgánica de economía popular y solidaria en el Art.89; se da apertura con objetivo de captar recursos.

**Optimización de recursos.-** Siendo necesaria la optimización de recursos se procede a elaborar una nueva estructura organizacional y funcional con esto una política de remuneración de acuerdo al desempeño de los señores funcionarios y empleados de acuerdo a la política salarial de país.

**Actualización y Creación de Manuales.-** Con la creación del departamento de Gestión y Desarrollo Institucional, que figura el nuevo organigrama sugerido por este modelo, la cooperativa actualizara los manuales existentes y de ser necesarios procederá a crear nuevos manuales de acuerdo a la estructura de la misma.

#### **4.7.1.2. REALIZAR PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS**

Se empieza por definir el horizonte de tiempo donde la Cooperativa define a través del grupo de trabajo encargado en elaborar la planificación estratégica, cómo ve a la cooperativa en un periodo de tiempo, ejemplo: Año 2012 –2017, contemplando las características como mayor rentabilidad, mejores servicios, edificios propios, etc.

Considerando como referencia cuatro dimensiones, las cuales son:

- Capacidad Directiva,
- Capacidad Financiera,
- Capacidad Competitiva,
- Estructura y desarrollo Organizacional (RR.HH).

Las diferentes dimensiones deben reflejar un resultado económico vinculado con la rentabilidad como objetivo macro, pese a que las cooperativas de ahorro no tienen fines de lucro sino fines sociales, pero la subsistencia obliga a actuar de esta manera, para los restantes objetivos hay que definir estrategias que contribuyan a su cumplimiento, y cuya implementación generará los planes operativos para los diferentes períodos.

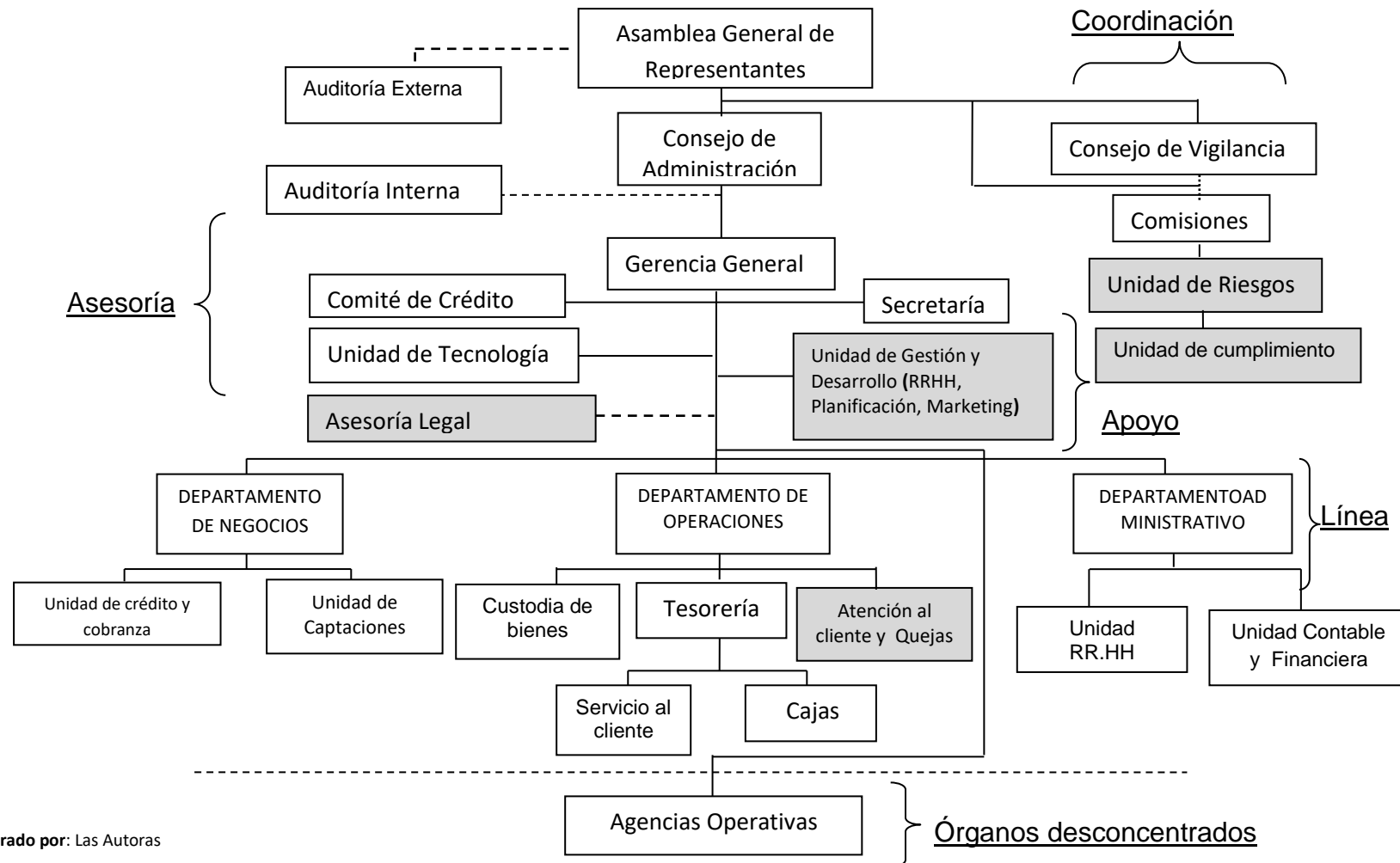
#### **4.7.2. ORGANIZACIÓN**

El propósito de la organización es diseñar una estructura organizacional que proporcione un mejor funcionamiento; este modelo pone al alcance de la administración:

- Un nuevo organigrama estructural y funcional para el mejor desenvolvimiento en base a las necesidades.
  
- Además sugiere un proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del recurso humano, tomando en cuenta que constituye el mayor activo para lograr los mejores resultados, mitigando las debilidades actuales porque a futuro el personal será productivo.





Los procesos de selección y contratación se basaran en requisitos de habilidades, destrezas, formación y capacidades, se prohíbe el uso de criterios discriminatorios que afecten la integridad de las personas en concordancia con el Art. 329 del código de trabajo.

#### 4.7.2.1. Gráfico 25: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO



Elaborado por: Las Autoras

Tabla 24: **REFERENCIAS DEL ORGANIGRAMA PROPUESTO**

Referencia	Símbolo
Directivo	Línea de Mando 
Ejecutivo	Igualdad 
Control	Asesoría ...
Apoyo	Dependiente 
Operativo	Dependiente 

**Fuente:** Elaboración de proyectos SENPLADES

**Elaborado por:** Las Autoras

En el organigrama propuesto se usa el formato vertical en el que el nivel jerárquico definido por las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo, los puestos se agruparan por secciones, que son los departamentos, cada puesto está indicado con su rectángulo, que llevara dentro el nombre del puesto.

4.7.2.2. Tabla 25: **ORGÁNICO FUNCIONAL PROPUESTO**<sup>43</sup>

N°-	DESCRIPCIÓN	SIGLA	CÓDIGO
1	NIVEL DIRECTIVO	DI	100
2	Gerente General	DIGG	101
3	NIVEL EJECUTIVO	NE	200
4	Jefe de Agencia	EUAG	201
5	Contador	EUCF	202
6	Auxiliar Contable	OPCF	202-01
7	Jefe de Recursos Humanos	EURH	203
8	Jefe de Crédito y Cobranza	EUCC	204
9	Jefe de Sistemas	EUT	205
10	Asistente de Sistemas	OPT	205 -01
11	NIVEL DE CONTROL	NC	300
12	Auditor Interno	AI	301
13	Asesor Legal	AL	302
14	NIVEL DE APOYO Y OPERATIVO	NAO	400
15	Asistente de Gerencia	OPGG	400-01
16	Asistente de Planificación	OPGDP	400-02
17	Oficial de Captaciones e inversiones	OPUCI	401
18	Oficial de Crédito y Cobranza	OPUCC	402
19	Tesorero	OPT	403-01
20	Cajero	OPC	403-02
21	Oficial de Atención al Cliente y Quejas	OPAC	403-03
22	Conserje	OPSER	404-01
23	Guardia	OPSER	404-02
24	Oficial de Cumplimiento	OPUC	405-02
25	Oficial de Riesgo	OPUR	405-01

**Elaborado por:** Las Autoras

<sup>43</sup> Los casilleros 13, 16, 21, 24, 25, deberán implementarse a medida que se haga uso de este modelo, y el fortalecimiento institucional avance.

La presente estructura organizacional y funcional especifica las ocupaciones requeridas por la cooperativa de conformidad con la normativa para una sana gestión financiera; se sugiere incorporar al manual de funciones actual las funciones propuestas para las ocupaciones que se implementa con este modelo.

## **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO**

**AL302**

### **ASESOR LEGAL**

**Unidad Funcional.-** Asesoría

#### **Resumen de la Ocupación**

Gestiona a la cooperativa en aspectos legales

#### **Competencia**

- a. Coordinar, supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, según normas legales vigentes,
- b. Informar y ejecutar el cumplimiento de las disposiciones legales.
- c. Analiza la situación de cobros vía coactiva y factores de riesgo.

#### **Conocimientos Requeridos**

- Normativa Legal Vigente,
- Mercado financiero,
- Reformas tributarias y salariales.

#### **Habilidades**

- Negociar y establecer acuerdos.

#### **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Superior en Derecho o carreras afines.

**Experiencia específica.-** Dos años en ocupaciones similares.

### **Capacitación complementaria**

- a. Técnicas de negociación y manejo de conflictos,
- b. Relaciones humanas y comportamiento organizacional.

### **Ocupación supervisada por:**

- Gerente General

### **Ocupación que supervisa a:**

Ninguno

### **Responsabilidad Sobre:**

- Información legal confidencial,
- Equipos y bienes muebles signados,

### **Condición de Trabajo**

- En Oficina.

## **OPGDP400-02**

### **ASISTENTE DE PLANIFICACIÓN**

**Unidad Funcional.-** Gestión de Desarrollo y Planificación

### **Resumen de la Ocupación**

Proponer políticas y estrategias para el fortalecimiento de la cooperativa.

### **Competencia**

- a. Evaluar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa,
- b. Desarrollar nuevos productos financieros complementarios,
- c. Coordinar y participar en el proceso de planificación estratégica de la Cooperativa.
- d. Coordinar la elaboración del Plan Operativo General de la Cooperativa, a partir de los planes individuales elaborados por las diferentes áreas y sus respectivos presupuestos.
- e. Gestionar apertura de nuevas agencias.

### **Conocimientos Requeridos**

- Normativa Vigente,
- Mercado de productos y servicios financieros,
- Elaboración de Planificaciones Estratégicas y planes de trabajo.

### **Habilidades**

- Negociar y establecer acuerdos,
- Delegar y Supervisar,
- Capacidad de comunicación

### **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Superior en administración, finanzas, Economía o carreras afines.

**Experiencia específica.-** Dos años en ocupaciones similares.

### **Capacitación complementaria**

- a. Relaciones humanas y comportamiento organizacional,
- b. Planificación Estratégica y operativa,
- c. Presupuestos,
- d. Tributación.

### **Ocupación supervisada por:**

- Gerente General

### **Ocupación que supervisa a:**

Ninguno

### **Responsabilidad Sobre:**

- Planificación y desarrollo institucional.

### **Condición de Trabajo**

- En Oficina.



## OPAC403-03

### OFICIAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y QUEJAS

**Unidad Funcional.**- En matriz o agencia

#### Resumen de la Ocupación

Realiza acciones técnicas para captar potenciales socios, y soluciona problemas de los existentes.

#### Competencia

- a. Atender, resolver las quejas, reclamos presentados por los socios y clientes,
- b. Asesorar a los socios en tipos, tasas, montos y plazos de crédito,
- c. Reemplazo de cajeros por periodos de vacaciones y cuando lo amerite.

#### Conocimientos Requeridos

- Productos de la cooperativa,
- Calidad de Servicio,
- Reconocimiento de dinero.

#### Habilidades

- Percibir necesidades de los clientes,
- Capacidad de resolver problemas,
- Manejar módulo de sistemas.

#### FACTORES DEL TRABAJO

**Instrucción formal.**- Superior en administración o finanzas.

**Experiencia específica.**- Un año en ocupaciones similares.

#### Capacitación complementaria

- a. Servicio al cliente
- b. Reglamentos de la cooperativa
- c. Manejo de utilitarios

**Ocupación supervisada por:**

Tesorero

**Ocupación que supervisa a:**

Ninguno

**Responsabilidad Sobre:**

- Quejas de socios

**Condición de Trabajo**

En Oficina.

**OPUR 405-01****OFICIAL DE RIESGOS**

**Unidad Funcional.-** Riesgos

**Resumen de la Ocupación**

Desarrolla, propone y aplica métodos y procedimientos para identificar mitigar y monitorear los riesgos a los que está expuesta la cooperativa.

**Competencia**

- a. Identificar los procesos críticos e implementar mecanismos o alternativas de ayuda para evitar pérdidas o poner en riesgo las operaciones,
- b. Controlar los subsistemas del talento humano como son: selección, capacitación, y evaluación,
- c. Verificar la existencia de manuales, reglamentos internos debidamente aprobados por el consejo de administración,
- d. Verificar la seguridad para salvaguardar la información y los bienes de la cooperativa.

**Conocimientos Requeridos**

- Control de riesgos integrales,
- Planificación Estratégica,
- Recursos humanos y normativa relacionada.

### **Habilidades**

- Planificar y programar actividades y detectar errores.

### **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.-** Superior en administración, contabilidad o a fines.

**Experiencia específica.-** Dos años en ocupaciones similares.

### **Capacitación complementaria**

- a. Control de riesgos operativos,
- b. Código de trabajo
- c. Estadística.

### **Ocupación supervisada por:**

- Gerente General

### **Ocupación que supervisa a:**

Ninguno

### **Responsabilidad Sobre:**

- Indirecta atención al socio,
- Directa sobre información confidencial.

### **Condición de Trabajo**

- En Oficina.

**OPUC405-02**

**OFICIAL DE CUMPLIMIENTO**

**Unidad Funcional.-** Cumplimiento

### **Resumen de la Ocupación**

Coordina y vigila el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas, manuales y políticas internas implementadas para prevenir el lavado de activos provenientes de actividades ilícitas.

## **Competencia**

- a. Revisar los formularios de justificación de fondos de cartera e inversiones en la matriz y agencias,
- b. Asegurar el cumplimiento de los procesos de cobranzas, pagos y transferencias de fondos con cargo a las operaciones de crédito vencidos que mantienen los socios de la Institución, de acuerdo a los procedimientos establecidos,
- c. Realizar visitas periódicas a las agencias para verificar operaciones.

## **Conocimientos Requeridos**

- Ley de estupefacientes,
- Normativa legal.

## **Habilidades**

- Detectar irregularidades,
- Elaborar informes.

## **FACTORES DEL TRABAJO**

**Instrucción formal.**- Superior en contabilidad y auditoría.

**Experiencia específica.**- Un año en ocupaciones similares.

## **Capacitación complementaria**

- a. Reglamentos de la cooperativa,
- b. Normativa Legal.

## **Ocupación supervisada por:**

- Gerente General

## **Ocupación que supervisa a:**

Ninguno

## **Responsabilidad Sobre:**

- Calidad de atención al socio

### **Condición de Trabajo**

- En Oficina.

#### **4.7.2.3. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PROPUESTO**

El proceso adecuado de selección de nuevos empleados, ya sea para suplir vacantes o para reemplazos temporales, ayuda a:

- Mejor atención al cliente,
- Más trabajo en equipo,
- Motivación hacia un desempeño eficiente.<sup>44</sup>

La administración del personal empieza por el reclutamiento continúa con la selección y posteriormente con la inducción y capacitación.

## **RECLUTAMIENTO**

### **OBJETIVO**

El reclutamiento permite motivar y atraer el mayor número de candidatos a ser seleccionados para desempeñar los diferentes cargos en la Cooperativa.

### **FINALIDAD**

Hacer Posible una ágil y oportuna obtención de aspirantes, para cubrir vacantes.

### **POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO**

- Identificar vacantes,
- Anunciar al público las vacantes y los respectivos requisitos,
- Receptar solicitudes de empleo a través de la recepción de carpetas,
- Analizar los documentos e Identificar Candidatos capacitados.

## **SELECCIÓN**

El proceso de selección se realizará una vez que se haya determinado la vacante y que exista la correspondiente disponibilidad presupuestaria.

---

<sup>44</sup> GALVAN José, ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Reimpresión. Año 2008. Págs. 142- 143.

## **OBJETIVO**

Permite seleccionar al personal más idóneo como resultado de un reclutamiento adecuado.

## **FINALIDAD**

Proporciona a la cooperativa personal idóneo para el desempeño eficiente en las funciones y responsabilidades asignadas al puesto.

## **ÁMBITO**

- Entrevistas y Admisión de pruebas.
- Análisis y calificación de la documentación,
- Selección final.

## **METODOLOGÍA**

La elaboración y calificación de las entrevistas y pruebas será realizado por el departamento de recursos humanos.

## **POLÍTICAS DE SELECCIÓN**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento se procede con los siguientes pasos específicos para decidir quién debe ser contratado.

- Ponerse en contacto con los candidatos a la vacante,
- Entregar a los candidatos hora y fecha para entrevista,
- La entrevista debe ser 50% en español y 50% en quichua con el objetivo de fortalecer uno de los potenciales de la cooperativa,
- Posteriormente aplicar pruebas de conocimientos,
- Las pruebas deben ser enfocadas al perfil profesional del aspirante y actividades de la vacante,
- Por último aplicar una prueba adicional que demuestre la capacidad analítica del aspirante, en el aspecto psicológico.

Recomendamos el cumplimiento de los siguientes requisitos que deben ser auténticos:

- Presentar cédula de ciudadanía ( mayor de edad), certificado de votación, cédula militar (varones) y record policial,
- Tener buena conducta, y por lo mismo deberán presentar por lo menos tres certificados de honorabilidad, debidamente otorgados por personas, que no tenga relación laboral con la Cooperativa,
- Presentar ficha de salud o certificado médico a satisfacción de la Cooperativa,
- Presentar título profesional aprobado y refrendado,
- Presentar referencias de trabajos anteriores que demuestren el tiempo de experiencia solicitado para la vacante,
- Haber aprobado las prueba de conocimientos con el mayor puntaje,
- Aprobar la entrevista en idioma quichua,
- Presentar cualquier otro documento que la cooperativa considere necesario,
- Acordar el salario, tiempo de trabajo y más variables estipuladas en el contrato de trabajo,
- Firmar el contrato de trabajo entre la cooperativa y el nuevo empleado, recomendamos actualizar anualmente el contrato pero siempre priorizando la estabilidad laboral, como señala el Art. 14 del código de trabajo.

## **INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN**

### **OBJETIVO**

Permite proporcionar al nuevo empleado la información relacionada con las actividades y objetivos de la Cooperativa, proporcionando un ambiente adecuado de trabajo que motive el accionar del empleado.

### **FINALIDAD**

Adaptar al nuevo empleado a la realidad de la cooperativa a fin de obtener mayor rendimiento y eficiencia en el desempeño de sus funciones

y responsabilidades, además completar los conocimientos, elevar el nivel de desempeño e incentivar el desarrollo profesional del empleado.

### **ÁMBITO**

Se debe aplicar a todo empleado que ingrese a la cooperativa comprende el conocimiento de los objetivos institucionales, la estructura y la organización.

### **POLÍTICAS DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN**

- Al ingresar al servicio de la Cooperativa, todo trabajador deberá dar por escrito su dirección domiciliaria, con señalamiento de calles y números; para efectos determinados en los artículo 558 del Código de Trabajo, y en caso necesario cada vez que un trabajador cambiare de domicilio, tiene la obligación de reportar por escrito a la Cooperativa,
- La cooperativa tiene la obligación de entregar al empleado una copia del manual de funciones y las responsabilidades asignadas al cargo,
- Dependiendo del cargo, también deberá entregar formalmente los bienes y muebles además presentar a sus compañeros,
- Formalizar el contrato de trabajo en el instituto Ecuatoriano de Seguro Social, con fecha de ingreso a la cooperativa.
- Se debe capacitar para adaptar al trabajador al sistema operativo y actividades cotidianas que reflejan entre sus responsabilidades, se recomienda capacitar a todos los trabajadores que ingresan a la cooperativa enfatizando el campo profesional y las actividades a desempeñar de cada uno.

## **DISPOSICIONES GENERALES DE RECURSOS HUMANOS**

### **REGLAMENTO INTERNO**

- Art. 1.** El presente reglamento norma las relaciones laborales entre Cooperativa y empleados con el objeto de alcanzar la eficiencia administrativa y garantizar los derechos de sus servicios a los empleados.



**Art. 2.** Para conocimiento de los empleados, la Cooperativa entregará un ejemplar de este reglamento a cada uno de los empleados.

**Art. 3.** En todo lo que no esté previsto expresamente en este reglamento, se aplicará las normas correspondientes del Código de Trabajo y más leyes conexas que sean aplicables vigentes en el Ecuador.

**PUNTUALIDAD.-** El empleado debe concurrir a su centro de labores dentro de un horario establecido. A continuación se hace referencia a lo que establece el Código de Trabajo con respecto a los derechos y obligaciones que deben cumplir los empleados dentro de las funciones que desempeñan en la Cooperativa.

#### **DE SU ADMINISTRACIÓN**

**Art 4.** La Administración de la Cooperativa ejerce el Gerente General y es quien ejerce todos los derechos que el Código de Trabajo concede a los patronos, por ser el representante legal de la Cooperativa.

#### **DE LOS CONTRATOS**

**Art. 5.** Toda persona que ingrese a laborar en la Cooperativa previamente suscribirá el correspondiente Contrato Trabajo, expreso y por escrito ya sea eventual o a plazo indefinido se sujetaran a las disposiciones del código de trabajo en el Art. 11 y 12.

#### **NUEVOS EMPLEADOS**

**Art. 6.** Para la admisión de nuevos empleados, ya sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de la cooperativa, deben pasar por el proceso de selección de personal propuesto en este modelo.

- Art. 7.** Los Jefes inmediatos están obligados a evaluar el desempeño de los empleados mediante la apreciación de la calidad de trabajo, relaciones humanas, asistencia y disciplina.
- Art. 8.** Todo empleado está en la obligación de registrar personalmente su sistema de control de tiempo tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias aplicado mediante un sistema computarizado el mismo que permitirá verificar el cumplimiento de la jornada de trabajo y horas extras.
- Art. 9.** Cuando un empleado no pueda concurrir al trabajo deberá comunicar oportunamente a su jefe superior solicitando el permiso correspondiente con la debida anticipación a fin de proveer el reemplazo que sea necesario, salvo por causas de fuerza mayor.
- Art. 10.** Los permisos otorgados a los empleados por motivo de estudios no serán descontados del tiempo de vacaciones anuales, y tampoco del salario mensual.

## **DE LAS VACACIONES**

- Art.11.** Las vacaciones constituyen un derecho irrenunciable de los trabajadores, cuando un empleado cumple un año de trabajo en la cooperativa se le concederá 15 días de vacaciones remuneradas, si supera los cinco años de servicio se le concederá un día más por cada año a partir del quinto, conforme lo señalado el código de trabajo en el Art. 72.
- Art. 12.** Se prohíbe el despido a las mujeres en estado de gestación y lactancia en cumplimiento al Art. 332 del código de trabajo.

### **4.7.3. DIRECCIÓN**

El direccionamiento de la cooperativa la ejerce el Gerente General y es a quien sugerimos el siguiente enfoque de liderazgo.

**MOTIVACIÓN.-** Con el objetivo de lograr un mejor desempeño y disminuir las debilidades de la cooperativa, el papel del gerente es de vital importancia en lo que respecta motivar a los subalternos, como jefe tiene la responsabilidad de obtener el máximo rendimiento del personal y es reconocido que la eficiencia aumenta cuando las personas se sienten motivadas.

La motivación es la medida que refleja hasta qué grado los empleados se comprometen con los objetivos de la cooperativa.

#### **4.7.3.1. POLÍTICAS DE MOTIVACIÓN E INCENTIVOS**

- Identificar las necesidades de los empleados, y canalizar el comportamiento hacia el desempeño eficiente de trabajo,
- Impulsar la superación de retos y obstáculos a fin de alcanzar las metas,
- Implementar un plan de incentivos y comisiones de acuerdo a las metas cumplidas de morosidad, colocación de cartera, y captación,
- Apoyar al personal para la obtención de títulos profesionales,
- Felicitar y recompensar al empleado por cooperar en actividades favorables para la cooperativa,
- Estimular el trabajo en equipo y buen ambiente laboral,
- Promover actividades culturales y festivas con la participación activa de todos los empleados,

- Promover una competencia sana e influir en el impulso para crecer y lograr asensos,
- Implementar mecanismos de comunicación interna,
- Otorgar créditos a los empleados con tasa preferencial.

#### **4.7.4. CONTROL**

El propósito del **CONTROL** es monitorear el desempeño organizacional para minimizar los riesgos, la esencia del control está en verificar si la actividad está o no alcanzando los objetivos o resultados esperados.

El proceso empieza por evaluar el desempeño actual, y luego de evaluar este modelo propone correcciones necesarias que se debe introducir en las actividades de la cooperativa estas son:

- Control del crédito,
- Políticas de control interno.

##### **4.7.4.1. CONTROL DEL CRÉDITO**

Las siguientes políticas tienen por objetivo mitigar el riesgo ya que un crédito mal otorgado es sinónimo de cartera vencida.

- a. Atender la demanda crediticia en forma ágil, eficiente y segura,
- b. En las decisiones de crédito, a más de la conveniencia institucional, medida a través de la rentabilidad se considerara la seguridad de los recursos colocados, y aspectos relativos al desarrollo socio económico de la comunidad a la que presta sus servicios,
- c. No se concederá el crédito en base exclusivamente a las garantías, las que deben ocupar el segundo lugar de importancia en la evaluación del crédito,

- d. El primer lugar de importancia en la evaluación del crédito es la capacidad de pago del socio o cliente que permitan recuperar el capital y los intereses en el plazo pactado,
- e. Analizar, evaluar y calificar el riesgo crediticio en base a las CINCO “C” del crédito, los documentos presentados por el solicitante debe ser cuidadosamente verificada, y estar sujeta a las disposiciones legales y a las políticas de la cooperativa,

**CARÁCTER.-** Representa la integridad, deseo de pagar, características morales y éticas de los socios y clientes para cumplir una obligación en los términos o condiciones pactadas.

**CAPACIDAD.-** Actitud para hacer frente al pago en la fecha convenida y al cumplimiento de una obligación bajo los términos y condiciones originales.

Se debe analizar lo siguiente:

- Historial crediticio en el sistema financiero y en la cooperativa,
- Historial de pago de servicios básicos.

**CAPITAL.-** Monto que es solicitado por el prestatario este debe ser conforme al patrimonio del mismo.

**COLATERAL.-** Son fuentes secundarias para recuperar el crédito otorgado, en conclusión son garantías adecuadas y suficientes que respaldan la recuperación cuando no exista capacidad de pago.

**CONDICIONES.-** Representa aspectos como: Monto, tiempo, forma de pago, tasa de interés y garantías acorde al monto.

- f. No se podrá conceder ningún tipo de crédito a personas naturales o jurídicas sin garantía real o quirografaria,
- g. El monto de crédito dependerá de que el socio o cliente es nuevo o recurrente en la cooperativa, del tipo de crédito y la disponibilidad de la cooperativa.

### **REQUISITOS PARA MICROCRÉDITOS**

- Persona natural o jurídica cuya fuente de ingresos sea alguna actividad productiva, comercio, servicios, agrícola, artesanía,
- Socios de la cooperativa con mínimo de USD 15 en certificados de aportación si el socio tiene en certificados de aportación menos de USD 15, para tramitar el crédito deberá igualarse,
- Edad mínimo 18 años hasta 65,
- Solicitud de crédito debidamente firmada por el socio y garantes,
- No figurar en la central de riesgos con calificación B,C,D,E,
- Fotografía tamaño carné actualizado,
- Copia legible de cédulas de identidad y votación de socios y garantes,
- Copia del último pago de un servicio básico,
- Copia de la escritura de una propiedad del socio o garantes,
- Copia de libreta de ahorros,
- Si un socio ha cancelado adecuadamente el 60% de un microcrédito, podrá solicitar una nueva operación, en cuyo caso se cancelará primero la operación vigente y la diferencia se entregará al socio.

### **SOLICITUD**

La solicitud de crédito debe ser presentada en los papeles y formatos autorizados por la Cooperativa y deberá estar debidamente firmada por el solicitante, sus garantes y respectivos cónyuges.

## **CONTROL**

Será responsabilidad del Jefe de Crédito o Jefes de Agencias, la revisión y verificación de la solicitud debidamente completada por parte del socio, para proceder con el trámite de aprobación adicionalmente, se deberá verificar que toda la documentación y requisitos establecidos estén cumplidos por parte del socio.

El comité de crédito procederá a verificar la información del Buró en todas las operaciones de crédito durante las sesiones del comité de crédito, la Gerencia podrá tomar una muestra de solicitudes y realizar la verificación en el Buró de crédito ese momento.

El Oficial deberá visitar la casa, negocio o lugar de trabajo del solicitante y sus garantes, en la inspección levantan la información necesaria para completar el informe de inspección.

Una vez instrumentado el crédito se realiza el ingreso al sistema y el desembolso de la operación se lo realizará exclusivamente a través de la acreditación del monto aprobado en la cuenta del socio.

**h.** De ser aprobadas las políticas serán ejecutadas por la Gerencia, Comité de Crédito y Área de Crédito.

### **4.7.4.2. POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO**

El control interno comprende un plan con el fin de salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad de los datos contables de la cooperativa.

#### **OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

- Proteger y salvaguardar los bienes y otros activos contra pérdidas, sea por fraudes o errores no intencionales,
- Asegurar la confiabilidad de la información que pueden utilizar los administradores como base para planificar y dirigir,

- Promover la eficiencia operacional, cumplir las leyes y regulaciones aplicables.

## **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

Establecemos los siguientes procedimientos específicos para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

- Realizar auditorías internas periódicamente,
- Solicitar justificación de inversiones a los clientes y socios,
- Solicitar informes de cumplimiento de metas en lo que respecta colocación de cartera.

## **AUDITORÍA INTERNA**

La auditoría interna es de vital importancia en el control interno, surge de la necesidad de la cooperativa para evaluar el desempeño organizacional y el uso de los recursos de los socios; es necesario para el buen funcionamiento y control de las actividades de la cooperativa.

Los organismos encargados serán el departamento de planificación y desarrollo, propuesto en este modelo, y con una adecuada selección de personal, se lograra tener el personal capacitado para desarrollar esta actividad primordial para el control.

La función principal de auditor interno es planificar, ejecutar y evalúa acciones de auditoría, en todas las áreas; presentar informes periódicamente a la Asamblea General de Representantes, Consejo de Administración, y entidades de control.

## **SOLICITAR JUSTIFICACIÓN DE INVERSIONES A LOS CLIENTES Y SOCIOS**

Sugerimos que cuando una persona se acerque a adquirir una póliza de plazo fijo es necesario solicitar datos que indiquen la procedencia del dinero que sea de actividades lícitas y no de ninguna actividad ilícita de acuerdo a la Ley de Sustancias Estupefacientes o Psicotrópicas y la Ley de economía popular y solidaria, para deslindar de responsabilidades a la



cooperativa; aspecto que en la actualidad no se requiere porque el afán de captar efectivo es superior al riesgo que puede contraer el no acatarse las leyes.

Tabla 26: **MODELO DE FORMATO DE LICITUD DE FONDOS**

		<b>COOPERATIVA KULLKI WASI Ltda.</b> <b>FORMATO DE LICITUD DE FONDOS</b>	
Fecha		N° socio	
Nombre		Teléfono	
Dirección			
Actividad			
Tipo Transacción	Depósito <input type="checkbox"/>		Retiro <input type="checkbox"/>
Monto	Efectivo .....		Cheque.....
Monto Letras			
Origen o Destino de Fondos			
.....			
.....			
.....			
Declaro que el dinero detallado en este documento proviene de actividades lícitas y no de ninguna actividad ilícita o relacionada con la producción, consumo, comercialización de sustancias estupefacientes y psicotrópicas o cualquier otra actividad tipificada en la Ley de Sustancias Estupefacientes o Psicotrópicas y que los datos que contienen este formato son verídicos. Autorizo a la Cooperativa a confirmar la información proporcionada por nosotros en este formulario por cualquier medio que considere pertinente.			
<b>Firma Socio / Cliente</b>		<b>Firma de Responsable</b>	

Elaborado por: Las Autoras

**SOLICITAR INFORMES DE CUMPLIMIENTO DE METAS EN LO QUE RESPECTA COLOCACIÓN DE CARTERA**

El informe debe ser preciso, detallado, entendible y oportuno para conocer el monto de crédito colocado durante el mes y si cumple o no con las expectativas de colocación mensual.

Tabla 27: **MODELO DE REPORTE MENSUAL DE CREDITOS OTORGADOS**



UNIDAD DE CREDITOS Y COBRANZA  
REPORTE DE CREDITOS  
 COOPERATIVA KULLKI WASI LIMITADA

FECHA:..... MONTO ASIGNADO.....

KULLKICITO	MICROCREDITO ACUMULACION SIMPLE	MICROCREDITO ACUMULACION AMPLIADA	SUBTOTAL
<b>TOTAL</b>			

Elaborado por: Las Autoras

Para constancia del presente documento,

**RESPONSABLE**

Nombre: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

**CONTROL**

Nombre: \_\_\_\_\_

C.I.: \_\_\_\_\_

#### 4.8. IMPACTO DE LA PROPUESTA

Para la realización de la presente propuesta es necesario efectuar un análisis de los impactos que genera en los diferentes campos, económico social, administrativo y ético para lo cual se utiliza la siguiente metodología.

Para analizar los ámbitos de impacto, se utilizará una Matriz de Impactos, en la cual en su eje horizontal se ubica los niveles de impacto sobre la base de la siguiente tabla.<sup>45</sup>

Tabla 28: **MATRIZ DE IMPACTOS**

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

**Elaborado por:** las Autoras

En el eje vertical determina una serie de indicadores transcendentales y relevantes, los cuales permitirán luego efectuar un análisis, para determinar el nivel de impacto del área se divide la sumatoria para el número de indicadores.

Tabla 29: **IMPACTO ECONÓMICO SOCIAL**

<b>IMPACTO \ NIVEL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>
Calidad de vida		X					
Capacidad de ahorro		X					
Seguridad en los ahorros	X						
Generación empleo	X						
Apoyo a la producción		X					
<b>SUBTOTAL</b>	6	6	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	12						

**Elaborado por:** Las Autoras

<sup>45</sup> POSSO Miguel, 2010 Metodología para el Trabajo de Grado (Tesis y Proyectos), Tercera Edición, Ibarra - Ecuador. Pág. sin numerar.

### ANÁLISIS:

**Nivel** =  $\Sigma / N = 12 / 5 = 2,4$  Impacto medio positivo

El impacto económico social es un impacto medio positivo, se mide a través de la generación de empleo, estabilidad laboral de los empleados y la seguridad de los recursos así como el apoyo a la producción local a través de los créditos otorgados, lo cual conllevará al mejoramiento de la calidad de vida de los clientes internos y externos.

Si la cooperativa crece consecuentemente crece el empleo y la capacidad de otorgar créditos para cubrir necesidades de la sociedad, faltan cosas por hacer pero las políticas mencionadas en este modelo ayudaran al crecimiento.

Tabla 30: **IMPACTO ADMINISTRATIVO**

<b>IMPACTO \ NIVEL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>
Gestión de Planificación	X						
Organización		x					
Manejo y control de Recursos		x					
Liderazgo y competencia		x					
<b>SUBTOTAL</b>	3	6	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	9						

Elaborado por: Las Autoras

### ANÁLISIS:

**Nivel** =  $\Sigma / N = 9 / 4 = 2,25$  Impacto medio positivo

En el aspecto administrativo se lograra mucho porque el proceso administrativo es la base para que cualquier organización alcance la eficiencia, el modelo sigue políticas de motivación, para estimular al personal y comprometerlo con el desarrollo de la cooperativa.

Tabla 31: **IMPACTO ÉTICO**

<b>IMPACTO \ NIVEL</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>	<b>-2</b>	<b>-3</b>
Valores Corporativos	X						
Información Confiable		x					
Normativa Legal			x				
Atención y servicio al cliente	x						
<b>SUBTOTAL</b>	6	2	1	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	9						

**Elaborado por:** Las Autoras

**ANÁLISIS:**

**Nivel** =  $\Sigma / N = 9 / 4 = 2,25$  Impacto medio positivo

Internamente se incorporó valores corporativos y recomendamos realizar las actividades cotidianas enmarcadas siempre en la ley para evitar inconvenientes a futuro.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

En base a reflexiones realizadas a partir de un conjunto de ideas y métodos de análisis efectuados en el desarrollo de la presente Tesis aparecen las siguientes conclusiones:

- Con este modelo KULLKI WASI LIMITADA cuenta con un estilo gerencial de administración tradicional basada en la jerarquía vertical con una ilimitada delegación de funciones, inversión en capacitación, desarrollo del recurso humano, y estímulo al trabajo en equipo como valor organizacional, además incorporamos la planificación como principio para la administración de la cooperativa.
- La cooperativa KULLKI WASI LIMITADA carece de una estructura organizacional que contenga un departamento o unidad de planificación y gestión de desarrollo, el cual responda a las necesidades de análisis, planificación y control de los recursos, siendo de vital importancia para conocer el futuro de la cooperativa.
- La administración de KULLKI WASI LIMITADA no es eficiente bajo nuestro concepto, porque se genera demasiados gastos operativos que se pueden evitar con una buena toma de decisiones.

- KULLKI WASI LIMITADA no cuenta con una adecuada política de control que contribuya al logro de la salud financiera de la cooperativa, ni estrategias que prevengan el impacto de la competencia.
- En KULLKI WASI LIMITADA no existen políticas de ascenso del personal generando desmotivación e inconformidad, ocasionando baja productividad y deficiencia en la atención al cliente.
- La implementación del departamento de auditoría interna y la inclusión de un profesional de la rama permitirá que la cooperativa cuente con un control confiable, veraz y oportuno para que la gerencia tome decisiones adecuadas, y el gasto operativo será menor al actual.

## 5.2. RECOMENDACIONES

Considerando que en la actualidad es indispensable aprovechar al máximo los recursos disponibles, es importante establecer un sistema de organización y administración, una vez analizadas las debilidades y necesidades que tiene la cooperativa, se ha propuesto un modelo administrativo financiero que contiene los aspectos fundamentales para mejorar la gestión de la cooperativa, definido en las siguientes recomendaciones:

- Recomendamos aplicar este modelo administrativo y financiero en las actividades cotidianas de la cooperativa el cual cuenta con herramienta imprescindible de gestión administrativa y financiera, talento humano y control, para perfeccionar su gestión operativa.
- Recomendamos aplicar las políticas crediticias y de control, que contribuirán a disminuir la cartera en mora, además previene el riesgo financiero.
- Efectuar presupuestos adecuados sobre los recursos requeridos para llevar a cabo las operaciones de manera eficiente, lograr los objetivos y metas en forma oportuna dentro de los plazos previstos.
- Incrementar servicios complementarios para brindar facilidad a los socios.
- Implementar área de atención al cliente para quejas y sugerencias acorde al organigrama propuesto.



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente Tesis es un modelo administrativo y financiero para la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., de la ciudad de Ambato con la finalidad de lograr un desarrollo normal y eficiente de las actividades, esta es una herramienta de gestión para optimizar los recursos y tiempo buscando perfeccionar el servicio al cliente.

El modelo administrativo y financiero propone una nueva estructura organizacional con un estilo gerencial basado en la jerarquía vertical con ilimitado crecimiento acorde a las necesidades de la cooperativa, parte del proceso administrativo y considera la planificación, organización, dirección y el control como imprescindibles para lograr una administración eficiente; se establece estrategias como inversión en capacitaciones al personal, desarrollo del recurso humano, estímulo al trabajo en equipo, motivación y comunicación, además implementamos la unidad de planificación y gestión de desarrollo ya que la planificación es de vital importancia para predecir el futuro y el impacto de la competencia.

Se realizó el análisis de la estructura y composición del Balance General y del Estado de Resultados; así como de los índices financieros básicos de la cooperativa, en base a los resultados obtenidos, el modelo constituye una herramienta de gestión gerencial eficiente para la toma de decisiones, y un mejor manejo de los recursos; la implementación de un sistema de control para monitorear el desempeño organizacional y mitigar riesgos se enfoca en el control de los créditos otorgados y en un control interno con el fin de salvaguardar los activos y verificar la confiabilidad de los datos contables apegado a procedimientos y procesos técnicos conlleva a la eficiencia, eficacia y al fortalecimiento de la imagen institucional.

Finalmente se recomienda a la gerencia de la cooperativa poner en práctica las recomendaciones fruto de la investigación, que contribuyen a mejorar la gestión administrativa y financiera a su vez son de gran utilidad para la toma de decisiones.

Las Autoras

## **EXECUTIVE ABSTRACT**

The present thesis is an administrative and financing model for the saving and credit cooperative Kullki Wasi It. of Ambato city to attain a normal and efficient development of activities, this is a management tool to optimize resources and time trying to perfect the client service.

The administrative and financing model proposes a new organizational structure with a managerial style based on the vertical hierarchy with an unlimited growth according to the cooperative needs, a part of the administrative process and considers planning, organization, direction and control as necessary to attain an efficient administration; strategies such as personnel training investment, human resource development, stimulus to the team work, motivation and communication were established ; moreover the development management and planning unit was implemented as planning is of vital importance to predict the future and the impact of the competence.

The structure and composition analysis of the General Balance and of the Result Statement was carried out as well as that of the basic financing indexes of the cooperative based on the obtained results; the model constitutes an efficient managerial management tool for decision making and a better resource handling; the implementation of a control system to monitor the organizational performance and mitigate the risks focuses on the control of the given credits and an internal control to safeguard the assets as well as to verify the reliability of the accounting data according to technical procedures and processes which determine efficiency, efficacy and the strengthening of the institutional image.

Finally the cooperative management is recommended to put into practice the recommendations, a result of the investigation, which contributes to improve the administrative and financing management, which, in turn are of great utility for the decision making.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actividad de Control.-** Acción que realizan la gerencia y órganos de control para cumplir diariamente con las funciones asignadas, son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, que las políticas y procedimientos exigen.

**Amortización.-** Disminución gradual de cualquier deuda durante un periodo de tiempo.

**Calificación Personal.-** Representa el potencial laboral del servidor comprende las características de conocimientos, destrezas, aptitud de servicio y profesionalismo.

**Control Interno.-** Comprende el plan de organización y los procedimientos que están relacionados principalmente en la eficiencia de las operaciones.

**Depreciación.-** Disminución del valor de propiedad de un activo fijo producido por el paso del tiempo, desgaste por uso, obsolescencia y otros.

**Disolución.-** Acto jurídico que abre el proceso de liquidez y da lugar a la extinción de la sociedad como contrato y como persona jurídica.

**Eficacia.-** Alcanzar los objetivos, metas y otros efectos propuestos en un producto o servicio se complementa con la cantidad y calidad esperada.

**Eficiencia.-** Relaciona dos variables permitiendo mostrar la optimización de tiempo y recursos para cumplir la meta.

**Estructura del Control Interno.-** Son los procedimientos y políticas establecidas para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos de la entidad.

**Estrategia.-** Proceso mediante el cual se define un conjunto de actividad y reglas productivas que aseguran la competitividad presente y futura de las organizaciones, utilizando programas de acción definidos en el tiempo.

**Fusión.-** Unión de dos o más entidades para formar una nueva institución conjuntamente con sus activos y pasivos.

**Fraude.-** Acción encaminada a eludir el cumplimiento de una disposición legal o reglamentaria.

**Gestión.-**Desarrollo de funciones conducentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa.

**Modelo.-** Sistema o grupo de postulados de relaciones funcionales, incluyendo definiciones entre variables y parámetros cuyo propósito es planear, diseñar analizar y buscar soluciones.

**Niveles jerárquicos.-** Son los diversos escalones o posiciones que ocupan en la estructura organizacional los cargos que ejercen autoridad y responsabilidad para dirigir o controlar las unidades administrativas.

**Norma.-** Regla que se debe seguir o a que deben ajustar las conductas, tareas y actividades.

**Política.-** Es el criterio de acción que es elegido como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos.

**Provisión.-** Valor que se destina para cubrir posibles gastos o pérdidas.

**Reglamento.-** Es una norma jurídica de carácter general dictado por el poder ejecutivo., Su rango en el orden jerárquico es inmediatamente inferior a la Ley.

## BIBLIOGRAFÍA

- AYAVIRI GARCIA, Daniel, Contabilidad Básica y Documentos Mercantiles, 4ed, Madrid, Deusto. 2010.
- BARKER, Joel Arthur, El negocio de descubrir el futuro, 2ed, Bogotá, McGraw Hill. 2010.
- BERNSTEIN, Leopoldo, Análisis de Estados Financieros, 3ed, Madrid, Deusto. 2009
- CATAORA, Fernando, La Base para las Decisiones Gerenciales, 3ed, Caracas, McGraw Hill. 2009.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, Código de Trabajo, Quito, CEP. 2012.
- CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, Ley de Economía Popular y Solidaria, Quito, CEP. 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración: Procesos Administrativos, 5ed, México, McGraw Hill. 1999.
- DIEZ DE CASTRO, Emilio Pablo; et al, Administración y Dirección, 2ed, Madrid, McGraw Hill. 2001.
- ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, Análisis Financiero y de Gestión, 2ed, Bogotá, Ecoe. 2006.
- GALVAN, José, Administración de Empresas, 3ed, Madrid, McGraw Hill. 2008.
- GUTIÉRREZ MENDOZA, Isabel, Contabilidad Bancaria, 4ed, México, Horizontes S.A. 2010.

- HERNANDEZ CEPERO, Manuel, Manual de Proyectos: Valuación y Clasificación, 2ed, La Habana, Deusto. 2009.
- LOPEZ R, Gissela, Manual de Planificación Estratégica, Ambato, UTA. 2009.
- MICROSOFT CORPORACIÓN, Enciclopedia Virtual Encarta. 2009.
- MUNCH, Lourdes, Procesos Administrativos: Áreas Financieras y Desarrollo Emprender, 4ed, México, McGraw Hill. 2009.
- ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, 10ed, Madrid, Deusto. 2010.
- SERNA, Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, 5ed, México, McGraw Hill. 2009.
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS, Dirección Nacional de Estudios: Subdirección de Estadísticas, Quito. 2012.
- ZAPATAS, Pedro, Contabilidad General, 3ed, México, McGraw Hill. 2009.

### **LINCOGRAFÍA**

- [www.gestipolis.com//hppt//orgaempresas.com](http://www.gestipolis.com//hppt//orgaempresas.com) (En línea).
- [www.monografias.com//hppt//laboral.com](http://www.monografias.com//hppt//laboral.com) (En línea).
- [www.empresas.com//hppt//politicasesempresariales.es](http://www.empresas.com//hppt//politicasesempresariales.es) (En línea).
- <http://www.guiadelacalidad.com/modelosadministrativos>. (En línea).
- [http://www. Guiadelacalidad.com/modelo/mejora-continua.com](http://www.Guiadelacalidad.com/modelo/mejora-continua.com) (En línea)
- [www.gestiopolis./cooperativismoec.com](http://www.gestiopolis./cooperativismoec.com) (En línea).

# ANEXOS

## ANEXO 01: BALANCE GENERAL 2010



### KULLKI WASI LIMITADA BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

Oficina: Matriz

Folio : 01

Código	Cuenta	Saldo
1	ACTIVOS	
1.1	FONDOS DISPONIBLES	506.585,12
1.1.01	CAJA	66.799,42
1.1.01.10	Bóveda	66.699,42
1.1.01.15	Caja Chica	100
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	438.095,43
1.1.03.10	Bancos e Inst. Financieras Locales	438.095,43
1.1.04	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	1.690,27
1.1.04.05	Cheque País	1.690,27
1.3	INVERSIONES	41.787,24
1.3.05	MANTEN.HASTA EL VENC.DE ENT.SECT.PRIVADO	41.787,24
1.3.05.05	De 1 a 30 días	10.602,6
1.3.05.10	De 31 a 90 días	31.184,64
1.4	CARTERA DE CREDITOS	2.871.511,04
1.4.02	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENC.	1.830,1
1.4.02.10	De 31 a 90 días	137,36
1.4.02.15	De 91 a 180 días	416,73
1.4.02.20	De 181 a 360 días	490,52
1.4.02.25	De más de 360 días	785,49
1.4.04	CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP.POR VENCER	2.865.605,31
1.4.04.05	De 1 a 30 días	218.972,67
1.4.04.10	De 31 a 90 días	39.959,00
1.4.04.15	De 91 a 180 días	380.755,04
1.4.04.20	De 181 a 360 días	645.225,66
1.4.04.25	De más de 360 días	1.221.592,94
1.4.1.2	Cartera de crédito de consumo	7.807,26
1.4.1.2.10	De 31 a 90 días	475,02
1.4.2.15	De 91 a 180 días	570,62
1.4.20	De 181 a 360 días	863,16
1.4.25	De más de 360 días	5.898,46
1.4.14	CART.DE CRED.MICROEMP.QUE NO DEV. INTERES	100.233,38
1.4.14.05	De 1 a 30 días	15.201,83
1.4.14.10	De 31 a 90 días	9.100,42
1.4.14.15	De 91 a 180 días	14.314,54
1.4.14.20	De 181 a 360 días	22.847,38

1.4.14.25	De más de 360 días	38.769,21
1.4.22	CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO	876,68
1.4.22.10	De 31 a 90 días	365,68
1.4.22.15	De 91 a 180 días	431,58
1.4.22.25	De más de 270 días	79,42
1.4.24	CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP. VENCIDOS	56.747,79
1.4.24.10	De 31 a 90 días	18.352,22
1.4.24.15	De 91 a 180 días	15.150,83
1.4.24.20	De 181 a 360 días	9.789,76
1.4.24.25	De más de 360 días	13.454,98
1.4.99	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-161.589,48
1.4.99.10	Cartera de Créditos de Consumo)	-5.954,10
1.4.99.20	Cartera de Créditos para la Microempresa.)	-155.635,38
1.6	CUENTAS POR COBRAR	45.234,5
1.6.03	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRED.	28.963,88
1.6.03.10	Cartera de Crédito de Consumo	16,28
1.6.03.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	28.944,46
1.6.03.25	Cartera Reestructurada	3,14
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	16.270,62
1.6.90.90	OTROS (Proveedores)	16.270,62
1.6.90.90.90	Otros valores por cobrar DPF	
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	35.283,75
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	17.064,02
1.8.05.05	Muebles de Oficina	7.341,07
1.8.05.10	Equipos de Oficina	9.722,95
1.8.06	Equipos de Computación	24.282,33
1.8.06.05	Equipos de computación	24.282,33
1.8.07	Unidades de Transporte	11.470,98
1.8.07.05	Vehículos	11.470,98
1.8.99	DEPRECIACION ACUMULADA)	-17.533,58
1.8.99.15	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	-5.764,30
1.8.99.20	Equipos de Computación)	-3.771,02
1.8.99.25	Unidades de Transporte)	-7.998,26
1.9	OTROS ACTIVOS	-90.575,23
1.9.04	Gastos pagos anticipados	2.534,21
1.9.04.10	Anticipos a Terceros	787,66
1.9.04.90	Otros	1.746,55
1.9.05	GASTOS DIFERIDOS	16.321,19
1.9.05.20	Programas de computación	19.779,89
1.9.05.99	Amortización acumulada gasto diferidos)	-3.458,70
1.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	71.683,35
1.9.08.15	Transferencias Internas	71.683,35
1.9.90	OTROS	36,48
1.9.90.10	Anticipo Imp. Renta	36,48
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>3.590.976,88</b>
2	PASIVO	
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	3.004.582,84
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	888.152,04
2.1.01.35	Depósitos de ahorros	874.184,1
2.1.01.38	Ahorro Hormiguita Activo	13.967,94
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	1.439.977,54



2.1.03.05	De 1 a 30 días	441.505,04
2.1.03.10	De 31 a 90 días	590.516,36
2.1.03.15	De 91 a 180 días	289.017,38
2.1.03.20	De 181 a 360 días	10.238,76
2.1.03.25	De más de 361 días	16.900,00
2.1.05	Depósitos restringidos.	676.453,26
2.1.05.05	Ahorro Encaje	676.453,26
2.5	CUENTAS POR PAGAR	44.969,59
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	31.554,64
2.5.01.15	Depósitos a plazo	31.554,64
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	2.874,86
2.5.03.10	Beneficios sociales	1.084,45
2.5.03.15	Aportes al IESS	1.765,37
2.5.03.15.05	Aporte Patronal IESS	25,04
2.5.04	RETENCIONES	10.540,09
2.5.04.05	Retenciones Fiscal	1.505,5
2.5.04.05.05	Aporte Personal IESS	913,09
2.5.04.90	Otras Retenciones	8121,5
2.9	OTROS PASIVOS	208.585,53
2.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	208.585,53
2.9.08.20	Agencia Pillaro	953,37
2.9.08.35	Agencia Quito	191.532,16
2.9.08.40	Agencia Machachi	16.100,00
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>3.258.137,96</b>
3	PATRIMONIO	
3.1	CAPITAL SOCIAL	122.747,88
3.1.03	APORTE DE SOCIOS	122.747,88
3.1.03.05	Certificados de Aportación	122.450,88
3.1.03.10	Cuotas de Ingreso	297,00
3.3	RESERVAS	101.424,54
3.3.01	LEGALES	79.982,64
3.3.01.05	Legales	79.982,64
3.3.03	ESPECIALES	21.441,90
3.3.03.15	Otras	21.441,90
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>224.172,42</b>
<b>Utilidad:</b>		<b>108.666,50</b>
<b>Pasivo + Patrimonio + Utilidad:</b>		<b>3.590.976,88</b>

---

 GERENTE

---

 CONTADOR

---

 PRESIDENTE  
 CONSEJO ADMINISTRATIVO

**ANEXO 02: BALANCE GENERAL 2011**

**KULLKI WASI LIMITADA  
BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>Oficina:</b>	<b>Matriz</b>
-----------------	---------------

<b>Folio:</b>	01
---------------	----

<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	<b>Saldo</b>
1	ACTIVOS	7.262.035,01
1.1	FONDOS DISPONIBLES	314.692,53
1.1.01	CAJA	211.015,58
1.1.01.10	Bóveda	210.815,58
1.1.01.15	Caja Chica	200,00
1.1.03	BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	97.273,94
1.1.03.10	Bancos e Inst. Financieras Locales	97.273,94
1.1.03.10.05	Banco del Pichincha CC 31473101-04	97.273,94
1.1.04	EFFECTOS DE COBRO INMEDIATO	6.403,01
1.1.04.05	Cheque País	6.403,01
1.3	INVERSIONES	71.370,59
1.3.05	MANTEN.HASTA EL VENC.DE ENT.SECT.PRIVADO	71.370,59
1.3.05.05	De 1 a 30 días	11.370,59
1.3.05.10	De 31 a 90 días	60.000,00
1.4	CARTERA DE CREDITOS	3.697.081,94
1.4.02	CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO POR VENC.	3.391,68
1.4.02.05	De 1 a 30 días	77,08
1.4.02.10	De 31 a 90 días	154,16
1.4.02.15	De 91 a 180 días	231,24
1.4.02.20	De 181 a 360 días	462,48
1.4.02.25	De más de 360 días	2.466,72
1.4.04	CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP.POR VENCER	3.668.666,77
1.4.04.05	De 1 a 30 días	186.083,07
1.4.04.10	De 31 a 90 días	349.702,70
1.4.04.15	De 91 a 180 días	459.088,61
1.4.04.20	De 181 a 360 días	790.145,96
1.4.04.25	De más de 360 días	1.883.646,43
1.4.14	CART.DE CRED.MICROEMP.QUE NO DEV. INTERES	104.046,04
1.4.14.05	De 1 a 30 días	12.823,00
1.4.14.10	De 31 a 90 días	16.091,47
1.4.14.15	De 91 a 180 días	14.238,81

1.4.14.20	De 181 a 360 días	21.617,85
1.4.14.25	De más de 360 días	39.274,91
1.4.24	CART.DE CRED.PARA LA MICROEMP. VENCIDOS	82.116,86
1.4.24.05	De 1 a 30 días	10.475,07
1.4.24.10	De 31 a 90 días	14.176,02
1.4.24.15	De 91 a 180 días	15.492,17
1.4.24.20	De 181 a 360 días	14.576,46
1.4.24.25	De más de 360 días	27.397,14
1.4.99	PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	(161.139,41)
1.4.99.10	Cartera de Créditos de Consumo)	(5.954,10)
1.4.99.20	Cartera de Créditos para la Microemp.)	(155.185,31)
1.6	CUENTAS POR COBRAR	70.882,50
1.6.03	INTERESES POR COBRAR DE CARTERA DE CRED.	46.143,04
1.6.03.10	Cartera de Crédito de Consumo	18,68
1.6.03.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	46.121,22
1.6.03.25	Cartera Reestructurada	3,14
1.6.14	PAGOS POR CUENTAS DE CLIENTES	3.694,51
1.6.14.30	Gastos Judiciales	1.984,48
1.6.14.35	Seguro de Incendio	156,21
1.6.14.40	Seguros Robo Asalto	1.148,62
1.6.14.45	Seguro Equipo Electrónico	405,20
1.6.90	CUENTAS POR COBRAR VARIAS	21.044,95
1.6.90.05	Anticipos al Personal	10.816,97
1.6.90.05.05	Anticipo Quincenal	3.301,97
1.6.90.05.10	Créditos del Personal	7.515,00
1.6.90.90	OTROS (Proveedores)	10.227,98
1.6.90.90.90	Otros valores por cobrar DPF	10.227,98
1.8	PROPIEDADES Y EQUIPOS	26.397,06
1.8.05	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	17.410,79
1.8.05.05	Muebles de Oficina	6.388,67
1.8.05.10	Equipos de Oficina	11.022,12
1.8.06	Equipos de Computación	27.380,05
1.8.06.05	Equipos de computación	27.380,05
1.8.07	Unidades de Transporte	11.470,98
1.8.07.05	Vehículos	11.470,98
1.8.99	DEPRECIACION ACUMULADA)	(29.864,76)
1.8.99.15	Muebles, Enseres y Equipos de Oficina	(7.219,96)
1.8.99.15.05	(Muebles de Oficina)	(3.889,54)
1.8.99.15.10	(Equipos de Oficina)	(3.330,42)

1.8.99.20	Equipos de Computación)	(12.843,54)
1.8.99.25	Unidades de Transporte)	(9.801,26)
1.9	OTROS ACTIVOS	3.081.610,39
1.9.05	GASTOS DIFERIDOS	13.807,72
1.9.05.20	Programas de computación	23.060,33
1.9.05.99	Amortización acumulada gasto diferidos)	(9.252,61)
1.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	3.066.232,19
1.9.08.05	Agencia Salcedo	1.712.080,55
1.9.08.15	Agencia Latacunga	352.446,37
1.9.08.20	Agencia Pillaro	409.427,01
1.9.08.25	Agencia Riobamba	188.297,62
1.9.08.30	Agencia Pelileo	24.166,63
1.9.08.35	Agencia Quito	305.087,02
1.9.08.40	Agencia Machachi	74.726,99
1.9.90	OTROS	1.570,48
1.9.90.10	Anticipo Imp. Renta	70,48
1.9.90.15	Garantía Arriendo	1.500,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>7.262.035,01</b>
2	PASIVO	6.843.849,87
2.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	3.912.842,70
2.1.01	DEPOSITOS A LA VISTA	1.210.038,08
2.1.01.35	Depósitos de ahorros	1.185.073,05
2.1.01.35.05	Depósitos de ahorros activos	1.164.571,54
2.1.01.35.10	Depósitos de ahorros inactivos	2,85
2.1.01.35.15	Ahorro Hormiguita Activo	20.355,20
2.1.01.35.25	AHORRO PLUS	143,46
2.1.01.40	Otros depósitos	19.364,16
2.1.01.40.10	Depósitos Plazo fijo inactivos.	19.364,16
2.1.01.50	Depósitos por confirmar	5.600,87
2.1.01.50.05	Depósitos por Conformar Depósitos a la Vi...	7.964,73
2.1.01.50.20	Depósito en tránsito clientes	(2.363,86)
2.1.03	DEPOSITOS A PLAZO	2.137.100,03
2.1.03.05	De 1 a 30 días	569.497,23
2.1.03.10	De 31 a 90 días	730.132,97
2.1.03.15	De 91 a 180 días	709.345,96
2.1.03.20	De 181 a 360 días	88.229,61
2.1.03.25	De más de 361 días	39.894,26
2.1.05	Depósitos restringidos.	565.704,59
2.1.05.05	Ahorro Encaje	565.704,59

2.5	CUENTAS POR PAGAR	57.441,23
2.5.01	INTERESES POR PAGAR	48.241,23
2.5.01.05	Depósitos a la vista	6,37
2.5.01.05.05	Depósitos a la Vista	5,85
2.5.01.05.10	Depósitos a la Vista Ahorro Hormiguita	0,52
2.5.01.15	Depósitos a plazo	48.234,86
2.5.03	OBLIGACIONES PATRONALES	6.036,51
2.5.03.10	Beneficios sociales	4.951,01
2.5.03.10.05	Décimo Tercer Sueldo	583,62
2.5.03.10.10	Décimo Cuarto Sueldo	2.273,86
2.5.03.10.15	Vacaciones	2.093,53
2.5.03.15	Aportes al IESS	1.085,50
2.5.03.15.05	Aporte Patronal IESS	779,11
2.5.03.15.10	Aportes Personal IESS	306,39
2.5.04	RETENCIONES	2.705,59
2.5.04.05	Retenciones Fiscal	958,04
2.5.04.05.05	Retención Fuente IVA 100%	195,65
2.5.04.05.10	Retención Fuente IVA 70%	97,75
2.5.04.05.15	Retención Fuente IVA 30%	98,91
2.5.04.05.20	Retenc.Fuentelmp.Renta 2% Rend. Financ.	393,35
2.5.04.05.25	Retenc.Fuentelmp.Renta 1% Rend.Financ.	15,00
2.5.04.05.35	Retenc.Fuentelmp.Renta 8% Arriendos	130,44
2.5.04.05.40	Retenc.Fuentelmp.Renta 1% Bienes y Serv	36,95
2.5.04.05.41	Retenc.Fuentelmp.Renta 2% Entre Sociedad...	(5,55)
2.5.04.05.42	Retenc.Fuentelmp.Renta 2% Predomina Mano...	(4,46)
2.5.04.90	Otras Retenciones	1.747,55
2.5.04.90.10	Auto Seguro EQUIVIDA	1.747,55
2.5.06	PROVEEDORES	457,90
2.5.06.05	Proveedores	457,90
2.5.06.05.50	Servicios	457,90
2.9	OTROS PASIVOS	2.873.565,94
2.9.08	TRANSFERENCIAS INTERNAS	2.873.565,94
2.9.08.05	Agencia Salcedo	1.601.162,61
2.9.08.15	Agencia Latacunga	262.533,45
2.9.08.20	Agencia Pillaro	329.960,93
2.9.08.25	Agencia Riobamba	64.692,94
2.9.08.30	Agencia Pelileo	41.128,07
2.9.08.35	Agencia Quito	386.971,96
2.9.08.40	Agencia Machachi	187.115,98

Folio:

05

<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>6.843.849,87</b>
3	PATRIMONIO	300.032,08
3.1	CAPITAL SOCIAL	119.849,16
3.1.03	APORTE DE SOCIOS	119.849,16
3.1.03.05	Certificados de Aportación	116.846,16
3.1.03.10	Cuotas de Ingreso	3.003,00
3.3	RESERVAS	180.182,92
3.3.01	LEGALES	158.791,02
3.3.01.05	Legales	158.791,02
3.3.03	ESPECIALES	21.391,90
3.3.03.05	A disposición de la Junta General	250,00
3.3.03.15	Otras	21.141,90
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>300.032,08</b>
<b>Utilidad:</b>		<b>118.153,16</b>
<b>Pasivo + Patrimonio + Utilidad:</b>		<b>7.262.035,11</b>

---

 GERENTE

---

 CONTADOR

---

 AUDITOR INTERNO

---

 PRESIDENTE  
 CONSEJO ADMINISTRATIVO

---

 PRESIDENTE  
 CONSEJO DE VIGILANCIA

### ANEXO 03: ESTADO DE RESULTADOS 2010

		
<b>KULLKI WASI LIMITADA</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2010</b>		
<b>Oficina:</b>	<b>MATRIZ</b>	
<b>Código</b>	<b>Cuenta</b>	
4	GASTOS	
4.1	INTERESES CAUSADOS	183.961,77
4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	172.348,96
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	25.546,99
4.1.01.20	Certificados de aportación	3,00
4.1.01.30	Depósitos a plazo	128.770,26
4.1.01.35	Depósitos en garantía	18.028,71
4.1.03	OBLIGACIONES FINANCIERAS	11.612,81
4.1.03.15	Obligación. Con Inst. financieras	11.612,81
4.4	PROVISIONES	30.000,01
4.4.02	CARTERA DE CREDITOS	30.000,01
4.4.02.20	Prov. Incob. Car. Micro Crédito	30.000,01
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	238.873,94
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	83.690,56
4.5.01.05	Remuneraciones mensuales	57.125,00
4.5.01.10	Beneficios sociales	6.871,80
4.5.01.20	Aportes al IESS	6.415,03
4.5.01.35	Fondo de reserva IESS	3.089,96
4.5.01.90	Otros	10.188,77
4.5.02	HONORARIOS	256,00
4.5.02.10	Honorarios profesionales	172,00
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	84,00
4.5.03.05	Movilización, fletes y embalajes	652,01
4.5.03.15	Publicidad y propaganda	59.310,19
4.5.03.20	Servicios básicos	2.918,56
4.5.03.25	Seguros	1.212,73
4.5.03.30	Arrendamientos inmuebles	13.148,60
4.5.03.90	Otros servicios	80,78
4.5.04	Impuestos. Contribuciones y multas	11.181,50
4.5.04.10	Impuestos municipales	11.091,50
4.5.04.90	Impuestos y aportes para otros	90,00
4.5.05	DEPRECIACIONES	6.793,68
4.5.05.25	Muebles, Enseres y Equipos de oficina	1.589,94
4.5.05.30	Equipos de computación	3.100,65
4.5.05.35	Unidades de transportes	2.103,09
4.5.06	AMORTIZACIONES	33.649,98
4.5.06.25	Programas de computación	1.984,50
4.5.06.30	Gastos de adecuación	31.665,48
4.5.07	OTROS GASTOS	25.223,10
4.5.07.05	Suministros diversos	8.670,59

4.5.07.15	Mantenimiento y reparaciones	2.550,84
4.5.07.20	Mantenimiento reparación vehículo	1.127,80
4.5.07.35	Afiliaciones	190,40
4.5.07.40	Gastos Navideños	6.120,00
4.5.07.90	OTROS	6.563,47
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	5.147,22
4.7.03	INTERESES Y COMIS.DEVENG.EN EJERC.ANTER.	3.867,22
4.7.03.05	Intereses y Com Ejer Anterior	3.867,22
4.7.90	Otros	1.280,00
4.7.0.0.5	Otros Gastos y Perdidas	1.280,00
	Total Gastos USD	457.982,94
<b>TOTAL</b>	<b>Excedente Período USD</b>	<b>108.666,50</b>
5	INGRESOS	
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	-515.623,05
5.1.03	INTER.Y DESC. DE INVERS.EN TIT. VALORES	-1.823,72
5.1.03.05	Para negociar	-1.615,75
5.1.03.15	Mantenidas hasta el vencimiento	-207,97
5.1.04	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	-513.799,33
5.1.04.10	Cartera de Créditos de Consumo	-1.437,87
5.1.04.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	-497.275,35
5.1.04.30	De mora	-15.086,11
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	-44.889,49
5.4.04	MANEJO Y COBRANZAS	-6.748,35
5.4.04.05	Movilización Morosos	-6.748,35
5.4.05.05	Servicios Cooperativos	-38.141,14
5.6	OTROS INGRESOS	-6.136,90
5.6.04	RECUPERACION DE ACTIVOS FINANCIEROS	-6.136,90
5.6.04.20	Intereses Y Comisiones Del ejercicio	-6.136,90
<b>TOTAL</b>		<b>-566.649,44</b>
<b>Utilidad:</b>		<b>-108.666,50</b>


\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE  
CONSEJO ADMINISTRATIVO



## ANEXO 04: ESTADO DE RESULTADOS 2011

	<b>KULLKI WASI LIMITADA</b>	
	ESTADO DE RESULTADOS	
	DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2011	
<b>Oficina:</b>	<b>MATRIZ</b>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTA</b>	<b>SALDO</b>
4	<b>GASTOS</b>	<b>596.005,53</b>
4.1	INTERESES CAUSADOS	279.001,72
4.1.01	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	272.446,31
4.1.01.15	Depósitos de ahorros	60.418,55
4.1.01.15.05	Depósitos a la Vista	60.094,10
4.1.01.15.10	Ahorro Encaje	11,69
4.1.01.15.15	Ahorro Hormiguita	311,21
4.1.01.15.20	Ahorro Plus	1,55
4.1.01.20	Certificados de aportación	118,97
4.1.01.30	Depósitos a plazo	205.618,56
4.1.01.35	Depósitos en garantía	6.290,23
4.1.03	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6.555,41
4.1.03.15	Obligac. con Inst. financieras del Ext.	5.697,28
4.1.03.30	Obligac.conEnt.Financ.del Sector Público	858,13
4.4	PROVISIONES	12.000,00
4.4.02	CARTERA DE CREDITOS	12.000,00
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	298.778,83
4.5.01	GASTOS DE PERSONAL	152.641,87
4.5.01.05	Remuneraciones mensuales	84.217,88
4.5.01.05.05	Sueldo	67.135,55
4.5.01.05.10	Horas Extras	5.254,10
4.5.01.05.15	Bono de Alimentación	11.828,23
4.5.01.10	Beneficios sociales	20.500,19
4.5.01.10.05	Décimo Tercer Sueldo	6.905,16
4.5.01.10.10	Décimo Cuarto sueldo	1.853,52
4.5.01.10.15	Fondos de Reserva	5.099,22
4.5.01.10.20	Vacaciones no gozadas	1.622,29
4.5.01.10.25	Bonificación por Desahucio	2.770,00
4.5.01.10.30	Indemnización Intempestivo	2.250,00
4.5.01.15	Gastos de Repres. Residencia y Responsab	14.455,73
4.5.01.15.10	Retro activos	14.455,73
4.5.01.20	Aportes al IESS	8.901,57
4.5.01.35	Fondo de reserva IESS	1.420,50
4.5.01.90	Otros	23.146,00
4.5.01.90.30	Capacitación	2.334,20
4.5.01.90.40	Uniformes	1.273,29
4.5.01.90.45	Refrigerio	10.024,91
4.5.01.90.55	Bonificación empleado.	513,60
4.5.01.90.60	Gastos de Transporte	9.000,00
4.5.02	HONORARIOS	3.530,63

4.5.02.10	Honorarios profesionales	3.530,63
4.5.03	SERVICIOS VARIOS	79.022,76
4.5.03.05	Movilización, fletes y embalajes	915,71
4.5.03.10	Servicios de guardianía	3.584,00
4.5.03.15	Publicidad y propaganda	38.812,93
4.5.03.20	Servicios básicos	10.149,27
4.5.03.20.05	Energía Eléctrica	1.691,97
4.5.03.20.10	Agua Potable	137,12
4.5.03.20.15	Comunicaciones	4.212,30
4.5.03.20.20	Monitoreo	579,29
4.5.03.20.25	Servicio banda ancha.	794,25
4.5.03.20.30	Teléfono	2.245,34
4.5.03.20.35	Internet	489
4.5.03.25	Seguros	355,02
4.5.03.30	Arrendamientos inmuebles	20.086,98
4.5.03.90	Otros servicios	5.118,85
4.5.03.90.05	Buro de Crédito	68,35
4.5.03.90.10	Suscripciones	762,5
4.5.03.90.20	Inscripciones.	175
4.5.03.90.25	Servicios de Garaje	100
4.5.03.90.35	Auditoria Interna y Judiciales Notariales	3.481,35
4.5.03.90.50	Gastos Bancarios	121,17
4.5.03.90.60	Auditoria Externa	392
4.5.03.90.90	Varios	18,48
4.5.05	DEPRECIACIONES	12.184,80
4.5.05.25	Muebles, Enseres y Equipos de oficina	2.408,06
4.5.05.30	Equipos de computación	7.973,74
4.5.05.35	Unidades de transportes	1.803,00
4.5.06	AMORTIZACIONES	22.192,21
4.5.06.05	Gastos anticipados	525,1
4.5.06.05.05	Seguros	525,1
4.5.06.15	Gastos de Instalación	1.706,09
4.5.06.25	Programas de computación	6.892,69
4.5.06.30	Gastos de adecuación	13.068,33
4.5.07	OTROS GASTOS	29.206,56
4.5.07.05	Suministros diversos	12.056,37
4.5.07.05.05	Útiles de Escritorio	1.883,06
4.5.07.05.10	Materiales de Imprenta	225,53
4.5.07.05.15	Útiles de Aseo y Limpieza	611,89
4.5.07.05.20	Suministros Diversos	8.494,34
4.5.07.05.25	Lubricantes	841,55
4.5.07.15	Mantenimiento y reparaciones	8.052,75
4.5.07.15.10	Muebles y Equipos	1.073,25
4.5.07.15.15	Equipos de Computación	3.618,81
4.5.07.15.20	PLANTA ELECTRICA	159,08
4.5.07.15.25	Mantenimiento reparac vehículo	3.201,61
4.5.07.90	Otros	9.097,44

4.5.07.90.30	Gastos de Elecciones	175
4.5.07.90.40	Matriculación Vehicular	552,16
4.5.07.90.55	Gastos Navideños	8.303,08
4.5.07.90.90	Varios	67,2
4.7	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	6.224,98
4.7.03	INTERESES Y COMIS.DEVENG.EN EJERC.ANTER.	6.224,98
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>596.005,53</b>
<b>5</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>714.158,69</b>
5.1	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	673.244,91
5.1.03	INTER.Y DESC. DE INVERS.EN TIT. VALORES	2.520,62
5.1.03.05	Para negociar	1.970,70
5.1.03.15	Mantenidas hasta el vencimiento	549,92
5.1.04	INTERESES DE CARTERA DE CREDITOS	670.724,29
5.1.04.10	Cartera de Créditos de Consumo	451,47
5.1.04.20	Cartera de Créditos para la Microempresa	642.666,35
5.1.04.30	De mora	27.606,47
5.4	INGRESOS POR SERVICIOS	31.039,85
5.4.04	MANEJO Y COBRANZAS	5.244,20
5.4.04.05	Notificación y Cobranza	5.240,28
5.4.04.10	Cobranza Extra Judicial	3,92
5.4.05	SERVICIOS COOPERATIVOS	20.220,07
5.4.05.05	Servicios Cooperativos	20.002,07
5.4.05.10	Emisión Estados Cuenta	21,00
5.4.05.30	Pérdida de Libreta	8,00
5.4.90	INGRESO POR SERVICIOS	5.575,58
5.4.90.10	Ing. por Notificación Socios	5.571,58
5.4.90.30	Ing. Cursos Cooperativismo	4,00
5.6	OTROS INGRESOS	9.873,93
5.6.04	RECUPERACION DE ACTIVOS FINANCIEROS	8.295,88
5.6.04.05	De activos castigados	80,79
5.6.04.20	Intereses y Comisiones de Ejerc. anterior	8.215,09
5.6.04.20.20	Cartera microcrédito.	8.215,09
5.6.90	OTROS	1.578,05
5.6.90.90	OTRAS COMISIONES	1.578,05
5.6.90.90.05	Comisión Venta Celulares	101,7
5.6.90.90.10	Capacitación Socios	1.476,35
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>714.158,69</b>
<b>Utilidad</b>		<b>118.153,16</b>

\_\_\_\_\_  
GERENTE

\_\_\_\_\_  
CONTADOR

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE  
CONSEJO ADMINISTRATIVO

## **ANEXO 05: ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA COAC**

ENTREVISTA PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE CREAR UN MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LIMITADA.

ENTREVISTA AL LIC. JUAN ANDAGANA, GERENTE GENERAL.

### **1.- ¿Se aplica el proceso administrativo en su gestión?**

El proceso administrativo es la manera de establecer cada uno de los objetivos de la cooperativa, actividad se realiza desde un inicio con la finalidad de conducir bien el trabajo y lograr sobresalir en un mercado tan difícil, donde la proliferación de cooperativas se da a diario poniendo en riesgo nuestra actividad, se ha logrado crecer pero hay cosas que faltan por hacer.

### **2.- ¿Cuenta la institución con planes, programas y proyectos que respalden el presupuesto?**

La cooperativa KULLKI WASI tiene planes de trabajo y proyectos a futuro pero la verdad no se presupuesta, sería bueno hacerlo para no encontrarnos con imprevistos cuando aparecen actividades que no están programados, a veces solicitan auspicios a programas en las ciudades donde tenemos oficinas no se puede negar un auspicio lo cual causa inconvenientes, porque tenemos que sacar el dinero para cumplir con la sociedad.

### **3.- ¿Se aplican políticas para lograr eficiencia administrativa?**

Si, se podría decir que mi política es controlar y revisar trimestralmente los activos y pasivos de cada una de las agencias, el incremento de socios y si están o no rindiendo los jefes de agencia.

**4.- ¿Cómo se encuentra actualmente la estructura organizacional de la cooperativa?**

La cooperativa bajo mi dirección tiene un nivel jerárquico, que estipula las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados.

**5.- ¿Cómo lleva a cabo un control interno en el área administrativo, financiero y operativo?**

El control interno es la base fundamental para una buena marcha de la cooperativa, para lo cual se trabaja conjuntamente, área administrativa y gerencial con la finalidad de cumplir y hacer cumplir los objetivos también se analiza las sugerencias de la empresa que realiza la auditoria.

Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez a la junta general para que se emprenda una acción correctiva.

**Cuáles son las actividades de control que se aplican?**

LAS ACTIVIDADES POR EJEMPLO SON:

- a) Comparar los resultados con los planes generales.
- b) Comunicar cuales son los medios de medición.
- c) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- d) Sancionar en caso de incumplimiento de las normas o políticas de la cooperativa.

**A que hacen referencia los medios de medición?**

Por ejemplo si un empleado atrae socios o inversiones tendrá una comisión dependiendo el beneficio para la cooperativa.

**6.- ¿Porque se identifican con el color verde y blanco?**

El verde representa la esperanza de crecer de hace algunos años cuando empezamos, nueve años exactamente.

El blanco representa la transparencia con la que trabajamos desde el inicio hemos cumplido con la ley pagamos impuestos y beneficios de ley a los trabajadores.

## ANEXO 06: ENCUESTA A TRABAJADORES

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE CREAR UN MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LIMITADA.

### TRABAJADORES

Con el objetivo de obtener un mejor conocimiento sobre la necesidad de crear un Modelo Administrativo y Financiero para la Cooperativa, solicito responda las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué tiempo trabaja usted en la Cooperativa?  

<input type="checkbox"/>	De 1 Mes a 1Año	<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 Años
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 Años	<input type="checkbox"/>	Mas de 5 Años
- 2.- ¿Cuál es su nivel de instrucción?  

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	<input type="checkbox"/>	Bachiller
<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>	Pregrado
- 3.- ¿Conoce usted si en la cooperativa existe manuales, reglamentos, planes estratégicos para un mejor desenvolvimiento de la COAC?  

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----
- 4.- ¿Usted se siente a gusto con el cargo que desempeña?  

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----
- 5.- ¿Cada qué tiempo recibe capacitaciones el personal de la COAC?  

<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input type="checkbox"/>	Semestral
<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>	No Recibe
- 6.- ¿La Cooperativa cumple con los derechos de los trabajadores tales como: pago H.E, Afiliación IESS, Vacaciones, Liquidación?  

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----
- 7.- ¿Considera que es necesaria la implementación de un modelo Administrativo y Financiero con la finalidad de mejorar la estructura organizacional y administración?  

<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	----

## ANEXO 07: ENCUESTA A SOCIOS

ENCUESTA PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE CREAR UN MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA KULLKI WASI LIMITADA.

### SOCIOS

Solicito respuesta las siguientes preguntas:

1.- ¿Por qué prefiere esta Cooperativa?

- |                          |                  |                          |                            |
|--------------------------|------------------|--------------------------|----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Brinda confianza | <input type="checkbox"/> | Facilidad Acceder Créditos |
| <input type="checkbox"/> | Tasa de interés  | <input type="checkbox"/> | Referencias                |

2.- ¿Usted está satisfecho con el servicio que brinda la Cooperativa?

- |                          |    |                          |    |
|--------------------------|----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No |
|--------------------------|----|--------------------------|----|

3.- ¿Qué tipo de productos financieros dispone usted?

- |                          |                   |                          |             |                          |          |                          |             |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|----------|--------------------------|-------------|
| <input type="checkbox"/> | Cuentas de Ahorro | <input type="checkbox"/> | Inversiones | <input type="checkbox"/> | Créditos | <input type="checkbox"/> | Ahorro Plus |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|-------------|--------------------------|----------|--------------------------|-------------|

4.- ¿Usted está de acuerdo con la atención al cliente que la cooperativa brinda?

- |                          |    |                          |    |
|--------------------------|----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No |
|--------------------------|----|--------------------------|----|

5.- ¿Cuándo usted realiza tramites en esta institución usualmente que tiempo se demora?

- |                          |                |                          |                |
|--------------------------|----------------|--------------------------|----------------|
| <input type="checkbox"/> | De 5 a 10 min  | <input type="checkbox"/> | De 10 a 20 min |
| <input type="checkbox"/> | De 20 a 30 min | <input type="checkbox"/> | Mas de 30 min  |

6.- ¿Ha solicitado algún crédito a la institución?

- |                          |    |                          |    |
|--------------------------|----|--------------------------|----|
| <input type="checkbox"/> | Sí | <input type="checkbox"/> | No |
|--------------------------|----|--------------------------|----|

Responda solo si la respuesta anterior fue afirmativa.

7.- ¿Por qué eligió esta cooperativa para pedir el crédito?

- |                          |                 |                          |                     |
|--------------------------|-----------------|--------------------------|---------------------|
| <input type="checkbox"/> | Tasa de interés | <input type="checkbox"/> | Créditos accesibles |
| <input type="checkbox"/> | Mantiene cuenta | <input type="checkbox"/> | Encaje              |

8.- El seguimiento de crédito se realiza

- |                          |           |                          |               |
|--------------------------|-----------|--------------------------|---------------|
| <input type="checkbox"/> | Mensual   | <input type="checkbox"/> | Trimestral    |
| <input type="checkbox"/> | Semestral | <input type="checkbox"/> | No se Realiza |

## FOTOS

ENTREVISTA 20 DE MARZO DEL 2012



SALA DE REUNIONES ASAMBLEA GENERAL



MATRIZ AMBATO

