



UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROYECTO DE INVESTIGACION PREVIO A LA
OBTENCION**

DEL TITULO DE INGENIERO DE EMPRESAS

**TEMA: “ELABORACION DE UN MODELO ORGANIZACIONAL
QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO DE LA GESTION
FINANCIERA DE LA CORPORACION PARA EL DESARROLLO
SOCIAL Y FINANCIERO SANTA ROSA DE LA CIUDAD DE
AMBATO”**

AUTOR: SEGUNDO FRANCISCO AGUALONGO CAPUZ

TUTORA: Ing. MBA. Irene Ulloa

AMBATO- ECUADOR

2011

Ing. Irene Ulloa

CERTIFICA:

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado, por lo tanto autorizo la presentación de este trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, septiembre del 2011

Ing. MBA. Irene Ulloa.

TUTORA

DECLARACION DE AUTENTICIDAD

Yo, Segundo Francisco Agualongo Capuz, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo a la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas bibliográficas originales.

Sr. Francisco Agualongo

AUTOR

APROBACION DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencia Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Ing. Marco Barrionuevo

f).....

Ing. Pamela Armas

Ambato, octubre del 2011

DEDICATORIA

Este trabajo le dedico con todo mi cariño a mis tres estrellitas; Ángela, Deacy y Pamela, quienes iluminaron durante el proceso de mis estudios, y supieron brindar su apoyo moral, para vencer todas las dificultades y limitaciones.

Francisco

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por sus Bendiciones para lograr concluir mis estudios y alcanzar mi carrera profesional

Mi profunda gratitud a todos quienes, de una o de otra forma apoyaron para que mí anhelado sueño se convierta en realidad, y aun ser muy especial que las llevo en lo profundo de mi corazón.

Francisco

INDICE GENERAL DE CONTENIDO

CONTENIDO	PAGINA
Portada.....	i
Aprobación del Tutor.....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Aprobación de los Miembros del Tribunal.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General de Contenidos	vii
Índice de Gráficos y Tablas.....	xi
Índices de Cuadros y Anexos.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Introducción.....	1

CAPITULO I

1. PROBLEMA.....	3
1.1 Tema de Investigación.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis Crítico.....	7
1.2.3 Prognosis.....	9
1.2.4 Formulación del Problema.....	10
1.2.5 Preguntas Directrices.....	10
1.2.6 Delimitación del Problema.....	11
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo General.....	13
1.4.2 Objetivos Específicos.....	14

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 Antecedentes Investigativos.....	15
2.2 Fundamentación Filosófica.....	20
2.3 Fundamentación Legal.....	21

2.4 Categorías Fundamentales.....	23
2.5 Conceptualización de Variables.....	28
2.6 Hipótesis.....	47
2.7 Variable.....	48

CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO.....	49
3.1 Enfoque.....	49
3.2 Modalidad de la Investigación.....	50
3.2.1 Investigación de Campo.....	50
3.2.3 Investigación Bibliográfica.....	50
3.3 Nivel de Investigación.....	51
3.3.1 Exploratoria.....	51
3.3.2 Descriptiva.....	51
3.3.3 Asociación de Variables.....	51
3.4 Población y Muestra.....	52
3.5 Operación de Variables.....	54
3.5.1 Variable Independiente.....	54
3.5.2 Variable Dependiente.....	55
3.6 Recolección de la Información.....	56
3.6.1 Información Secundaria.....	56
3.6.2 Información Primaria.....	56
3.7 Procesamiento de la Información.....	57
3.7.1 Revisión.....	57
3.7.2 Tabulación.....	57
3.7.3 Análisis de Datos.....	57
3.7.4 Interpretación de Resultados.....	58

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	59
4.1 Análisis e Interpretación de los resultados.....	59
4.2 Verificación de la Hipótesis.....	75
4.2.1 Combinación de Frecuencias.....	75
4.2.2 Definición de Nivel de significancia.....	76
4.2.3 Elección de la Prueba Estadística.....	76

4.2.4 Nivel de Significancia y Regla de Decisión.....	77
4.2.4.1 Grados de Libertad.....	76
4.2.4.2 Grado de Significancia.....	78
4.2.5 Cálculo Matemático.....	78
4.2.6 Decisión.....	79

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	80
5.1 Conclusiones.....	80
5.2 Recomendaciones.....	82

CAPITULO VI

1. PROPUESTA.....	85
1.1 Datos Informativos.....	85
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	86
6.3 Justificación.....	87
6.4 Objetivos.....	89
6.4.1 Objetivo General.....	89
6.4.2 Objetivos Específicos.....	89
6.5 Análisis de Factibilidad.....	90
6.6 Fundamentación.....	91
6.7 Metodología Modelo Operativo.....	101
6.7.1 Actividades de la Propuesta.....	102
6.7.2 Análisis Situacional de Empresa.....	103
6.7.2.1 Identificación de las Fortalezas y Debilidades.....	103
6.7.2.2 Análisis Interno.....	103
6.7.2.3 Análisis de Factor Externo.....	105
6.7.2.4 Identificación de la Oportunidades y Amenazas.....	110
6.7.2.5 Análisis FODA.....	113
6.7.2.6 Matriz de Evaluación (PCI).....	114
6.7.2.7 Matriz de Evaluación (POAM).....	115
6.7.2.8 Matriz de Evaluación (DOFA).....	116
6.7.2.9 Determinación de los Objetivos Estratégicos.....	117
6.7.3 Elaboración del Modelo Organizacional (Propuesto).....	118

6.7.3.1	Análisis de Estructura Orgánica.....	118
6.7.3.2	Nivel de Jerarquía.....	118
6.7.3.3	Organigrama Estructural (Propuesto).....	120
6.7.4	Análisis Financiero.....	123
6.7.5	Indicadores Financieros.....	123
6.7.5.1	Liquidez.....	125
6.7.5.2	Solvencia.....	126
6.7.5.3	Rentabilidad.....	126
6.7.5.4	Gestión.....	127
6.7.5.5	Conclusión.....	132
6.7.6	Manual de Funciones.....	133
6.7.7	Políticas Crediticias.....	157
6.7.8	Manual de Procedimientos de Créditos.....	161
6.7.8.1	Procedimientos de Concesión de Créditos.....	161
6.7.8.2	Flujo grama de Concesión de Créditos.....	163
6.7.8.3	Procedimientos de Recuperación de Cartera.....	164
6.7.8.4	Flujo grama de Recuperación de Cartera.....	165
6.8	Administración de la Propuesta.....	166
6.9	Recursos.....	166
6.9.1	Recursos Humanos.....	167
6.9.2	Recursos Físicos.....	167
6.9.3	Recursos Materiales.....	167
6.9.4	Recursos Económicos.....	167
6.9.5	Cronograma de Actividades.....	168
6.9.6	Previsión de la Evaluación.....	168
BIBLIOGRAFIA.....		170
Web grafía.....		171

ANEXOS

Anexo 1	Balance General
Anexo 2	Estados de Resultados
Anexo 3	Cuestionario de Censo

INDICE DE GRAFICOS

Grafico N° 1	Árbol de Problema.....	9
Grafico N° 2	Variable.....	24
Grafico N° 3	Variable.....	26
Grafico N° 4	Resultado de la Pregunta N° 1.....	60
Grafico N° 5	Resultado de la Pregunta N° 2.....	61
Grafico N° 6	Resultado de la Pregunta N° 3.....	62
Grafico N° 7	Resultado de la Pregunta N° 4.....	63
Grafico N° 8	Resultado de la Pregunta N° 5.....	64
Grafico N° 9	Resultado de la Pregunta N° 6.....	65
Grafico N° 10	Resultado de la Pregunta N° 7.....	66
Grafico N° 11	Resultado de la Pregunta N° 8.....	67
Grafico N° 12	Resultado de la Pregunta N° 9.....	68
Grafico N° 13	Resultado de la Pregunta N° 10.....	69
Grafico N° 14	Resultado de la Pregunta N° 11.....	70
Grafico N° 15	Resultado de la Pregunta N° 12.....	71
Grafico N° 16	Resultado de la Pregunta N° 13.....	72
Grafico N° 17	Resultado de la Pregunta N° 14.....	73
Grafico N° 18	Resultado de la Pregunta N° 15.....	74
Grafico N° 19	Verificación de la Hipótesis.....	79
Grafico N° 20	Estructura Funcional.....	92
Grafico N° 21	Organigrama Estructural.....	94
Grafico N° 22	Diagrama de Proceso Horizontal.....	98
Grafico N° 23	Diagrama de Proceso Vertical.....	99
Grafico N° 24	Esquema de la Propuesta.....	101

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1	Población.....	53
Tabla N° 2	Instrumentos de Recolección de la Información.....	56
Tabla N° 3	Resultado de la Pregunta N° 1.....	60
Tabla N° 4	Resultado de la Pregunta N° 2.....	61
Tabla N° 5	Resultado de la Pregunta N° 3.....	62
Tabla N° 6	Resultado de la Pregunta N° 4.....	63
Tabla N° 7	Resultado de la Pregunta N° 5.....	64
Tabla N° 8	Resultado de la Pregunta N° 6.....	65
Tabla N° 9	Resultado de la Pregunta N° 7.....	66

Tabla N° 10	Resultado de la Pregunta N° 8.....	67
Tabla N° 11	Resultado de la Pregunta N° 9.....	68
Tabla N° 12	Resultado de la Pregunta N° 10.....	69
Tabla N° 13	Resultado de la Pregunta N° 11.....	70
Tabla N° 14	Resultado de la Pregunta N° 12.....	71
Tabla N° 15	Resultado de la Pregunta N° 13.....	72
Tabla N° 16	Resultado de la Pregunta N° 14.....	73
Tabla N° 17	Resultado de la Pregunta N° 15.....	74
Tabla N° 18	PIB.....	106
Tabla N° 19	Inflación.....	107
Tabla N° 20	Tasa Activa.....	108
Tabla N° 21	Tasa de Interés Efectiva.....	109
Tabla N° 22	Tasa de Interés Pasiva.....	110
Tabla N° 23	Análisis (FODA).....	113
Tabla N° 24	Matriz de Evaluación (PCI).....	114
Tabla N° 25	Matriz de Evaluación (POAM).....	115
Tabla N° 26	Matriz (DOFA).....	116
Tabla N° 27	Indicadores Financieros.....	124
Tabla N° 28	Calificación de Cartera.....	129
Tabla N° 29	Resumen Comparativo.....	132
Tabla N° 30	Presupuesto.....	167

INDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Operacionalización de Variables Independiente.....	54
Cuadro N° 2	Operacionalización de Variables Dependiente.....	55
Cuadro N° 3	Clasificación de Manual de Funciones.....	95
Cuadro N° 4	Simbología de Flujo grama.....	100
Cuadro N° 5	Actividades de la Propuesta.....	102
Cuadro N° 6	Calificación de Riesgos.....	129
Cuadro N° 7	Cronograma.....	168

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación contempla las necesidades y requerimientos organizativos de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” ya que el inadecuado Modelo Organizacional, ha dificultado la definición de la estructura organizacional, que determine funciones, deberes y responsabilidades del puesto de trabajo, lo que ha dado como resultado ineficiencia en la gestión financiera de la empresa.

La elaboración del presente trabajo de investigación se sustenta en el análisis de la estructura orgánica, análisis financiero como también se consideró un amplio material bibliográfico, antecedentes investigativos y las experiencias laborales del investigador que sirvieron de apoyo para el sustento técnico de la definición de la propuesta de solución al problema encontrado en la Corporación Financiera “SANTA ROSA”

Los resultados de los análisis de la estructura orgánica y financiero, y el desarrollo de la investigación de campo realizado mediante censo al personal directivo y empleado de la Corporación “SANTA ROSA” permitió identificar las debilidades organizativas y financieras de la empresa, por lo que se propone la elaboración del organigrama estructural, manual de funciones, diagramas de flujo por procesos para la concesión de crédito y recuperación de la cartera y definición de políticas crediticias, a fin de alcanzar eficiencia en el desarrollo de las actividades financieras.

La ejecución del presente trabajo, pretende proporcionar instrumentos y herramientas administrativas y financieras eficaces, con el propósito de facilitar a los directivos y administradores de la empresa la implementación de políticas y procesos de desarrollo financiero que contribuyan alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera de la Corporación “SANTA ROSA”

Para la evaluación de los resultados del trabajo de investigación, se considerará la capacidad organizativa de los directivos y empleados en el desarrollo de las actividades financieras y en el crecimiento de la rentabilidad económica financiera de la Corporación “SANTA ROSA”, lo que permitirá medir el impacto que producirá el Modelo Organizacional en la Gestión Financiera de la organización.

INTRODUCCION

El mundo competitivo del mercado financiero, exige a los directivos y administradores adoptar nuevas técnicas y metodologías organizativas y financieras, que permitan enfrentar la competencia, por lo que para sus directivos y administradores representa un reto establecer un Modelo Organizacional y la aplicación de instrumentos y herramientas administrativas y financieras eficaces, a fin de mantener la permanencia y la estabilidad dentro del mercado.

El capítulo uno, se centra básicamente en la identificación de la problemática existente en la Corporación Financiera “SANTA ROSA”, en donde mediante la contextualización y el análisis crítico, se determina el inadecuado modelo organizacional, situación que limita el mejoramiento de la Gestión Financiera.

El capítulo dos se refiere al marco teórico, en donde se recopila toda la información bibliográfica, en base a la lectura de libros, artículos, revistas especializadas, folletos y tesis de grado, relacionado con el modelo organizacional y la gestión financiera, la misma que sirvió de fundamento científico y técnico de la investigación.

El tercer capítulo se refiere a la metodología utilizada en este caso crítico propositivo, que permite observar la realidad y buscar solución a la problemática, mediante la revisión científica, la investigación de campo, en donde se obtuvo la información necesaria para el desarrollo de la investigación.

El capítulo cuarto trata acerca del análisis e interpretación de los resultados, en donde se analiza e interpreta cada una de los ítems de preguntas realizadas a los directivos y personal administrativo de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”, la misma que contribuyó a determinar las conclusiones y recomendaciones, que se exponen en el siguiente capítulo.

En el quinto capítulo hacemos énfasis al análisis e interpretación de los resultados del capítulo anterior, para determinar las conclusiones y proponer recomendaciones, que servirán de base para plantear la propuesta, como una alternativa de posible solución a la problemática de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”

En el sexto capítulo, en base a las conclusiones se plantea, la propuesta en este caso el diseño e implementación de un Modelo Organizacional en la Corporación Financiera “SANTA ROSA” que pretende definir y consolidar una estructura organizacional mediante el diseño de organigramas: estructural, funcional en donde se determinan las funciones, deberes y responsabilidades del puesto, como también la identificación de los perfiles competitivos que esta requiere, a fin de seleccionar al personal más idóneo para el desempeño del puesto, y sus niveles jerárquicos.

La administración moderna requiere la aplicación de instrumentos y herramientas administrativas y financieras eficaces, que contribuyan al desarrollo administrativo y financiero eficiente, por lo que en la Corporación Financiera “SANTA ROSA” en base al análisis de la estructura orgánica y análisis financiero se consideró importante la implantación del manual de funciones, políticas crediticias, diagrama de flujo de procesos para la concesión de créditos y recuperación de cartera, que permitan disponer de directrices y guías de trabajo, con el propósito de optimizar tiempo y dinero en el desarrollo de las actividades administrativas y operacionales de la Corporación.

Además se considera importante la identificación de la filosofía de la Corporación que permitirá establecer un compromiso responsable de los involucrados directos, para el cumplimiento de la misión y visión institucional y la responsabilidad social.

CAPITULO I

1. PROBLEMA

1.1. Tema de Investigación

ELABORACION DE UN MODELO ORGANIZACIONAL QUE CONTRIBUYA AL MEJORAMIENTO DE LA GESTION FINANCIERA DE LA CORPORACION PARA EL DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO SANTA ROSA DE LA CIUDAD DE AMBATO.

1.2. Planteamiento del Problema.

El inadecuado Modelo Organizacional, limita el mejoramiento de la gestión financiera de la Corporación para el Desarrollo Social y Financiero “**SANTA ROSA**” de la ciudad de Ambato.

1.2.1 Contextualización

El éxito de las Corporaciones de Desarrollo Social y Financieras, depende de una estructura organizacional bien definida de tipo horizontal, del desarrollo de

las habilidades de los directivos en la toma de decisiones y en la capacidad de influenciar en el equipo de trabajo que conllevan a realizar una gestión eficiente dentro de la empresa. Por lo que se considera importante establecer un Modelo Organizacional, que permita consolidar una estructura organizacional, que mediante el diseño del organigrama estructural y funcional, se determine los niveles jerárquicos, funciones, deberes y responsabilidades del puesto, ya que en base a un perfil requerido la empresa seleccione el personal más idóneo capaz de desarrollar sus actividades de manera eficiente, a fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos por la organización.

En la nueva tendencia empresarial, el talento humano se ha convertido en el recurso más importante para el desarrollo de las empresas, por lo que al momento de establecer el Modelo Organizacional, es importante considerar las necesidades y expectativas emocionales del ser humano, con el propósito de que el empleado este motivado, la misma que contribuirá al desempeño eficiente de sus funciones.

En el país se observa que grandes empresas establecen Modelos Organizacionales, cuyo objetivo es únicamente buscar el lucro económico que terminan utilizando al ser humano como máquina de hacer dinero sin considerar el aspecto emocional de los integrantes que conforman la empresa, que a la larga terminan únicamente incrementando réditos económicos, aunque el 80% de Corporaciones de Desarrollo Social y Financiero creadas por el CODENPE están direccionados a establecer modelos organizacionales considerando el desarrollo personal, social y económica de sus integrantes.

En la provincia de Tungurahua el 80% de las instituciones micro financieras indígenas disponen de Modelos Organizacionales de autoridad vertical, en donde la opinión y los intereses de los subordinados no son considerados al momento de tomar decisiones por la alta gerencia para la ejecución de acciones, este estilo de liderazgo autoritario que se aplica dentro de las empresas micro

financieras limita el desarrollo de la misma lo que impide el crecimiento de las Corporaciones, que a la larga hasta llevaría a su desaparición del mercado financiero.

La ciudad de Ambato cuenta con más del 75% de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Corporaciones Financieras establecidas en la Provincia de Tungurahua, por lo que Ambato es considerado como una ciudad cumbre de las Cooperativas especialmente de Ahorro y Crédito, como también de la Corporaciones según la Dirección Provincial de Cooperativas.

El Concejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos de Ecuador “CODENPE” supervisa y proporcionan normas y parámetros para que estas pequeñas y medianas Corporaciones realicen sus operaciones dentro del mercado financiero, permitiendo brindar una gama de servicios crediticios y corporativos a sus asociados.

Estas entidades se rigen por la ley de la Economía Popular y Solidaria y sus respectivos reglamentos internos, los mismos que son una guía para determinar la estructura organizacional de la institución, lo que orienta a cumplir su misión y visión. En algunos casos existen entidades de esta naturaleza, que adoptan planes y programas de servicios financieros inapropiados para el sector de la demanda hacia donde está orientado, situación que da como resultado la duplicación y el congestionamiento de los mismos servicios financieros y corporativos dentro del mercado.

En las medianas y pequeñas empresas por su naturaleza es importante establecer un Modelo Organizacional, acorde a sus requerimiento y necesidades con principios, valores y filosofía empresarial propia, que permita la identificación de la estructura orgánica funcional, funciones, deberes y responsabilidades del puesto, a fin de que el empleado tenga claridad de los niveles jerárquicos de

autoridad, la división de la dependencia y las actividades operacionales de cada área de trabajo.

En los últimos 10 años uno de los ejes fundamentales de desarrollo económico y social del sector indígena, ha sido la creación de entidades micro financieras, (Cooperativas de Ahorro y Crédito, y Corporaciones Financieras) bajo la administración ideológica autónoma de cada cultura, que en algunos casos los modelos organizacionales que adoptan cada institución, han permitido alcanzar las metas establecidas por la organización, pero también ha resultado un reto para mucha Corporaciones y sus administradores, el buscar una nueva alternativa de desarrollo financiero que cumpla las necesidades y expectativas de sus asociados, que permita contribuir al desarrollo económico y social de la población indígena.

En la parroquia Santa Rosa, perteneciente al cantón Ambato, habita el pueblo ancestral “Santa Rosa”, conformada por las comunidades indígenas y campesinos, en donde nace la idea de conformar una institución como una nueva alternativa de desarrollo financiero, con ciertas diferencias de las instituciones financieras tradicionales, por lo que a inicios de enero de año 2010, efectuaron conversaciones de un grupo de 20 jóvenes estudiantes y trabajadores de Cooperativas de Ahorro y Crédito de la localidad, el mismo que se fue consolidando la iniciativa durante varias reuniones de discusiones y análisis de una alternativa de desarrollo financiero, hasta que, el 9 de febrero de mismo año logra la personería jurídica, en el Ministerio del Gobierno, mediante el Concejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador “CODENPE”

El 15 de marzo de 2010, se inauguró la oficina Matriz de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera “SANTA ROSA” para brindar servicios financieros y sociales, la misma que luego de un estudio de mercado, es ubicada en la parroquia Izamba, junto al Mercado Santa Clara.

La Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA”, es una institución sin fines de lucro, que se dedica a brindar servicios sociales y

financieros alternativos, a través de programas de ahorros y créditos, y ejecución de proyectos de desarrollo social en los sectores vulnerables menos atendidos por el sistema financiero tradicional y el gobierno, que permita fomentar el desarrollo social y económico de sus asociados.

El bajo nivel académico y la falta de experiencia en las funciones que desempeña el personal de la institución, ha ocasionado una dificultad en la definición de un Modelo Organizacional de la institución, dando como consecuencia bajos rendimientos financieros, ya que el personal Directivo y Administrativo de la institución está conformada por los miembros fundadores de la Corporación, previa elección democrática por la asamblea general de socios fundadores. Para el efecto es considerado únicamente, el interés de cada persona, más no el perfil competitivo requerido del puesto.

1.2.2 Análisis Crítico

Uno de los principales obstáculos en el desarrollo económico de las entidades micro financieras en particular del sector indígena específicamente de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA”, es no disponer de un Modelo Organizacional adecuada que permita la identificación de la filosofía empresarial, ya que el organigrama funcional que define funciones, deberes y responsabilidades del puesto, no cumplen los requerimientos para alcanzar los propósitos establecidos por la organización.

El desconocimiento de la aplicación de los instrumentos financieros. por parte de los Directivos afecta en la toma de decisiones financieras, situación que da como resultado la ineficiencia y baja rentabilidad financiera de la organización, además se ha detectado la ausencia de procedimientos y políticas que orienten el desarrollo de las actividades que realiza el personal directivo y empleado de la Corporación.

Es importante la definición de las funciones, deberes y responsabilidades del puesto como también la identificación de los perfiles competitivos que esta requiere, con el propósito de alcanzar eficiencia en el desempeño, ya que de ella depende el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.

En el ámbito de acción empresarial de estos micros financieros Cooperativas de Ahorro y Crédito y Corporaciones, se observa una competencia de modalidades gerenciales con membrecías personales, que establece la estructura orgánica vertical de autoridad única en el gerente o directivo como persona, más no como un nivel de autoridad gerencial administrativa de la organización, esto conlleva a centralizar el éxito o el fracaso de la organización en el gerente o directivo como persona (autoritarismo), sin considerar el aporte técnico administrativo de los integrantes, el trabajo en equipo el mismo que resulta un obstáculo en optimizar las iniciativas del talento humano que integra la organización.

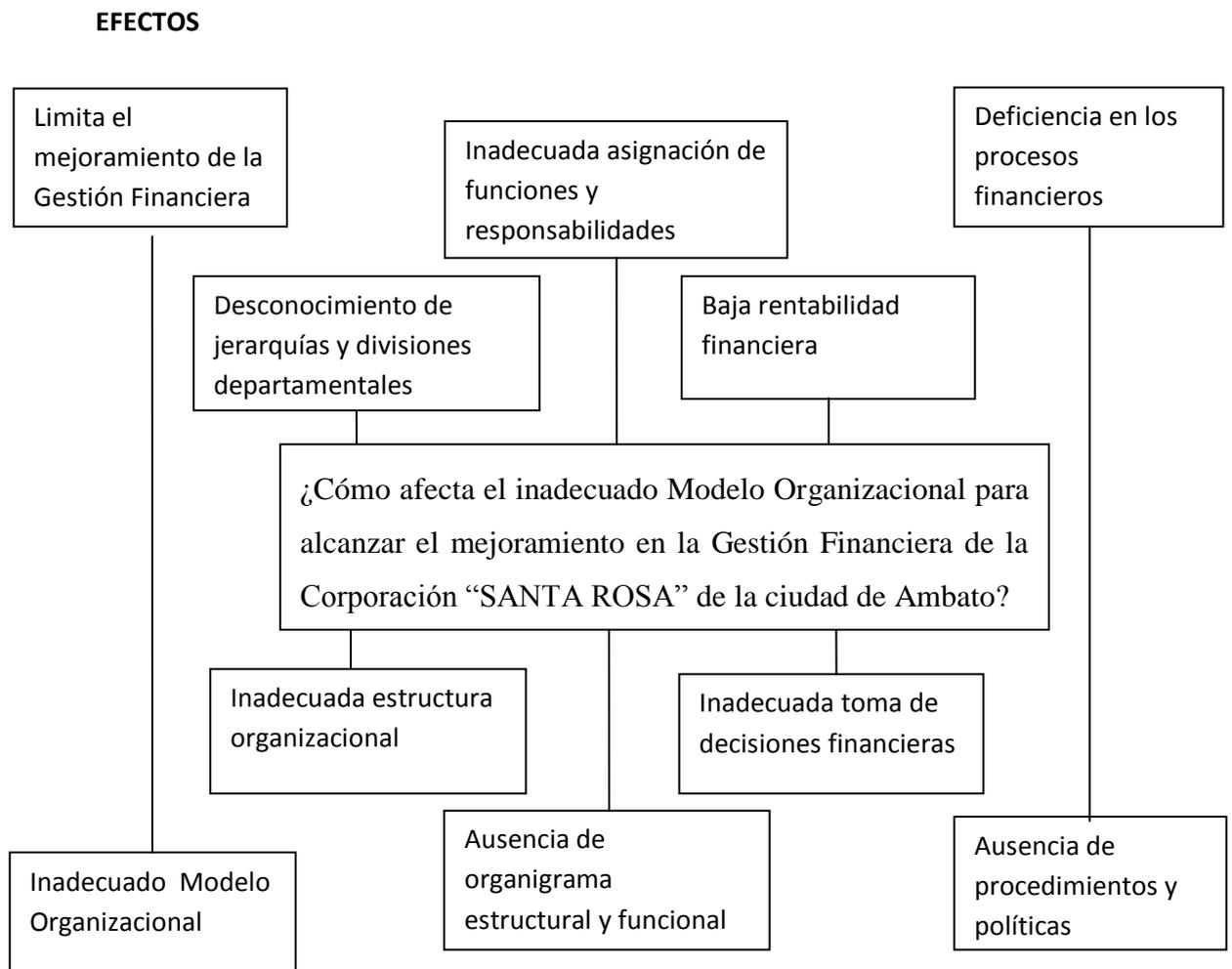
En la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA”, las actividades se lo realiza de manera empírica, sin considerar los procesos técnicos y científicos de la administración, lo que incide en la solvencia y rentabilidad financiera, la misma que reduce la calidad en los servicios financieros y por ende produce la insatisfacción de los clientes, por lo que se propone establecer un Modelo Organizacional, con el propósito de consolidar la estructura organizacional, mediante el diseño del organigrama estructural y funcional, que determine las funciones, deberes y responsabilidades del puesto, a fin de alcanzar eficiencia en la gestión financiera de la Corporación.

La filosofía de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, Corporaciones de Desarrollo Social y Financiero está orientada a impulsar la cooperación y solidaridad entre los asociados, pero debido a la adaptación de Modelo Organizacional del sistema financiero tradicional capitalista ha permitido que aquellas financieras manejen con la filosofía capitalista neo liberal, en donde lo primero es el lucro económico, situación que ha dado como resultado clientes

insatisfechos, razón por lo que se considera importante establecer una alternativa de desarrollo financiero que contribuya principalmente al desarrollo social de sus asociados.

ARBOL DE PROBLEMA

GRAFICO N° 1



CAUSAS

Elaborado por: Francisco Agualongo

1.2.3 Prognosis

En la Corporación de Desarrollo Social y Financiera “SANTA ROSA” se presentan los siguientes aspectos:

La falta de un Modelo Organizacional adecuado dentro de la empresa, no define la estructura organizacional adecuada, organigrama que determine funciones, deberes y responsabilidades del puesto, situación que impide alcanzar la eficiencia en el desarrollo de la actividades financieras, la misma que repercute en el mejoramiento de la Gestión Financiera de la Corporación “SANTA ROSA”.

La no implementación de un Modelo Organizacional acorde a las necesidades y requerimientos de la empresa por parte de los Directivos de la misma, así como también la ineficiente gestión financiera, impedirán el crecimiento empresarial de la Corporación e incluso tiende llevar a su desaparición del mercado financiero.

1.2.4. Formulación del Problema

¿Cómo afecta el Modelo Organizacional para alcanzar el mejoramiento en la Gestión Financiera de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA” de la ciudad de Ambato?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Que Limita la inadecuada aplicación de un Modelo Organizacional para alcanzar el mejoramiento de la Gestión Financiera de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA”?

¿Qué ocasiona el inadecuado organigrama estructural y funcional dentro del Modelo Organizacional, que permita mejorar la Gestión Financiera de la Corporación de Desarrollo Social y Financiera “SANTA ROSA”?

¿Qué origina la inadecuada toma de decisiones financieras en la organización, para alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA”?

¿Qué produce la inadecuada estructura orgánica funcional en la organización para lograr el mejoramiento de la gestión financiera de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA”?

¿Que ocasiona la ausencia de procedimientos y políticas, para alcanzar la gestión financiera de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”?

1.2.6. Delimitación del Problema

Límite de Contenido

Campo: Administración

Área: Modelo

Aspecto: Modelo Organizacional

Limite Espacial

Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA”

Límite Temporal

Noviembre de 2010-julio de 2011

1.3 Justificación

La ejecución del presente proyecto de investigación se justifica; por la necesidad de la definición de la estructura organizacional adecuada, diseño del organigrama apropiado y documentar las funciones, deberes y responsabilidades del puesto y los perfiles competitivos requeridos para el desempeño del cargo que desempeña los Directivos y empleados de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA”, lo que constituye un serio obstáculo, para alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera de esta empresa.

El desarrollo económico sustentable de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero” SANTA ROSA” requiere de la implantación de un Modelo Organizacional acorde a sus necesidades y requerimientos, lo que constituye la base fundamental de la gestión que contribuya al desarrollo de esta empresa.

El éxito de la empresa depende de la eficiencia y eficacia de los directivos y administrativos en el desempeño de sus funciones, y en la oportuna toma de decisiones, el mismo que se logrará con una adecuada asignación de las funciones, deberes y responsabilidades y, a la identificación del perfil competitivo requerido por el puesto, a fin de alcanzar la eficiencia en el desarrollo de las actividades que realizan los empleados, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

La implantación de un Modelo Organizacional en la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA”, pretende consolidar la estructura organizacional mediante el organigrama donde defina de manera adecuada las funciones, deberes y responsabilidades del puesto, como también la identificación de los perfiles competitivos requeridos por la misma, que contribuirá al desarrollo eficiente de las actividades financieras, con el propósito de alcanzar mejores rendimientos económicos y financieros y así mantener la estabilidad financiera de la empresa.

Tungurahua es la Provincia con más alto porcentaje de instituciones micro Financieras- Cooperativas de Ahorro y Crédito y Corporaciones de Desarrollo Social y Financiera del país, que brindan una gama de servicios financieros tradicionales, pero con filosofía capitalista neo-liberal, que terminan únicamente buscando réditos económicos para la empresa. Por lo que se pretende establecer un Modelo Organizacional autónoma considerando las necesidades y expectativas de los asociados, a fin de contribuir al desarrollo económico y social de los involucrados.

Consolidar un Modelo Organizacional formal y propio de la empresa, representa un gran desafío para el personal directivo y administrativo de la organización, ya

que requiere implantar herramientas administrativas adecuadas, para orientar el desarrollo de las actividades financieras que contribuyan al cumplimiento de la misión institucional.

Varios autores de libros, tesis y revistas que han planteado un Modelo Organizacional para las Corporaciones financieras, consideran importante consolidar la estructura organizacional mediante el diseño del organigrama que defina las funciones, deberes y responsabilidades del puesto, como también la identificación de los perfiles competitivos que esta requiere, la misma que permite desarrollar líneas de acción, trabajo en equipo identificándose con la filosofía de empresa.

Esta es la razón por la que se propone implementar un Modelo Organizacional en la Corporación Financiera “SANTA ROSA”, que permita definir de manera objetiva la filosofía empresarial autónoma de la organización, que motive al personal directivo y administrativo al compromiso y responsabilidad de establecer objetivos y metas empresariales, lo que permitirá fortalecer el trabajo en equipo considerando conocimientos científicos, técnicos y experiencias, que permita desarrollar actividades financieras de manera eficiente, a fin de cumplir las metas y los objetivos propuestos por la organización.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

- Determinar un Modelo Organizacional acorde a las necesidades y expectativas de la organización que contribuyan al mejoramiento de la Gestión Financiera de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA” de la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los procesos administrativos adecuados que conlleven al fortalecimiento de la gestión financiera de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”
- Analizar el desenvolvimiento financiera mediante métodos de análisis que permitan determinar la deficiencia económica de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”.
- Determinar los instrumentos crediticios y su adecuada aplicación que permita mejorar la gestión financiera de la Corporación “SANTA ROSA”
- Proponer la estructura orgánica funcional acorde a sus necesidades, utilizando herramientas administrativas que permita mejorar la gestión financiera.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Luego de haber realizado la revisión del material bibliográfico existente en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas y Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato sobre este tema donde se determinan los objetivos expuestos en el contenido del texto, que están relacionados con el estudio y las conclusiones obtenidas sobre el análisis, lo que constituye a la vez el aporte de los antecedentes investigativos realizadas como se detallan a continuación:

GUADALUPE J. (2007) *Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas*. Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

CONTENIDO

Los Modelos, Esquemas y Gráficos representados, se basan en experiencias aplicadas en varios entornos empresariales en los que han operado con éxito, siendo factible además que las técnicas de Planificación y Organización Empresarial pueda complementarse con las creencias e innovaciones tecnológicas, que en conjunto sirvan para alcanzar el propósito empresarial que son la eficiencia, rentabilidad y economía.

Para implantar un Modelo Organizacional dentro de una empresa o negocio, es importante basar en los análisis del tamaño, producción o servicios que presta, capacidad instalada, ubicación geográfica, recursos en operación, proyección empresarial, personal idóneo y filosofía empresarial.

OBJETIVO

Identificar métodos y herramientas organizacionales que sirva de base para implantar un Modelo Organizacional, acorde a las necesidades y expectativas de la empresa privada y pública.

CONCLUSIONES

En los momentos actuales las empresas privadas y públicas deben ser guiadas y orientadas a través de técnicas e instrumentos de operación y gestión. Para lograr alcanzar los objetivos propuestos por los niveles directivos de decisión.

El Gerente debe tener suficientes conocimientos teóricos como prácticos, para tomar las decisiones en beneficio de la organización, ya que de ella depende el éxito o el fracaso de la empresa.

ORTIZ A. (2008) *La Gestión Financiera Estratégica como herramienta gerencial, aplicación práctica en la sociedad: negocios y salud compañía limitada NESALUD Cía. Ltda.* Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

CONTENIDO

La Gestión Financiera implica una adecuada combinación de financiamiento a corto y largo plazo, el mismo que tiene directa relación con la rentabilidad y la liquidez del negocio. Además es importante conocer las fuentes de financiamiento, que sirve de base para la toma de decisiones.

Otro de los aspectos muy importantes que se debe considerar en la Gestión Financiera es la utilización eficiente de los recursos de la organización, el mismo que permite reducir los costos de producción o servicios, para brindar mayores beneficios a los clientes sin incrementar los costos.

OBJETIVO

Establecer un sistema de información financiera que proporcione datos reales y oportunos encaminados a optimizar la gestión gerencial en la sociedad negocios y salud compañía limitada.

CONCLUSIONES

El organigrama estructural está elaborado sin tomar en cuenta todas las unidades administrativas y de gestión que comprende la compañía, así como las líneas de mando y comunicación no son los adecuados, situación que no ha permitido tener una idea clara de la representación grafica de esta organización y ha dificultado el detalle de las funciones del personal.

El registro, control e información inadecuada de las cuentas por cobrar dificultan tener un conocimiento cabal de la edad de sus vencimientos imposibilitando establecer políticas de créditos apropiados

VALVERDE M.(2009) *El Diseño organizacional y su influencia en la Productividad de la avícola San Andrés del cantón Patate*. Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

CONTENIDO

El Modelo Organizacional, permite identificar con claridad la estructura orgánica, organigrama; funciones, deberes y responsabilidades del puesto dentro de la estructura, el mismo que contribuye al desarrollo eficiente de las actividades financieras por parte de los directivos y administradores de la organización. Además cabe notar que una adecuada planificación de recursos, contribuye a alcanzar la calidad en los productos y servicios que oferta la empresa.

La aplicación adecuada de métodos y herramientas administrativas, depende del conocimiento y habilidades del personal, por lo mismo es importante la determinación de los perfiles competitivos que requiere el puesto, a fin de seleccionar el personal más idóneo para el desempeño de las funciones dentro de la organización.

OBJETIVO

Diseñar una Estructura organizacional que sirva de apoyo para el cumplimiento de objetivos y metas cubriendo las necesidades de la avícola San Andrés del cantón Patate.

CONCLUSIONES

En la Avícola San Andrés existe desconocimiento del proceso y herramientas administrativas, lo que dificulta alcanzar un mayor desarrollo.

El talento humano que se desempeña en la Avícola San Andrés del Cantón Patate se encuentran desmotivados con las actividades que realiza, ya que su ejecución es totalmente informal.

JIMENEZ P. (2009) *Gestión Financiera como herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia en la empresa artesanal confesiones RODAN*. Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

CONTENIDO

En campo empresarial, el crecimiento económico de las empresas requiere de una buena gestión financiera, y de la adecuada toma de decisiones de los encargados del manejo financiero que son los responsables directos del proceso. Además es importante considerar los conocimientos técnicos de los administradores que contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.

OBJETIVO

Desarrollar una metodología apropiada para establecer la gestión financiera en la empresa artesanal, que sirva de herramienta para mejorar la eficiencia y eficacia, así como, tomar decisiones estratégicas gerenciales oportunas.

CONCLUSIONES

Al realizar un diagnóstico de la empresa artesanal confecciones RODAN se establece que actualmente no cuenta con gestión financiera, ni tampoco dispone de un manual de funciones, donde se encuentra definido las responsabilidades de cada miembro de la organización, como problemas principales que se encuentra al momento, es la falta de organización interna, así como información contable financiera demorado, la carencia de un sistema contable impide llevar un control sistematizado de sus movimientos, es por ello que utilizan sus registros en libros de ingresos y gastos de manera manual, en lo que respecta al aspecto tributario, se encuentra al día en sus declaraciones requeridas de manera obligatoria, pero no se puede tomar decisiones acertadas, porque no se encuentra establecido un flujo de información.

La función financiera es un componente vital en la gestión empresarial y están directamente relacionados con los objetivos básicos en la actividad administrativa, donde las decisiones financieras pueden afectar las proyecciones o decisiones de la gerencia.

2.2 Fundamentación Filosófica

La presente investigación se basa en el paradigma crítico- propositivo que se fundamenta en las siguientes normas:

La sociedad actual está expuesta a constantes cambios, debido al avance científico y tecnológico que contribuye a generar una variedad de necesidades que el ser humano necesita satisfacerlas, por lo que se da importancia a una crítica del contexto social para conseguir una propuesta de solución al problema planteado, en el que está relacionado directamente sujeto-objeto y llegar a determinar una nueva forma de ver la realidad, ya que en el mundo actual no está establecido todo, además la sociedad es cambiante y exige transformaciones continuas que permitan enfrentar nuevos retos.

Fundamentación ontológica.- En la actualidad, no se puede afirmar que una realidad de un contexto está definida sin formas de cambio, debido al comportamiento de los sujetos humanos activos en la construcción de una realidad, por lo tanto, se puede decir que el mundo es dinámico, siempre en busca de mejores cambios.

Fundamentación epistemológica.- Para ejecutar un plan de investigación, se hace necesario conocer las realidades ideológicas y culturales de un contexto, ya que no se puede determinar la realidad sin que se haya analizado el significado de la misma.

Fundamentación axiológica.- Resultaría negativa predecir una realidad sin conocer los valores del contexto, por lo que se hace necesario analizarlos desde varios puntos de vista antes de definir dicha realidad.

Fundamentación metodológica.- Proponer la solución a un problema social no simplemente depende de la definición de una alternativa del investigador, si no

también se debe considerar la participación y el comportamiento de los sujetos sociales involucrado en el problema, la misma que permitirá tener un mejor resultado.

Como ya se señaló anteriormente, en la presente investigación se utiliza el método cualitativo, en base a los fundamentos antes expuesta, que permita buscar alternativas para mejorar la calidad de vida del ser humano, proponiendo conocimientos científico en el marco de la investigación social cualitativa.

2.3. FUNDAMENTACION LEGAL

La ejecución del presente proyecto de investigación, se sustenta en el siguiente Marco Legal:

CONSTITUCION POLITICA DEL ECUADOR

Art.275, Expresa que el régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, político, socio-culturales y ambientales, que garantiza la realización del buen vivir, del “**sumakkawsay**”

Art. 283, señala que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propone a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir consagra que el sistema económico se integrara por las formas de organización económica pública, privada, mixta popular y solidaria, y las de más que la constitución determine. La economía popular y solidaria se regulara de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art.311 determina que el sector financiero popular y solidario se compondrá de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Entidades Asociativas o Solidarias, Cajas y

Bancos Comunes, Cajas de Ahorros las que recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del estado, en la medida de que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

Art. 5 expresa que los pueblos indígenas tienen derecho a conservar y reformar sus propias instituciones políticas, jurídicas, económicas, sociales y culturales, manteniendo a la vez su derecho a participar plenamente, si lo desean, en la vida política, económica, social y cultural del Estado.

Art. 20 expresa que los pueblos indígenas tienen derecho a mantener y desarrollar sus sistemas o instituciones políticas económicas y sociales, a que se les asegure el disfrute de sus propios medios de subsistencia y desarrollo y a dedicarse libremente a todas sus actividades económicas tradicionales y de otro tipo.

LEY ORGANICA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE LOS PUEBLOS INDIGENAS DEL ECUADOR.

Ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador que se autodefinen como Nacionalidades de Raíces Ancestrales, publicado en el Registro Oficial N.- 175 del 21 de septiembre de 2007.

Mediante el decreto ejecutivo N0.386, publicado en el R.O. No.86 de 11 de diciembre de 1998, reformado mediante decreto No. 180 de 13 de junio del 2005, se creó y reestructuro el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos Indígenas del Ecuador “CODENPE”, como organismo del sector público encargado de la elaboración, aprobación, y ejecución de políticas, programas y acciones que tenga por objetivo el desarrollo humano y la satisfacción de los derechos de las nacionalidades y pueblos indígenas del Ecuador.

ESTATUTOS DE LA CORPORACION FINANCIERA “SANTA ROSA”.

La Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA” se constituye de conformidad con la Constitución Política de la República del Ecuador, en el

Título II “De los Derechos Colectivos y Deberes “, Capítulo IV, de los “Derechos Colectivos “, El Art. 311 de la Constitución Vigente así como las disposiciones constantes del estatuto y sus reglamentos internos.

En la ciudad de Quito Distrito Metropolitano, a los 9 días de mes de febrero de año 2010, La Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA” es registrado legalmente como institución de apoyo Social y Financiero por el Ministerio del Gobierno, mediante el Concejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador “CODENPE”, quien a su vez, es el que realiza el seguimiento y control de su funcionamiento.

REGLAMENTO INTERNO DE LA CORPORACIÓN FINANCIERA SANTA ROSA.

La Asamblea General de socios fundadores como la máxima autoridad de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”, el 20 de enero de 2011 aprueba en pleno el Reglamento Interno que regirán en el funcionamiento de la organización.

2.4 Categorías Fundamentales.

X= Modelo Organizacional

Y= Gestión Financiera.

CATEGORIZACION

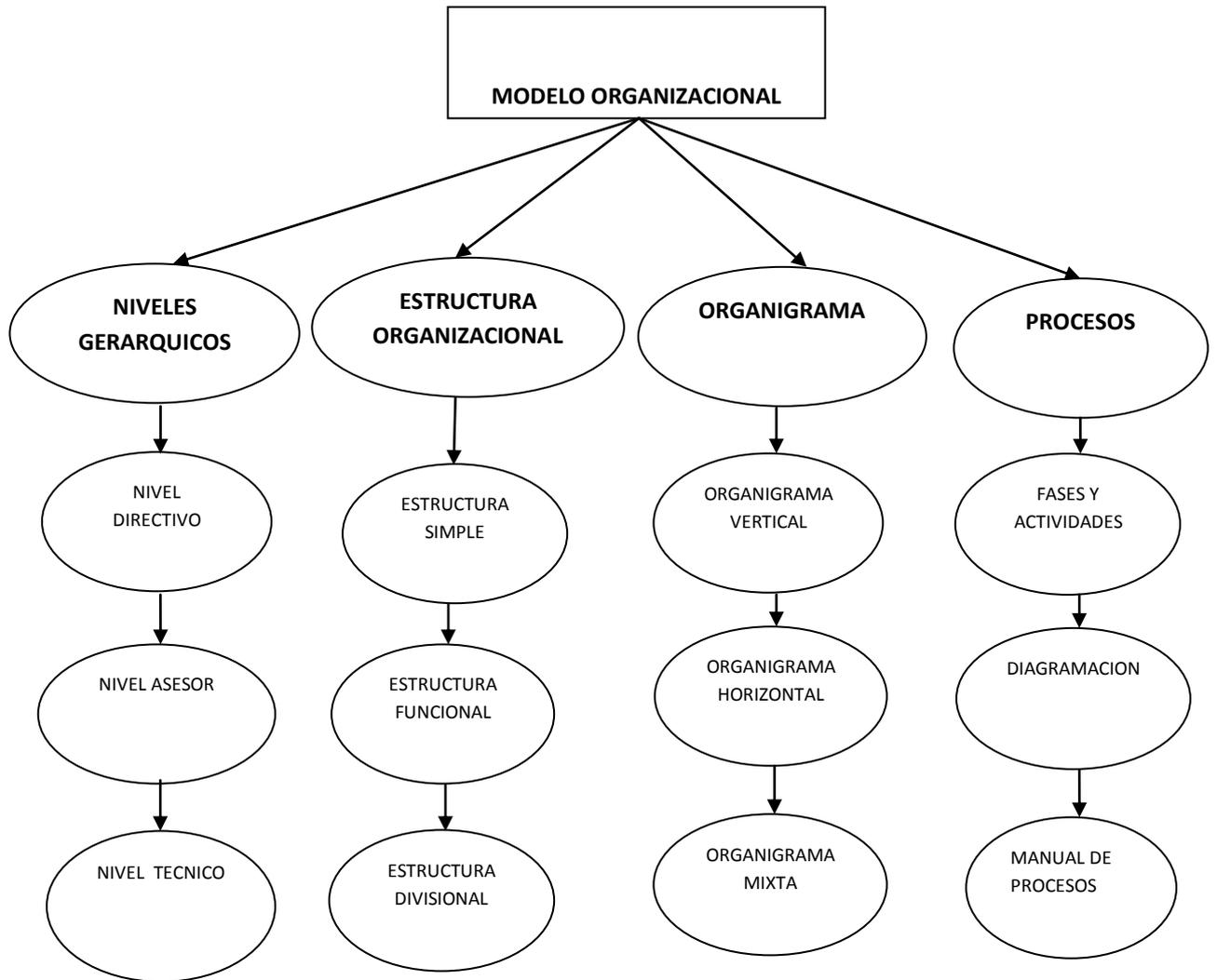
X= MODELO ORGANIZACIONAL

GRAFICO N° 2



SUBORDINACION

X= MODELO ORGANIZACIONAL



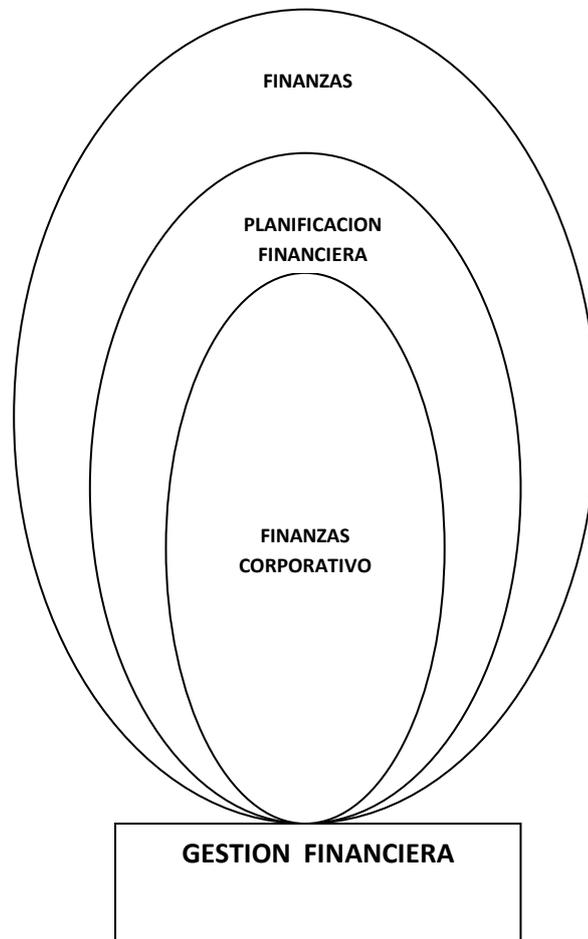
FUENTE: Francisco Agualongo

ELABORADO: Francisco Agualongo

FECHA: 19/01/201

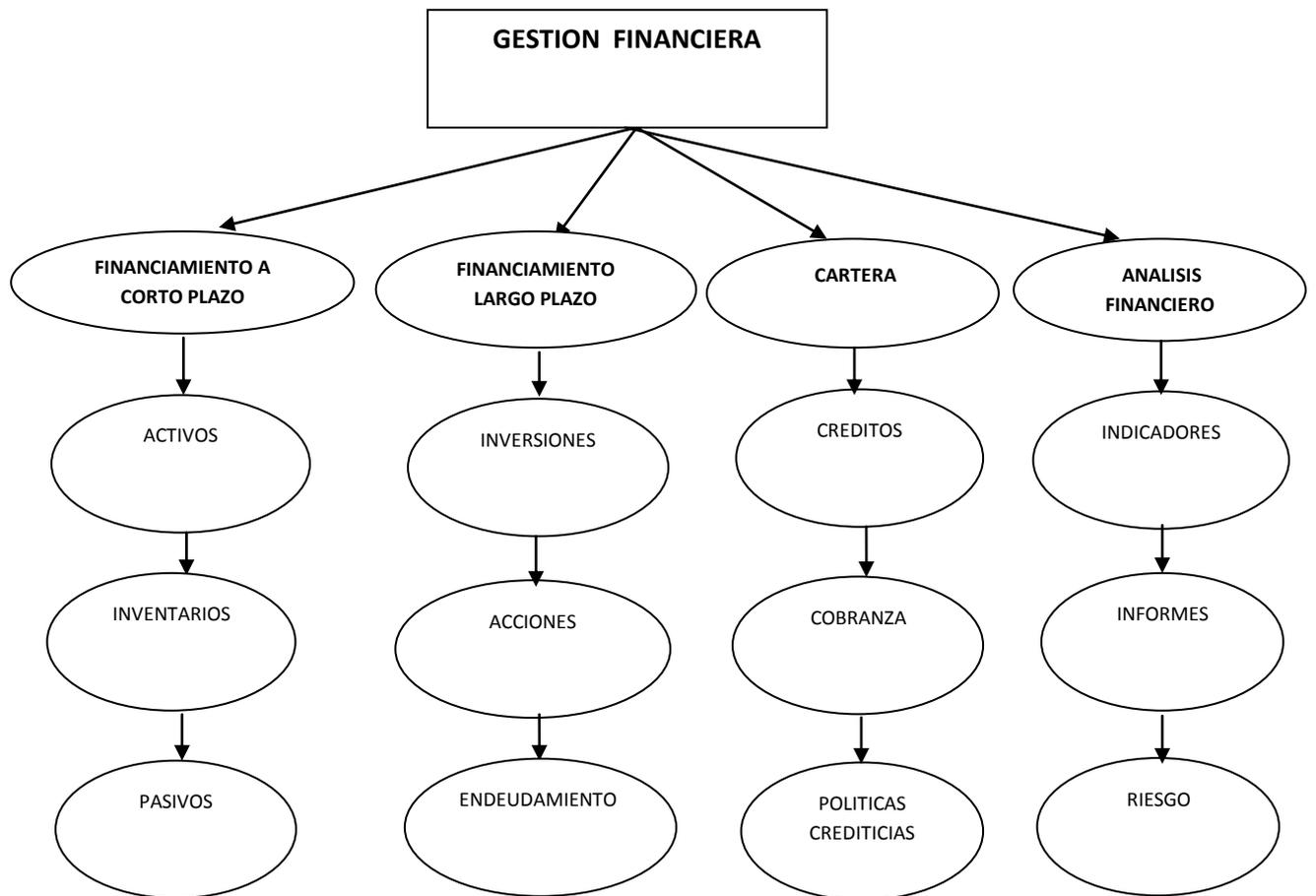
CATEGORIZACION
Y= GESTION FINANCIERA

GRAFICO N° 3



SUBORDINACION

Y= GESTION FINANCIERA



FUENTE: Francisco Agualongo

ELABORADO: Francisco Agualongo

FECHA: 19/01/2011

2.5 CONCEPTUALIZACION DE VARIABLES

ADMINISTRACION

La Administración es una serie de etapas sucesivas a crear y llevar adelante las tareas que un grupo debe realizar en un contexto dado, con eficiencia y en pro de objetivos previamente determinados.

Los Administradores han tomado grandes estrategias como un factor clave en el éxito organizacional, esto se debe a los cambios internos ocurridos desde la segunda guerra mundial. El ritmo del cambio se ha aumentado con mayor rapidez que ha conducido al aspecto comercial más complejo en cuanto a las operaciones administrativas ha existido un crecimiento en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. MARTINEZ H. LA EMPRESA PUBLICITARIA (2005) Pag.39.

La administración se deberá entender como la realización del acto administrativo en las diferentes áreas funcionales que se desarrollan en la conducción de la empresa en espacios extra territoriales, modelo en el cual se maneja, las empresas en los mercados globalizados, en los cuales la administración debe acondicionarse a diferentes modalidades y formas de actuar de la empresa, lo que constituye todo un desafío, un reto para los administradores de hoy en día. CALLEGAS, M. La Mega Administración como una nueva tendencia para el siglo XXI (2009) Pag 6.

PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos y materiales, con los que cuenta la empresa. Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Planificar.- Consiste en la toma de decisiones sobre los objetivos, determinar los planes para alcanzar la programación de actividades.

Organizar.-Establecer recursos y actividades para alcanzar los objetivos, determinar niveles y cargos, como también las líneas de autoridad y responsabilidad.

Dirigir.- Designación de cargos, comunicación, liderazgo y motivación del personal, los mismos que constituyen el direccionamiento para alcanzar los objetivos.

Controlar.-Consiste en la definición de estándares para medir el desempeño, como también corregir desviaciones y garantizar que se cumpla la planeación.
<http://www.monografias.com>

ORGANIZACIÓN

La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización es el grupo de personas que lo conforman.

La función de la organización consiste en el establecimiento del armazón, material y humano de la empresa. Al organizar, el directivo diseña una estructura capaz de ejecutar los planes establecidos. En esta función hacemos referencia a algunos de los elementos más permanentes que permite que se lleve cabo las diferentes tareas que desempeñan sus miembros.

Para diseñar la estructura organizativa, el administrador parte de la descripción de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de producción o prestación de servicios. Una vez identificadas las actividades los grupos en puestos de trabajo para facilitar la coordinación se asignan responsables determinados grupos de puestos constituyendo secciones y departamentos. Finalmente se diseñan los mecanismos de coordinación necesarias para que diferentes departamentos y secciones funcionen de forma integrada CARO F. GESTION DE EMPRESAS INFORMATIVAS (2007) Pa46

MODELO ORGANIZACIONAL

La definición e implantación de un Modelo Organizacional consiste en diseñar la estructura organizacional determinando el organigrama, funciones, deberes y responsabilidades del puesto, como también la especificación de los perfiles competitivos que esta requiere, con el propósito de seleccionar el personal más idónea para el desempeño del cargo

En el proceso de planificación empresarial, se debe empezar definiendo que tipo de empresa es, que produce, a quien va a servir. Esto es fundamental. Con este conocimiento se debe empezar a impartir sobre las necesidades organizacionales, establecer parámetros sobre alcance, tamaño, producción, mercado y proyección empresarial para formular la estructura orgánica aconsejada.

Los modelos en el ámbito administrativo se ven reflejados en torno a la organización del trabajo en el equipo. Por otra parte es también la conformación de líderes en los ámbitos laborales a fin de direccionar los esfuerzos de todos los trabajadores hacia los objetivos de la organización. GUADALUPE J. ORGANIZACION Y PLANIFICACION DE EMPRESAS (2007) Pag.38.

El modelo organizacional de redes presenta ventajas así como algunas limitaciones frente a otros modelos de redes en sí mismo un complemento a la estructura organizacional de los actores/agentes del sistema nacional de ciencias y tecnología.

Dentro de las ventajas de este modelo se puede destacar las siguientes:

De carácter flexible y fundamentalmente transitoria aunque en casos particulares y dados ciertas características específicas pueden ser de carácter más permanente.

Carácter horizontal y no jerárquico del modelo organizacional lo que implica múltiples liderazgos y protagonismos a todos los actores. JARAMILLO, Z. Las redes de cooperación: Un Modelo Organizacional de articulación para la ciencia y tecnología (2006) Pag.28,29.

La implementación de una cultura organizacional orientada al mercado ha sido siempre una tarea bastante difícil sobre todo porque ello implica tomar decisiones en diferentes niveles para introducir el concepto de Marketing como esencia de una cultura

organizacional. Este artículo propone un modelo que reuniendo la cultura y el clima organizacional de este tipo, para hacerlo inicialmente desarrollo un abreve revisión de la significancia el concepto de marketing. PARAMO,D. Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientado al mercado (2006) Pag.1

NIVELES JERARQUICOS

Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles organizacionales y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Este enfoque permite ubicar a las unidades administrativas respecto de las que se subordinan a ellas en el proceso de delegación de la autoridad.

La estructura de una organización puede integrarse con diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en cada escala que permitirá su atención, control y supervisión, ya que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinadas: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, más baja será su ubicación en la escala, y a mayor número de tareas de planeación, coordinación y control, más alta será. BENJAMIN E ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (2009) Pag.128

La administración (hacer a través de otros), implica necesariamente como ya hemos señalado, delegar responsabilidad y autoridad. El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea determina los niveles jerárquicos.

Lo anterior se ve con mayor claridad en el crecimiento de la organización puede decirse que para que exista dicho crecimiento, no basta que exista personas, si no que se den nuevas funciones y, sobre todo nuevos jefes. REYES A. ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1994) Pag.233

NIVEL DIRECTIVO

El nivel directivo corresponde a funciones de dirección general, formulación de políticas institucionales, adopción de planes, programas y proyectos.
<http://www.monografias.com>

NIVEL ASESOR

El nivel asesor asiste, aconseja y asesora a los empleados de la alta dirección
<http://www.monografias.com>

NIVEL TECNICO

El nivel técnico cuyas funciones exige el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas y de apoyo así como la aplicación de ciencia y tecnología.
<http://www.monografias.com>

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional, es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización, descentralización y formalización. ROBBIN S ADMINISTRACION (2005) Pag. 234.

Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independiente de su naturaleza, campo de operación o ámbitos de acción, requieren de un marco de actuación, este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo en base en los objetivos de su creación traducido y concretado en estrategias.

Su presentación grafica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía, e interrelación de las unidades que lo componen en términos concretos y accesibles. BENJAMIN E ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (2009) Pag.124

Existen diferentes tipos de estructura organizacional. La división de trabajo en el sentido vertical, está determinada por la escala jerárquica y en el sentido horizontal por la aplicación de los criterios de departamentalización, lo que determina la estructura

organizacional. GUADALUPE J. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION. DE EMPRESAS (2007) Pag.120.

ESTRUCTURA SIMPLE

Una estructura simple está compuesta por la dirección y un grupo de trabajadores, por ello es considerada como una falta de estructura, es decir este tipo de estructura se caracteriza por la no definición de agrupaciones básicas.

ESTRUCTURA LINEAL O FUNCIONAL

Es el tipo de estructura más simple de estructura organizacional, encontrado históricamente en la organización de los antiguos ejércitos.

Está representado gráficamente en una forma piramidal, en la que sólo existen relaciones de línea o jerarquías. Posee las siguientes características básicas:

- a. Regida unidad de mando
- b. No valora la especialización
- c. La jefatura es fuerte exclusiva de autoridad
- d. Las órdenes se siguen por la vía jerárquica
- e. Cada empleado recibe órdenes de un solo jefe inmediato. GUADALUPE J. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION. DE EMPRESAS (2007 Pag.120)

Este tipo de estructura se fundamenta en el trabajo sobre supervisión funcional, en donde prevalece la especialización, este tipo de estructura, determina por ejemplo, existen cuatro supervisores de planeamiento y cuatro de ejecución, actuando simultáneamente la supervisión de los empleados encargados en la de ejecución de las tareas, cada supervisor es un especialista en su área. GUADALUPE J. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION. DE EMPRESAS (2007) Pag.122

El tipo de estructura funcional, pretende maximizar la eficiencia en la fábrica. Este sistema se caracteriza por:

- a. Separar las funciones de preparación, de las de ejecución.
- b. El empleado o trabajador recibe órdenes de más de un jefe.

ESTRUCTURA DIVISIONAL GEOGRAFICA

Este tipo de estructura presenta la particularidad de que si la organización es departamentalizada de manera estratégica con total visión, una región a ser atendida.

La Estructura Divisional Geográfica mantiene la misma estructura de la Organización Global (empresa, institución, dependencia), con todos sus niveles jerárquicos, pero señala para cada región la estructura orgánica interna que debe tener para ejecutar sus operaciones y actividades, con toda la instrucción orgánica que es propia de su competencia y naturaleza para cumplir con sus objetivos GUADALUPE J. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION. DE EMPRESAS (2007) Pag.128.

ESTRUCTURA DE LINEA STAFF

Este modelo de organigrama es similar al tipo de estructura militar, es decir, es la estructura lineal, con la diferencia de que existen dependencias de staff junto a los gerentes de línea. Los órganos o dependencias de staff tienen la función de asesorar, aconsejar, ayudar, recomendar al ejecutivo y/ o al nivel de quien dependan.

El staff debe estar siempre integrado por el personal altamente calificado y competente, conocedor de las funciones, normas, técnicas, y procedimientos a aplicarse; además debe tener mensurado y definido criterio profesional sobre la actuación de la administración en el cumplimiento de las actividades y procesos y principalmente sobre la elección de la alternativa sobre las decisiones que tome el ejecutivo, en el nivel pertinente dentro de la organización. GUADALUPE J. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION. DE EMPRESAS (2007) Pag.123.

ORGANIGRAMA

El organigrama representa la arquitectura de la organización. Es un diagrama que muestra la estructura de una empresa en un gráfico de fácil visualización. En él se vinculan las funciones y los distintos departamentos y unidades menores que aparecen dentro de los casilleros, las líneas de conexión identifican la cadena de mando y comunicación. MARTINEZ H.2007 LA EMPRESA PUBLICITARIA (2007) Pag.73.

El organigrama es el punto de partida del Manual de Organizaciones privadas y del reglamento orgánico funcional de la empresa pública. Se debe empezar por confeccionar el organigrama general de la organización y desarrollar aparte los organigramas individuales por cada dependencia, a fin de que estos cumplan con el principio de la sinergia organizacional, tendiente a cumplir con los objetivos institucionales.

El organigrama es el reflejo e imagen de una empresa bien organizada, que necesariamente debe ser ideada y supervisada por el ejecutivo máximo de una organización pero con el aval, conocimiento y experiencia de un profesional de Organización y Administración de Sistemas de Trabajo GUADALUPE J ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION DE EMPRESAS (2007)Pag.113.

Son la representación grafica de la estructura de una organización, es en donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo, son considerados instrumentos auxiliares del administrador, y a través de los cuales se fijan la posesión, la acción y la responsabilidad de cada servicio. SANTA, M. Organigramas (2009) Pag.4.

ORGANIGRAMA VERTICAL

Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular en la parte superior, y desagrega los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los

manuales de organización. BENJAMIN E ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (2009)
Pag.128

Este tipo de estructura se caracteriza por que delega el poder hacia abajo en la cadena de autoridad formal, la cumbre estratégica puede dirigirse con ese poder centralización o delegarlo hacia abajo, permite que la información suba y baje por la estructura. <http://www.monografias.com>

ORGANIGRAMA HORIZONTAL

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente. BENJAMIN E ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (2009) Pag.129.

El tipo de estructura, es una propuesta a los cambios profundos que se han producido en el lugar de trabajo y en el ambiente de negocios. En donde los empleados que trabajan sobre un proceso particular tiene fácil acceso entre si y se puede comunicar mejor y coordinar sus esfuerzos, eliminando virtualmente la jerarquía vertical y las barreras entre departamentos. <http://www.monografias.com>

ORGANIGRAMA MIXTA

El tipo de organigrama mixta utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base. BENJAMIN E ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (2009) Pag.129.

PROCESOS

La estructura basada en procesos es aquella que dispone las competencias centrales de la organización en líneas de acción que cruzan horizontalmente la gráfica organizacional, por lo que en la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza por el nivel jerárquico, lo que hace que los procesos corran en paralelo de manera independiente pero interdependiente. No obstante, conservan su autonomía en cuanto a la distribución de los cargos de trabajo y el nivel de especialización y está en posibilidad de desarrollar su propia dinámica de trabajo en base a las necesidades que surgen en cada iniciativa, proyecto o negocio. BENJAMIN E. ORGANIZACION DE EMPRESAS (2009) Pag.153

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas o enlazados entre sí que partiendo de uno o más entrada los transforma generando un resultado las actividades de cualquier organización puede ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera cuando un cliente entra en un comercio para efectuar una compra, cuando se solicita una línea telefónica, un certificado de empadronamiento o la inscripción de una patente en el registro correspondiente se está activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminadas a satisfacer una demanda, desde el punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerado como un sistema de proceso, más o menos relacionados entre sí, en las que buena parte de las entradas serán generados por proveedores internos y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes también externos. <http://www.monografias.com>

FASES Y ACTIVIDADES

Consiste en un proceso de planificar todas las etapas para llevar a cabo una actividad concreta orientada a alcanzar un objetivo, como también se puede decir que es formar un esquema de sub actividades en relación de realizar una macro actividad. <http://www.monografias.com>

DIAGRAMACION

Diagramar es presentar gráficamente hecho, situaciones, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo: aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que constituye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamientos que fortalece su capacidad de decisión. Y las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo. BENJAMIN E. ORGANIZACION DE EMPRESAS (2009) Pg.298.

Un diagrama es un gráfico que representa en forma esquematizada información relativa e inherente algún tipo de ámbito, como ser la política o la economía de alguna nación o empresa y que aparecerá representada numéricamente y en forma tabulada. Diagramar es representar gráficamente hechos situaciones movimientos o relaciones de todo tipo por medio de símbolos. <http://www.monografias.com>

MANUAL DE PROCESOS

El manual de procesos describe los procesos administrativos, y expone en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos que componen cada procedimiento, y la manera de realizarlo. Contiene además diagramas de flujo que expresa gráficamente la trayectoria de las distintas operaciones e incluye las dependencias. El objetivo principal del manual de procesos es fortalecer los mecanismos de sensibilización que se

despliegan y solidifican para brindar fortalecimiento a la cultura del autocontrol y del mismo sistema de control interno. <http://www.monografias.com>

FINANZAS

El campo de las finanzas está íntimamente ligado con dos antiguas disciplinas, como son la economía y la contabilidad. La economía aporta los conocimientos para el análisis del riesgo, la teoría de los precios a partir de la oferta y la demanda y las relaciones de la empresa con los bancos, los consumidores. Los mercados de capitales, el Banco Central y otros agentes económicos. Las finanzas representan aquella rama de la ciencia económica que se ocupa de toda lo concerniente al valor. Se ocupa de cómo tomar las mejores decisiones para aumentar la riqueza de los accionistas, esto es, el valor de las acciones. DUMRAUF G. FINANZAS CORPORATIVAS.(2006) Pg.1.2

PLANIFICACION FINANCIERA

La Planificación Financiera es una forma de pensar en el futuro de manera sistemática, en tal sentido, el plan financiero de la compañía constituye una declaración formal de lo que se pretende hacer hacia adelante y el modo en que se lleva a cabo. Los beneficios de realizar una planificación financiera son varios; como mínimo, capitalizamos los beneficios de todo proceso de planificación; sabemos más acerca de que pasa y podemos proveer posible problemas antes de que se presenten. DUMRAUF G. FINANZAS CORPORATIVAS (2006) Pg. 83.

La Planeación Financiera es la proyección de las ventas, el ingreso y los activos, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones. CORDOBA M GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL (2007). Pg.37.

FINANZAS CORPORATIVAS

Dentro del ámbito de las finanzas corporativas, el ejecutivo financiero administra fondos propios y en el ámbito de las inversiones financieras y del mercado de capitales administra fondos de terceros.

Las finanzas corporativas aparecen reservadas para la planificación de largo plazo, como los principales proyectos de inversión y las principales decisiones de financiamiento. DUMRAUF G. FINANZAS CORPORATIVAS.(2006) Pg.5,7 .

GESTION FINANCIERA

La gestión consiste en la acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar es decir los términos gestión y administración podrían utilizarse como sinónimos. ZUNIR (2004) Pag.25.

La gestión de la empresa se materializa en la toma de decisiones que consiste en seleccionar de entre varias alternativas o líneas de actuación, potencialmente a unos objetivos las más adecuadas.

La confiabilidad y la eficiencia es una de las premisas necesarias para todas las empresas que aspiran a perfeccionar su actividad económica en aras de lograr mejores resultados. El éxito de este propósito dependerá del grado de certeza que posea las decisiones que se tome con relación a la administración adecuada y al manejo de los recursos materiales y financieros disponibles, del buen desempeño de esta tarea depende en gran medida el resultado futuro que se obtenga.

Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y reducir los costos, sólo se podrá alcanzar con una eficaz administración del capital.

El objetivo fundamental del mismo es manejar cada una de los activos y pasivos circulantes de tal manera que se obtenga un nivel aceptable, ya que si no es posible mantener un nivel satisfactorio se corre el riesgo de caer en un estado de insolvencia y aún más la empresa puede verse forzada declararse en quiebra. CORDOBA M. GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL (2007). Pg139-140.

El análisis financiero es la base para tomar diferentes decisiones en la empresas, sean estas a corto y largo plazo, de inversión o de financiamiento, de crecimiento o decrecimiento, de producción o administración, es el estudio, la administración, aplicación, técnica, procesos, desarrollo o manejo de recursos financieros. BAENA, D. Análisis Financiero: Enfoque y Proyecciones (2010) Pag 1.

FINANCIAMIENTO A CORTO PLAZO

El financiamiento a corto plazo involucra las operaciones con un vencimiento menor de un año, siendo conveniente separarlas en dos categorías: Préstamos sin garantía y con garantía. Pocas empresas financieras otorgan préstamos sin garantías. Por lo general los préstamos bancarios a corto plazo y sin garantía se consideran como “auto liquidables”, puesto que los activos comparados con ellos producen suficiente flujo de efectivo para pagar el préstamo eventualmente.

El crédito a corto plazo se define como cualquier pasivo que se haya programado para liquidarse al término de un año, la deuda a corto plazo es muy riesgosa que la deuda a largo plazo, pero es menos costosa y es más fácil obtenerse, bajo términos más flexibles. CORDOBA M. GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL (2007) Pg.250

ACTIVOS

El activo representa todos los bienes y los derechos que posee la empresa, es decir lo que tiene y lo que le deben. Los activos aparecen ordenados por grado decreciente de liquidez: primero los activos circulantes (corrientes) compuestos por los saldos de caja y banco, las inversiones transitoria, como de depósito a plazo y bonos, luego los créditos por ventas e inventarios. DUMRAUF G. FINANZAS CORPORATIVAS (2006) Pg.29

PASIVOS

El pasivo nos muestra como financia la compañía sus inversiones, y representa dos tipos de derecho sobre los activos: pasivos propiamente dichos (las deudas de la firma) y capital agrupado bajo la figura contable del patrimonio neto.

Los pasivos o deudas se ordenan de acuerdo a su grado de exigibilidad, de manera que aparecen en el orden en el cual deben ser pagados. Por tal motivo, los pasivos también se dividen en deudas a corto y largo plazo, según su vencimiento. DUMRAUF G. FINANZAS CORPORATIVAS (2006) Pg.30.

PATRIMONIO

El patrimonio o capital contable representa los recursos que mantienen los propietarios en la empresa constituye el nexo entre la producción y la venta de un producto. La empresa manufacturera debe conservar cierta cantidad de inventarios durante la producción, inventario que recibe el nombre de bienes en proceso, materia prima y producto terminado, permite ser flexible. El inventario de la producción (el que se encuentra en varias etapas de producción o almacenamiento, permite programas eficientes de producción y la adecuada utilización de recursos. Si esta clase de inventario, cada etapa de la producción tendría que esperar que la fase anterior terminara la unidad. Los retardos y el tiempo ocioso resultante dan a la organización en el incentivo para mantener un gran inventario de producción en proceso. CABUYA L ORGANIZACIÓN Y GESTION DE EMPRESAS. (1995) Pg.259.

FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO

Los pasivos a largo plazo están representados por las deudas cuyo vencimiento es posterior a un año, o el ciclo normal de las operaciones de este es mayor. Se originan de las necesidades de financiamiento de la empresa ya sea para la adquisición de activos fijos, cancelación de bonos, rendición de acciones preferentes etc.

En gerencia financiera, el planeamiento a largo plazo, se refiere fundamentalmente a los rubros de mayor permanencia en el tiempo en las organizaciones. Entonces nos estamos refiriendo a los activos y a las inversiones. CORDOBA M GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL (2007) Pg.323.

INVERSIONES

La definición más general que se puede dar del acto de invertir es que “mediante el mismo, tiene lugar el cambio de una satisfacción inmediata y cierta, a la que se renuncia, contra una esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es el soporte” otra definición es: la inversión es una vinculación de recursos líquidos actuales para obtener un flujo de fondos en el futuro.

Generalmente un proyecto de inversión responde a un esquema que tiene un costo inicial y que pretende retornos futuros. Muchas veces a la empresa se le presenta la posibilidad de emprender un nuevo proyecto; el Director Financiero, quien tiene que decidir si ese proyecto vale la pena o no. La decisión sobre un proyecto depende esencialmente de la siguiente consideración; si el proyecto aumentaría el valor de la empresa.

Las inversiones que se vayan a efectuar, debe ser profundamente evaluadas, porque representa una decisión a largo plazo y puede tener una fuerte irreversibilidad. CORDOBA M GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL (2007) Pg.285

ACCIONES

Una acción es una fuente de financiamiento permanente, es un ejemplo de un título financiero. Los títulos financieros no son más que contratos que codifican la relación entre empresa emisora y el portador del título. El portador del título es él quien aporta el dinero a la empresa como acreedor o como propietario. La empresa emisora se compromete a cambiar o cumplir con ciertas condiciones que representa para ella una obligación y para el portador un derecho.

Una acción es una cuota parte de una empresa. El dueño de un acción se convierte en un copropietario de la empres, en la mayoría de los casos depende del tipo de acción; tiene derecho a votar en sus reuniones anuales o extraordinarias, tiene derecho a dividendos si la empresa los paga. Puede vender parte o la totalidad de sus acciones en el mercado secundario, como también puede experimentar una ganancia o una pérdida del capital.

Sin vender sus acciones, en este caso se dice fue una ganancia o una pérdida no realizada. CORDOBA M GERENCIA FINACIERA EMPRSARIAL (2007) Pg.335.

ENDEUDAMIENTO

El endeudamiento representa una posibilidad para las empresas que tienen la necesidad de financiar sus inversiones, donde no todas tienen las mismas posibilidades de acceso, una compañía que tiene muy pocos activos le es muy difícil encontrar acreedores dispuestos a prestarles dinero. CORDOBA M. GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL (2007) Pg.323.

CARTERA

Las cuentas por cobrar constituyen tal vez una de los activos más importantes de una empresa. Su misma naturaleza de representar las decisiones concesión de crédito, la gran importancia que para la administración tiene su buen manejo y control de las decisiones financieras, como instrumento que constituye a elevar el volumen de ventas y a la generación de fondos para el financiamiento de las operaciones corrientes de la empresa. Para todos los fines de la gerencia de crédito se debe considerar tres elementos básicos.

1. Obtención de la máxima ganancia en las operaciones
2. Cobrabilidad de las ventas a crédito, minimizando lo más que se pueda el riesgo
3. Optimización de las ganancias de los accionistas de la firma

CREDITO

Crédito es una prerrogativa de comprar ahora y pagar en una fecha futura, mediante una persona o entidad asume un compromiso de pago futuro (deudor) por la aceptación de un bien o servicio ante otra persona o entidad (acreedor) en el cual los pagos de las

mercancías se aplazan a través del uso general de documentos negociables; ejemplo. Letra de cambio, cartas de crédito, factura conformada etc.

Las cuentas por cobrar son el total de créditos acorto plazo otorgados y aún no recuperados, y que representa un eficiente indicador de la gestión administrativa de un negocio, o en su departamento de créditos en materia de créditos y cobranzas, acerca un análisis de ella. CORDOBA M. GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL (2007) Pg.192.

COBRANZA

La cobranza es el proceso mediante el cual se recupera la cartera, la organización determina su política de cobro mediante la combinación de procedimientos de cobranza que lleva a cabo. Estos procedimientos incluyen cartas, llamadas telefónicas, visitas personales y acción legal. Después de un punto en el tiempo, a menudo de 90 días de la fecha de pago. CORDOBA M. GERENCIA FINANCIERA EMPRESARIAL (2007) Pg.208.

POLITICAS CREDITICIAS

Son reglas conductuales de actuación ejecutiva que el administrador (gerente, director ejecutivo, jefe) debe emplear para visualizar el criterio discrecional, a fin de decidir sobre situaciones complejas, difíciles o eventuales que se presentan en el desempeño del ejercicio funcional. GUADALUPE J. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACION. DE EMPRESAS (2007) Pag.69.

Las políticas crediticias constituyen en directrices que orientan las acciones, con el propósito de alcanzar eficiencia en los procesos financieros para alcanzar máxima rentabilidad.

ANALISIS FINANCIERO

El análisis financiero sigue un proceso lógico que parte de los informes contables, los cuales deben soportar procesos y verificaciones sobre la realidad y la apropiada

evaluación de los activos, pasivos, ingresos, costos y gastos que reflejan la figura procesos de análisis financiero muestra en forma esquematizada el procesos lógico que sigue el análisis financiero. CABUYA L ORGANIZACIÓN Y GESTION DE EMPRESAS. (1995) Pg.223.

La interpretación de los estados financieros es la apreciación relativa de conceptos y cifras del contenido de los estados financieros, basados en el análisis y en la comparación. Para interpretar los estados financieros, se usan los términos de análisis y comparación.

El análisis es la distribución y separación de las partes de un todo para llegar a conocer sus elementos. Es la técnica primaria, aplicable para entender y comprender la información contenida en los estados financieros. <http://www.monografias.com>

INDICADORES

Es la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que queremos controlar, la definición de ser expresada de la manera más específica posible evitando incluir las causas y soluciones en la relación, la definición debe contemplar sólo las características o hechos efecto que observamos y mediremos. Podemos medir cantidades físicas proporciones, lapso de tiempo etc. CORPORACION ANDINA DE FOMENTO INDICADORES DE CALIDAD (1991) Pg.36.

Los índices financieros constituyen la herramienta más común y, por si sólo la forma más completa de análisis financiero, se le conoce también como razones financieras.

El análisis por índices financieros o razones señalan los puntos fuertes y débiles de un negocio e indica probabilidades y tendencias. También enfoca la atención del analista sobre determinadas relaciones que requieren posterior y más profunda investigación. Las relaciones financieras expresadas en términos de razones o índices, tiene pocos significados por sí misma, por consiguiente no se puede determinar si indica condiciones favorables o desfavorables, a menos que exista la forma de compararlas con algo, los estándares de comparación. <http://www.monografias.com>.

INFORMES

Los informes constituyen de manera gráfica verificaciones como las diferentes cuentas de estos balances se relacionan entre sí, entregando y usando fondos en efectivo, bienes materiales o servicios y como eje central en todas las operaciones de la empresa aparece la cuenta caja. Cuando una empresa recién inicia sus actividades se produce un flujo de dinero en efectivo desde los accionistas y acreedores hacia caja es el primer funcionamiento de la empresa, así constituyen los informes financieros al final de cada periodo, la misma que proporciona una información para la toma de decisiones en la gestión financiera. <http://www.monografias.com>.

RIESGO

Tradicionalmente, cualquier decisión financiera, cuando se cometa, debe tener presente un factor condicionalmente el riesgo.

Es evidente que la obtención de beneficios suele ser más difícil en un entorno donde la estabilidad y la incertidumbre no hacen papel predominante.

Así cualquier inversor solicita de la empresa o particular, donde canaliza sus ahorros que se le prime, es decir. Que se le pague más, si asume un proyecto de inversión donde ese entorno no sea tan estable como otro. De tal modo, que, generalmente a mayor incertidumbre e inestabilidad el riesgo se incrementa y el inversor exige más del lugar hacia el que se dirige su inversión. DIEZ L DIRECCION FINANCIERA (2001) Pg.53.

2.6 HIPOTESIS

Formulación del problema.

¿Cómo afecta el inadecuado Modelo Organizacional para alcanzar el mejoramiento de la Gestión Financiera de la Corporación “SANTA ROSA” de la ciudad de Ambato?

La implementación de un Modelo Organizacional mejora la Gestión Financiera de la Corporación “SANTA ROSA”.

2.7 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES

X= Modelo Organizacional= Cualitativa = Independiente

Y= Gestión Financiera= Cuantitativa = Dependiente

Termino de relación= Mejoramiento

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO

3.1. ENFOQUE

Con el propósito de mantener coherencia entre la fundamentación filosófica, una vez seleccionado el paradigma crítico-propositivo la presente investigación es cualitativa, ya que esta busca conocer la realidad existente y orienta a identificar la influencia positiva del Modelo Organizacional que permita alcanzar las metas y objetivos logrando una solvencia financiera dentro de la empresa, para lo cual se tomarán las opiniones de los involucrados en la organización considerando sus conocimientos experiencias y habilidades en el desempeño de las diferentes funciones que realizan, la misma que permitirá obtener la información que necesita la investigación.

Con respecto al enfoque cuantitativo, se utilizarán técnicas cuantitativas que permitirá orientar la comprobación de la hipótesis.

3.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACION

En el presente estudio se ha utilizado modalidades de investigación que se detallan a continuación:

3.2.1 Investigación de Campo

Para la realización de la presente investigación se utilizaron técnicas de recopilación de la información primaria, mediante la observación directa de los hechos en donde se producen los mismos, ya través de encuestas aplicadas al personal directivo, ejecutivo, mandos medios y operativos, donde se muestra la importancia de establecer formas o modelos estructurales organizativas que estén orientados a mejorar la gestión financiera de la organización.

3.2.2 Investigación Bibliográfica

Para realizar la investigación bibliográfica se recolectó información secundaria relativa al contenido de este tema. Para su desarrollo necesariamente se consultó la normativa interna de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA” boletines informativos, libros, tesis de grado, revistas especializadas, internet y documentos relacionados con la problemática que enfoca el estudio. Esta información se recopiló en base a las necesidades de analizar detenidamente los apoyos bibliográficos que facilitaron el desarrollo de la investigación.

Por esta razón distintos autores como JORGE GUADALUPE han visto la necesidad de aportar sus conocimientos con el lanzamiento de su libro, sobre Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas, que contribuye a determinar la estructura adecuada que requiere la organización, considerando los resultados positivos que estos generan.

3.3 NIVEL DE INVESTIGACION

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizaron los siguientes tipos de investigación:

3.3.1 Exploratoria

Este tipo de investigación tiene la finalidad de explorar y buscar todo lo concerniente con el problema objeto de estudio, para tener una idea clara de la realidad y en consecuencia proponer alternativas tendentes a alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera, al aplicarse en la Corporación Financiera “SANTA ROSA”.

3.3.2 Descriptiva

Tiene como objeto desarrollar y describir el Modelo Organizacional que servirá como factor de gestión a ser aplicado en los procesos administrativos y en la toma de decisiones financieras de la Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA”, con el propósito de mejorar la gestión financiera.

3.3.3 Asociación de variables

Determina como se interrelaciona la variable independiente Modelo Organizacional frente a la variable dependiente Gestión Financiera.

Permite examinar la relación entre variables y demostrar estadísticamente la factibilidad de implantar un Modelo Organizacional, que funcione como factor de gestión directriz para alcanzar una eficiente administración, metodología y racionalización de los procesos técnicos, operativos y de decisión que se desarrollan en la Corporación Financiera “SANTA ROSA”, por lo cual es necesario utilizar una herramienta fundamental para el investigador, que se denomina CHI Cuadrado, la misma que permitirá comprobar la hipótesis anteriormente citada.

3.4 POBLACION Y MUESTRA

La presente investigación se desarrolló en la población finita de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” que se detalla a continuación: Socios Fundadores, Directivos, Director Ejecutivo, Sub Director Ejecutivo, Director Financiero, Coordinador General, Primer Vocal y Fiscalizador. Mandos Medios: Jefe de Departamento de Servicios Financieros, Personal Operativo; Analista de Créditos, Asesor de Créditos, Secretaria y Cajeras.

3.4.1 Definir la Población.

Para efecto de realizar la muestra objeto del estudio, se consideró procedente trabajar con 20 personas pertenecientes al personal directivo, administrativo, y operativos que forman parte de la organización. Por lo que siendo la población pequeña, se trabajó con estos elementos que la conforman y que se detallan en la hoja del marco muestral.

3.4.2 Determinar la Población

En la presente investigación, no fue necesario seleccionar una muestra debido a que la población citada no era tan grande, ya que el problema influye de manera directa únicamente a los usuarios internos de la empresa. Para lo cual se realizará un censo general a todos los miembros del Directorio quienes se constituyen en autoridades de la organización, y al personal de Mandos Medios y Operativos que constituyen en los funcionarios de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”.

POBLACION

TABLA N° 1

CARGO	N° DE PERSONAL
DIRECTORIO	
Director Ejecutivo	1
Director Financiero	1
Coordinador General	1
Fiscalizador	1
Secretario General	1
MANDOS MEDIOS	
Jefe del Departamento de Proyectos Sociales	1
Jefe del Departamento de Servicios Financieros	1
Contador	1
PERSONAL OPERATIVO	
Técnico de Proyectos	3
Asesor de Créditos	3
Auxiliar Contable	2
Asesor Técnico Financiero	1
Cajera	3
TOTAL	20

Fuente: Corporación Financiera "SANTA ROSA"

3.5 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

3.5.1 Variable Independiente: MODELO ORGANIZACIONAL

CUADRO N° 1

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Modelo Organizacional.</p> <p>Es el diseño de la estructura organizacional, que mediante el organigrama define jerarquía, funciones, deberes y responsabilidades del puesto.</p>	<p>Estructura organizacional</p> <p>Diseño</p> <p>Jerarquías</p> <p>Funciones.</p>	<p>-Lineal o Funcional</p> <p>Horizontal</p> <p>Vertical</p> <p>-Organigramas; Estructural, Funcional</p> <p>-Unidades de Mando</p> <p>Personal Directivo</p> <p>Personal de Mandos Medios</p> <p>Personal operativo</p> <p>-División y distribución de funciones</p> <p>Deberes y responsabilidades</p> <p>Tareas realizadas</p> <p>Procesos realizados</p>	<p>¿Qué tipo de estructura orgánica se aplica en la organización?</p> <p>¿Están definidos la estructura y los procesos dentro de la organización?</p> <p>-¿Qué tipo de jerarquías se aplican dentro de la organización?</p> <p>¿Cómo se identifica las funciones que se desempeña dentro de la organización?</p>	<p>Encuesta y censo realizado al personal directivo administrativo y operativo de la Corporación Financiera Santa Rosa.</p> <p>Encuesta y censo realizado al personal directivo administrativo y operativo de la Corporación Financiera Santa Rosa</p>

Elaborado por: Francisco Agualongo

3.5.2 Variable Dependiente: GESTION FINANCIERA

CUADRO N°.2

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Gestión Financiera</p> <p>Es el proceso de toma de decisiones para el mantenimiento y utilización eficiente de los recursos financieros, que mediante un análisis permita maximizar su rentabilidad.</p>	<p>Proceso de decisiones.</p> <p>Recursos Financieros</p> <p>Análisis.</p> <p>Rentabilidad</p>	<p>Políticas crediticias Recuperación de cartera</p> <p>Activos Pasivos</p> <p>Índices financieros; Liquidez, Eficiencia, Financiación Rendimiento.</p> <p>Solvencia financiera Márgenes de utilidad</p>	<p>¿Con que políticas de crédito y recuperación de cartera cuenta la organización?</p> <p>¿Los créditos otorgados a los socios cumplen los fines sociales?</p> <p>¿Cómo se constituyen los recursos financieros de la organización?</p> <p>¿Qué herramienta administrativa se utilizara para maximizar la eficiencia de los recursos financieros?</p> <p>¿Cómo se evalúa la rentabilidad financiera de la organización?</p>	<p>Encuesta y censo realizado al personal directivo administrativo y operativo de la Corporación Financiera Santa Rosa</p> <p>Encuesta y censo realizado al personal directivo administrativo y operativo de la Corporación Financiera Santa Rosa</p>

Elaborado por: Francisco Agualongo

3.6 RECOLECCION DE INFORMACION

Toda la recolección de la información sobre el proyecto de investigación se recolectara según el siguiente cuadro:

TABLA N° 2

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
1. INFORMACION SECUNDARIA 1.1.Lectura científica	1.1.1 Libros de Estructura Organizacional 1.1.2 Libros de Gestión Financiera 1.1.3 Tesis de grado sobre Planificación Estratégica 1.2.3 Revistas. 1.1.3. Página web: www. Google.com . Estructura Organizacional y Gestión Financiera.
2. INFORMACION PRIMARIA 2.1. Censo 2.2. Entrevista	2.2.1. Cuestionario de preguntas; sobre estructura orgánica, Funciones, gestión de recursos financieros. 2.2.2. Cedula de entrevista, dialogo directo

Elaborado: Francisco Agualongo

3.7 PROCESAMIENTO Y ANALIS DE LA INFORMACIÓN

Con la ayuda de la formulación y aplicación de las encuestas se logró diagnosticar la estructura organizacional actual de la empresa y el grado de solvencia financiera para llegar a la comprobación de la hipótesis propuesta, una vez reunida la información propuesta captado del personal directivo, personal de mandos medios y personal operativos, luego se realizó la tabulación y análisis de los datos mediante de un modelo lógico, para lo cual se utilizó un nivel de significación con las frecuencias observadas.

3.7.1. Revisión

Una gran parte de la información necesaria para la investigación, se la obtuvo, de revistas, libros y experiencias de personal directivo, personal de mandos medios y personal operativo mediante conversaciones informales, entrevistas directas, estatutos y reglamentos de la Corporación, y leyes que regulan a las instituciones financieras. Además de la observación y experiencia personal en las funciones ejecutivas dentro de la Corporación.

3.7.2. Tabulación.

Los datos obtenidos del cuestionario se procedieron a tabular para saber cuántas veces se repite cada categoría mediante el sistema computarizado Excel, con la que se elaboró una hoja de cálculo, esto ayudo a organizar los datos para realizar el análisis correspondiente y formular las conclusiones y recomendaciones.

3.7.3. Análisis de los Datos.

Para el procesamiento y análisis de la información se estableció los siguientes pasos:

- Selección del estadígrafo
- Revisión de los instrumentos aplicados
- Tabulación de datos con relación a cada ítem y cada alternativa de respuesta
- Aplicación del CHI Cuadrado

- Elaboración de cuadros estadísticos
- Elaboración de gráficos
- Análisis e interpretación de resultados
- Comprobación estadística de la hipótesis

3.7.4 Interpretación de los Resultados.

Luego de haber analizado la información receptada, mediante la aplicación de la técnica del censo al personal directivo, personal de mandos medios y personal operativo que se encuentran involucrados directamente con la organización.

Se determinó, si el Modelo Organizacional es adecuado para mejorar la Gestión Financiera, de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Luego de haber realizado el censo al personal directivo, administrativo y operativo de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”, el análisis e interpretación de los resultados, permitirá determinar las expectativas y requerimientos de la organización, que contribuya a implementar alternativas de solución a la problemática detectada dentro de la empresa.

El análisis es el instrumento importante que determina el grado de efecto que ocasiona el problema dentro de la organización, la misma que permite orientar para la implementación de alternativas de solución. Por lo tanto es importante considerar las variables del instrumento del orden del cuestionario, así como la interpretación de cada una de ellas.

1. ¿Están definidos claramente los procesos para llevar a cabo el trabajo?

PROCESOS DE TRABAJO

TABLA N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	15%
NO	17	85%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 4



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación
Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e Interpretación de los resultados

De las 20 personas que fueron censadas, 17 empleados que corresponden al 85% manifiestan que no tienen clara la definición de los procesos para llevar a cabo el trabajo, mientras que apenas 3 personas que representan al 15% señalan que si conocen la definición del proceso para llevar a cabo su trabajo.

Lo que da a entender que la Corporación no cuenta con un manual de procesos, que permite determinar las actividades que deben realizar los empleados.

2 ¿Qué tipo de estructura orgánica aplica actualmente la empresa?

ESTRUCTURA ORGANICA ACTUAL

TABLA N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
VERTICAL	13	65%
HORIZONTAL	7	35%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 5



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación
Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e Interpretación de los resultados.

Los resultados obtenidos de la segunda pregunta determina que un 65% que corresponde a 13 empleados dicen que la estructura es vertical, mientras que el 35% equivalentes a 7 empleados manifiestan que la estructura de la organización es horizontal.

Por lo que se determina, que en la organización actualmente se aplica la estructura vertical.

5. ¿La aplicación de un Modelo Organizacional, facilita el desarrollo de la Gestión Financiera de la Corporación?

APLICACIÓN DE UN MODELO ORGANIZACIONAL.

TABLA N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	70%
NO	6	30%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 6



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación
Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e Interpretación.

Los resultados obtenidos reflejan que el 70% correspondiente a 14 empleados señalan que la aplicación de un modelo organizacional si facilitara al desarrollo de la gestión financiera de la organización, mientras que el 30% equivalente a 6 empleados manifiesta que el Modelo Organizacional no facilitara la gestión financiera.

Por lo tanto se determina que el personal de la empresa cree conveniente establecer un Modelo Organizacional que contribuya al mejoramiento de la Gestión Financiera.

6. ¿Qué estilo de liderazgo aplica la dirección?

LIDERAZGO DE DIRECCION

TABLA N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
AUTOCRATICO	16	80%
PARTICIPATIVO	4	20%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 7



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación

Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e Interpretación de resultados.

Según los resultados apenas el 20% de la población censada que representan a 4 empleados manifiestan que la dirección es participativa, mientras que el 80% equivalentes a 16 personas afirman que en la empresa se aplica el estilo de dirección autocrático.

Por lo que se determina, que en la organización se aplica un estilo de liderazgo autocrático, en donde el nivel de autoridad va de arriba hacia abajo, sin que se consideren las opiniones y sugerencias de sus colaboradores.

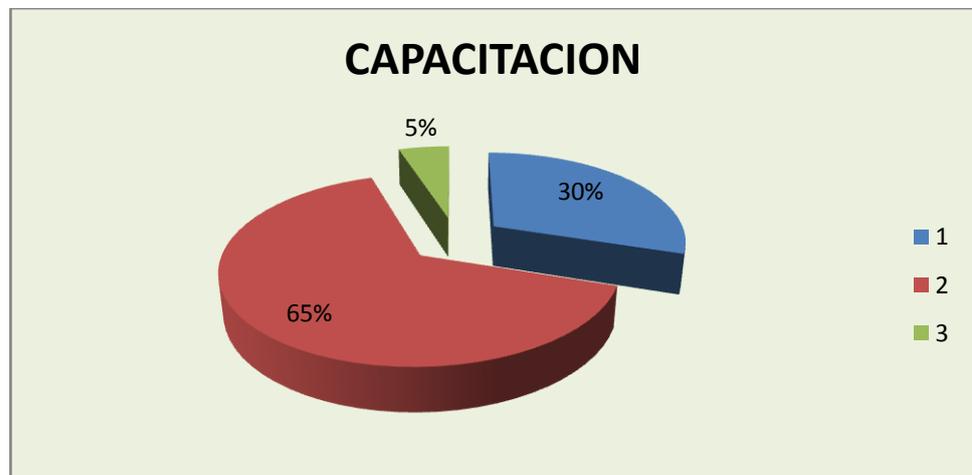
7. ¿Con que frecuencia el personal recibe capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones?

CAPACITACION DEL PERSONAL

TABLA N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PERIODICAMENTE	6	30%
RARA VEZ	13	65%
NUNCA	1	5%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 8



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación
Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e Interpretación.

Las frecuencias obtenidas nos indican que el 30% que corresponde a 6 empleados responden que la empresa periódicamente capacita a su personal, en tanto que el 65% correspondiente a 13 empleados manifiestan que rara vez han recibido capacitación, y el 5% que corresponde a 1 empleado expresan que nunca ha recibido capacitación.

Lo que da a entender que la empresa capacita parcialmente a los empleados, con el propósito de optimizar el desempeño de sus funciones.

8. ¿La organización cuenta con manual de funciones?

MANUAL DE FUNCIONES

TABLA N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 10



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación

Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e interpretación

Con los resultados obtenidos en el censo se determina que el 75% correspondientes a 15 empleados señalan que la empresa no cuenta con un manual de funciones, mientras que el 25 % equivalentes a 5 personas manifiestan que la empresa si cuenta con un manual de funciones.

Por lo que se determina que la organización, no dispone de un manual de funciones, que permita identificar las funciones, deberes y responsabilidades del puesto, a fin de alcanzar la eficiencia en el desempeño de las funciones del cargo.

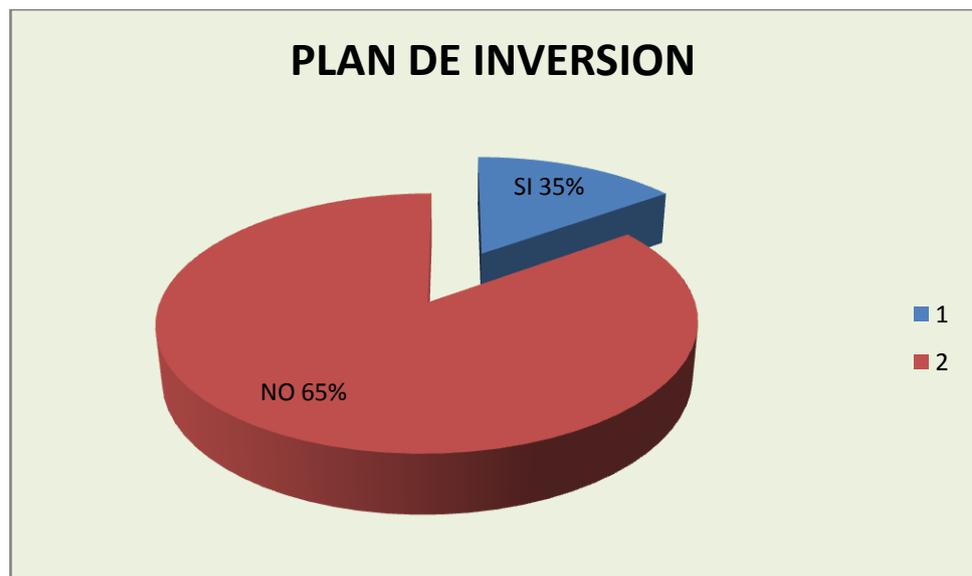
9. ¿La organización cuenta con planes y programas de inversión de fondos?

PLAN DE INVERSION

TABLA N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	35%
NO	13	65%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 11



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación

Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e Interpretación de resultados.

Luego de haber tabulado las encuestas el 65% del personal correspondiente a 13 personas afirman que la empresa no dispone de un plan de inversiones, mientras que el 35% equivalentes a 7 personas manifiestan que la empresa si dispone de un plan de inversiones.

Por lo que resulta importante para la organización disponer de esta herramienta financiera que facilite orientar las inversiones de sus fondos.

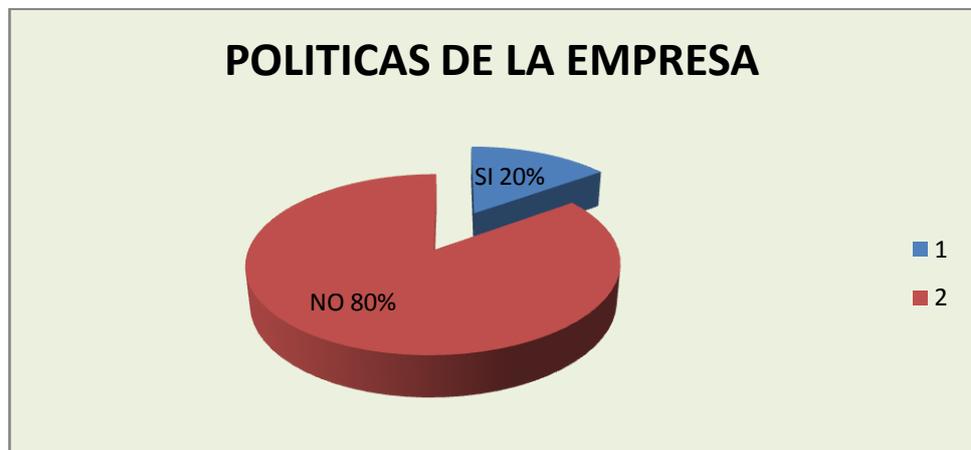
10. ¿La empresa cuenta con políticas de créditos claramente definidos?

POLITICAS DE LA EMPRESA

TABLA N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	20%
NO	16	80%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 12



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación

Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e Interpretación de resultados.

Con respecto a la pregunta ocho, del 100% de la población 16 empleados manifiestan que la organización no dispone de políticas de crédito, lo mismo que representa el 80%, mientras que 4 empleados equivalentes al 20% de la población señalan que la empresa sí cuenta con políticas de créditos.

En definitiva el resultado indica que la empresa, no cuenta con políticas de créditos, que permita orientar adecuadamente los procesos al momento de conceder un crédito al socio, donde se determinen los requisitos para su concesión y aprobación.

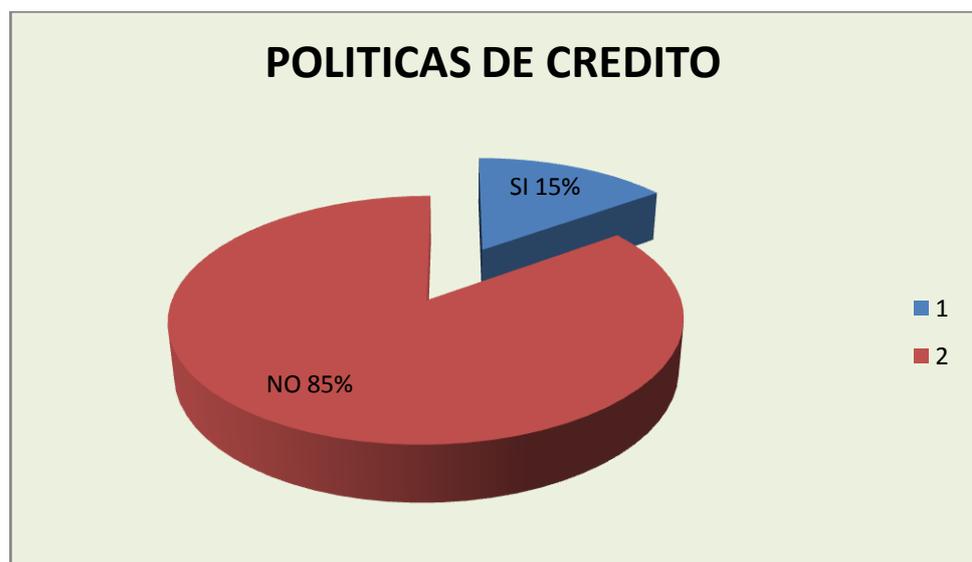
11. ¿Se ha determinado políticas de créditos para orientar las inversiones?

POLITICAS DE CREDITO

TABLA N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	15%
NO	17	85%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 13



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación

Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e interpretación de los resultados

Del 100% del personal directivo y administrativo que fueron censados 3 personas que representan al 15% consideran que el departamento de créditos si dispone de política de crédito, mientras que el 85% de población equivalente a 13 personas manifiestan que no disponen de políticas de crédito que orienten adecuadamente los créditos de los socios.

Por tanto se determina que el Departamento de servicios financieros no dispone de políticas crediticias que contribuya a orientar los créditos otorgados a los socios.

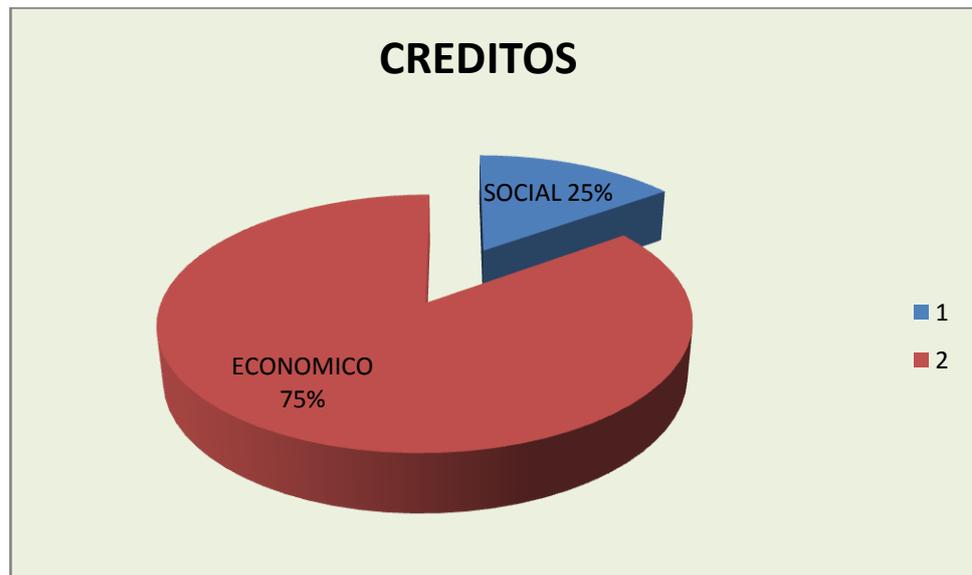
12. ¿Los créditos otorgados a los socios cumplen los fines?

CREDITOS OTORGADOS

TABLA N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOCIALES	5	25%
ECONOMICOS	15	75%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 9



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación

Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e Interpretación

La tabla demuestra los siguientes resultados el 25 % equivalentes a 5 personas manifiestan que los créditos otorgados cumplen fines sociales, mientras que el 75% correspondiente a 15 personas expresan que los créditos cumple fines económicos.

Por tanto se determina que los créditos otorgados por la empresa están orientados más a cumplir fines económicos que sociales.

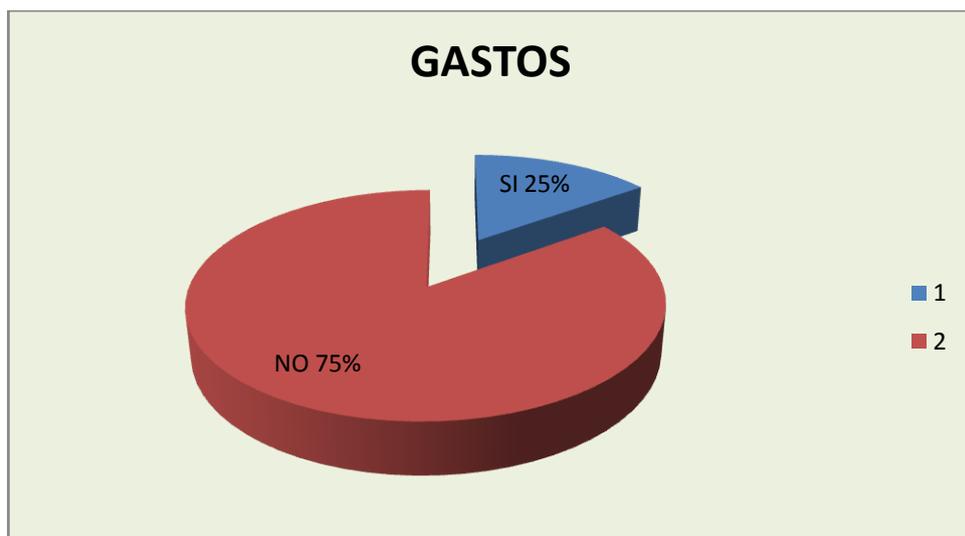
13. ¿Los gastos de funcionamiento que realiza la empresa están acorde a sus necesidades?

GASTOS DE FUNCIONAMIENTO

TABLA 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	25%
NO	15	75%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 14



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación
Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e Interpretación.

Del 100% de la población censada el 75% correspondiente a 15 empleados manifiestan que los gastos realizados para el funcionamiento de la organización no son considerados necesarios, mientras que el 25% que representa a 5 empleados expresan que los gastos de funcionamiento que realiza la organización si son considerados necesarios.

Situación que da como resultado que los gastos de funcionamiento de la Corporación son realizados sin considerar las necesidades de la misma; es decir que los desembolsos son innecesarios.

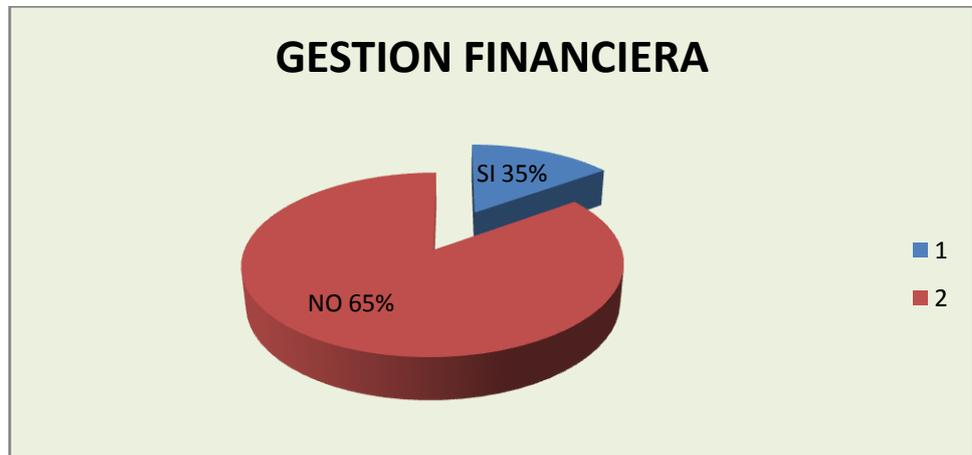
14. ¿La Gestión Financiera contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización?

GESTION FINANCIERA

TABLA N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	35%
NO	13	65%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 15



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación
Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e interpretación de resultados.

Del total de la población censada el 80% que representan a 16 personas afirman que la gestión financiera que llevan a cabo los directivos no contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización, mientras que el 20% equivalente a 4 empleados manifiestan que si contribuyen al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por tanto se determina que la Gestión Financiera de la Corporación “SANTA ROSA” no contribuye alcanzar el cumplimiento de sus objetivos.

15. ¿Cuál es la fuente principal de los ingresos?

PRINCIPAL INGRESO DE LA CORPORACION

TABLA N° 15

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PROPIOS	7	35%
FINANCIAMIENTO	12	60%
DONACION	1	5%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 16



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación
Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e interpretación de resultados.

Con respecto a la pregunta 13, el 35% que representa a 7 empleados manifiestan que son fondos propios, mientras que el 60% que representa a 12 personas señalan que es financiado, y apenas el 5% que corresponde a 1 persona expresa que es donación los ingresos de la Corporación.

Por lo que se determina que la organización dispone más de recursos económicos propios, que financiados, pero se considera como fuente principal el financiamiento.

16. -¿El procesos de recuperación de cartera es?

RECUPERACION DE CARTERA

TABLA N°16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EFICIENTE	7	35%
DEFICIENTE	13	65%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 17



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación
Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e Interpretación de los Resultados.

Según los resultados obtenidos el 65% que representa a 13 empleados manifiestan que la recuperación de cartera es deficiente, mientras que el 35% que representa a 7 empleados indican que la recuperación de cartera es eficiente dentro de la organización.

Por tanto se determina que la recuperación de la cartera es deficiente, dando como resultado alta morosidad en la cartera de créditos otorgados; esto se debe a que no están claramente definidas las políticas crediticias y de recuperación de cartera.

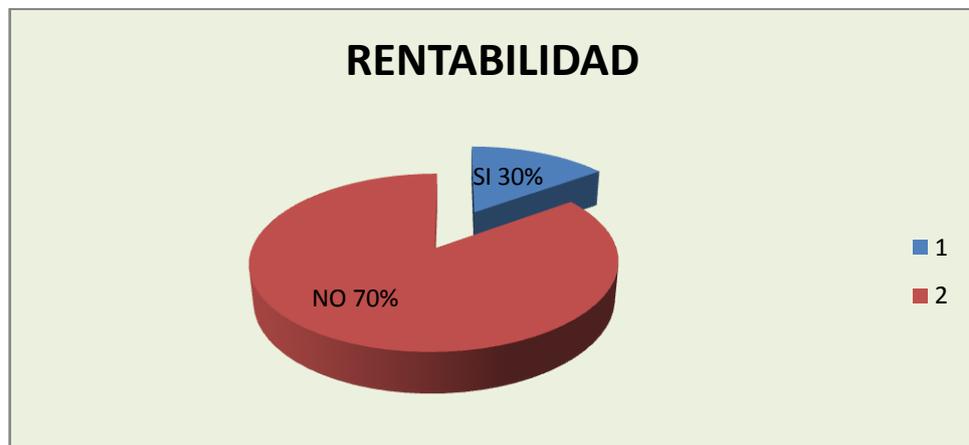
15.- ¿La Corporación Financiera “SANTA ROSA” durante el último periodo de gestión ha generado rentabilidad?

RENTABILIDAD

TABLA N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	30%
NO	14	70%
TOTAL	20	100%

GRAFICO N° 18



Fuente: Censo realizado al personal Directivos y empleados de la Corporación
Elaborado por: Francisco Agualongo

Análisis e Interpretación de los Resultados.

Luego de la tabulación de la pregunta 15, se conoce que el 30% de la población que corresponde a 6 empleados que fueron censados señalan que si generó rentabilidad en el último periodo, mientras que el 70% que representa a 14 empleados manifiestan que en el último periodo de gestión no consideran que se generó rentabilidad.

Por tanto se determina que la Corporación Financiera “SANTA ROSA” no generó rentabilidad, debido a la inadecuada toma de decisiones por parte de los responsables del manejo financiero.

4.2 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis es una respuesta tentativa comparable que podría ser la solución a un problema y que puede ser expuesta a un problema que se ha planteado, por lo tanto se dice que la hipótesis es un instrumento estadístico que se utiliza para establecer una posible relación entre una variable y otra

Para determinar científicamente si la hipótesis dada es confirmada, necesitamos un procedimiento que nos lleve a un criterio objetivo para aceptar o rechazar una hipótesis cuyo proceso se basa en la información recolectada en la investigación.

Con los resultados obtenidos en la pregunta 3 y la pregunta 13 del censo realizado al personal directivo de la corporación procedo a realizar la prueba del CHI CUADRADO que consiste en estadígrafo no para métrica o de distribución libre que permite establecer correspondencia entre valores observados y esperados.

La prueba del CHI Cuadrado es una prueba estadística para evaluar la hipótesis acerca de la relación entre dos variables categóricas.

4.2.1 Combinación de Frecuencias

3¿La aplicación de un Modelo Organizacional facilita el desarrollo de la gestión financiera?

X	FRECUENCIA	%
SI	14	70%
NO	6	30%
TOTAL	20	100%

12. ¿La Gestión Financiera contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización?

X	FRECUENCIA	%
SI	7	35%
NO	13	65%
TOTAL	20	100%

FRECUENCIAS OBSERVADAS

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
3. ¿La aplicación de un Modelo Organizacional facilita el desarrollo de la gestión financiera?	14	6	20
12. ¿La Gestión Financiera contribuye al cumplimiento de los objetivos de la organización?	7	13	20
TOTAL	21	19	40

Modelo Lógico

Ho= La aplicación de un Modelo Organizacional **NO** facilitara mejorar la Gestión Financiero para cumplir los objetivos de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” de la ciudad de Ambato.

HI= La aplicación de un Modelo Organizacional **SI** facilitara mejorar la Gestión Financiera y cumplir el objetivo de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” de la ciudad de Ambato

4.2.2 Nivel de Significancia

El nivel de significancia escogido para la investigación es del 5%

4.2.3 Elección de la Prueba Estadística

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba del CHI Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde

X = Chi Cuadrado

Σ = Sumatoria

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia Esperada o teórica

4.2.4 Nivel de significación y Regla de Decisión

4.2.4.1 Grados de Libertad

VALORES REALES

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
MODELO ORGANIZACIONAL	14	6	20
GESTION FINANCIERA	7	13	20
TOTAL	21	19	40

$$f_e = \frac{(Total\ o\ marginal\ de\ renglon)(total\ o\ marginal\ de\ columna)}{N}$$

Grado de libertad = (Renglones - 1)(columna - 1)

$$Gl = (R-1)(C-1)$$

Remplazando

$$Gl = (2 - 1)(2 - 1)$$

$$Gl = 1$$

Donde:

G1 = Grado de libertad

C = Columna de la tabla

R = Reglón de la tabla

Remplazando tenemos

$$G1 = (2-1) (2-1)$$

$$G1 = (1)(1)$$

G1= 1

4.2.4.2 Grado de significación

$\alpha = 0.05$

En donde

O= Frecuencia Observada

E= Frecuencia Esperada

Con los datos calculados anteriormente en la tabla de frecuencias observadas se procede a calcular la frecuencia esperada para cada casillero multiplicando el total horizontal para el total vertical de cada columna o reglón y luego se procede a dividir para el total general de la matriz.

4.2.5 Cálculo Matemático

Evaluamos la hipótesis nula, es decir, que no hay asociación entre las dos variables

Para lo cual calculamos el “CHI CUADRADO” comprobando los valores obtenidos especialmente con los de una distribución teórica, dados los totales obtenidos en la que no haya ninguna asociación entre las variables

FRECUENCIAS ESPERADAS

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

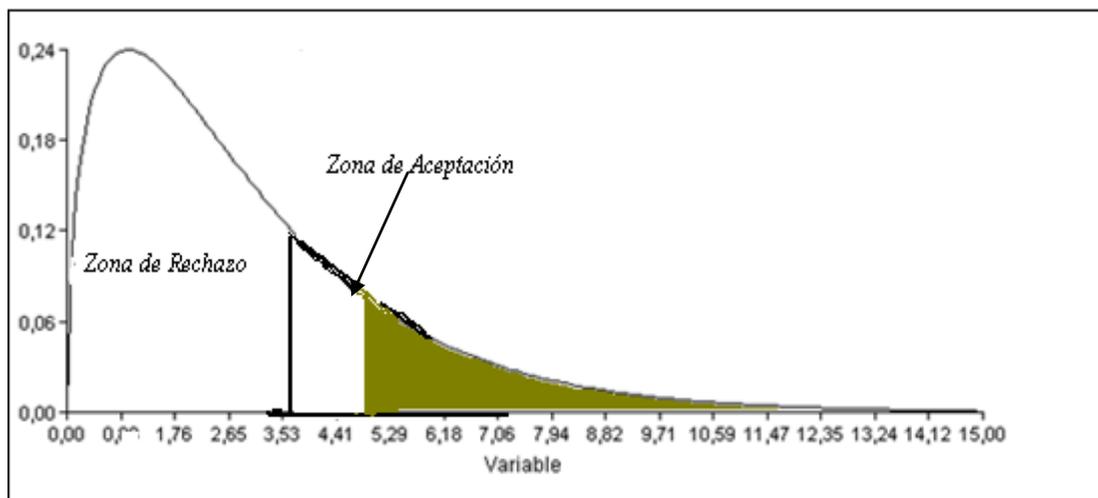
	O	E	O - E	(O - E) ²	$\frac{(O - E)^2}{E}$
MODELO ORGANIZACIONAL / SI	14	10,5	3,5	12,25	1,17
MADELO ORGANIZACIONAL / NO	6	9,5	-3,5	12,25	1,29
GESTION FINANCIERA / SI	7	10,5	-3,5	12,25	1,17
GESTION FINANCIERA / NO	13	9,5	3,5	12,25	1,29
	40	40		X² =	4,92

Representación Grafica

Con los datos calculados anteriormente en la tabla de frecuencias esperadas se observa que el valor a trabajar es de 1 grado de libertad y con 0.05 como grado de significación, verificando el siguiente resultado en la tabla de curva de distribuciones donde $(X_t)=3.842 \leq X_c = 4.92$ el mismo que la representamos en el siguiente grafico:

VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

GRAFICO N° 19



Elaborado Por: Francisco Agualongo

4.2.6 Decisión

El valor de $X^2_t = 3.842 \leq X^2_c = 4.92$, por lo que de conformidad a la regla de decisión establecida, se acepta la hipótesis alterna, es decir se confirma que: La aplicación de un Modelo Organizacional SI facilitará el mejoramiento de la Gestión Financiera para alcanzar el objetivo de la Comparación Financiera “SANTA ROSA” de la ciudad de Ambato. Y se rechaza la hipótesis nula.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El desarrollo de las actividades de trabajo específicamente financieras que se lleva a cabo dentro de la Corporación se realiza de manera empírica, sin considerar procesos técnicos y administrativos, debido a que la empresa no cuenta con una definición clara de los procesos que se debe seguir en el desarrollo de cada actividad.
- Actualmente la Corporación aplica una estructura orgánica vertical, en donde la jerarquía de las unidades de mando se rigen del nivel superior al inferior, situación que permite centrar el poder y la información en los niveles altos y luego fluye hacia los niveles bajos de la Corporación, lo que impide que la información no fluya produciendo cuello de botella.

- El inadecuado Modelo Organizacional acorde a las necesidades y requerimientos de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” dificulta el desarrollo económico sostenible, ya que los empleados desarrollan actividades financieras, sin considerar procedimientos técnicos administrativos, situación que da como resultado la reducción sustancial en la rentabilidad económica, por lo tanto la inconformidad de los beneficiarios directos e indirectos.
- El bajo nivel académico y la falta de experiencia del personal Directivo, administrativo y empleados de la Corporación, dificulta el desarrollo eficiente de los procesos financieros dando como resultado baja rentabilidad financiera.
- Los tipos de créditos que entrega la Corporación, no cumplen con los fines sociales para las que fue creada, debido a la falta de aplicación de políticas en la concesión de préstamos que en su mayoría son créditos con miras a conseguir más réditos económicos.
- La falta de un manual de funciones en la Corporación de desarrollo social y financiero “SANTA ROSA”, dificulta cumplir de manera eficiente las funciones, deberes y responsabilidades que desempeñan los empleados.
- La falta de la definición de políticas crediticias y recuperación de cartera por parte del Departamento de Servicios Financieros, da como resultado el incremento sustancial del porcentaje de morosidad en la cartera de créditos de la Corporación “SANTA ROSA”.
- La Alta Dirección de la Corporación “SANTA ROSA” aplica un estilo de liderazgo autocrático, donde el poder, la autoridad y la decisión se centra únicamente en los niveles altos, sin considerar el aporte técnico de los subalternos.

- La gestión financiera realizada por los Directivos de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” no contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, debido a que los responsables directos de la administración financiera, no disponen de instrumentos y técnicas financieras eficaces para la toma de decisiones financieras.
- La principal fuente de ingresos económicos de la organización lo constituyen: los intereses que generan la cartera de créditos que concede la Corporación, préstamos de instituciones financieras, ahorros a plazo fijo de los socios, aportaciones y ahorros a la vista que mantiene el socio en su cuenta de ahorros.
- Los directivos y empleados de la Corporación Financiera “SANTA ROSA, no realizan los análisis financieros, lo que dificulta medir la capacidad económica de la empresa, para una acertada toma de decisiones financieras.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Corporación Financiera “SANTA ROSA” implantar un manual de funciones, mediante de la utilización de herramientas administrativas eficaces, que permita facilitar al empleado la identificación de los pasos a seguir en el desarrollo de las actividades, a fin de optimizar los recursos disponibles de la empresa.
- Se propone a la Corporación Financiera “SANTA ROSA” la aplicación de la estructura orgánica horizontal, que permita a las unidades de mandos distribuir la información en forma horizontal, con el propósito de involucrar a todas las unidades de mando en los procesos organizativos.

- Se recomienda a la Corporación Financiera “SANTA ROSA” implantar un Modelo Organizacional, acorde a sus necesidades y requerimientos, con el propósito de definir y consolidar la estructura apropiada mediante el diseño del organigrama estructural y funcional, que defina funciones, deberes y responsabilidades del puesto, como también la identificación del perfil competitivo que esta requiere.
- El desarrollo de las empresas depende de las capacidades y habilidades del talento humano, por ello se considera indispensable aplicar un plan de capacitación acorde a la necesidades del personal, a fin de optimizar su rendimiento dentro de la organización y alcanzar la eficiencia en el desempeño.
- Proponer nuevos tipos de créditos para los socios, acorde a sus requerimientos, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas sociales y económicas de cada socio.
- Diseñar un manual de funciones, con el propósito de facilitar la asignación de las funciones, deberes y responsabilidades del puesto y la identificación el perfil competitivo que esta requiere, para orientar el desarrollo de actividades que debe realizar cada empleado de la Corporación.
- Establecer políticas crediticias para el Departamento de Servicios Financieros, con el propósito de disponer de lineamientos y directrices que permitan orientar la concesión de créditos y la recuperación de la cartera, tendiente a alcanzar solvencia financiera de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”
- Elaborar el organigrama estructural y funcional de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” de forma horizontal, que permita visualizar la participación de todos los involucrados en la dirección y toma de decisiones.

- Presupuestar y priorizar los gastos de funcionamiento de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”, a fin de realizar los gastos que realmente constituyan una necesidad.
- Analizar periódicamente los estados financieros mediante la utilización de los indicadores financieros, que permitan conocer la realidad económica y financiera de la empresa, lo que permitirá tomar las decisiones financieras.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

TEMA DE LA PROPUESTA

Diseño e implementación de un Modelo Organizacional mediante la definición de la estructura organizacional, considerando el organigrama, procedimientos y políticas organizacionales que permita alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”

6.1 DATOS INFORMATIVOS

Nombre:	Segundo Francisco Agualongo Capuz
Tutor:	ING. MBA.Irene Ulloa
Ubicación:	Av. Francisco de Cobo, junto al Mercado Santa Rosa
Teléfono:	2452951
Beneficiario:	Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA “.
Tiempo estimado:	junio- septiembre del 2011.
Equipo Técnico:	Sr. Francisco Agualongo

Ing. Irene Ulloa

Ing. Fernando Silva

COSTO

TETALLE	INGRESO (S)	EGRESO(S)
Recursos propios	1000,00	
Talleres de capacitación		500,00
Útiles de oficina		150,00
Equipo de computo		50,00
Transcripciones		50,00
Impresión de documentos		50,00
Gastos generales		100,00
Imprevistos		100,00
TOTAL		1000,00

Fuente: Corporación Financiera “SANTA ROSA”

6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

La Corporación Financiera “SANTA ROSA”, no dispone de un Modelo Organizacional como nos indica la conclusión N° 3, por lo que la presente propuesta tiene por finalidad, el diseño y la implementación de un Modelo Organizacional, considerando el organigrama, manual de funciones, políticas crediticias, procesos de concesión de créditos y recuperación de cartera, que permita alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”

Es importante recalcar que la Corporación Financiera “SANTA ROSA” es una nueva alternativa de desarrollo financiero dentro del mercado, por lo que actualmente no cuenta con una estructura organizacional bien definida, que permita identificar la filosofía empresarial,

Los Directivos y Empleados de la organización, no disponen de suficientes conocimientos sobre las funciones, deberes y responsabilidades que deben cumplir,

debido a la falta de un manual de funciones y de la definición de los perfiles competitivos que requiere el puesto, la misma que produce ineficiencia en el desempeño del personal, situación que da como resultado baja rentabilidad financiera de la Corporación.

El fuente de ingreso económico más principal de la organización, lo constituyen los intereses generados por los créditos otorgados a los socios, por cuanto el Departamento de Servicios Financieros requiere de mayor atención, para lo cual se propone establecer políticas crediticias, procedimientos de concesión de créditos y recuperación de cartera, con el propósito de alcanzar eficiencia en los procesos financieros, para alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera de la Corporación “SANTA ROSA”.

Según; Magaly Valverde año (2009) de la Universidad Técnica de Ambato en su tesis de grado, El Diseño Organizacional y su incidencia en la productividad; manifiesta, que el desconocimiento de los procesos y herramientas administrativas dificulta alcanzar el desarrollo empresarial, lo que ocasiona un serio obstáculo para cumplir las metas y objetivos de la empresa. Por lo que considera muy importante establecer un modelo organizacional bien definido, que permita a los directivos y administradores orientar las acciones a realizar para cumplir con la misión y visión de la empresa.

6.3 JUSTIFICACION

El Modelo Organizacional, contempla la definición de la estructura organizacional mediante el diseño del organigrama estructural y funcional, que determina funciones, deberes y responsabilidades del puesto y la identificación de los perfiles competitivos que esta requiere, a fin de contar con el personal más idónea para la ocupación del cargo, la misma que contribuya al desarrollo eficiente de las actividades financieras, para cumplir las metas y objetivos de la empresa.

La estructura organizacional es la base fundamental que contribuye al eficiente funcionamiento de las empresas, ya que constituye el marco de actuaciones mediante una división ordenada, y sistemática de sus unidades de trabajo y jerarquías con base a

los objetivos de su creación. Por lo que se considera muy importante definir un Modelo Organizacional para la Corporación Financiera “SANTA ROSA” acorde a sus necesidades y expectativas.

Actualmente el talento humano es considerado el pilar fundamental de toda organización, ya que del eficiente desempeño de sus funciones dependen los resultados alcanzados por la empresa, pero también es importante considerar los instrumentos y herramientas administrativas que se aplican en el desarrollo de las actividades administrativas y operativas de la empresa.

La definición de la estructura organizacional y el diseño del organigrama, en donde se identifica claramente las funciones, deberes y responsabilidades del puesto y los perfiles competitivos que esta requiere, permitirá contar con el talento humano idóneo para el desempeño de las funciones que contribuyan al mejoramiento de los procesos administrativos y gestión financiera de la Corporación “SANTA ROSA”, a fin de cumplir las metas y objetivos propuestos por los directivos.

Además la aplicación de políticas crediticias y procedimientos para la concesión y recuperación del crédito, facilitaran los pasos a seguir en el desarrollo de las actividades de créditos, la misma que permitirá alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera, generando mejor rentabilidad y liquidez para la Corporación.

Los aspectos citados anteriormente, son las razones por la que se propone implementar un Modelo Organizacional, considerando herramientas administrativas, como manual de funciones, políticas crediticias, diagrama de flujos por procesos para la concesión y recuperación de la cartera en la Corporación Financiera “SANTA ROSA” con el propósito de orientar, guiar y direccionar a los directivos y empleados al cumplimiento de las funciones, deberes y responsabilidades, para obtener resultados adecuadas que contribuyan al mejoramiento de la gestión financiera de la empresa.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Modelo Organizacional mediante la definición de una estructura organizacional adecuada considerando el organigrama, manuales organizacionales, políticas crediticias y procedimientos, que permitan alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”

6.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa mediante el análisis FODA que permitan determinar las necesidades y requerimientos a implementar en la Corporación “SANTA ROSA” a fin de alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera.
- Elaborar el organigrama estructural y funcional considerando todos los departamentos y puestos, que permitan identificar funciones, deberes y responsabilidades de cada empleado.
- Elaborar el manual de funciones que permita definir las tareas, deberes y responsabilidades de cada empleado, en base al perfil competitivo que esta requiere, con el propósito de alcanzar eficiencia en el desarrollo de las operaciones administrativas, y financieras.
- Diseñar flujo gramas de procesos que definan los pasos para la consecución de créditos y recuperación de cartera.
- Definir política crediticia en el Departamento de Servicios Financieros, capaz de alcanzar eficiencia en la concesión de créditos y recuperación de cartera.

6.5 ANALISIS DE FACTIBILIDAD

En la actualidad la oferta y la demanda de los servicios financieros se ha convertido en el eje principal del desarrollo de la sociedad, por lo que las instituciones micro financieras, como Cooperativas de ahorro y crédito, Corporaciones de desarrollo social y financiero y Cajas Solidarias ha tomado un reto trascendental en su desarrollo económico empresarial.

La Corporación Financiera “SANTA ROSA” dispone de recursos económicos aceptables que permitirá incursionarse en el mercado financiero, para cubrir la demanda de los servicios financieros, además por su naturaleza, la organización tiene la posibilidad de acceder a financiamiento por parte del sector privado y público.

La ley de la Economía Popular y Solidaria permite que las instituciones financieras realicen actividades de intermediación financieras, para lo cual sus entidades deben establecer políticas y planes de desarrollo sustentable, específicamente en el área financiera, lo que contribuirá al desarrollo económico de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”

El personal directivo y empleados de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”, se encuentran motivados y en las condiciones de adoptar nuevos retos de cambios que exige el mundo actual, aunque sería un serio obstáculo, debido al bajo nivel de formación académica y a la falta de experiencias en el desempeño de las funciones, pero existe el compromiso y la motivación necesaria para entrar en el mundo de la competencia profesional que exige el entorno.

La expansión geográfica para ofertar los servicios financieros, corporativos y sociales es muy amplia, ya que la Corporación Financiera “SANTA ROSA” enfoca sus servicios a los sectores rurales, en donde los habitantes indígenas y campesinos se dedican a la agricultura, ganadería y artesanía que requieren de los servicios financieros, para cubrir sus necesidades económicas y sociales.

6.6. FUNDAMENTACION

MODELO ORGANIZACIONAL

Según GUADALUPE J. El modelo organizacional consiste en formular la estructura orgánica funcional real y necesaria, respetando jerarquías y funciones, procesos de trabajo, funcionalidad seguimiento y control de las operaciones, a fin de tener una empresa sólida y eficaz que obtenga resultados y rendimientos adecuados.

Además es importante considerar la utilización de instrumentos y herramientas administrativas como son: el organigrama estructural, manual de funciones, flujo grama de procesos y políticas crediticias, los mismos que servirán de base para la formulación de un modelo organizacional adecuado.

La definición e implantación de un nuevo modelo organizacional, se debe llevar a cabo en aquellas organizaciones que requieren incrementar su rentabilidad, cuyo objetivo es diseñar y consolidar organigramas, perfiles de puestos, funciones, deberes y responsabilidades y tramos de control enfocados al cumplimiento de los objetivos y prioridades de la empresa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La representación gráfica de la estructura orgánica de la Corporación; muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquico, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría, también es la distribución formal de los empleados dentro de una organización.

ESTRUCTURA SIMPLE

Una estructura simple está compuesta por la dirección y un grupo de trabajadores, por ello es considerada como una falta de estructura, es decir este tipo de organización se caracteriza por la no definición de agrupaciones básicas.

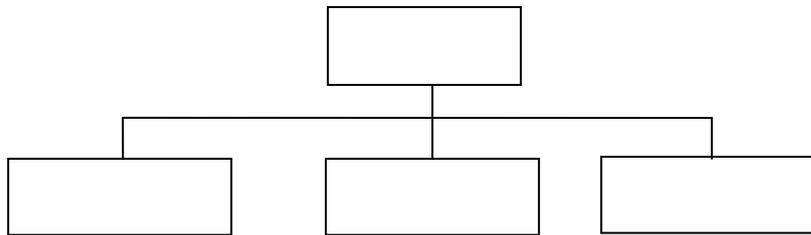
ESTRUCTURA FUNCIONAL

El modelo de la estructura funcional se basa en las actividades primarias que la organización debe realizar; finanzas, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Las principales ventajas de la estructura funcional son: la obtención de elevados niveles de eficiencia por el grado de especialización alcanzado y su comportamiento previsible y estándar de sus colaboradores.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

GRAFICO N° 20



FUENTE: JOAQUIN, R. (2006) *)Dirección Moderna de Organizaciones*

ESTRUCTURA DIVISIONAL

Es una estructura organizacional integrada por unidades o divisiones de negocios separadas. En este diseño, cada unidad o división posee autonomía relativamente limitada, con un gerente de división responsable del rendimiento y que tiene autoridad estratégica y operativa sobre su unidad.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

El manual de procedimientos es un mecanismo que sirve para describir las actividades que se ejecutan en los diferentes procesos de trabajo efectuados en las diversas dependencias u órganos de la empresa.

Describe el proceso de la ejecución de una función paso por paso, simplificando y o racionalizando las actividades que se presentan sean estas repetitivas, duplicadas, superfluas, inconsistente o parte de otros procesos, entre otros.

Además. Es la representación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento; además de explicar en qué consiste, como, donde y con que se hacen, señalan a los responsables de su ejecución.

POLÍTICAS DE CREDITO

La palabra política se utiliza en la planificación estratégica en el sentido de dar respuesta específica a situaciones repetitivas concretas en la ejecución de una programación de trabajo establecida, como por ejemplo, la política de distribución del complemento de productividad al personal. En este caso se define lo que hay que hacer cuando suceden determinados tipos de circunstancias.

Una política de crédito óptima incluiría ampliar el crédito comercial en forma mas liberal hasta que la rentabilidad marginal sobre las ventas adicionales sea igual al rendimiento requerido sobre la inversión adicional en cuentas por cobrar.

Estas políticas o lineamientos deben ser conocidas como mecanismos de gestión directa, para ordenar o disponer la ejecución de funciones en el área, dependencias, unidades y el personal bajo su mando directo; que sin ser disposiciones sean directrices indispensables para cumplir con las órdenes determinadas en los procesos establecidos.

ORGANIGRAMA

El organigrama representa la arquitectura de la organización. Es un diagrama que muestra la estructura de una empresa en un gráfico de fácil visualización. En él se vinculan las funciones y los distintos departamentos y unidades menores que aparecen dentro de los casilleros. Las líneas de conexión identifican la cadena de mando y comunicación.

El organigrama es el reflejo e imagen de una empresa bien organizada, que necesariamente debe ser ideada y supervisada por el ejecutivo máximo de una Organización pero con el aval, conocimiento y experiencia de un profesional en Organización y Administración de Sistemas de Trabajo.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Existen diferentes maneras de reflejar la estructura de la organización a través de un organigrama, los más utilizados en las empresas son las verticales y horizontales.

ORGANIGRAMA VERTICAL O PIRAMIDAL

Este tipo de organigrama presenta las unidades organizativas ramificadas de arriba abajo, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada, esta forma de representación enfatiza la idea psicológica de superior-subordinado, con la que puede acentuar las diferencias jerárquicas existentes y desagregar el clima organizativo.

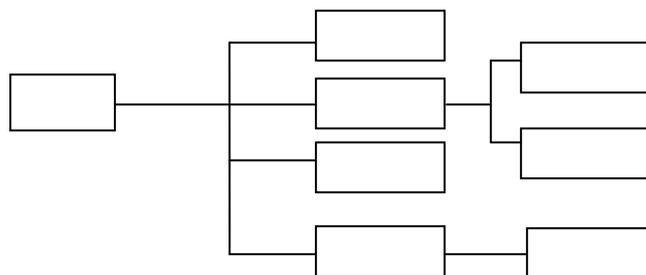
ORGANIGRAMA HORIZONTAL

Los organigramas horizontales se diferencian de los verticales en que se despliegan las unidades de izquierda a derecha. En el extremo izquierdo se coloca el órgano que constituye la cúspide de la organización, y partir de ahí se va colocando los sucesivos niveles de autoridad hasta llegar a la base de la pirámide organizativa.

La ventaja básica de este tipo de organigrama es que difuminan la idea psicológica de opresión superior-subordinado, ya que en este caso el superior no está colocado encima del subordinado sino a su izquierda. Sin embargo, su construcción es menos intuitiva.

ORGANIGRAMA HORIZONTAL

GRAFICO N° 21



FUENTE: BENJAMIN, E. (2009). *Organización de Empresas*

MANUAL DE FUNCIONES.

El manual de funciones es el documento, que contiene la descripción detallada y analítica de las funciones deberes y responsabilidades que se debe desarrollar en el puesto con base a los perfiles competitivo que esta requiere.

Constituye la herramienta administrativa muy importante que contribuye al desarrollo ordenado de las actividades que se describe en un puesto específico, además sirve de guía para orientar la selección del personal más idóneo, para el desempeño del puesto dentro de la organización.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistematizada tanto la información que debe cumplir el personal encargado del área de trabajo.

CLASIFICACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos se clasifican en dos grupos como de detallan en el siguiente cuadro:

CLASIFICACION DE MANUAL DE FUNCIONES.

CUADRO N° 3

PO SU CONTENIDO	MANUAL DE HISTORIA DEL ORGANISMO
	<ul style="list-style-type: none">✓ Manual de procedimientos✓ Manual de políticas✓ Manual de contenido múltiple✓ Manual de técnicas✓ Manual de organización
POR FUNCION ESPECIFICA	MANUAL DE PUESTOS
	<ul style="list-style-type: none">✓ Manual de producción✓ Manual de compras✓ Manual de finanzas✓ Manual de contabilidad✓ Manual de crédito y cobranzas✓ Manual de personal

FUENTE: BENJAMIN, E. (2009). *Organización de Empresas*

PUESTO DE TRABAJO.

Un puesto, constituye en una unidad de la organización que se conforma de un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y o distinguen de los demás puestos. Tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizadas por el ocupante.

De este modo un puesto es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupa un lugar formal en el organigrama.

DIAGRAMACIÓN

Diagramar consiste en presentar gráficamente hechos, situaciones, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa efecto que prevalece entre ellos. Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo: aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que constituye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamientos que fortalece su capacidad de decisión.

A las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo.

DIAGRAMA DE FLUJOS DE PROCESOS

Constituye en la herramienta de análisis que representa gráficamente los pasos que se sigue en una secuencia de actividades, mediante la identificación de los símbolos de acuerdo a su naturaleza; además incluye toda la información que sea necesaria para el análisis tales como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido.

El diagrama de flujo por procesos identifica mediante símbolos y gráficos todos los pasos de manera secuencial de las actividades que realiza dentro de un proceso o

procedimiento con el fin de facilitar a los empleados identificar la secuencia de actividades que deben seguir en un tiempo determinado.

TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJOS

Por su amplia utilización y debido a todas las adaptaciones a que son sometidas para satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, los diagramas de flujos representan muchas variaciones en diversas formas y con diferentes títulos como se detallan a continuación:

- Que indican sucesión de hechos
- Con escala de tiempo
- Que indican movimientos
- Por su presentación
- Por su formato (**horizontal- vertical**)
- Por su propósito

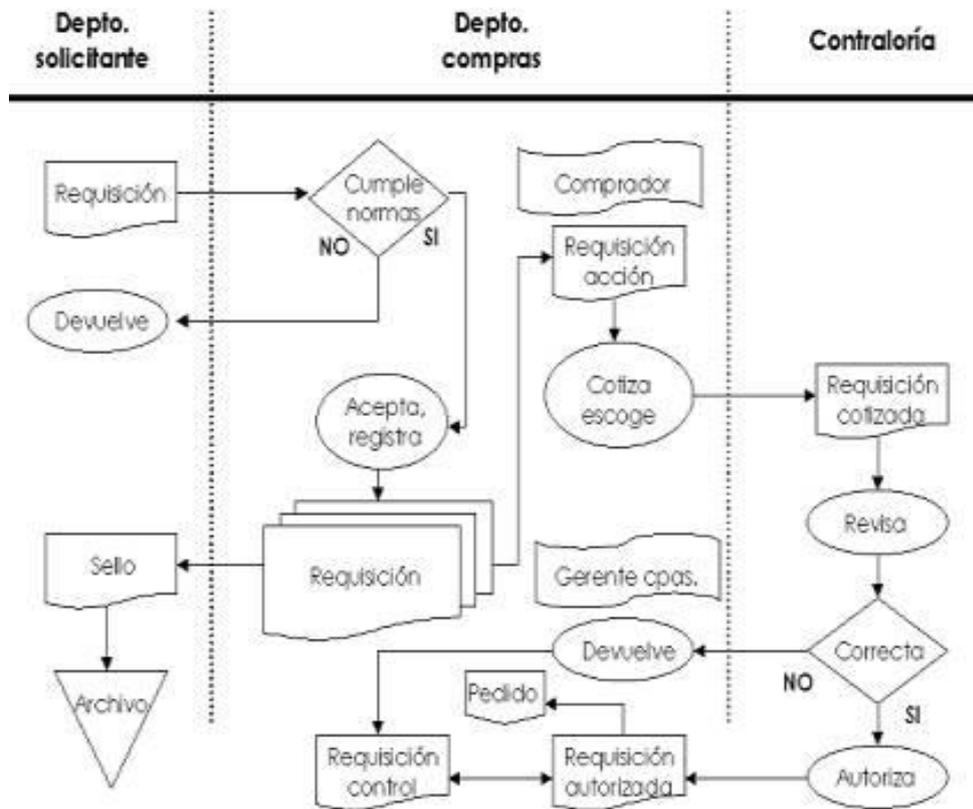
FUENTE: BENJAMIN, E. (2009). *Organización de Empresas*

DIAGRAMA DE FLUJOS DE TIPO HORIZONTAL

El diagrama de flujos por procesos, en formato horizontal es la representación grafica de flujos o la secuencia de la operaciones que van de izquierda a derecha, donde intervienen en el proceso más de un responsable o departamento.

GRAFICO N° 22

Flujograma del procedimiento de compras.



Pequeño flujograma ejemplo del proceso de compra.

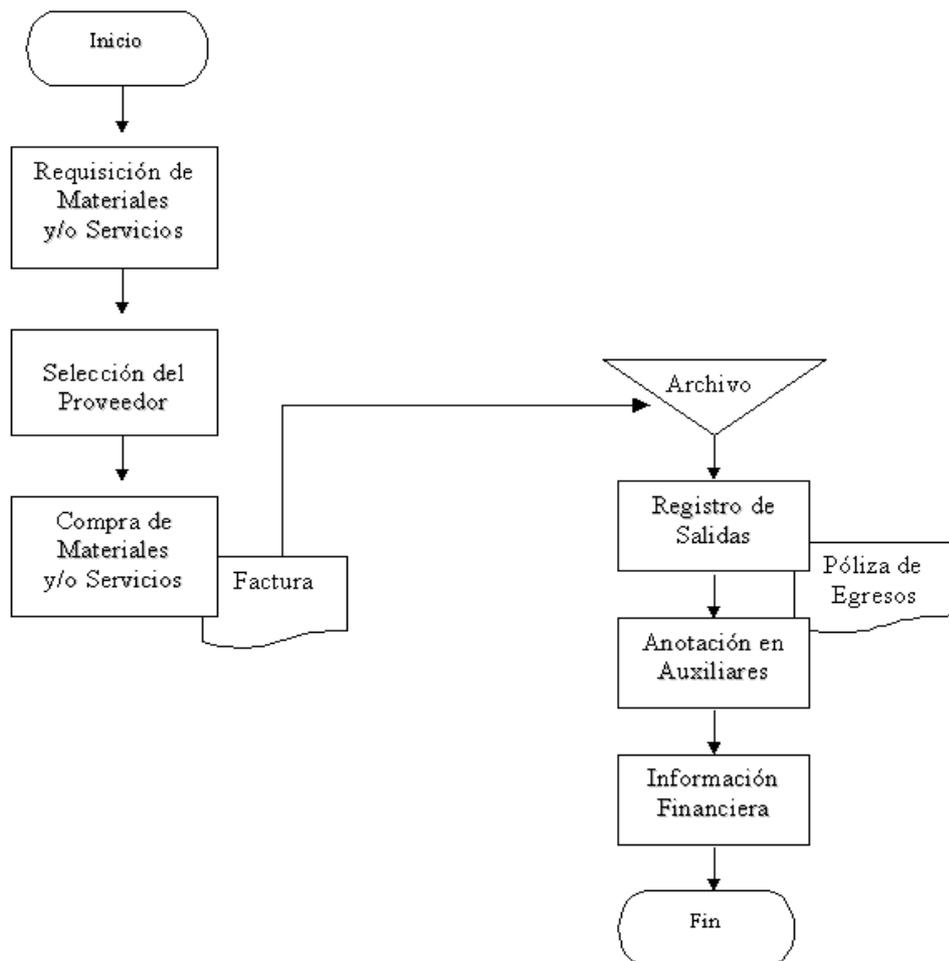
FUENTE: <http://www.manualorganizacion.htm>

DIAGRAMA DE FLUJOS DE TIPO VERTICAL

Este tipo de diagrama de flujos se caracteriza por representar gráficamente el flujo o la secuencia de las operaciones que van de arriba hacia abajo, formando una lista según sea su requerimiento de manera vertical donde intervienen en el proceso un solo responsable o departamento.

FLUJOGRAMA DE PROCESOS DE COMPRA

GRAFICO N° 23

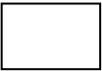
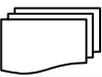
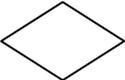
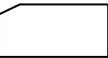
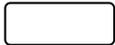
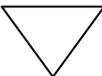
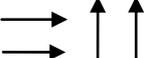


FUENTE: <http://www.manualorganizacion.htm>

Los símbolos utilizados para la representación del flujo son los que se detallan en la siguiente tabla;

SIMBOLOS UTILIZADOS PARA ELABORAR LOS ESQUEMAS DEL FLUJOGRAMA

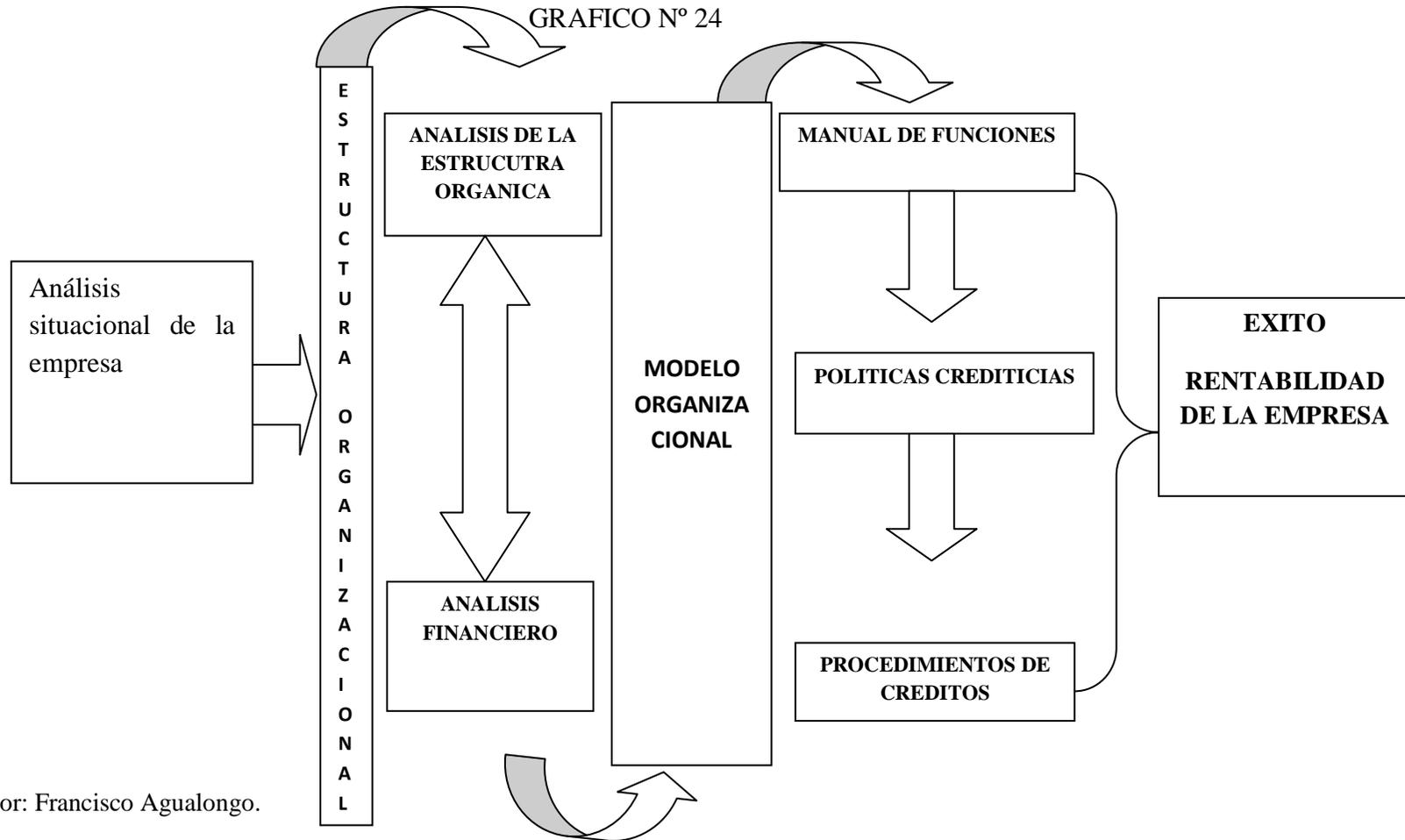
CUADRO N° 4

SIMBOLO	PRESENTACION
	Inicio o fin del proceso
	Etapas del proceso o actividad a desarrollar
	Salida de documento
	Salida de documentos múltiples
	Decisión
	Proceso pre establecido
	Elementos del entorno a considerar para el desarrollo de una actividad
	Conector con otra etapa del proceso
	Conecto con otra página de la descripción del proceso
	Proceso alternativo dentro de desarrollo de la actividad
	Demora en los procesos.
	Archivos de documentos
	Líneas de flujo

FUENTE: <http://www.manualorganizacion.htm>

6.7 METODOLOGIA MODELO OPERATIVO

ESQUEMA GRAFICO DE LA PROPUESTA



Elaborado por: Francisco Agualongo.

6.7.1 ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA

CUADRO N° 5

ACTIVIDADES	CONTENIDO	RECURSOS	UBICACION	BENEFICIARIO
Análisis situacional de la empresa	Análisis FODA	Recursos humanos	Corporación financiera "SANTA ROSA"	Corporación financiera "SANTA ROSA"
Determinación de la propuesta	Resultado del análisis	Investigador		
Diseño del modelo organizacional en la Corporación financiera "SANTA ROSA" para solucionar el problema	Elaboración de la estructura orgánica funcional, manual de funciones, diagrama de flujos de procesos y determinación de políticas de créditos.	Investigador.	Corporación financiera "SANTA ROSA"	Corporación financiera "SANTA ROSA"
Evaluación de la propuesta	Análisis de los resultados	Directivos de la empresa	Corporación financiera "SANTA ROSA"	Corporación financiera "SANTA ROSA"

Elaborado Por: Francisco Agualongo

6.7.2 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

El análisis situacional de la empresa, consiste en la identificación de las fortalezas y las debilidades de la organización el mismo que permitirá determinar las necesidades y requerimientos de la misma, a fin de solucionar el problema detectado, y aprovechar de manera objetiva las oportunidades para enfrentar las amenazas del entorno.

Una vez identificado las necesidades y requerimientos de la organización es importante establecer planes de acción que contribuyan al desarrollo de las fortalezas para reducir las debilidades de la organización.

6.7.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El análisis interno de la organización permite identificar las fortalezas con las que dispone la organización, para reducir las debilidades que impiden su desarrollo, los cuales contribuyen a determinar estrategias para establecer planes de acción, con el propósito de cumplir las metas y objetivos de la empresa.

6.7.2.2. ANÁLISIS INTERNO.

FORTALEZAS

✓ Ambiente de trabajo

Dentro de la Corporación Financiera “SANTA ROSA, existe un ambiente de trabajo motivador, que permite a los empleados sentir a satisfacción en su ambiente de trabajo.

✓ Infraestructura adecuada

La Corporación cuenta con una infraestructura adecuada, que permite cumplir las exigencias de comodidad, para brindar buena atención a los clientes.

✓ Trabajo en equipo

Dentro del personal de la Corporación, existe un espíritu de cooperación y trabajo en equipo, que permite desarrollar la confianza entre el personal, que motiva a los trabajadores a mantener la unidad dentro del equipo.

✓ Ubicación geográfica

Izamba, se caracteriza por ser el sector potencial en la producción de hortalizas dentro de la Provincia de Tungurahua, en donde está ubicada la Corporación Financiera “SANTA ROSA”

DEBILIDADES

✓ Falta de un modelo organizacional

En la Corporación Financiera “SANTA ROSA” no se encuentra definida un modelo organizacional, que permita identificar las unidades, jerarquías, funciones y responsabilidades del puesto del trabajo, lo que da como resultado la ineficiencia en los procesos que realiza el empleado, lo que dificulta alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera.

Morosidad en la cartera de créditos

En el aspecto de cartera de créditos la Corporación cuenta con un deficiente procesos de análisis del sujeto de crédito, situación que incrementa el porcentaje de morosidad en la cartera de créditos, lo que repercute e la solvencia financiera de la empresa.

✓ Falta de políticas crediticias y procedimientos

El Departamento de Servicios Financieros no cuenta con políticas crediticias establecidas, tampoco con flujo gramas de procesos de créditos y recuperación de cartera, situación que dificulta alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera de la empresa.

- ✓ Falta de un manual de funciones

La Corporación no dispone de un manual de funciones, que facilite la identificación de las funciones, deberes y responsabilidades de cada puesto, por lo que el personal no asume sus responsabilidades, situación que da como resultado ineficiencia en el cumplimiento de las funciones.

6.7.2.3. ANALISIS DEL FACTOR EXTERNO

MACRO AMBIENTE

El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas que presenta en el entorno, mediante un estudio se conocerá los cambios en aspecto político, económico y tecnológico que pueden suscitarse en el país y por razones lógicas afectará a la Corporación Financiera “SANTA ROSA”

En la ejecución del presente trabajo se incluye tendencias económicas y socio-cultural que puedan ser aprovechadas dentro del desarrollo del sistema financiero y el impacto financiero que tendrá la Corporación Financiera “SANTA ROSA” ante las variaciones del entorno.

Variable Económico

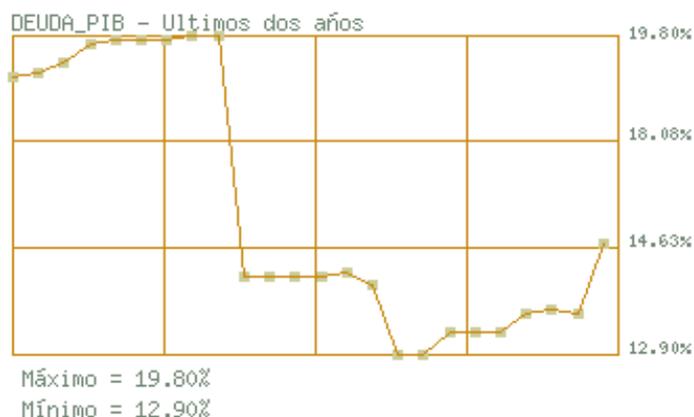
Esta influye directamente en el desarrollo del trabajo, ya que de esta dependerá el crecimiento en cuanto a los requerimientos de los servicios financieros; es así que a mayor ingreso per cápita mayor es el consumo por parte de los clientes, esto proporcionará beneficios a la Corporación Financiera “Santa Rosa”

Producto Interno Bruto (PIB)

Es la suma total de bienes y servicios producidos por el Ecuador en un período determinado.

PIB

TABLA N° 18



Fuente: Banco Central del Ecuador

Se determina que en el año 2008 el PIB fue de 18.90% mientras que en el 2009 existe un decremento del 4.5% el incremento a partir del 2010 ha sido de 0.9%, Ecuador prevé lograr un crecimiento de 5% del Producto Interno Bruto (PIB) en este año, para el cual se estima un presupuesto de \$23. 950 millones, la economía va a tener un desempeño muy favorable. El crecimiento económico se sustenta en el aumento de la inversión productiva pública y privada, que además afirma un mayor crecimiento en los años venideros y un incremento del consumo de los hogares.

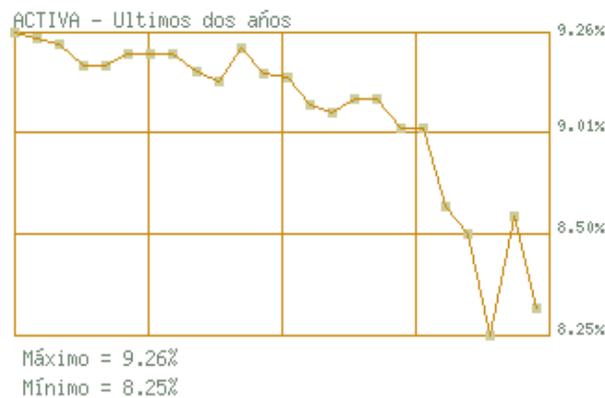
El incremento del "PIB" es favorable para la Corporación ya que permite que exista más beneficios a los ciudadanos, lo cual permite incrementar más fuentes de empleo por parte del gobierno, mediante construcciones de infra estructura pública, lo que contribuye a que las familias o los hogares dispongan de más ingresos económicos, y les permita cubrir las necesidades básicas de alimentación, educación, vivienda vestimenta y otros; como el acceso a crédito y cumplir con el mismo. Además es beneficioso ya que permite crear más negocios y tener más ingresos económicos para las familias.

Tasas de Interés

Es el costo del dinero que cobran las instituciones financieras por el capital prestado. Se debe tomar en cuenta que el Banco Central del Ecuador calcula semanalmente las tasas de interés en razón de la recopilación de la información de cada institución financiera, esto permite regular a través de la determinación de un techo y un piso el cobro de interés por parte de las instituciones financieras. Las tasas de interés pueden ser de dos tipos.

TASA DE INTERES ACTIVA

TABLA N° 20



Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasa Activa Referencial

Constituye el promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas pactadas en las operaciones de crédito concedidas por las instituciones del sistema financiero privado, para todos los plazos y cada uno de los segmentos crediticios. Esta tasa es el referente que el cliente debería pagar por sus créditos.

Este porcentaje de interés que impone el Banco Central del Ecuador para ser aplicados en las instituciones financieras, no cubre en su totalidad los costos de mantenimiento del dinero por lo que como instituciones financieras se ven obligados a establecer varias alternativas o políticas para el cobro de los servicios financieros y las cuotas de las aportaciones de los socios para así cubrir los costos. También la tasa referencial

impuesto por el Banco Central, es muy baja, por tanto las Instituciones Financieras buscan las formas para incrementar los intereses al conceder un crédito.

TASA DE INTERES ACTIVA EFECTIVA

TABLA N° 21

ABRIL 2011			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.34	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.63	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.28	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.88	Consumo	16.30
Vivienda	10.56	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	23.08	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.50	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.97	Microcrédito Minorista	30.50

Fuente: Banco Central del Ecuador

El cuadro indica que las tasas de interés activa varían de acuerdo al ámbito comercial al que esté dirigida; en relación a la tasa activa, el presente trabajo se ve relacionado con el segmento Microcrédito Minorista el cual se puede observar que tiene un porcentaje máximo de 30.50 %.

Además consta del promedio ponderado por monto de las tasas de interés efectivas aplicadas por las instituciones del sistema financiero privado en sus captaciones a plazo fijo.

TASA DE INTERES PASIVA PROMEDIO

TABLA N° 22

2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.60	Depósitos de Ahorro	1.41
Depósitos monetarios	0.87	Depósitos de Tarjetahabientes	0.66
Operaciones de Reporto	0.23		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.89	Plazo 121-180	5.23
Plazo 61-90	3.67	Plazo 181-360	5.91
Plazo 91-120	4.91	Plazo 361 y más	6.58
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO (según regulación No. 009-2010)			
5. TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.60	Tasa Legal	8.34
Tasa Activa Referencial	8.34	Tasa Máxima Convencional	9.33
7.			
8. Boletín de Tasas de Interés			

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de interés pasiva está fijada de acuerdo al tipo de depósito y operaciones a realizarse; ésta permitirá al beneficiario adquirir un valor adicional por el monto del capital invertido. Se puede observar que la tasa de interés indica porcentajes bajos dando lugar a que las corporaciones financieras realicen inversiones que generen mayor rentabilidad.

Por lo dicho anteriormente la Corporación también se ve afectada, ya que no puede pagar altos intereses por las captaciones de capital o ahorros a plazo fijo.

6.7.2.4 IDENTIFICACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES

- ✓ Amplia demanda de los servicios financieros

Actualmente la sociedad ha desarrollado una cultura en la utilización de los servicios financieros y corporativos de las instituciones micro financieras, por lo que es una oportunidad muy importante que puede ser aprovechada por la Corporación.

- ✓ El Fomento de la economía popular y solidaria
Las Corporaciones de Desarrollo Social y Financiero, es una nueva alternativa de desarrollo financiero dentro de la sociedad especialmente en los sectores indígenas, campesinos y urbanos marginales de aquellos sectores menos atendidos por el sistema financiero tradicional, que representa una nueva oportunidad para la instituciones micro financieras el introducirse más en este segmento de mercado.
- ✓ Convenios de cooperación inter institucional
La Corporación Financiera “SANTA ROSA” por ser institución de desarrollo social y financiero, realiza convenios de cooperación interinstitucional con organismos públicos y privados.
- ✓ Identidad Cultural
La Corporación Financiera “SANTA ROSA” se identifica con la raíz cultural indígena, basados en los principios ancestrales “**AMA KILLA, AMA SHUWA, AMA LLULLA**”.

AMENAZAS

- ✓ La competencia
Dentro del mercado financiero existe una saturación de instituciones Micro Financieras “Cooperativas de ahorro y Crédito” que brindan una gama de servicios financieros, cada vez con más facilidad de acceso y mejores beneficios, lo que constituye la amenaza más principal para la empresa.
- ✓ Políticas del gobierno.
Los aspectos políticos del gobierno influyen mediante leyes que son impuestas dentro del sistema financiero, como en el caso de control y seguimiento en las operaciones, entre ellas existe una disposición que

determina que dentro de un tiempo determinado, estas instituciones financieras deben alcanzar un estándar de capital económico y cobertura dentro de su jurisdicción territorial.

✓ Saturación de ofertas de servicios financieros.

El exagerado mundo competitivo conlleva a la saturación de las ofertas de los servicios financieros, pero la innovación de estos servicios sería una oportunidad para ganar la competencia.

✓ Restricción para el acceso de financiamiento externo

Actualmente la Corporación “SANTA ROSA” no cuenta con el apoyo del financiamiento externo por las entidades financieras públicas y privadas, debido a ciertas restricciones.

6.7.2.5 ANALISIS FODA

HOJA DE TRABAJO

TABLA N° 23

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Amplia demanda de servicios financieros. 2. Fomento de la Economía Popular y Solidaria. 3. Convenios de cooperación interinstitucional. 4. Identidad cultural	1. Competencia 2. Políticas del gobierno 3. Saturación de oferta de servicios financieros. 4. Restricción para el acceso de financiamiento externo.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Ambiente de trabajo 2. Infra estructura adecuada 3. Trabajo en equipo 4. Ubicación geográfica	1. Falta de un modelo organizacional. 2. Morosidad en la cartera de créditos 3. Falta de políticas crediticias y procesos de las operaciones de crédito. 4. Falta de un manual de funciones

Para el efecto del factor interno la ponderación, se asigna 0.0 (menor importancia), hasta 1 (mayor importancia)

La calificación; se asigna

1= Debilidad importante

2= Debilidad menor

3= Fortaleza menor

4= Fortaleza importante

6.7.2.6 MATRIZ DE EVALUACION DEL PERFIL DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES (PCI)

TABLA N° 24

FORTALEZAS			
Factores	Peso	Calificación	Ponderado
1.Ambiente de trabajo	0.13	4	0.52
2.Infra estructura adecuado	0.10	3	0.30
3.Trabajo en equipo	0.13	4	0.52
4. Ubicación geográfica	0.09	3	0.27
SUB TOTAL	0.45		1.61
DEBILIDADES			
1.Falta de un modelo organizacional	0.15	1	0.15
2. Morosidad en la cartera de créditos.	0.10	1	0.10
3.Falta de políticas crediticias y procedimientos.	0.15	1	0.15
4.Falta de un manual de funciones	0.15	1	0.15
SUB TOTAL	0.55		0.55
TOTAL	1		2.16

ANÁLISIS

El resultado promedio es 2.16 inferior a la media aritmética de 2.5, esto significa que la Corporación está enfrentando serios problemas organizacionales, que afecta en el desarrollo de la gestión financiera de la empresa, por tanto debe trabajar para reducir las debilidades.

Para el efecto del factor externo la ponderación, se asigna 0.0 (menor importancia), hasta 1 (mayor importancia)

La calificación; se asigna

1= Amenaza importante

2=Amenaza menor

3= Oportunidad menor

4= Oportunidad importante

6.7.2.7 MATRIZ DE EVALUACION DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

TABLA N° 25

OPORTUNIDADES			
Factores	Peso	Calificación	Ponderado
1.Amplia demanda de servicios	0.14	4	0.56
2.Fomento de la Economía Popular y Solidaria	0.12	4	0.48
3.Convenios interinstitucionales	0.14	4	0.56
4.Identidad Cultural	0.08	3	0.24
SUB TOTAL	0.48		1.84
AMENAZAS			
1.Competencia	0.14	1	0.13
2.Políticas del gobierno	0.13	2	0.24
3. Saturación de los servicios financieros	0.12	2	0.24
4.Restricción para el acceso de financiamiento externo.	0.13	1	0.13
SUB TOTAL	0.52		0.74
TOTAL	1		2.58

Análisis

El resultado refleja el 2.58 que apenas supera la media aritmética promedio, lo que significa que la Corporación debe trabajar en la oportunidades para enfrentar las amenazas del entorno.

6.7.2.8 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA DOFA

TABLA N° 26

<p>FACTORES EXTERNO</p> <p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia demanda de servicios financieros. 2. Fomento de la economía popular y solidaria 3. Convenios de cooperación interinstitucionales 4. Identidad cultural 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La competencia 2. Resistencia al cambio 3. Políticas del gobierno 4. Saturación de los servicios financieros 5. Restricción para el financiamiento externo
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de trabajo 2. Infraestructura adecuada 3. Trabajo en equipo 4. Ubicación geográfica 	<p>OBJETIVO ESTRATEGICO FO</p> <p>(F4, O1) Establecer nuevos servicios financieros introducir en el mercado.</p> <p>(F3,O3)Elaboración de planes y programas con socios estratégicos</p> <p>F4:O2)Elaborar proyectos de desarrollo social para los sectores más vulnerables</p>	<p>OBJETIVO ESTRATEGICO FA</p> <p>(F3:A1)Implantar políticas de atención al cliente para enfrentar la competencia.</p> <p>(F3:A2)Establecer planes de capacitación para mejorar el desempeño laboral</p> <p>(F4:A4) Innovación en los servicios financieros</p>
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un modelo organizacional 2. Morosidad en la cartera de créditos. 3. Falta de políticas crediticias y procedimientos 4. Falta de un manual de funciones 	<p>OBJETIVO ESTRATEGICO DO</p> <p>(D1:O1)Diseño de un modelo organizacional</p> <p>(D3:O2)Desarrollar planes de financiamiento</p> <p>(D4:O1)Determinar políticas de crédito.</p> <p>(D5:O1)Elaborar un manual de funciones.</p> <p>(D2:O3)Desarrollar carrera profesional en el desempeño.</p>	<p>OBJETIVO ESTRATEGICO DA</p> <p>(D1:A2)Reformular las estructuras organizativas.</p> <p>Analizar los perfiles</p> <p>(D2:A2) competitivos del puesto.</p> <p>(D5:A1)Desarrollar actividades financiera de manera eficiente</p> <p>(D4:A5)Impulsar la recuperación de cartera.</p>

Fuente: Corporación “SANTA ROSA”

Elaborado por: Francisco Aqualongo

6.7.2.9 DETERMINACIÓN DEL OBJETIVO ESTRATEGICO

Luego del análisis DAFO se determina los principales objetivos estratégicos que serán ejecutados en la Corporación “SANTA ROSA “con el propósito de dar solución al problema detectado.

- ✓ Diseñar un modelo organizacional que permita definir la estructura organizacional mediante el organigrama estructural, que determine funciones, deberes y responsabilidades del puesto, a fin de desarrollar actividades financieras de manera sistemática.
- ✓ Elaborar de un manual de funciones que facilite el desarrollo de las actividades financieras, para alcanzar eficiencia en el desempeño laboral del personal.
- ✓ Diseñar el organigrama estructural, funcional y posesional de forma horizontal, que permita la participación de todo el equipo de trabajo en el desarrollo de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”
- ✓ Elaborar el diagrama de flujo por proceso para la concesión y recuperación de cartera, y así orientar los pasos a seguir en dicho proceso.
- ✓ Definir políticas crediticias para el Departamento de Servicios Financieros que permita disponer de directrices y lineamientos, para alcanzar eficiencia en los procesos de concesión y recuperación de cartera.
- ✓ Desarrollar carrera profesional en el desempeño laboral, a fin de contar con el personal más idónea para el desempeño de un cargo específico.

6.7.3 ELABORACION DEL MODELO ORGANIZACIONAL (PROPUESTO)

MISION

Desarrollar actividades en la Corporación de manera ordenada y simplificada, identificando funciones, deberes, responsabilidades y perfil requerido de cada puesto, a fin de reducir fugas de responsabilidades que impidan alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera de la empresa.

VISION

Consolidar el modelo organizacional de la empresa con el propósito de facilitar los procesos operativos de servicios, optimizando el talento humano disponible de la empresa para alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera.

6.7.3.1 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANICA

La base fundamental de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” es la estructura orgánica, ya que permite definir jerarquías, dependencia, funciones, deberes y responsabilidades del puesto, que el empleado debe cumplir en base a los perfiles competitivos, con el propósito de alcanzar los objetivos de la empresa.

6.7.4.2 Niveles de Jerarquía

- ✓ Nivel Directivo

El nivel directivo de la organización es la Asamblea General de socios que está conformada de 20 miembros, que es la máxima autoridad de la organización.

- ✓ Asamblea General de Socios

- ✓ Nivel Ejecutivo

La instancia del nivel ejecutivo es el Directorio de la Corporación, y el Director Ejecutivo quienes constituyen la representación de la Asamblea General de Socios.

- ✓ Directorio
- ✓ Director Ejecutivo

- ✓ Nivel Asesor o Staff.

En este nivel se encuentran las direcciones que son las encargadas de programar planificar y ejecutar todas las acciones planificadas por el directorio de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”.

- ✓ Director Financiero
- ✓ Coordinador General
- ✓ Fiscalizador

- ✓ Nivel auxiliar o mandos medios

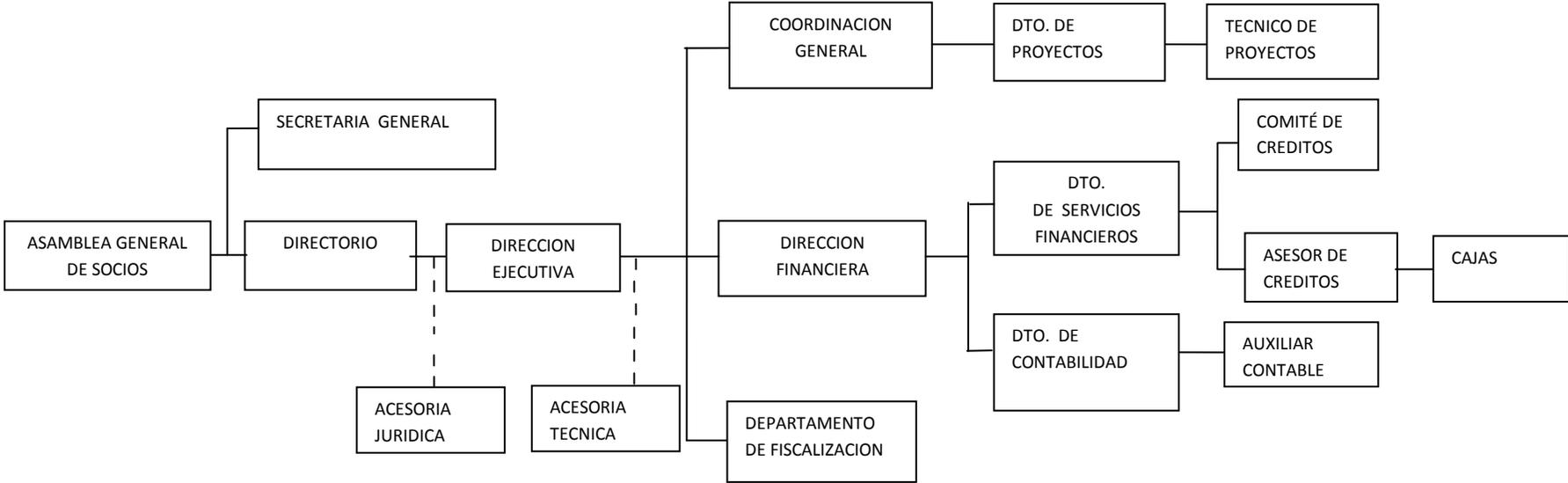
Dentro de este nivel se encuentran los jefes departamentales quienes llevan a cabo el proceso de la planificación, tendientes alcanzar el objetivo de la Corporación.

- ✓ Jefe de Servicios Financieros
- ✓ Contador

- ✓ Nivel Operativo

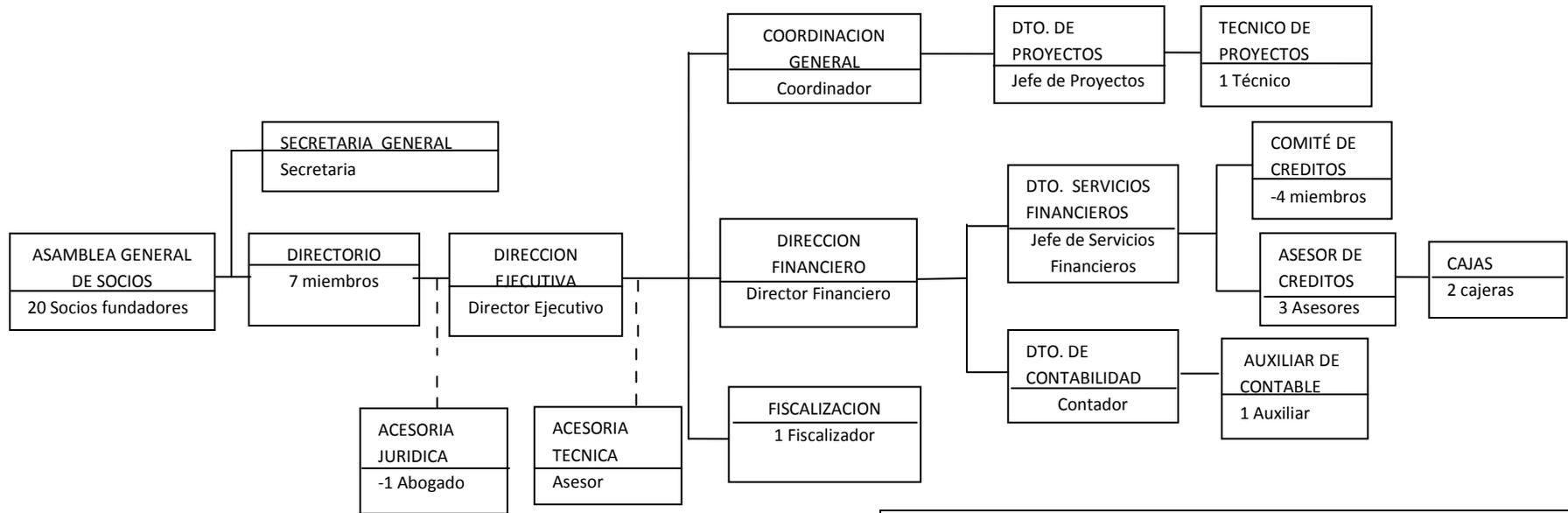
En esta instancia se realiza todas las actividades operacionales que realiza el empleado, con el propósito de alcanzar los objetivos del proceso.
- ✓ Asesores de Créditos
- ✓ Auxiliar Contables
- ✓ Técnicos de Proyectos
- ✓ Cajeras

**6.7.2.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA CORPORACION FINANCIERA "SANTA ROSA"
(PROPUESTO)**



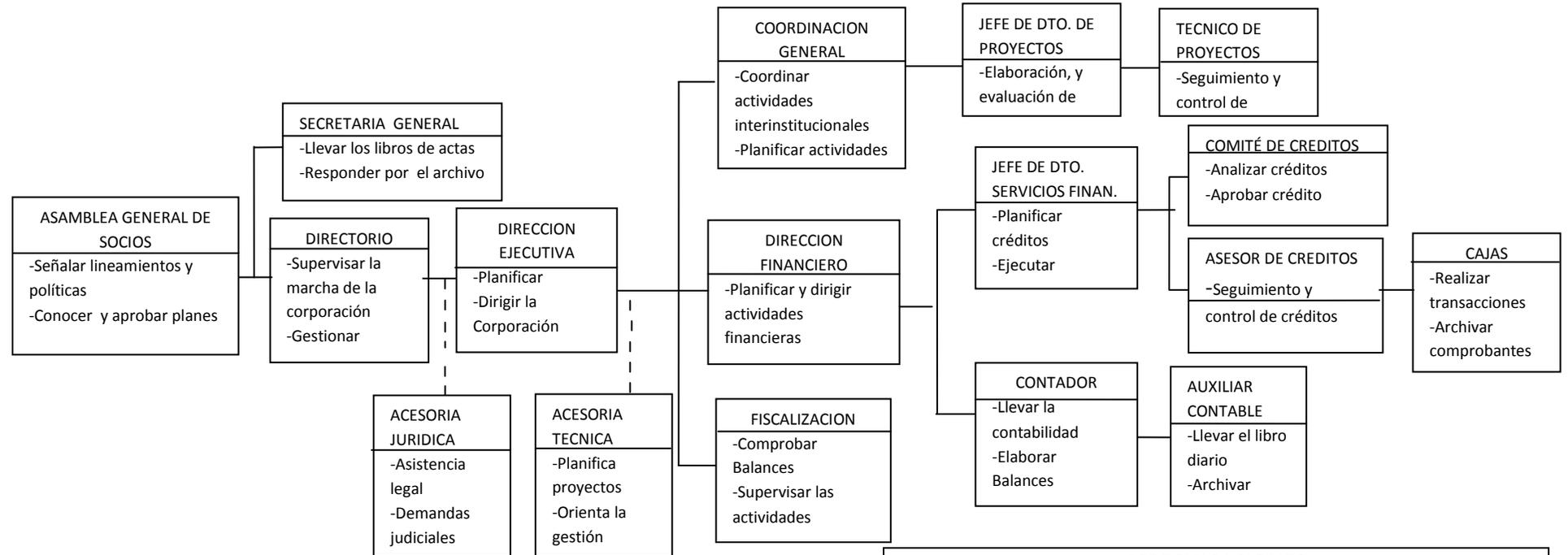
ESPECIFICACIONES					
SIMBOLOGIA			DETALLE		
———— Directa			Relación Directa. Staff.		
———— Indirecta			Relación Auxiliar		
----- Coordinación			Comité o temporalidad		
Elaborado	Fecha	Revisado	Fecha	Aprobado	Fecha
_____ Analista		_____ Director		_____ D. Ejecutivo	

**ORGANIGRAMA DE POSESION DE LA CORPORACION FINANCIERA "SANTA ROSA"
(PROPUESTO)**



ESPECIFICACIONES					
SIMBOLOGIA			DETALLE		
—— Directa			Relación Directa. Staff.		
—— Indirecta			Relación Auxiliar		
----- Coordinación			Comité o temporalidad		
Elaborado	Fecha	Revisado	Fecha	Aprobado	Fecha
_____ Analista		_____ Director		_____ D. Ejecutivo	

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA CORPORACION FINANCIERA "SANTA ROSA"
(PROPUESTO)**



ESPECIFICACIONES					
SIMBOLOGIA			DETALLE		
———			Relación Directa. Staff.		
—————			Relación Auxiliar		
-----			Comité o temporalidad		
Elaborado	Fecha	Revisado	Fecha	Aprobado	Fecha
_____ Analista		_____ Director		_____ D. Ejecutivo	

6.7.4 ANALISIS FINANCIERO

El análisis consiste en la distribución y la separación de un todo que, mediante la aplicación de herramientas y técnicas analíticas los estados y datos financieros, permite conocer sus elementos como; La verdadera situación económica de la empresa y descubrir sus deficiencias para tomar decisiones acertadas y proporcionar información, clara sencilla accesible a sus beneficiarios.

El análisis financiero de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” se sustenta en el Balance General al 30 de junio del 2011 y en el estado de resultados, en donde se puede apreciar todos los movimientos económicos del periodo, el mismo que será comparado con los índices promedios de las Cooperativas de Ahorro y Cerdito reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

6.7.5 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros constituyen en el método de análisis que proporcionan cifras, extractadas de los estados financieros para comparar con instituciones similares, y promedios proporcionados por el ente regulador o estándares aceptado a nivel internacional, que permiten medir el desenvolvimiento financiero en un tiempo determinado de gestión la misma que sirve de sustento para una acertada toma de decisiones financieras, los indicadores más comunes y utilizados son:

- ✓ Liquidez
- ✓ Solvencia
- ✓ Rentabilidad
- ✓ Gestión

LIQUIDEZ.- Consiste en el manejo de los activos, a fin de mejorar el flujo económico, mediante una adecuada utilización de activo circulante.

SOLVENCIA.- Mide la capacidad de endeudamiento o solvencia económica de la empresa, para cubrir las deudas a corto plazo menor a un año.

RENTABILIDAD.- Evalúa el control de gastos y costos, lo que permite generar mayor rentabilidad a las inversiones.

GESTION.- Tiene por objeto medir la eficiencia con las cuales la empresa utiliza sus recursos, mide la rotación de los componentes del activo, el grado de recuperación de cartera y el pago de sus obligaciones

**PROMEDIOS DE INDICADORES DEL SISTEMA FINANCIERO
FINANCIEROS-JUNIO 2011**

TABLA N°27

INDICADORES FINANCIEROS		
DESCRIPCION	FECHA	PROMEDIOS
LIQUIDEZ	Jun-11	5.62%
EFICIENCIA MICRO FINANCIERA - SOLVENCIA	Jun-11	1.79%
RENTABILIDAD	Jun-11	20.05%
INDICES DE MOROSIDAD	Jun-11	3,21%
CIFRAS EN PORCENTAJES		

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

6.7.5.1 LIQUIDEZ

INDICE CORRIENTE

Para conocer la liquidez económica de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” se aplicara el índice corriente, que se constituyen de la sumatoria del total de los activos corrientes sobre el total de los Pasivos Corrientes, para lo cual se aplica la siguiente formula.

$$IC = \frac{AC}{PC}$$

Estándar:

Aplicando en la Corporación Financiera Tenemos:

$$IC = \frac{AC}{PC}$$

$$IC = \frac{22,216.96}{23,363.95}$$

IC= 0.95%

Comparación

Promedio Cooperativas de Ahorro y Créditos: 20.05%

Corporación Financiera “SANTA ROSA”:0.95%

Análisis

En comparación con el índice financiero del sistema financiero, la corporación Financiera “SANTA ROSA” se encuentra por debajo del margen de liquidez, lo que repercute en los flujos de caja.

6.7.5.2 SOLVENCIA

INDICE DE ENDEUDAMIENTO

Este índice permitirá conocer la capacidad de apalancamiento con la que dispone la Corporación, lo que permitirá cumplir las obligaciones crediticias que contraiga la Corporación.

$$IE = \frac{\text{PASIVO T.}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

$$IE = \frac{23,363.95}{25,585.46}$$

$$IE = 0.9131 = 0.91\%$$

Comparación

Promedio Cooperativas de Ahorro y Crédito: 5.62%

Corporación Financiera “SANTA ROSA”: 0.91%

Análisis

La Corporación Financiera “SANTA ROSA” se encuentra sobre endeudado, lo que significa que la corporación debe trabajar, para incrementar el activo, lo que permitirá cubrir las obligaciones de endeudamiento.

6.7.5.3 RENTABILIDAD

INDICE DE MARGEN NETO DE UTILIDAD

Este índice nos permite medir la rentabilidad que produce los flujos económicos dentro de un determinado periodo de tiempo, después del pago de impuestos el mismo que contribuirá conocer el grado de eficiencia de la gestión financiera.

$$I.M.N.U = \frac{UTILIDAD NETA}{ACTIVOS TOTALES}$$

$$I.M.N.U = \frac{1,384.51}{25,585.46}$$

$$I.M.N.U = 0.0541 * 100 = 0.05\%$$

Comparación

Promedio Cooperativas de Ahorro y Créditos: 1.79%

Corporación Financiera “SANTA ROSA”: 0.05%

Análisis

Según los resultados de margen de utilidad, la Corporación Financiera “SANTA ROSA” no alcanza el margen de utilidad del promedio del sistema financiero, por lo que la rentabilidad alcanzada no justifica las operaciones realizadas por los directivos y administradores.

6.7.5.4 GESTIÓN

CARTERA DE CREDITOS

La cartera de créditos constituyen en todos los valores que las institución concedió como prestamos a sus socios, que viene hacer la principal fuente económica de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”, ya que los interés generados por los créditos otorgados contribuye la sustentabilidad de la empresa, por lo que requiere el fortalecimiento, de los procesos de concesión y recuperación de la cartera, lo que permitirá mejorar la liquidez económica, a fin de cubrir los requerimiento de créditos a los socios y clientes.

El Departamento de Servicios Financieros cuenta con tres programas de créditos para satisfacer las necesidades económicas de los socios, los mismos que se detallan a continuación:

CRÉDITOS ESPACIALES DE CONSUMO

Este tipo de créditos esta dirigidos a los socios, que requieran cubrir sus necesidades económicas básicas como; alimentación, salud y educación, para el efecto se designan los montos desde USD 50,00 hasta USD 250,00 con un plazo máximo de 90 días.

CRÉDITOS ORDINARIOS DE CONSUMO

El objetivo de este tipo de créditos es cubrir las necesidades económicas de inversión; en la agricultura, ganadería, artesanía entre otros, los montos asignados en este segmento son desde USD 500,00 hasta USD 2000,00 a un plazo máximo de 18 meses.

ORDINARIO MICROEMPRESA.

La finalidad de este tipo de créditos es incentivar la iniciativa de los socios atreves de los créditos para fomentar la microempresa, cuyo montos van desde USD 500,00 hasta USD 1000,00 con un plazo máximo de un año.

La Corporación Financiera “SANTA ROSA” esta enfoca más al crédito ordinario de consumo, ya que el segmento de mercado hacia donde esta orientado es el rural, en donde realizan actividades de agricultura, ganadería y producción.

COBERTURA DE LA CALIFICACIÓN DE CRÉDITOS

Para determinar la morosidad de la cartera de créditos de los distintos segmentos, tenemos el siguiente cuadro que proporciona la entidad reguladora de las intuiciones financieras, que se puede tomar como referencia.

TABLA N° 28

CALIFICACION DE LA CARTERA					
CALIFICACION	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	MICROEMPRESA	PROVISION
A	30	15 días	90	5 días	1%
B	31 -90	16 - 45	91 - 270	6 - 30	5%
C	91 -180	46 - 90	271 - 360	31 - 60	20%
D	181- 270	91 - 120	361 - 720	61 - 90	50%
E	Mas de 271	Mas de 121	Mas de 720	Mas 91	100%

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

CATEGORÍA DE RIESGO DE MOROSIDAD DE CRÉDITOS

El riesgo de morosidad de los créditos va de acuerdo de los días transcurridos en el incumplimiento de los plazos de pagos, para lo cual se toma como referencia el siguiente cuadro para determinar el riesgo de la cartera de créditos de consumo

CUADRO N° 6

CALIFICACION DE RIESGOS		
CATEGORIA	PERIODO DE MOROSIDAD EN DIAS	
	MAYOR A	HASTA
Riesgo Normal		quince
Riesgo Potencial	quince	cuarenta y cinco
Deficientes	cuarenta y cinco	noventa
Dudoso Recaudo	noventa	ciento veinte
Perdida	ciento veinte	

FUENTE: Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

SALDOS DE CRÉDITOS

 SANTA ROSA CORPORACIÓN FINANCIERA <small>Emprendiendo su desarrollo...</small>		RESUMEN GENERAL DE SALDOS		PAGINA: 1				
Oficina : MATRIZ				FECHA: 30/06/2011				
AHORROS				CERTIFICADOS				
Efectivo:	8.967,64			Saldo Contable: 4.934,01				
Cheques:	0.00			Edificios: 0.00				
Encaje:	13.479,77			Provisiones Intereses: 36,97				
Otras Garantías:	0.00			DEPOSITOS A PLAZO FIJO				
Saldo Contable:	22.447,41			De 1 a 30 días: 0.00				
Provisiones Interés:	519,94			De 31 a 90 días: 0.00				
CUENTA AHORRISTAS				De 91 días 180 días: 6.800,00				
Efectivo:	841,25			De 181 a 360 días: 0.00				
Cheques:	0.00			Saldo Contable : 10.800,00				
Saldo Contable:	841,25			Provisiones Intereses 290,36				
Provisiones Intereses:	12,47							
CARTERA								
Codigo	Tipo	Saldo Capital	Vigente	Vencido	Interes	I Mora	%V	N.C
1	ESPECIAL COMSUMO							
	1 A 30 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
	31 A 90 DIAS	221,31	147,55	73,77	6,08	0,64	0,96	1
	91 A 180 DIAS	609,31	450,36	158,95	12,6	5,04	2,06	4
	181 A 360 DIAS	1.201,88	750,58	451,3	42,15	15,97	5085	6
	> 360 DIAS	5.685,34	5,685,34	0.00	52,02	0.00	0.00	1
		7.717,85	7.033,83	684,02	112,85	21,66		12
	ESPECIAL							
3	MICROEMPRES							
	1 A 30 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
	31 A 90 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
	91 A 180 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
	181 A 360 DIAS	716,51	649,43	67,08	2,48	0,08	9,36	3
	> 360 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
		716,51	649,43	67,08	2,48	0,08		3
2	ORDINARIO COMSUMO							
	1 A 30 DIAS	105,26	105,26	0.00	0,64	0.00	0.00	1
	31 A 90 DIAS	1.561,57	700,15	861,42	95,63	59,56	1,37	11
	91 A 180 DIAS	11.596,03	7.563,84	4.032,19	452,01	229,09	6,39	62
	181 A 360 DIAS	35.863,68	31.856,10	4.107,58	876,65	151,72	6,51	81
	> 360 DIAS	13.833,83	12.807,43	1.026,40	176,43	30,00	1,63	12
		63.060,37	53.032,78	10.027,59	1.604,36	470,38		167
4	ORDINARIO MICROEMPRES							
	1 A 30 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
	31 A 90 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
	91 A 180 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0
	181 A 360 DIAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1
	> 360 DIAS	1.185,72	928,79	256,93	22,42	3,78	21,67	1
		1.185,72	928,79	256,93	22,42	3,78		2
	Saldo Contable	72.680,45	61.644,83	11.035,62	1.742,11	495,91		184

FUENTE: Corporación Financiera "SANTA ROSA"

MOROSIDAD DE CARTERA

La morosidad de la cartera de créditos lo constituyen todos los valores que se encuentran en retraso de pago de más de dos cuotas, que el socio ha incumplido con la obligación contraída con la institución.

Para el sustento del presente estudio, el cálculo del porcentaje de morosidad de cartera se realizó al corte del periodo fiscal de 30 de junio del 2011, para lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

$$CM = \frac{\text{Cartera Morosidad}}{\text{Cartera Total}}$$

Remplazando valores reales

Tenemos:

$$MC = \frac{11,035.62}{72,680.45}$$

$$PM = 0.1518 * 100 = 15.18\%$$

Comparación

Promedio de Cooperativas de Ahorro y Crédito: 3.21%

Corporación Financiera “SANTA ROSA”: 15.18%

ANÁLISIS DE LA CARTERA DE CRÉDITOS

Como podemos apreciar los resultados al 30 de junio del 2011, la cartera de morosidad en la Corporación Financiera “SANTA ROSA”, alcanza el 15.18%, que comparados con el índice de promedio de la Superintendencia de Bancos y Seguros sobrepasa un porcentaje notable, la misma que requiere de una atención urgente por parte de los encargados del Departamento de Servicios Financieros, una de las razones es la inadecuado aplicación de procesos de concesión y recuperación de la cartera, y la falta de políticas crediticias que aplica el Departamento.

RESUMEN COMPARATIVO

TABLA N° 29

RESUMEN COMPARATIVO JUNIO 2011			
INDICES	CORPORACION SANTA ROSA	PROMEDIO COOPERATIVAS	DIFERENCIA
LIQUIDEZ	0,95	5,62	4,67
SOLVENCIA	0,91	1,79	0,88
RENTABILIDAD	0,05	20,05	20
GESTION	15,18	3,21	-11,97

Elaborado Por: Sr. Francisco Agualongo

6.7.5.5 CONCLUSIÓN

En conclusión, la Corporación Financiera “SANTA ROSA” sobre pasa los límites de estándares de morosidad aceptados por la SBS, situación que afecta en la liquidez económica de la institución, produciendo inestabilidad financiera y baja rentabilidad, esto indica que el Departamento de Servicios Financieros Atraviesa serios problemas administrativas y financieras. Por lo que se propone la aplicación de instrumentos administrativos, que contribuyan al mejoramiento de la gestión financiera, a fin de incrementar la solvencia y rentabilidad

6.7.6 MANUAL DE FUNCIONES



MANUAL DE FUNCIONES



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

INTRODUCCION

La Corporación financiera "SANTA ROSA" no cuenta con un manual de funciones que especifique las funciones, deberes y responsabilidades del puesto que debe cumplir el ocupante de la misma, por lo que este manual de funciones pretende facilitar el desarrollo de las actividades que realiza los empleados, a fin de optimizar recursos disponibles de la empresa especialmente el talento humano de la Corporación "SANTA ROSA" ya que el resultado del análisis situacional de la empresa determino que uno de los problemas de la empresa es la fuga de responsabilidades y lentitud en el desarrollo de las actividades.

Para la elaboración del presente manual de funciones se consideró el diagnóstico realizado sobre las funciones, deberes y responsabilidades que tiene cada empleado de la institución.

OBJETIVO DEL MANUAL

Proporcionar a la Corporación Financiera "SANTA ROSA" de un instrumento administrativo mediante la especificación de funciones, deberes, responsabilidades y la identificación de los perfiles competitivos que esta requiere, con el propósito de alcanzar eficiencia en el desempeño laboral del personal de la empresa.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	1/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

ANTECEDENTES HISTORICOS

La Corporación Financiero "SANTA ROSA" fue creada el 9 de febrero de 2010 mediante Acuerdo Ministerial número 1721 otorgado por el "CODENPE", para brindar servicios financieros y de apoyo social a la población menos atendida por el sistema financiero tradicional. Inicia sus actividades operativas el 15 de marzo de 2010 en la parroquia de Izamba sector del Mercado Santa Clara.

Actualmente la Corporación cuenta con 600 socios y un capital social de \$ 86.066,57 dólares, la misma que permite brindar un eficiente servicio financiero, para satisfacer las necesidades financieras de los socios mediante la concesión de créditos.

MARCO JURIDICO

La Corporación Financiera "SANTA ROSA" se rige bajo los estatutos legalizados por el CODENPE" y el Reglamento Interno de la Corporación. Y desarrolla sus actividades financieras con el respaldo del RUC. 1891735665001 inscrita el 5 de marzo de 2010 para garantizar la legalidad de sus operaciones económicas y financieras dentro del mercado.

ATRIBUCIONES

La empresa se dedica a prestar servicios financieros mediante programas de ahorros y créditos y ejecución de proyectos de desarrollo social, a fin de contribuir al desarrollo social y económico de la población, especialmente del sector rural y urbano marginal.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	2/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

MISION

Fomentar el desarrollo social y económico de la población indígena y urbana marginal, mediante la ejecución de programas y proyectos de Créditos, orientados a la inversión en la micro empresa, artesanía y agricultura.

VISION

En 5 años ser una Corporación Financiera sólida, solvente y reconocida a nivel nacional que garantice confianza y seguridad a sus asociados.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

- a) La Asamblea General de Socios
- b) El Directorio
 - El Director
 - Secretario General
 - Coordinador General
 - Director Financiero
- c) Departamentos de:
 - Servicios Financieros
 - Contabilidad

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	3/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

FINALIDAD DEL CARGO

El nivel Directivo de la organización lo constituye la Asamblea General de Socios que está conformada por 20 miembros fundadores, que es la máxima autoridad de la organización y tienen las siguientes atribuciones;

ATRIBUCIONES

- a) Señalar lineamientos y políticas de acción de la Corporación
- b) Nombrar y posesionar a los miembros del directorio y removerlos con causa justa, cuando las circunstancias y hechos así lo ameriten.
- c) Conocer y aprobar los planes de trabajo y presupuesto anual; así como los contratos, convenios a celebrarse.
- d) Aprobar la reforma de estatutos
- e) Conocer y resolver sobre el ingreso o salida de nuevos socios
- f) Acordar la disolución y liquidación de la Corporación.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	4/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTORIO

FINALIDAD DEL CARGO

El nivel Ejecutivo es el Directorio de la Corporación, y es la representación de la Asamblea General de Socios.

DERECHOS Y OBLIGACIONES

- a) Ejercer buena administración y liderazgo
- b) Realizar gestiones tendientes a conseguir el financiamiento necesario para el desarrollo de las actividades de la Corporación.
- c) Establecer fondos de caja chica y dictar normas para el procedimiento de un buen manejo y reposición de fondos.
- d) Elaborar y presentar el Proyecto de Reglamento Interno
- e) Realizar Auditoría en forma anual
- f) Gestionar y presentar asistencia técnica y el apoyo necesario para la preparación de los proyectos y programas.
- g) Presentar el informe anual de actividades sociales y financieras a la Asamblea General.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	5/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR EJECUTIVO

FINALIDAD DEL CARGO

En este nivel, está el Director Ejecutivo, quien es el representante legal de la Corporación y es el encargado de cumplir y hacer cumplir los Estatutos y el Reglamento Interno.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Planificar, dirigir, controlar, evaluar y sistematizar a la Corporación
- b) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial a la Corporación
- c) Dirigir la administración de la Corporación y responsabilizarse de e
- d) Convocar y dirigir todas las sesiones del Directorio y de las Asambleas
- e) Firmar y legalizar conjuntamente con el Secretario General la correspondencia y demás documentos oficiales de la Corporación.
- f) Tener conocimiento integro de los procedimientos parlamentarios.
- g) Informar a todos los miembros en cada una de las Asambleas Generales sobre la marcha de la Corporación.

PERFIL DEL PUESTO

- a) Profesional en Administración o afines
- b) Habilidades y destrezas gerenciales
- c) Liderazgo de trabajo en equipo
- d) Experiencia en cargos directivos
- e) Desarrollo de habilidades interpersonales

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	6/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA GENERAL

FINALIDAD DEL CARGO

La secretaría general es la encargada de la administración de toda la documentación de la Corporación.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Llevar los libros de actas del Directorio y de las Asambleas ordinarias y extraordinarias.
- b) Llevar en forma actualizada los libros de membrecías de socios.
- c) Organizar, llevar y mantener correctamente el archivo y la correspondencia al día.
- d) Conservar ordenadamente las actas y responsabilizarse de las mismas
- e) Responsabilizarse del archivo general de la Corporación
- f) Comunicar al representante legal de la Corporación en forma ágil y oportuna documentos confidenciales y urgentes.
- g) Tener conocimiento de la recepción y manejo de la documentación que ingresa y egresa.
- h) Conferir copias certificadas de documentos y responsabilizarse de las mismas.
- i) Apertura de cuentas de los socios

PERFIL DEL PUESTO

- a) Conocimiento en manejo de archivos de documentos
- b) Habilidades en atención al cliente
- c) Conocimientos de manejo de paquetes de computación
- d) Bachiller en secretariado

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	7/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: ASESOR TECNICO

FINALIDAD DEL CARGO

El nivel asesor orienta, informa, prepara proyectos en materia económica, financiera, contable y más aérea en la que la empresa desarrolla sus actividades.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Elaborar Proyectos de desarrollo social
- b) Dar seguimiento y control de las actividades de la Corporación
- c) Realizar auditoría externa al movimiento económico
- d) Llevar a cabo procesos administrativos de la Corporación.
- e) Elaborar informes para el "CODENPE"

PERFIL DEL PUESTO

- a) Conocimiento técnicos de diseño de Proyectos
- b) Técnico en evaluación de Proyectos
- c) Capacidad de trabajo en equipo
- d) Capacidad en realizar gestión de Proyectos

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	8/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: FIZCALIZADOR

FINALIDAD DEL CARGO

El Fiscalizador es el encargado de realizar el monitoreo y control de todas las operaciones del nivel asesor o staff de la organización, como también debe conocer las actuaciones de los funcionarios de los departamentos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Comprobar la exactitud de los balances e inventarios de la Corporación.
- b) Verificar si las actuaciones de los miembros del directorio y del departamento financiero, hayan llevado con sujeción a las disposiciones legales, reglamentarias y estatutarias.
- c) Revisar periódicamente la contabilidad de la Corporación
- d) Solicitar se efectúe por lo menos una Auditoria anual de la Corporación.

PERFIL DEL PUESTO

- a) Profesional en auditoria o afines
- b) Técnico en supervisión de proyectos
- c) Conocimiento en análisis financieros
- d) Conocimientos en auditoria administrativa
- e) Conocimientos en Gestión Financiera

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	9/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR FINANCIERO

FINALIDAD DEL CARGO

El Director Financiero, es el encargado de dirigir y coordinar todas las actividades financieras que contribuyan alcanzar los objetivos de la organización.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Programar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las actividades financieras de acuerdo al estatuto y reglamento interno.
- b) Velar por la aplicación correcta del control interno dentro de los sistemas de los presupuestos, contabilidad y tesorería.
- c) Mantener el inventario de bienes muebles e inmuebles y los que estén bajo custodia de la Corporación.
- d) Consolidar balances, estados de situación financiera, estados de operaciones, ingresos y saldos en forma mensual, trimestral y anual.
- e) Responsabilizarse de todos los movimientos económicos (ingreso, egresos) de dinero.
- f) Dirigir y controlar las funciones del Contador caucionado.
- g) Responder personal y pecuariamente por falta y malversación de fondos.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	10/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR FINANCIERO

PERFIL DEL PUESTO

- a) Profesional en administración, economía o afines
- b) Conocimientos en gestión de finanzas
- c) Conocimientos en contabilidad y finanzas
- d) Capacidad de trabajo en equipo
- e) Capacidad de liderazgo.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	11/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR GENERAL

FINALIDAD DEL CARGO

El Coordinador General, es el encargado de dirigir y coordinar todas las actividades sociales y culturales, como también la ejecución de los proyectos sociales.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Planificar toda actividad de coordinación interinstitucional sea nacional o internacional, previo conocimiento y aprobación del Directorio de la Corporación.
- b) Preparar y responsabilizarse de los diferentes actos de carácter social y cultural.
- c) Preparar y responsabilizarse de los proyectos de desarrollo social
- d) Informar al Director Ejecutivo sobre la marcha de los planes y programas de coordinación.

PERFIL DEL PUESTO

- a) Profesional en Comunicación Social
- b) Desarrollo de habilidades interpersonales
- c) Capacidad de trabajo en equipo
- d) Experiencia en trabajo social

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	12/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS

FINALIDAD DEL CARGO

El Jefe del Departamento de Servicios Financieros es el encargado de dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades de Inversiones, Ahorros y Créditos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Elaborar Programas de Ahorros y Créditos
- b) Planificación de concesión de Créditos.
- c) Planificación para la recuperación de cartera.
- d) Analizar la capacidad financiera de los socios
- e) Dar seguimiento y control de la cartera de créditos
- f) Mantener la cartera de socios y clientes
- a) Determinar políticas crediticias para la concesión de créditos
- g) Mantener y responsabilizar de los archivos de la concesión de créditos.
- h) Determinar estrategias para las inversiones.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	13/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS

PERFIL DEL PUESTO

- a) Técnico en finanzas o afines
- b) Capacidad en análisis financiero
- c) Capacidad de trabajo en equipo
- d) Conocimientos en manejos financieros.
- e) Conocimientos en manejo de cartera de créditos
- f) Conocimientos de análisis financiero
- g) Conocimientos en asuntos legales para recuperación de cartera

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	14/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: COMITE DE CREDITOS

FINALIDAD DEL CARGO

El comité de créditos es la instancia final, que analiza y aprueba la concesión del préstamo de los socios.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Analizar los documentos de sustento para la emisión del crédito del socio
- b) Determina los aspectos de factibilidad para la concesión del crédito al socio.
- c) Aprueba la concesión del crédito
- d) Elabora el informe para la concesión del crédito

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	15/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: ASESOR DE CREDITOS

FINALIDAD DEL CARGO

Es el encargado de brindar asesoría técnica en las inversiones de los créditos y realizar el seguimiento y control de la misma.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Receptar la solicitud de crédito
- b) Realizar la inspección al socios solicitante del crédito
- c) Analizar la información económica del socio
- d) Elaborar el informe de la solicitud del socio solicitante del crédito
- e) Realizar el seguimiento y control de las créditos concesionados
- f) Visitar a los socios morosos para exigir el pagos de los créditos
- g) Entregar notificaciones a los socios que incumplen en los pagos de las cuotas.
- h) Procesar la concesión de créditos a los socios
- i) Elaborar el informe mensual de la recuperación de cartera
- j) Revisar en el sistema del buro de créditos
- k) Elaborar el informe para el comité de crédito

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	16/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: ASESOR DE CREDITOS

PERFIL DEL PUESTO

- a) Bachiller en Ciencias sociales o afines
- b) Conocimientos en recuperación de cartera de créditos
- c) Desarrollo de habilidades interpersonales
- d) Conocimientos en calidad de servicios
- e) Capacidad en manejo de clientes
- f) Conocimientos en atención al cliente

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	17/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: CAJERA

FINALIDAD DEL CARGO

Elabora todas las transacciones financieras de los socios, mediante el ingreso de datos al sistema computarizado.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Recpta el dinero de bóveda, mediante el encargado de la misma.
- b) Recepción de dinero de los depositantes
- c) Realiza las transacciones mediante sistema computarizado
- d) Entrega de comprobantes de deposito
- e) Entrega de dinero a los socios que retiran
- f) Archivo de las copias de los comprobantes de las transacciones
- g) Mantener y responsabilizarse de los comprobantes de las transacciones.
- h) Arqueo de caja
- i) Realizar el cierre diario de transacciones del día
- j) Entrega de informe de transacciones diarias
- k) Entrega del dinero recaudado en el día para bóveda.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	18/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: CAJERA

PERFIL DEL PUESTO

- a) Bachiller en contabilidad
- b) Conocimientos en manejo contable financiera
- c) Conocimientos en manejo archivos de documentos
- d) Desarrollo de habilidades interpersonales
- e) Conocimientos en manejo de paquetes de computación

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	19/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR

FINALIDAD DEL CARGO

Llevar la contabilidad de la Corporación de manera sistematizada, a fin de proporcionar información contable de manera oportuna.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Llevar los asientos contables de las transacciones
- b) Elaborar el cierre mensual contable
- c) Elaborar el informe contable mensual
- d) Elaborar el balance y los estados financieros
- e) Elaborar las declaraciones de impuestos tributarios
- f) Realizar las transferencias bancarias
- g) Responsabilizarse de todos los documentos contables y facturas de compras de la Corporación.
- h) Elaboración de cheques
- i) Consolidar los estados financieros.
- j) Elaborar el informe contable para el directorio
- k) Controlar los costos y presupuestos

PERFIL DEL PUESTO

- a) Profesional en Contabilidad y Auditoria
- b) Conocimientos en análisis financiero
- c) Habilidad de trabajo en equipo
- d) Conocimientos en manejo de paquetes contables de Cooperativas de ahorro y crédito.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	20/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: AUXILIAR CONTABLE

FINALIDAD DEL CARGO

Llevar el registro contable de los ingresos y egresos económicos de la Corporación.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Llevar el libro diario de ingresos y egresos de caja chica
- b) Archivar las facturas y más documentos comerciales
- c) Mantener el registro de las facturas
- d) Llevar el control contable de la Corporación
- e) Recepción y archivo del informe de cierre diario de caja

PERFIL DEL PUESTO

- a) Bachiller en contabilidad
- b) Conocimientos en contabilidad básica
- c) Conocimientos en tributación
- d) Conocimientos en manejo de archivos
- e) Desarrollo de habilidades interpersonales

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	21/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: TECNICO DE PROYECTOS

FINALIDAD DEL CARGO

Tiene como responsabilidad dar el seguimiento y control de la ejecución de los proyectos de desarrollo social

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Elaborar proyectos de desarrollo social, económico y financiero
- b) Brindar asesoría técnica en los proyectos de desarrollo social
- c) Seguimiento y control del desarrollo del proyecto
- d) Llevar el control de las actividades del proyecto
- e) Elaborar el informe de las actividades de los proyectos
- f) Análisis del impacto de los proyectos
- g) Evaluación de los proyectos.

PERFIL DEL PUESTO

- a) Profesional en proyectos
- b) Conocimientos en desarrollo social
- c) Capacidad de trabajo en equipo
- d) Desarrollo de habilidades interpersonales
- e) Conocimientos en elaboración, seguimiento control y evaluación de proyectos.

CONTROL DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	22/23



**MANUAL DE FUNCIONES DE LA CORPORACION DE
DESARROLLO SOCIAL Y FINANCIERO "SANTA ROSA"**

NOMBRE DEL CARGO: ASESOR JURIDICO

FINALIDAD DEL CARGO

Tiene como finalidad dar asesoramiento jurídico al Director Ejecutivo en asuntos relacionados al Código de Trabajo, recuperación de cartera vencida de créditos y otros asuntos relacionados al aspecto jurídico de la Corporación.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- a) Dar asesoramiento relacionados al aspecto jurídico de la Corporación
- b) Orientar los procesos jurídico relacionados con los trabajadores
- c) Elaborar la demanda judicial para la recuperación de la cartera vencida.
- d) Tramitar los procesos judiciales relacionados a la cobranza de la cartera vencida.

PERFIL DEL PUESTO

- a) Profesional en Derecho (Abogado)
- b) Amplios conocimientos en materia laboral.
- c) Conocimientos en gestión de cobranzas de cartera vencida.
- d) Desarrollo de habilidades interpersonales.

CONTRO DE EMISION

CODIGO	FECHA	VERSION	PAGINA
R1. 001	11/07/2011	001	23/23

6.7.7 POLITICAS CREDITICIAS

AREA: FINANCIERA **DEPENDENCIA:** DIRECCION FINANCIERA

CARGO: DEPARTAMENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS

OBJETIVO: Fortalecer el desarrollo de procesos financieros mediante análisis y control crediticio, para reducir el riesgo de morosidad de la cartera de créditos.

1. Para el cumplimiento de este objetivo se propone mantener el 6% máximo de morosidad en la cartera de créditos.
2. El personal responsable del Departamento de Servicios Financieros realizara la sesión cada último viernes del mes para analizar el reporte general de la cartera de créditos y proponer medidas correctivas en caso de ser necesario.
3. Cada último sábado del mes, la comisión de cobranza realizara la gestión de cobros a todos los socios que incurran en morosidad y que el asesor de créditos haya realizado 2 notificaciones extrajudiciales anteriormente a la visita de la comisión respectiva.
4. Serán calificados como sujetos de crédito de la Corporación únicamente los socios que tengan hasta la calificación “B” en la central de buro de créditos.
5. Todos los empleados y directivos de la Corporación apoyaran en la gestión de cobros a los socios que incurran en morosidad por más de 30 días.
6. El incremento del porcentaje de morosidad en la cartera de créditos repercutirá en la reducción temporal de las remuneraciones de los empelados directos del Departamento de Servicios Financieros; Jefe departamental y asesor, mientras que el buen desempeño recibirá incentivos económicos.
7. Se receptara la solicitud de crédito hasta el 15 de cada mes, y a partir de 20 hasta el 28 se entregara los montos superiores a USD 1.000,00
8. Se concederá crédito de montos de hasta USD 200,00 sin encajé, y a partir de los montos de USD 201,00, el encaje será del 5 X 1, el mismo que deberá mantener en la cuenta del socio 5 días antes de la solicitud del crédito.

AREA: FINANCIERA **DEPENDENCIA:** DIRECCION FINANCIERA

CARGO: DEPARTAMENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS

OBJETIVO: Fortalecer el desarrollo de procesos financieros mediante análisis y control crediticio, para reducir el riesgo de morosidad de la cartera de créditos.

9. Los montos inferiores a USD 200,00 no quiere respaldar de un garante, mientras que los créditos superiores a USD 201,00 si necesitará respaldar con un garante que tenga propiedad con escritura pública.
10. Serán sujeto de prestar una garantía, los socios o particulares que tengan la calificación “B” en el buro de créditos y dispongan de propiedades y bienes con documentación de sustento legal.
11. Para sustentar garantías sobre firmas se requiere fotocopias de escrituras públicas o comprobante de pago del impuesto predial, como también fotocopias de títulos de bienes y los roles de pago si es empleado, en caso de tener negocio propio copia del RUC o RISE.
12. Para la garantía hipotecaria se requiere el sustento del bien inmueble con más del 50% del valor del crédito solicitado.
13. El monto de crédito por primera vez será máximo de hasta USD 1.000,00 y en la siguiente vez se duplicará el monto, dependiendo del cumplimiento de los pagos del crédito anterior.
14. El plazo máximo de financiamiento de los créditos mayores a USD 500,00 es de 12 meses, mientras que el plazo máximo para los montos inferiores de USD 500,00 es de 6 meses.
15. El interés que se cobrara a todos los tipos de créditos son el 1.18% mensual sobre saldos y el interés de morosidad se aplicara el 2.01% mensual.
16. Las formas de pago para todo los tipos de créditos se aplicaran únicamente mensuales.
17. Se concederá créditos emergentes hasta USD 500.00 únicamente hasta un plazo máximo de un mes.

AREA: FINANCIERA **DEPENDENCIA:** DIRECCION FINANCIERA

CARGO: DEPARTAMENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS

OBJETIVO: Fortalecer el desarrollo de procesos financieros mediante análisis y control crediticio para reducir el riesgo de morosidad de la cartera de créditos.

18. El retraso de pago de una cuota será motivo de realizar la segunda notificación extra judicial.
19. El cumplimiento de los pagos será motivo para que el segundo préstamo se entregue en 15 días.
20. Se realizara embargos de bienes únicamente a los socios que se encuentren en morosidad con más de 90 días y su recuperación será por la vía legal, siempre y cuando no se establezcan un acuerdo mutuo de pago entre el socio y la Corporación.
21. La acreditación de los créditos será únicamente a partir de las 14:00 horas
22. El Comité de Créditos se conformara de las siguientes dignidades; Jefe de Departamento de Servicios Financieros, Asesor de Créditos, Director Financiero y el Fiscalizador. Y se reunirán para la aprobación de créditos todos los viernes a partir de las 15:00 horas en las oficinas de la Corporación.
23. Se reprobar la solicitud de crédito en los siguientes casos:
 - a) Baja calificación del socio en la central de riesgo
 - b) Documentación incompleta
 - c) Insolvencia financiera del solicitante
 - d) Inconformidad de la información contenida en el formato de la solicitud y el informe de inspección del asesor de créditos.
24. El jefe del Departamento junto al asesor realizaran el informe de los movimientos de la cartera de créditos cada último viernes de cada mes.

AREA: FINANCIERA **DEPENDENCIA:** DIRECCION FINANCIERA

CARGO: DEPARTAMENTO DE SERVICIOS FINANCIEROS

OBJETIVO: Fortalecer el desarrollo de procesos financieros mediante análisis y control crediticio para reducir el riesgo de morosidad de la cartera de créditos.

25. Los siguientes cargos serán caucionados según se detallan a continuación; El Director Financiero será caucionado con la cantidad de USD 5.000,00, Contador USD 5.000,00 y cajeras con la cantidad de USD 1.000,00 durante el periodo del desempeño en sus funciones.
26. En caso que el Asesor de Créditos reduzca el porcentaje de morosidad del 6% en la cartera vencida de créditos recibirá el incentivo económico de USD 50,00 cada mes.
27. El Comité de Créditos aprobará los montos superiores a USD 1.000,00 mientras que los montos inferiores a USD 1.000,00 es la responsabilidad del Jefe de Departamento de Servicios Financieros.
28. A partir de la falta de pago de 2 cuotas se declarara vencida la deuda, por lo que se iniciara la demanda judicial.

6.7. 8 MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE CREDITOS

6.7.8.1 PROCEDIMIENTO DE CONCESION DE CREDITOS

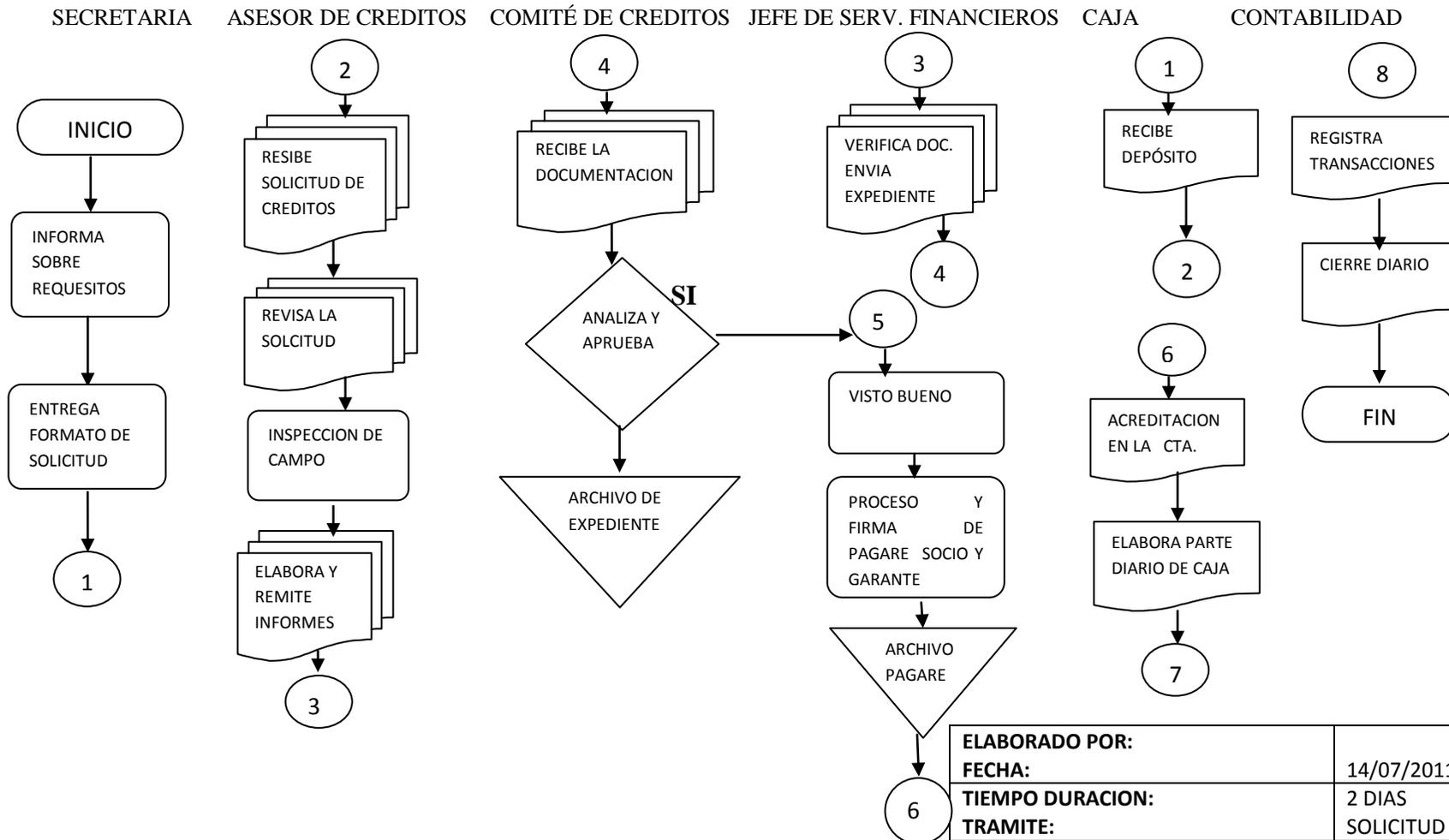
DEPARTAMENTO: Servicios Financieros

PROCESO: Concesión de Créditos sobre firmas a socios / clientes

1. Secretaria informa al socio sobre los requisitos para la concesión del crédito en la Corporación Financiera “SANTA ROSA”.
2. Entrega del formato de solicitud de crédito al socio por parte de secretaria
3. La cajera recibe el depósito del efectivo del 5 X 1 en ahorros para el encaje como base del préstamo.
4. El Asesor de Créditos recibe el formato de solicitud de crédito llenado con la información necesaria y documentación del socio solicitante.
5. Revisa la solicitud de crédito, la documentación de soporte y el buró de créditos del socio solicitante.
6. Realiza la inspección del domicilio del socio solicitante para comprobar la veracidad de los datos llenados en la solicitud.
7. Elabora el informe sobre la verificación de datos del socio, y remitirá el expediente al Jefe del Departamento de Servicios Financieros.
8. Jefe de Departamento de Servicios Financieros revisa y envía la documentación del socio al Comité de Créditos para que realice el análisis y aprobación del préstamo.
9. El Comité de Crédito analiza y aprueba la concesión del préstamo y remite expediente al Jefe del Departamento para que verifique la exactitud de la exactitud de la información.
10. El Jefe del Departamento de Servicios Financieros pone el visto bueno para continuar con el trámite para la acreditación del crédito.
11. Jefe del Departamento efectúa el procesamiento y firma del pagare por parte del socio y garantes de la obligación contraída.

12. Procede a realizar el archivo de documentos y pagare debidamente firmados
13. Acreditación en la cuenta del socio del valor del préstamo por parte de Caja.
14. Caja elabora el parte diario de movimiento de transacciones financieras del día, esto es la recepción y acreditación y reporta a contabilidad.
15. Contabilidad registra los asientos contables en el diario general, mayor general y auxiliar con la información recibida de Caja.
16. Cierre del sistema contable al final del día

6.7.8.2 FLUJO GRAMA DE PROCESOS PARA CONCESION DE CREDITOS



6.7.8.3 PROCEDIMIENTO DE RECUPERACION DE CARTERA

DEPARTAMENTO: Servicios Financieros

PROCESO: Recuperación de cartera de créditos por mora sobre firmas

1. El Asesor de Créditos prepara el reporte de la cartera de créditos de los socios con más de 5 días posteriores a la fecha fijada.
2. Realiza llamadas telefónicas a los socios con de más de 5 días, para que en las 48 horas el socio incumplido se acerque a cancelar la cuota atrasada.
3. Elaboración y entrega de la notificación extra judicial a socio y garante por falta de pago de la cuota impagada por más de más de 7 días.
4. Dentro de las 48 horas Caja recibe el pago de la cuota del crédito atrasado. En el caso de que el socio no se acerque a cancelar la cuota atrasada se prosigue con el trámite judicial de recuperación de la cartera por mora.
5. Jefe del Departamento de Servicios Financieros recibe el informe del reporte de las notificaciones extra judiciales realizada por el Asesor de Créditos de la cartera atrasada por falta de pagos por de más de 30 días ó(1 cuota).
6. Envía la información de los socios y garantes morosos con más de 30 días a la central de Buro de Créditos y al Asesor legal.
7. Asesor Jurídico recibe documentación requerida y elaborara la notificación judicial a los socios y garantes con atraso de pago con más de 2 cuotas, y remite al Asesor de Créditos.
8. Asesor de Créditos entrega la notificación judicial para que dentro de los 15 días posteriores el socio se acerque a la Corporación a cancelar las cuotas de crédito atrasados.
9. El Asesor Jurídico, en el caso de que dentro de los 15 días, el socio no se acerca a cancelar, elabora la demanda judicial ante los jueces competentes.
10. Una vez presentada la demanda judicial, Asesor Jurídico solicita ejecución de medidas cautelares provisionales o definitivas.

6.9 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA

Para la ejecución de la presente propuesta se considera seguir el siguiente proceso:

✓ Planificación

La implementación de la propuesta del Modelo Organizacional de la Corporación Financiera “SANTA ROSA” se desarrollara mediante un evento de socialización con todos los directivos y empleados, para compartir los beneficios y las ventajas que esta propone, a fin de motivar el involucramiento del personal en su ejecución.

La aplicación de la presenten propuesta iniciara a partir de noviembre de 2011, en donde cada empleado identificara las deberes y responsabilidades que debe asumir como responsable en el puesto, considerando los perfiles competitivos que esta requiere.

✓ Dirección

La Dirección y la Coordinación de la presente propuesta estarán a cargo del Directorio de la Corporación en representación del Director Ejecutivo, quien es el responsable directo de la aplicación del modelo organizacional que incluye herramientas administrativas.

✓ Control y Seguimiento

El control y seguimiento de la aplicación estará a cargo del Departamento de Fiscalización representado por el fiscalizador quien realizará auditoría administrativa para determinar los resultados obtenidos especialmente en los rendimientos financieros, específicamente originados en la concesión de créditos y su recuperación.

✓ Evaluación

Además el fiscalizador realizará la evaluación a través de indicadores de gestión y financieras para medir la eficiencia y eficacia en los procesos de concesión y recuperación de la cartera, en base a los informes de los estados financieros del primer semestre del año fiscal.

6.9 RECURSOS

Para la ejecución de la propuesta se requiere de los siguientes recursos:

6.9.1 RECURSOS HUMANOS

- ✓ Directorio
- ✓ Directo Ejecutivo

6.9.2 RECURSOS FÍSICOS

- ✓ Corporación de Desarrollo Social y Financiero “SANTA ROSA”

6.9.3 RECURSOS MATERIALES

- ✓ Impresiones
- ✓ Computador
- ✓ Copias

6.9.4 RECURSOS ECONÓMICOS

PRESUPUESTO

TABLA N° 30

DETALLE	VALOR
-Evento de socialización del Modelo Organizacional de Corporación Financiera “SANTA ROSA”	500
- Materiales	400
SUBTOTAL	900
IMPREVISTOS	100
TOTAL	1.000,00

Fuente: Corporación “SANTA ROSA”

6.9.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Para la ejecución de la propuesta se determina periodos de tiempo y responsables de cada una de las actividades que se llevaran a cabo durante los procesos.

CUADRO N° 7

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA DE CULMINACION
1.	Evento de Socialización del modelo organizacional	Coordinador General	20/11/2011	21/11/2011
2.	Aprobación de la propuesta	Director Ejecutivo de la Corporación	25/11/2011	25/11/2011
3.	Aplicación del manual de Funciones	Director Ejecutivo.	28/11/2011	30/06/2012
4.	Aplicación de políticas crediticias	Jefe del Departamento de Servicios Financieros.	28/11/2011	30/06/2012
5.	Aplicación de procedimiento en la concesión y recuperación de cartera.	Jefe del Departamento de Servicios Financieros	28/11/2011	30/06/2012
6.	Control y seguimiento de actividades realizadas de la propuesta.	Fiscalizador	28/11/2011	30/06/2011
7.	Evaluación de resultados	Fiscalizador	01/07/2012	15/07/2012
8.	Presentación del informe	Fiscalizador	20/07/2012	30/07/2012
9.				

Elaborado por: Francisco Agualongo

6.9.6 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

El Modelo Organizacional propuesto en el presente trabajo como alternativa de solución, establece la estructura orgánica funcional identificando organigramas funciones, deberes y responsabilidades del puesto para que contribuya a la realización eficiente de actividades que desempeña el personal dentro de la empresa, a fin de optimizar la utilización de los recursos financieros, humanos y tecnológicos disponibles.

La propuesta fundamental consiste en consolidar el organigrama, funciones, deberes y responsabilidades del puesto dentro de la empresa, mediante la implantación de un

modelo organizacional adecuado que contempla la estructura orgánica, estructura funcional de la empresa, manual de funciones y políticas crediticias que sirva de lineamientos, que contribuya alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera.

Con la implantación de un Modelo Organizacional, a través de la determinación de la estructura orgánica funcional se pretende definir funciones, deberes y responsabilidades del puesto, que con base al perfil requerido permita seleccionar al personal idóneo que contribuya alcanzar el mejoramiento de la gestión financiera de la Corporación Financiera “SANTA ROSA”

Además es importante que la Corporación Financiera “SANTA ROSA” cuente con herramientas administrativa como son; manual de funciones, diagrama de flujo de procesos y definición de políticas, que permita realizar el seguimiento, control y evaluación de procesos de concesión de crédito y la recuperación de cartera, ya que los créditos es la fuente de ingreso económico más importante de la empresa, siempre y cuando estos hayan sido dirigidos para fines de su creación.

BIBLIOGRAFIA

- BENJAMIN, E. (2009). *Organización de Empresas* 3ra. Edición Mc.GRAW-HILLI-INTERAMERICANA. México.
- CORDOBA, M.(2007) *Gerencia Financiera Empresarial*. 1ra. Edición. Bogotá
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* 8va Edición Mc.GRAW-HILLI- INTERAMERICANA. México.
- DIEZ, C. (2001). *Dirección Financiera*. CLOSAS ARCOYEN. Madrid.
- DUMRAUF, G. (2001) *Finanzas Corporativas*. Grupo Guías S.A. Buenos Aires.
- GUADALUPE, J (2007) *Organización y Planificación de Empresas Publicas y Privadas* Editorial PIOXII Ambato.
- GARCIA JESUS Y OTROS. (2006) *Organización y Dirección de Empresas* Internathional Thomson Editores Madrid España.
- HUMBERTO, S.(1994) *Planificación y Gestión Estratégica*. LEGIS EDITORES. Santa Fe de Bogotá.
- JOAQUIN, R. (2006) *Dirección Moderna de Organizaciones*. Internathional Thomson Editores México
- IBORRA MARIA Y OTROS,(2008) *Fundamentos de Dirección de Empresas* Internathional Thomson Editores México

BIBLIOTECA VIRTUAL “UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO”

- JARAMILLO, Z. (2006) *Las redes de cooperación: Un Modelo Organizacional de Articulación para la ciencia y tecnología*. Editorial Red Colombia Bogotá.

PARAMO, M. (2006) *Hacia la Construcción de un Modelo de Cultura Organizacional Orientada al mercado* Editorial Red Revistas Bogotá.

CALLEGAS, M. (2009) *La Mega Administración como una nueva tendencia para el Siglo XII* Editorial cid editores Buenos Aires.

BAENA, D. (2010) *Análisis Financiero: Enfoque y Proyecciones* Ediciones Ecoe Cuba.

SANTA, M. (2009) *Organigramas* Editorial cid editores Buenos Aires.

WEB GRAFIA

[WWW.gogle.com](http://www.google.com)

[WWW.gob.ec.](http://www.gob.ec)

[http: // www. Monografías.com.](http://www.Monografías.com) Modelos Organizacional

<http://www.gestiopolis.com> Gestem Financiarara

[http://www. Wikipedia.com.](http://www.Wikipedia.com) Organization

[http://www.ub.es/geocrit.](http://www.ub.es/geocrit) Estructura Organizacional

ANEXOS

ANEXO N° 1



BALANCE GENERAL

PAGINA: 01
EMISION: 30-jun-11

PERIODO:	jun-11		
1.	ACTIVOS		25585.46
1.1.	CORRIENTES		22216.96
1.1.1.	DISPONIBLE	373.28	
1.1.1.01.	CAJA	373.28	
1.1.1.01.01	Efectivo	373.28	
1.1.2.	CARTERA DE CREDITO		72,680.45
1.1.2.01.	CARTERA DE CREDITO POR VE	72,680.45	
1.1.2.01.02.	CONSUMO	70.778.23	
1.1.2.01.02.02	De 31 a 90 días	1.888.14	
1.1.2.01.02.03	De 91 a 180 días	12,205.34	
1.1.2.01.02.04	De 181 a 360 días	37,065.56	
1.1.2.01.02.05	De más de 360 días	19,519.17	
1.1.2.01.04.	MICROEMPRESA	1,902.33	
1.1.2.01.04.01	De 31 a 90 días	0	
1.1.2.01.04.02	De 91 a 180 días	0	
1.1.2.01.04.03	De 181 a 360 días	716.51	
1.1.2.01.04.05	De más de 360 días	1,185.72	
1.1.4.	CUENTAS POR COBRAR	3218,18	
1.1.4.03.	EMPLEADOS	545	
1.1.4.03.01	Anticipo de Sueldos	545	
1.2.	NO CORRIENTES	0	3368.50
1.2.2.	FIJOS PROPIEDAD, PLANTA Y	3368.50	
1.2.2.04	Muebles y enseres	30	
1.2.2.08	Equipos de oficina	1542.50	
1.2.2.09	Equipos de computación	1796	
1.2.2.10.	DEPRECIACION ACUMULADA	423,35	
1.2.2.10.02	Muebles y enseres	10,85	
1.2.2.10.07	Vehículos	412,5	
2.	PASIVOS		23363.95
2.1.	PASIVOS CORRIENTES		23363.95
2.1.1	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	5995.45	
2.1.1.01.01	Ahorros	5995.45	
2.1.1.01.02	Otros depósitos	64.02	
2.1.3.	OTROS PASIVOS CORRIENTES	17368.50	
2.1.3.01.	TRANSFERENCIAS INTERNAS	17368.50	
2.1.3.01.06	Oficina Ambato	17368.50	
3.	PATRIMONIO		837.00
3.1.	CAPITAL		837.00
3.1.1.	APORTACION SOCIETARIA	-50226,44	
3.1.1.01.	CERTIFICADOS DE APORTACION	837.00	
3.1.1.01.01	Certificados de los socio	837.00	
	UTILIDAD PERDIDA	-1.384,51	
Sistema SAC D. Reservado		TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	106477,86

ANEXO 2



BALANCE DE RESULTADOS

OFICINA		PAGINA: 1	
PERIODO:		jun-11	EMISION: 30-jun-11
CODIGO	CUENTA	ESTE MES	TOTAL
4.	INGRESOS	774,06	3,863,97
4.1.	OPERACIONALES	774,06	3,262,17
4.1.2.	POR SERVICIOS COOPERATIVO	453,68	2,432,23
4.1.2.01	Cuotas de Administración	191,81	1,343,01
4.1.2.03	Notificaciones	95	178,00
4.1.2.05	Fondo Mortuario	56,06	306,21
4.1.2.06	Inspección de Crédito	110,81	605,01
4.1.3.	POR INTERESES Y DESCUENTO	320,38	829,94
4.1.3.01.	INTERES CARTERA DE CRE. X	305,47	807,9
4.1.3.01.02	Consumo	11,39	40,87
4.1.3.01.04	Microempresa	294,08	767,03
4.1.3.05	De mora	14,91	22,04
4.2.	NO OPERACIONALES		601,8
4.2.2.	POR SERVICIOS NO OPERACIO		601,8
4.2.2.04	Otros ingresos varios		601,8
5.	GASTOS	611,8	2,479,46
5.1.	OPERACIONALES	611,8	2,479,46
5.1.4.	GASTOS DEL PERSONAL		480
5.1.4.01.	REMUNERACIONES MENSUALES		480
5.1.4.01.01	Sueldo Básico		480
5.1.4.06.	OTROS GASTOS DEL PERSONAL		384,6
5.1.5.	GASTOS GENERALES	611,8	1,999,46
5.1.5.01.	SERVICIOS	6,72	608,56
5.1.5.01.05	Arrendamientos		150
5.1.5.01.06	Comunicación publicidad y		812
5.1.5.01.07	Monitoreo		24,64
5.1.5.01.08	Interés		70,73
5.1.5.01.09	Básicos		15,64
5.1.5.01.10	Otros gastos varios		532,92
5.1.5.02.	VIAJE,HOSPEDAJE Y ALIMENTENTACION	556,18	1,279,88
5.1.5.02.02	Alimentación	178,75	494,85
5.1.5.02.03	Transporte	362	758,5
5.1.5.02.04	Comunicación y recargas c	15,43	111,02
5.1.5.04.01	Útiles de oficina	27,9	36,32
5.1.5.04.02	Útiles de aseo y limpieza	21	3,7
5.1.5.04.04	Combustibles y lubricante	21	21
5.1.5.04.05	Otros suministros	0	50
Sistema SAC. Derecho Reservado	RESULTADOS =====>	162.26	-1384,51

ANEXO 3

UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Cuestionario N.....

CENSO: Realizada al personal directivo, administrativo y operativo de la Corporación
Financiera “Santa Rosa”

OBJETIVO: Conocer el Modelo Organizacional, mediante el censo que permita identificar las, niveles Jerárquicos, dependencias funciones y responsabilidades que cumple cada uno de los involucrados en la Corporación Financiera Santa Rosa.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente las interrogantes y conteste con sinceridad, marcando con una x la respuesta seleccionada.

1.- ¿Están definidos claramente los procesos para llevar a cabo el trabajo?

SI

NO

2.-¿Qué tipo de estructura orgánica aplica actualmente la empresa?

VERTICAL

HORIZONTAL

3.- ¿La aplicación de un modelo organizacional facilita el desarrollo de la gestión financiera de la Corporación?

SI

NO

4.- ¿Qué estilo de liderazgo aplica la dirección?

AUTORITARIO

PARTICIPATIVO

5.- ¿Con que frecuencia el personal recibe capacitación para mejorar el desempeño de sus funciones?

NUNCA

RARA VEZ

SIEMPRE

- 6.- ¿La Organización cuenta con manual de funciones?
- SI
- NO
- 7.- ¿La organización cuenta con un plan de inversiones de fondos?
- SI
- NO
- 8.- ¿La organización cuenta con políticas de créditos claramente definidos?
- SI
- NO
- 9.- ¿Se han determinado políticas de crédito para orientar las inversiones?
- SI
- NO
- 10.- ¿Los créditos otorgados a los socios cumplen los fines?
- SOCIALES
- ECONOMICOS
- 11.- ¿los gastos de funcionamiento que realiza la empresa están acorde a sus necesidades?
- APROPIADO
- INAPROPIADO
- 12.- ¿La gestión financiera contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa?
- SI
- NO
- 13.-¿Cuál es la fuente principal de los ingresos?
- PROPIO
- FINANCIAMIENTO
- DONACION
- 14.- ¿El proceso de la recuperación de la cartera es?
- EFICIENTE
- DEFICIENTE
- 15.-¿La Corporación Financiera “SANTA ROSA” durante el último periodo de gestión ha generado rentabilidad?
- SI
- NO

Gracias por su colaboración