



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERIA FINANCIERA**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA FINANCIERA**

Tema:

**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ
DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA
EMPRESA DE PASTAZA LTDA.**

Autora:

RUTH ABIGAIL ALBÁN REYES

TUTOR

ING. MARIO RUBIO

AMBATO –ECUADOR

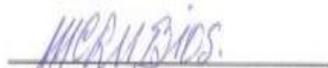
2015

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Mario Rubio, en mi calidad de _____ del Trabajo de Investigación sobre el tema **“LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU IMPACTO EN LA LIQUIDEZ DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA.”** desarrollado por la alumna **RUTH ABIGAIL ALBÁN REYES**, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Trabajo estructurado de manera individual de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de los proyectos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por el profesor calificador designado por el H. Consejo Directivo.

Ambato, Septiembre 2014



ING. MARIO RUBIO

EL TUTOR

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el informe investigativo: “La gestión administrativa y su impacto en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.” Como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuesta son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este trabajo de grado.

Ambato, Septiembre 2014



RUTH ABIGAIL ALBÁN REYES

AUTORA

CI. 1600597536

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Investigación, sobre el tema: “La gestión administrativa y su impacto en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.” elaborado por RUTH ABIGAIL ALBÁN REYES, la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero 2015

Para constancia firman



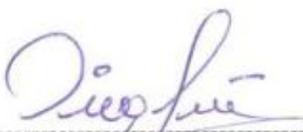
Eco. Washington Romero

PROFESOR CALIFICADOR



Lcdo. Claudio Hidalgo

PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

El esfuerzo y la constancia se lo dedico a mi tía Mayrita que más que ejemplo es mi pilar para muestra de perseverancia, responsabilidad, dedicación y amor a los trabajos y proyectos emprendidos.

ABIGAIL

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento a:

Dios, por su fidelidad que lo he visto reflejada durante toda mi vida.

A mi esposo Rolando, quien creyó en mí en todo momento, y día a día está para apoyarme, motivarme, compartir alegrías y noches de desvelo; y, nunca dudo de mis competencias.

A mi bebe que está en camino, quien verá la dedicación de mi persona, día a día por que sea el mejor en todo lo que emprenda.

A mis inolvidables padres, por haber plantado en mí la semilla de la constancia, fortaleza de espíritu y superación personal.

A la Universidad Técnica de Ambato, por promover en mis conocimientos competitivos para contribuir al desarrollo de la sociedad.

Agradezco también al Ing. Mario Rubio, quien fue el baluarte con el aporte de sus conocimientos al desarrollo del presente trabajo investigativo.

Finalmente agradezco a la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda, por entregar la información necesaria para culminar la presente investigación.

ABIGAIL

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

Página de título o portada	i
Página de aprobación por el tutor	ii
Página de autoría de la tesis	iii
Página de aprobación del tribunal de grado	iv
Índice general de contenidos	vi
Índice de gráficos	xii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de cuadros	xiv
Índice de flujogramas.....	xiv
Introducción	1
Resumen ejecutivo	xv

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1 Tema:	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1 Contextualización.....	3
1.2.1.1 Macro contextualización	3
1.2.1.2 Meso contextualización.....	4
1.2.1.3 Micro contextualización.....	5
1.2.2 Análisis Crítico	6
1.2.3 Prognosis.....	7
1.2.4 Formulación del problema	7
1.2.5 Interrogantes del problema.....	8
1.2.6 Delimitación del problema.....	8
1.3 Justificación	8
1.4 Objetivos	9
1.4.1 Objetivo General.....	9
1.4.2 Objetivos Específicos.....	9

CAPÍTULO II
2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	10
2.2. Fundamentación filosófica.....	14
2.3. Fundamentación legal	14
2.4 Categorías fundamentales	17
2.4.1 Superordenación.....	17
2.4.2 Subordinación	18
Gestión administrativa	18
Variable dependiente: Liquidez	19
2.4.3 Visión dialéctica.....	20
Administración.....	20
Calidad	20
Planeación de la Calidad	21
Metas de Calidad.....	21
Gestión administrativa	22
Propósitos de la Gestión Administrativa.....	22
Sistema de control de gestión.....	22
Planificación.....	23
El proceso de planeación estratégica	23
Modelo del proceso de planeación estratégica.....	24
Perfil de la empresa.....	25
Orientación, valores y visión de los ejecutivos.....	25
Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica.....	25
Ambiente interno.....	25
Evaluación y elección de estrategias.....	26
La matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación	26
Cuatro estrategias alternativas	26
Organización formal	27
Organización informal	28
División organizacional: el departamento.....	28

La estructura y el proceso de organizar	28
Factores humanos.....	29
Dirección.....	29
Herramientas para ser un líder inspirador	30
Herramientas para ser un líder inspirador	30
Motivación	31
Definir el liderazgo	32
Componentes del liderazgo	32
El control como sistema de realimentación	33
Administración financiera.....	33
Análisis Financiero	33
Indicadores financieros	33
Razón de liquidez.....	34
Clasificación de las razones de liquidez	34
Capital neto	34
Índice de solvencia o razón circulante	34
Indicador de Posición del Efectivo	35
Índice de Capacidad	35
Medidas de Liquidez de Pasivos	36
Principios del estado de liquidez.....	36
Planificación de liquidez	36
Proceso de elaboración del estado de liquidez.....	37
Análisis de los componentes del estado de liquidez	38
Matriz de liquidez	39
Registro de Egresos Proyectados	39
Comparativo del Ciclo de Caja	39
Indicadores financieros derivados de la matriz de liquidez	40
Indicadores financieros derivados de la matriz de liquidez	40
Bases para la elaboración del flujo de fondos proyectado	41
Análisis de los objetivos de liquidez.....	41
Clasificación de la iliquidez	41
Proceso para resolver la falta de la liquidez.....	42

2.5 Hipótesis.....	42
2.6 Señalamiento de variables.....	42

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Modalidad básica de la investigación	43
3.1.1 Investigación de campo.....	43
3.1.2 Investigación documental - bibliográfica.....	43
3.2 Nivel o tipo de investigación	43
3.2.1 Investigación Exploratoria	44
3.2.2 Investigación Descriptiva.....	44
3.2.3 Asociación de variables	44
3.2.4 Investigación explicativa.....	45
3.3 Población y muestra	45
3.3.1 Población.....	45
3.3.2 Muestra.....	45
3.4. Operacionalización de Variables.	46
3.4.1. Variable Independiente: Gestión administrativa.....	46
3.4.2. Variable Dependiente: Liquidez	47
3.5. Técnicas e Instrumentos.....	48
3.6 Procesamiento y Análisis	48

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados	50
4.2 Interpretación de datos	50
4.3 Verificación de la hipótesis.....	61
Frecuencias observadas	62
Modelo Lógico	62
Grados de libertad	63

Tabla de contingencia	64
-----------------------------	----

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	66
5.2 Recomendaciones.....	66

CAPÍTULO VI LA PROPUESTA

Título.....	67
6.1. Datos informativos.....	67
6.2 Antecedentes de la propuesta.....	68
6.3 Justificación	68
6.4. Objetivos	69
Objetivo general.....	69
Objetivos específicos	69
6.5 Análisis de factibilidad.....	69
6.6. Fundamentación	70
6.7 Metodología. Modelo operativo.....	72
Modelo operativo	72
PRESPECTIVA FINANCIERA	78
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	81
PRESPECTIVA DEL CLIENTE.....	82
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	85
6.8 Administración.....	89
6.9 Previsión de la evaluación.....	89
Bibliografía	91
Anexos	93

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 01.- Deficiente gestión administrativa.....	6
Gráfico N° 02.- Superordenacion.....	17
Gráfico N° 03.- Gestión administrativa	18
Gráfico N° 04.- Variable dependiente: Liquidez	19
Gráfico N° 05.- Modelo del proceso de planeación estratégica.....	24
Gráfico N° 06.- Perfil de planeación institucional.....	51
Gráfico N° 07.- Integración organizacional	52
Gráfico N° 08.- Sistema direccional	53
Gráfico N° 09.- Objetivos delineados	54
Gráfico N° 10.- Gestión administrativa	55
Gráfico N° 11.- Resultados financieros	56
Gráfico N° 12.- Toma de decisiones	57
Gráfico N° 13.- Mejorar la liquidez	58
Gráfico N° 14.- Cobertura de la institución	59
Gráfico N° 15.- Factor económico	60
Gráfico N° 16.- Gráfico de verificación.....	65
Gráfico N° 17.- Cuadro de mando integral	77
Gráfico N° 18.- Perspectiva de procesos internos.....	81
Gráfico N° 19.- Ciclo de entrenamiento	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01.- Perfil de planeación institucional	51
Tabla N° 02.- Integración organizacional	52
Tabla N° 03.- Sistema direccional	53
Tabla N° 04.- Objetivos delineados	54
Tabla N° 05.- Gestión administrativa	55
Tabla N° 06.- Resultados financieros	56
Tabla N° 07.- Toma de decisiones	57
Tabla N° 08.- Mejorar la liquidez	58
Tabla N° 09.- Cobertura de la institución	59
Tabla N° 10.- Factor económico	60
Tabla N° 11.- Competitividad en el sector financiero	61
Tabla N° 12.- Crecimiento empresarial	61
Tabla N° 13.- Frecuencias observadas	62
Tabla N° 14.- Grados de libertad	63
Tabla N° 15.- Tabla de contingencia	64
Tabla N° 16.- Tabla de verificación	65
Tabla N° 17.- Matriz del perfil competitivo	74
Tabla N° 18.- Prespectiva financiera	78
Tabla N° 19.- Semaforización.....	83
Tabla N° 20.- Proyecciones de la gestion fianncera con el cuadro de mando integral	86

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 01.- Indicadores financieros derivados de la matriz de liquidez.....	40
Cuadro N° 02.- Análisis de los objetivos de liquidez	41
Cuadro N° 03.- Manejo administrativo.....	45
Cuadro N° 04.- Gestión administrativa.....	46
Cuadro N° 05.- Liquidez.....	47
Cuadro N° 06.- Modelo operativo.....	72
Cuadro N° 07.- Foda (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	73
Cuadro N° 08.- Objetivos.....	75
Cuadro N° 09.- Integración de información.....	82
Cuadro N° 10.- Perspectiva del cliente	83

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Flujograma N° 01.- Proceso de elaboración del estado de liquidez.....	32
---	----

RESUMEN EJECUTIVO

El marco comercial y financiero en la actualidad se ha establecido como competitivo, de tal manera que se ha evidenciado la problemática de no contar con una gestión administrativa integral, la cual se refleja en la baja liquidez empresarial generando esto un cambio obligatorio del modelo de trabajo, la metodología de campo que se ha utilizado ha permitido conocer las falencias en el manejo organizacional, por tanto se ve afectada también liquidez y gestión financiera. En este sentido establecer un modelo mediante la utilización del cuadro de mando integral que permitirá unificar la información de tal manera que se genere una toma de decisiones equilibradas a las necesidades empresariales y de los clientes proyectando una imagen de calidad de servicios y productos financieros y así acceder a la fidelización del socio en el mercado. Por tanto se debe organizar un alineamiento de los recursos, con la finalidad de que se orienten a maximizar atributos que el usuario califique como competitivos, y que la calidad sea referente de eficiencia en el entorno financiero.

Palabras claves: gestión, organización, planificación, dirección, control, finanzas, liquidez, inversión, procesos, información, perspectiva.

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa se ha convertido en un modelo de cambio organizacional, de esta manera establece un nuevo direccionamiento empresarial que promoverá el acceso a nuevos mercados posicionando una imagen de eficiencia y calidad, para lo cual la liquidez es un factor importante, ya que se convierte en el instrumento dinamizador de toda gestión, en este contexto entonces la organización de la estructura financiera promoverá el cumplimiento de los objetivos institucionales, de tal manera que la presente investigación consta de los siguientes capítulos:

En el capítulo I, se contextualiza para detallar sobre el problema planteado, se da la descripción del problema, el análisis respectivo, se formula el problema, se da la delimitación del problema, la justificación, y el objetivo general como también los objetivos específicos.

Es importante recalcar que se detalla a nivel general el marco legal para el sistema bancario, la constitución de la cooperativa, sus avances, también como estándares que constituyen las normas y disposiciones internas las cuales se ajustan a las circunstancias y necesidades propias de la entidad; desde luego, sin contravenir las normas generales.

En el capítulo II se recopila toda la información necesaria y bases científicas que contribuyan de manera eficiente al desarrollo de este proyecto de investigación, que integra el Marco Teórico con los antecedentes, las fundamentaciones, la categorización de las variables, formulación de hipótesis y el señalamiento de las variables

El capítulo III lo constituye la Metodología con la modalidad básica de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, operacionalización de las variables, técnicas de recolección de la información y el procesamiento.

Aquí se da más énfasis a la aclaración entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y en qué dirección va.

En el capítulo IV, se encuentra el análisis e interpretación de resultados recolectados en la investigación de campo y la respectiva verificación de la hipótesis, indicando por supuesto el modelo matemático a utilizarse, la combinación de frecuencias y por último el gráfico de verificación.

En el capítulo V, una vez presentado el análisis y todo el desarrollo de la investigación, se redactan las conclusiones y recomendaciones de la investigación, en donde se propone como producto final un capítulo amplio con conclusiones y recomendaciones.

El capítulo VI, tomamos como herramienta principal el desarrollo de cada una de las evaluaciones, obteniendo así para la propuesta objetivos tanto generales como específicos, su análisis de factibilidad, fundamentación de acuerdo al cuadro de mando integral con las perspectivas tanto del cliente, financiero, del proceso interno y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Es importante complementar con el modelo operativo que utiliza una herramienta FODA para su análisis y concluir con misión y visión de la Institución teniendo así el plan de acción, el cual permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa y la liquidez para las proyecciones establecidas.

La investigación consideramos un aporte muy importante y valioso para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza concluyendo el trabajo final con sus respectivas bibliografías y anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema:

La gestión administrativa y su impacto en la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

1.2.1.1 Macro contextualización

Según estimaciones de la SEPS, a diciembre de 2012 los activos de las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) ascendieron a cerca de \$5.795,8 millones, lo que representa el 93% del total de activos del sector cooperativo. Por su parte, el grupo de cooperativas de transporte (segundo grupo de mayor tamaño) contó con niveles de activos totales de \$251 millones, equivalente al 4% de los activos de todo el sector cooperativo.

De acuerdo a la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), hasta diciembre de 2012 el sistema de cooperativas de ahorro y crédito como integrante del sistema financiero privado, concentraba el 11,3% de los Activos; 15,1% de Cartera; 10,8% de Pasivos; 10,8% de Depósitos; 15,2% de Patrimonio y 12,8% de los Resultados. A partir de enero de 2013 las cooperativas que venían siendo controladas por la SBS pasaron a formar parte de las entidades bajo la supervisión de la SEPS, organismo técnico con jurisdicción nacional, personalidad jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera, con jurisdicción coactiva. Fuente: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item>

Se observa entonces que el crecimiento de estas instituciones ha sido acelerado en el país, lo cual no ha generado un alto perfil competitivo, evidenciando que la

gran mayoría no cuenta con una gestión administrativa integral, y se refleja en el deficiente liderazgo en el mercado y por tanto se ve afectada la liquidez institucional.

1.2.1.2 Meso contextualización

En el marco legal para el Sistema Bancario, compuesto por 26 entidades privadas, ha permitido que las cooperativas de ahorro y crédito vean su oportunidad de ganar socios o clientes insatisfechos con la banca. En la búsqueda de mercado están 925 cooperativas de Ahorro y crédito (CAC), de las cuales 40 son controladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) y 885 por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, creada recientemente. El éxito total de su operatividad se da principalmente en las zonas rurales, en sectores de ingresos medios y bajos. Y de acuerdo con cifras manejadas por la Superintendencia de Bancos, hasta octubre, las CAC ya representarían un total de \$5 000 millones en activos a escala nacional. Diario de Negocios, 19 dic. 2012, p. 2.

Altos niveles de morosidad en la cartera y proliferación de entidades, sobre todo en la Sierra central, son algunos problemas que presentan las cooperativas de ahorro y crédito (COAC) que estaban reguladas por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) y que pasaron al control de la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. A diciembre del 2011, según la Red Financiera Rural (RFR) y el buró de información crediticia Equifax, las entidades que eran reguladas por el MIES en la Sierra central presentaron un nivel de morosidad del 10,4%. Les superan las de la Amazonía, con el 13,3%; y de la Costa, con el 12,8%. Mientras que la morosidad de todas las cooperativas en su conjunto es del 8,7%. En cambio, las cooperativas registradas por la Superintendencia de Bancos presentan una morosidad del 6,36% y la banca, del 4,24% al 18 de julio. En los últimos tres años, desde Machachi hasta Riobamba se han multiplicado las COAC que estaban reguladas por el MIES, sobre todo indígenas. Algunas son desmembraciones de otras y se convierten en pequeñas

iniciativas, de grupos de amigos o de familiares, según dirigentes consultados. En el último censo del MIES, a diciembre del 2008 se contabilizaban 1.221 en el país. Pichincha y Guayas concentraban la mayor cantidad, con 404 y 177, respectivamente. En Cotopaxi había 32, en Tungurahua 117 y en Chimborazo 73. Según la Superintendencia de Economía popular y Solidaria, al momento la cifra bordea las 1.000 entidades activas y, según la RFR, el 35% de ese total está en la Sierra central. En Tungurahua, existen alrededor de 45 cooperativas de ahorro y crédito indígena que colocan a la provincia como la primera en crecimiento económico a escala nacional; entre ellas se destacan las siguientes: Chibuleo Ltda, Mushuc Runa, Kullki Wasi, Ambato, Corambato, Yuyak Runa, Esencia Indígena, Nuevo País, Llankuc Runa, Nueva Generación, Cooperativa Pastaza, Cooperativa Pacificar Chimborazo, Cooperativa Choco Ltda. Pichincha, entre otras.

El crecimiento en la provincia ha sido más que acelerado poco controlado, debido a eso, son pocas las instituciones que cumplen a cabalidad con los requerimientos del cliente, de tal manera que se evidencia una deficiente gestión administrativa, la misma que no promueve integración y coordinación conllevando esto a la baja demanda en el mercado y se refleja en la baja liquidez financiera afectando así al cliente.

1.2.1.3 Micro contextualización

En la localidad se encuentra la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza nace a la luz del Sistema Cooperativo gracias a la iniciativa de directivos y socios de la Cámara de la Pequeña Industria de Pastaza, que conciben la idea de crear su propia entidad financiera. Mediante Acuerdo Ministerial No.593 del 15 de abril de 1987, se aprueba el Estatuto de la Cooperativa como “Pequeños Industriales del Puyo”. En este sentido el incremento de la competencia ha evidenciado que en la institución existe una deficiente gestión administrativa, la misma que no promueve dinamismo organizacional, limitando esto la liquidez debido a que la baja demanda en el

entorno limita las oportunidades de inversiones generando una imagen de insatisfacción en el entorno.

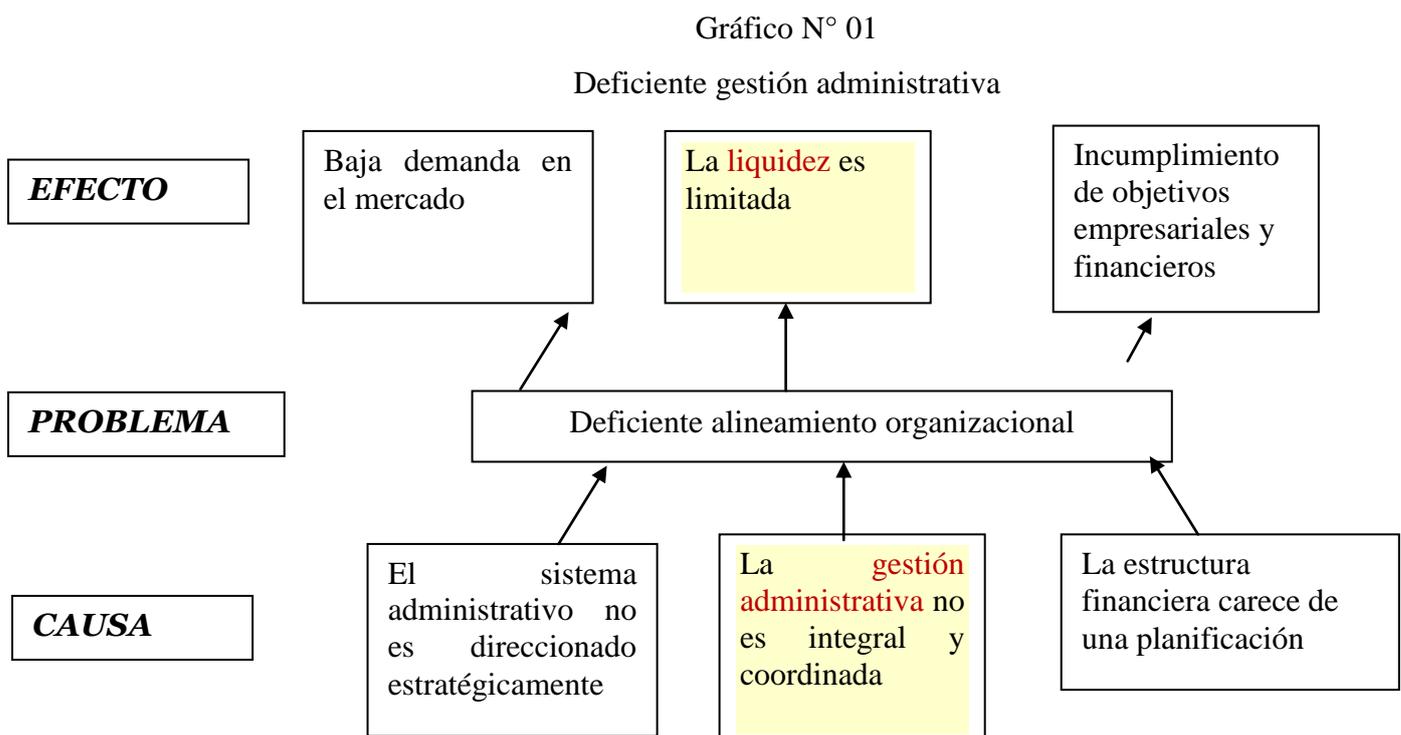
1.2.2 Análisis Crítico

Entonces, la problemática ha sido ocasionada porque el sistema administrativo no es direccionado estratégicamente, es decir no es proactivo y por ende se genera una baja demanda en el mercado.

Otro factor determinante es que la gestión administrativa no es integral y coordinada, lo cual conlleva a que la liquidez sea limitada y en ocasiones las decisiones no sean las acertadas perjudicando a los clientes y proyectando un bajo perfil competitivo.

Se determina finalmente la estructura financiera carece de una planificación, la misma que limita la delineación de recursos generando esto, que la liquidez baya en retroceso y por ende no se cumplan los objetivos institucionales y financieros.

1.2.2.1 Árbol de Problemas



1.2.2.2 Relación Causa - Efecto

Se determina entonces que existe un sistema administrativo en la institución que no es manejado con una orientación estratégica, lo cual afecta a la fidelización del cliente en el mercado y por tanto se genera también una gestión administrativa no alineada a la consecución de las metas, también el no generar una planificación financiera conlleva a que no se cumplan objetivos generando una deficiente imagen en el entorno financiero.

1.2.3 Prognosis

Por ende de no establecer una solución al problema no solo que la institución financiera generará una administración deficiente, en la cual no se establezca un delineamiento de su cultura organizacional hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales, sino que la misma se verá reflejada en la insatisfacción de las necesidades del cliente generando baja cobertura en el entorno, el posicionamiento en el entorno financiero será bajo debido a que existe un alto crecimiento de la competencia y por ende la baja liquidez no permitirá un desarrollo organizacional sostenible.

En este sentido la cooperativa no generará una imagen de eficiencia y por ende no se crearán ventajas sostenibles que promuevan el crecimiento institucional, limitando la calidad de vida de los actuales y potenciales socios y clientes.

1.2.4 Formulación del problema

¿La deficiente gestión administrativa impacta a la liquidez de la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.?

1.2.5 Interrogantes del problema

- ¿Es necesario establecer una gestión administrativa integral para generar el cumplimiento de los objetivos institucionales?
- ¿Cuáles son los factores que generan una baja liquidez financiera?
- ¿Es necesario reestructurar un modelo de gestión administrativa para incrementar la liquidez y la captación en la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.?

1.2.6 Delimitación del problema

Delimitación Campo

Campo: Financiero

Área: Administrativa

Aspecto: Liquidez

Delimitación Espacial

La investigación se realizará en la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Delimitación Temporal

El proceso investigativo se efectuará en el primer semestre del año 2014.

1.3 Justificación

La presente investigación es importante por cuanto establece una gestión administrativa que permitirá acceder a un alto perfil competitivo, ya que se integrará y coordinará la información financiera de tal manera que se genere

satisfacción de los requerimientos del cliente y por ende la demanda y la cobertura sean sostenibles en el mercado.

De tal manera que el interés se fundamenta en cambiar los procesos administrativos y hacerlos proactivos hacia el cumplimiento de los objetivos y entonces acceder a una ventaja competitiva altamente coordinada e integrada al manejo financiero de la institución.

El impacto está delineado en el momento en que se establecerá coordinación e integración de la información y por ende las decisiones no será intuitivas, sino participativas en beneficio interno y externo.

Es factible por cuanto se presenta la apertura de la directiva hacia la proporción de la información en cada uno de los aspectos pertinentes del proceso investigativo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar la gestión administrativa y su impacto en la liquidez de la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda., para incrementar la liquidez de la Institución, mediante la aplicación de una investigación de campo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar los elementos que limitan la eficiencia de la gestión administrativa para alinear eficientemente los recursos y generar impacto en el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Establecer factores de cambio para acceder a una estructura financiera equilibrada y maximizar inversiones.
- Proponer la reestructura de un modelo de gestión administrativa para mejorar la liquidez de la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

En el desarrollo de la investigación se tomará en consideración el siguiente trabajo:

De la Universidad Técnica de Ambato, de la Sra. (Silva, Victoria, 2013), con el tema LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU EFECTO EN LAS VENTAS DEL SUPERMERCADO BALAREZOCIA.LTDA DEL CANTON SALCEDO, donde se determina como objetivo general:

- Analizar el enfoque de la gestión administrativa y su impacto en las ventas del Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda. del cantón Salcedo.

También expone sus objetivos específicos que son:

- Determinar el proceso de la actual gestión administrativa para optimizar los recursos organizacionales.
- Establecer la dirección de ventas para acceder a un mejor posicionamiento en el mercado de la localidad.
- Diseñar un modelo de gestión administrativa para mejorar el volumen de las ventas en el Supermercado Balarezo Páez CIA. Ltda. del cantón Salcedo.

Y después de una amplia investigación desarrollada llega a las siguientes conclusiones:

- Se manifiesta que en el Supermercado no se planifican adecuadamente las actividades, por ende no existe compromiso del personal.

- La estructura organizacional no presenta coordinación por ende no existe responsabilidad única en cada una de sus áreas.
- En el supermercado es necesario un cambio al manejo administrativo, con la finalidad de generar liderazgo y autoridad para el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Se manifiesta que la actual administración no establece servicios integrales que promueva la lealtad de los clientes afectando esto el posicionamiento en el mercado.

Recomendando lo siguiente:

- Es necesario establecer un diseño organizacional, en el cual se delimite funciones y responsabilidades de manera que existe una sinergia interna en beneficio del cliente.
- El cambio debe estar direccionado en cada uno de los niveles organizacionales, con la finalidad de generar mejor productividad y por ende establecer un alto desarrollo organizacional en el mercado.
- Por tanto la administración del supermercado debe establecer valor agregado al cliente para así generar una mayor participación de las ventas y también mejorar la rentabilidad organizacional.

En el contexto empresarial, es importante generar una gestión administrativa integral que alinee cada uno de los recursos, hacia el cumplimiento de los objetivos y así obtener la fidelización y la satisfacción de los clientes, obteniendo ventajas competitivas que permitan acceder a una mejor cobertura en el entorno, sea este comercial o de banca si es necesario la fidelización del cliente para el sostenimiento de las empresas.

De la (Córtez, Luz y otros, 2010); en su investigación acerca de la gestión administrativa en la I.P.S Los Angeles en la que manifiesta que el modelo propuesto se puede adaptar a otros proceso diferentes a analizar las áreas administrativa y operativa de la organización, que sería importante más adelante

iniciar un estudio de mejoramiento en la prestación en si del servicio de salud a los pacientes de la I.P.S por eso este autor se plantea los siguientes objetivos:

- Detectar las falencias presentadas en las áreas Administrativas y operativas a partir de la elaboración de un Diagnóstico.
- Tabular y analizar la información del diagnóstico con el fin de proponer planes de solución a las falencias presentadas.
- Implementar un plan de mejoramiento de acuerdo a las nuevas tendencias administrativas aplicables a la I.P.S Los Ángeles enmarcada dentro del sector de primer nivel de complejidad, que garantice el mejoramiento en los servicios prestados tanto para el cliente interno como externo.

Concluyendo que:

- Se realizó un diagnostico desde la perspectiva por mejorar el funcionamiento de las áreas administrativa y operativa de la I.P.S. Los Ángeles, que nos permitan conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la institución.
- A partir de estos resultados se elaboró el plan de acción el cual recoge en un documento las estrategias a seguir para mejorar los diferentes procesos dentro de la I.P.S, que beneficiaran tanto a los funcionarios, personal administrativo, operativo y al usuario final

Y recomienda lo siguiente:

- El plan de acción debe ser liderado por la dirección de la institución con la participación y compromiso de todos los funcionarios.
- El modelo propuesto se puede adaptar a otros proceso diferentes a analizar las áreas administrativa y operativa de la organización, sería importante más adelante iniciar un estudio de mejoramiento en la prestación en si del servicio de salud a los pacientes de la I.P.S

Es importante entonces generar un cambio paradigmático en la administración con la finalidad de generar satisfacción interna y externa y así fortalecer el servicio en el mercado, pero sobre todo se basa en la importancia de dar un servicio con excelencia al cliente externo para la fidelización del mismo hacia la I.P.S Los Ángeles.

De (Macías, Ana y Vega, Perla, 2010), quien en su investigación sobre LA GESTION ADMINISTRATIVA EN EL BANCO COMERCIAL DE MANABI Y SU INCIDENCIA EN EL DESTINO DE LOS RECURSOS ECONOMICOS determina por medio de objetivos:

- Investigar la gestión administrativa del Banco Comercial de Manabí
- Indagar la gestión financiera del Banco Comercial de Manabí y su incidencia en el destino de sus recursos económicos.
- Determinar las estrategias administrativas y financieras ejecutadas por el Banco Comercial de Manabí en el otorgamiento de créditos al sector comercial de Manta.
- Cuantificar los negocios que son objeto de crédito del Banco Comercial de Manabí del sector comercial en Manta.

Una vez iniciada su investigación la autora concluye con lo siguiente:

- El banco comercial de Manabí de la sucursal Manta aporta al desarrollo de las actividades comerciales y productivas de la ciudad con la entrega de créditos que fermentan la actividad económica de cada uno de estos sectores.
- La mayor parte del monto financiero otorgado por los créditos se ha destinado al sector comercial, de consumo y microcréditos, los que están siendo enfocados en dirección a la misión del banco.

De acuerdo a la investigación como recomendaciones se puede manifestar que; optimizar la cantidad de recursos financieros destinados a créditos y de esta

manera inyectar más recursos que beneficiaran a las mejoras socioeconómicas de la población de Manta también se puede implementar nuevas líneas de crédito para aportar al desarrollo de sectores que no han sido tomados en cuenta con énfasis por parte de la alta gerencia del Banco.

Es importante entonces generar una integración en las áreas organizacionales de las empresas para colocar en el entorno mejores servicios ya si poder beneficiar al usuario y proyectar una imagen de eficiencia y calidad.

2.2. Fundamentación filosófica

El enfoque filosófico de la investigación será el crítico- propositivo, por cuanto se ha establecido la problemática de la institución, para posteriormente generar una solución mediante la propuesta. De tal manera que se establece generar un cambio paradigmático para generar desarrollo empresarial sostenible, el mismo que se encamine a la satisfacción del socio como eje transversal para el progreso financiero en la sociedad.

2.3. Fundamentación legal

En el desarrollo de la investigación se utilizó la siguiente base legal:

Se utilizó la NIIF 1, la aplicación por primera vez de las normas internacionales, en la cual se indica que:

El objetivo de esta NIIF es asegurar que los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF de una entidad, así como sus informes financieros intermedios, relativos a una parte del ejercicio cubierto por tales estados financieros, contienen información de alta calidad que:

- (a) Sea transparente para los usuarios y comparable para todos los ejercicios que se presenten;
- (b) suministre un punto de partida adecuado para la contabilización según las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); y

(c) pueda ser obtenida a un coste que no exceda a los beneficios proporcionados a los usuarios.

Alcance

Una entidad aplicará esta NIIF en:

(a) sus primeros estados financieros con arreglo a las NIIF; y(b) en cada informe financiero intermedio que, en su caso, presente de acuerdo con la NIC 34 Información financiera intermedia, relativos a una parte del ejercicio cubierto por sus primeros estados financieros con arreglo a las NIIF.

Los primeros estados financieros con arreglo a las NIIF son los primeros estados financieros anuales en los cuales la entidad adopta las NIIF, mediante una declaración, explícita y sin reservas, contenida en tales estados financieros, del cumplimiento con las NIIF. Los estados financieros con arreglo a las NIIF son los primeros estados financieros de una entidad según NIIF si, por ejemplo, la misma:

(a) ha presentado sus estados financieros previos más recientes:

(i) según requerimientos nacionales que no son coherentes en todos los aspectos con las NIIF; (ii) de conformidad con las NIIF en todos los aspectos, salvo que tales estados financieros no contengan una declaración, explícita y sin reservas, de cumplimiento con las NIIF; (iii) con una declaración explícita de cumplimiento con algunas NIIF, pero no con todas; (iv) según requerimientos nacionales que no son coherentes con las NIIF, pero aplicando algunas NIIF individuales para contabilizar partidas para las que no existe normativa nacional; o (v) según requerimientos nacionales, aportando una conciliación de algunos importes con las mismas magnitudes determinadas según las NIIF;

(b) ha preparado estados financieros con arreglo a las NIIF únicamente para uso interno, sin ponerlos a disposición de los propietarios de la entidad o de otros

usuarios externos; (c) ha preparado un paquete de información de acuerdo con las NIIF, para su empleo en la consolidación, que no constituye un conjunto completo de estados financieros, según se define en la NIC 1 Presentación de estados

TITULO PRIMERO

ÁMBITO DE APLICACIÓN, DEFINICIONES Y ALCANCES

Artículo 1.-

El presente Reglamento rige la constitución, organización, funcionamiento y liquidación de las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, así como de las cooperativas de segundo piso, sujetas al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Artículo 2.- Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pueden ser de Primer o Segundo Piso; las Cooperativas de Primer Piso son aquellas que pueden realizar intermediación financiera con sus socios y terceros que podrán ser personas naturales o jurídicas; las Cooperativas de Segundo Piso son aquellas que únicamente pueden realizar intermediación financiera con Cooperativas de Ahorro y Crédito de Primer Piso, socias o no socias.

Artículo 3.- Las cooperativas se rigen por los valores y principios universales del cooperativismo, los mismos que deberán ser aplicados en las resoluciones de carácter general emitidas para el sector cooperativo. Los principios del cooperativismo son:

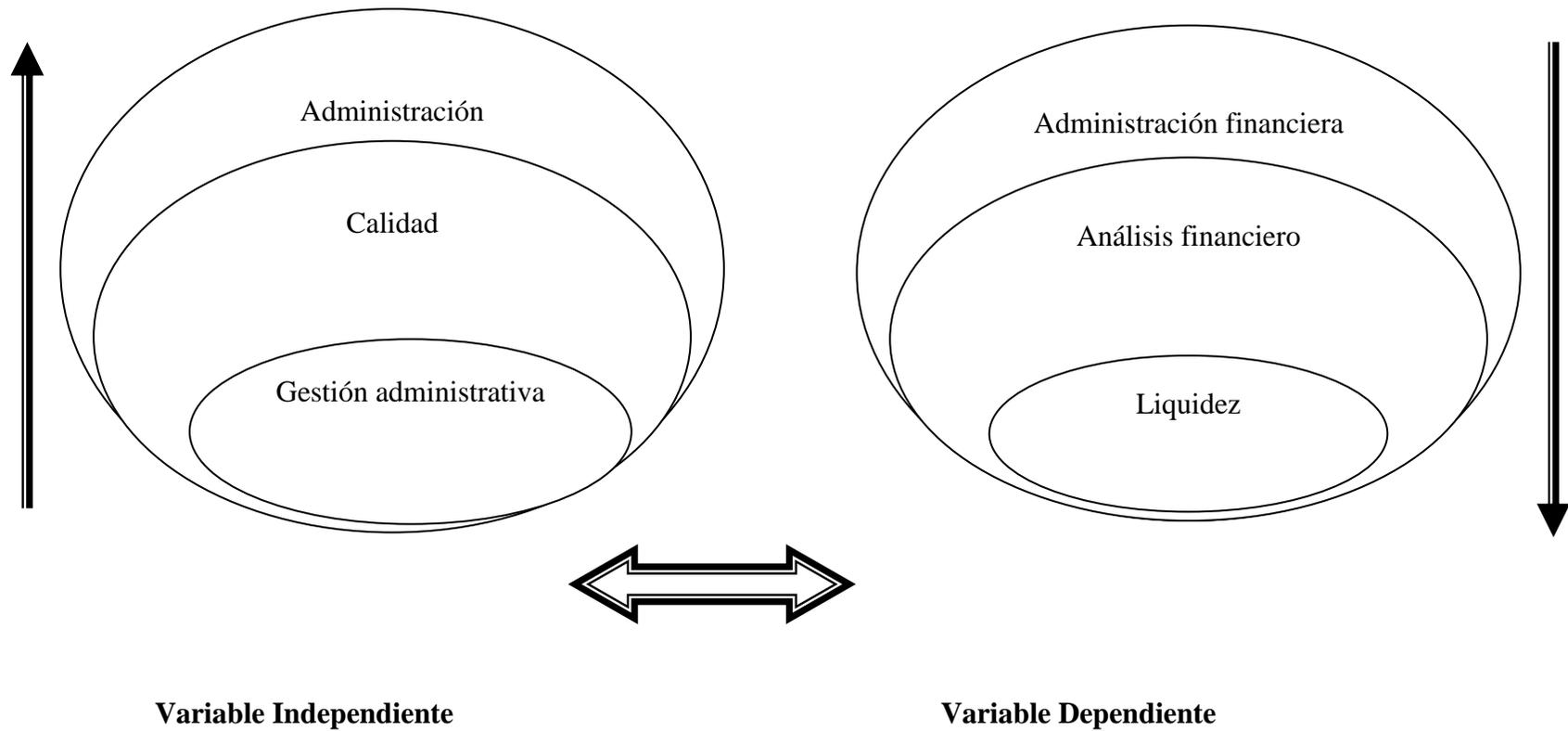
- a) Adhesión abierta y voluntaria;
- b) Control democrático de los socios;
- c) Participación económica de los socios;
- d) Autonomía e independencia;
- e) Educación, capacitación e información;
- f) Cooperación entre cooperativas; y,
- g) Compromiso con la comunidad

2.4 Categorías fundamentales

2.4.1 Superordenación

Gráfico N° 02

Superordenacion



2.4.2 Subordinación

Variable Independiente: Gestión administrativa

Gráfico N° 03

Gestión administrativa

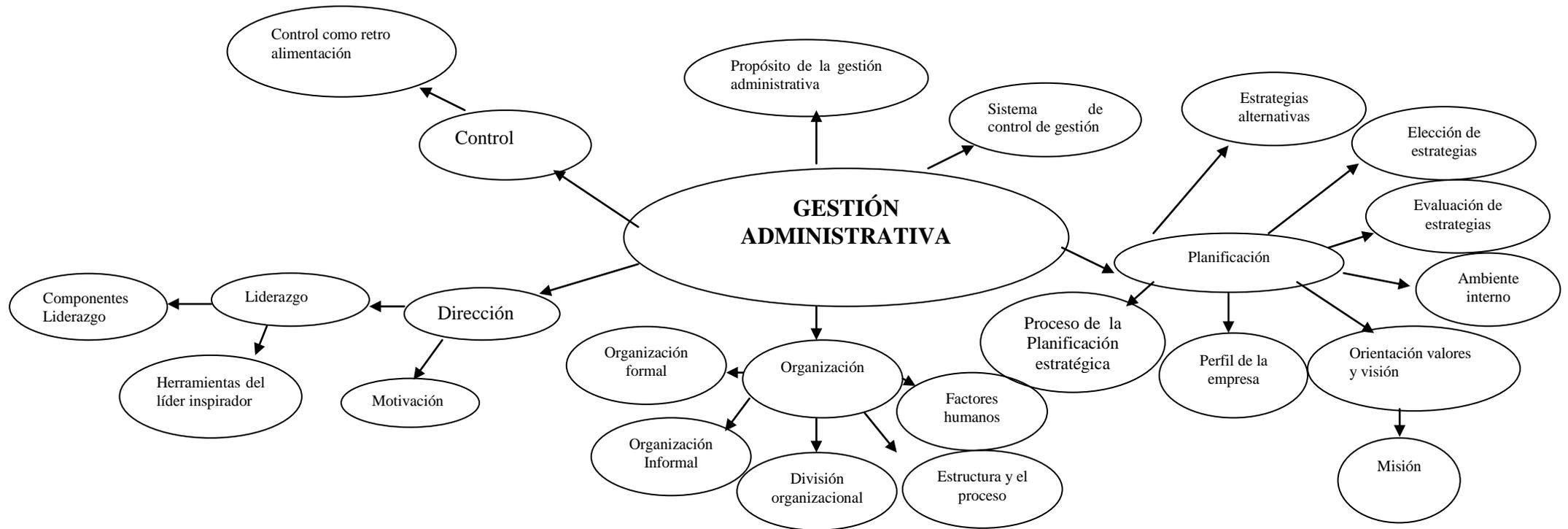
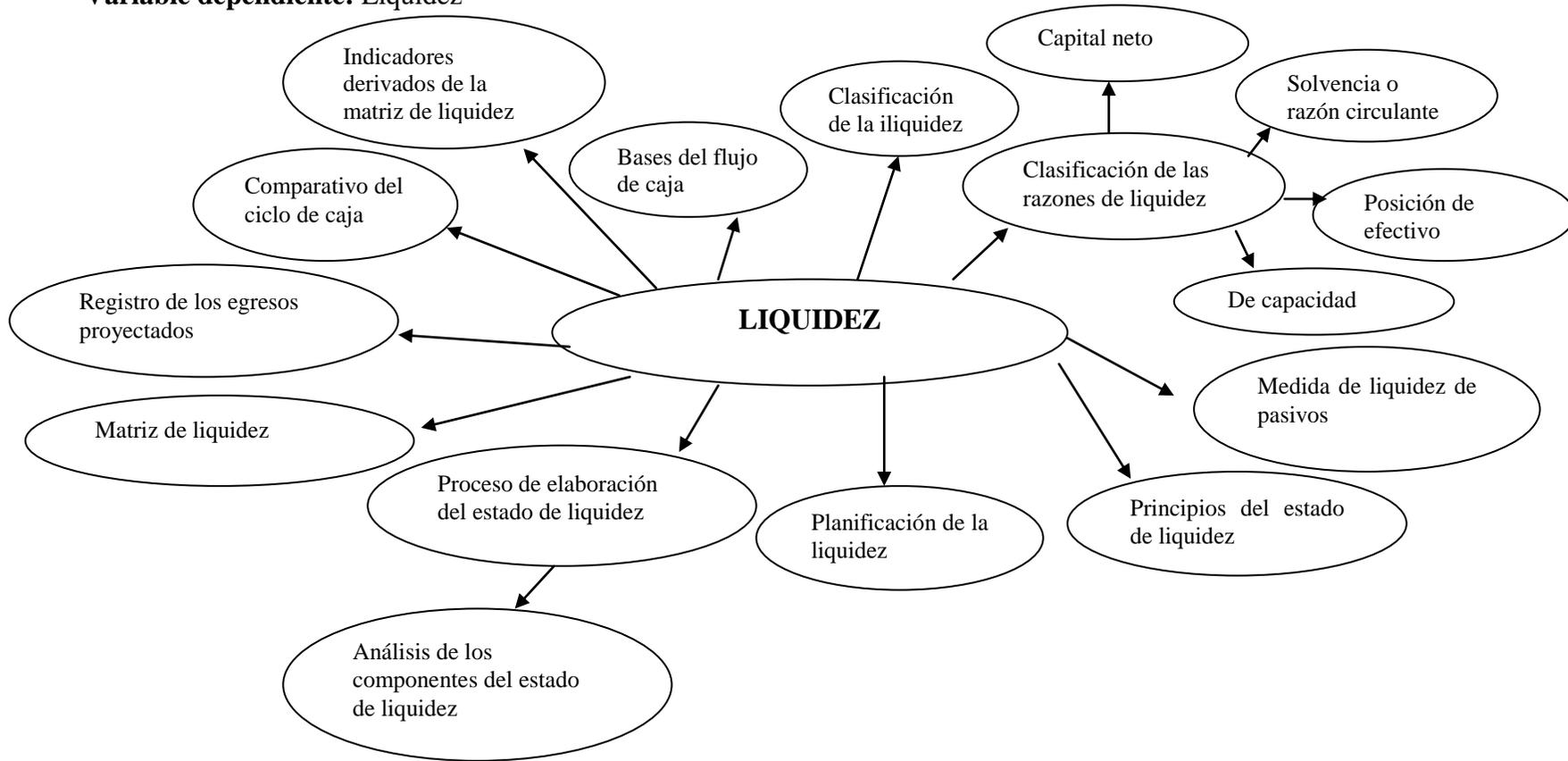


Gráfico N° 04

Variable dependiente: Liquidez



2.4.3 Visión dialéctica

Administración

Define Stephen P. Robbins, (2010, pág. 7) La Administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

Dice Juan, Roure, (2006, pág. 42) Implica ver la organización como un sistema en el que todas las actividades que se realizan en su seno están interaccionadas de forma que se consigue, de la manera más eficaz y eficiente la satisfacción de los diversos clientes actuales y potenciales de la empresa.

Contextualizando así a la gestión de procesos como parte de una Administración inicial y principal para la organización de una empresa.

Calidad

Define Robbins, Ediciones Pearson, (2010, pág.438) que la calidad en este caso es como la habilidad de un producto o servicio de realizar de manera confiable lo que se supone debe hacer y satisfacer las expectativas del cliente.

¿Cómo se logra la calidad? Ése es un asunto que los gerentes deben abordar. Una buena manera de analizar las iniciativas de calidad es considerar las funciones gerenciales que deben realizarse

- Planeación
- Organización

- Dirección
- Control

Planeación de la Calidad

Los gerentes deben tener objetivos y estrategias para mejorar la calidad y planes para lograr dichos objetivos. Las metas pueden ayudar a enfocar la atención de todos en algún estándar de calidad objetivo. Por ejemplo, Caterpillar INC. (Corporación de Estados Unidos, con sede central en Peoria, Illinois. Es el fabricante más grande del mundo de maquinaria para la construcción y equipos de minería, motores diésel y turbinas industriales de gas.) Tiene el objetivo de aplicar técnicas para mejorar la calidad que ayuden a reducir costos. Aunque este objetivo es específico y desafiante, los gerentes y empleados participan juntos en la búsqueda de estrategias bien diseñadas para lograr los objetivos, y están seguros de que pueden hacerlo.

Metas de Calidad

Para demostrar públicamente su compromiso con la calidad, muchas organizaciones alrededor del mundo se han planteado desafiantes objetivos de calidad; los dos más conocidos son ISO 9000 Y Six Sigma.

En fin Stephen P. Robbins resume que aunque es importante reconocer los beneficios únicos de las metas de calidad, el beneficio clave proviene de la labor de mejora de calidad por sí misma. En otras palabras, el objetivo de la certificación de la calidad debiera ser poner en marchas los procesos y un sistema de operación, en un punto que permita a las organizaciones satisfacer las necesidades de los clientes y a los empleados realizar sus trabajos con una alta calidad de manera consistente.

Gestión administrativa

Dice Luis Muñiz Gonzales (2012, pág. 45). La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Propósitos de la Gestión Administrativa

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).
- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 2005).

Sistema de control de gestión

Dice Anthony Rober M (2011,pág 41) El Sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas o raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas, permite también establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa, y es el punto de partida para la mejora de los

estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y finalmente cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados.

Planificación

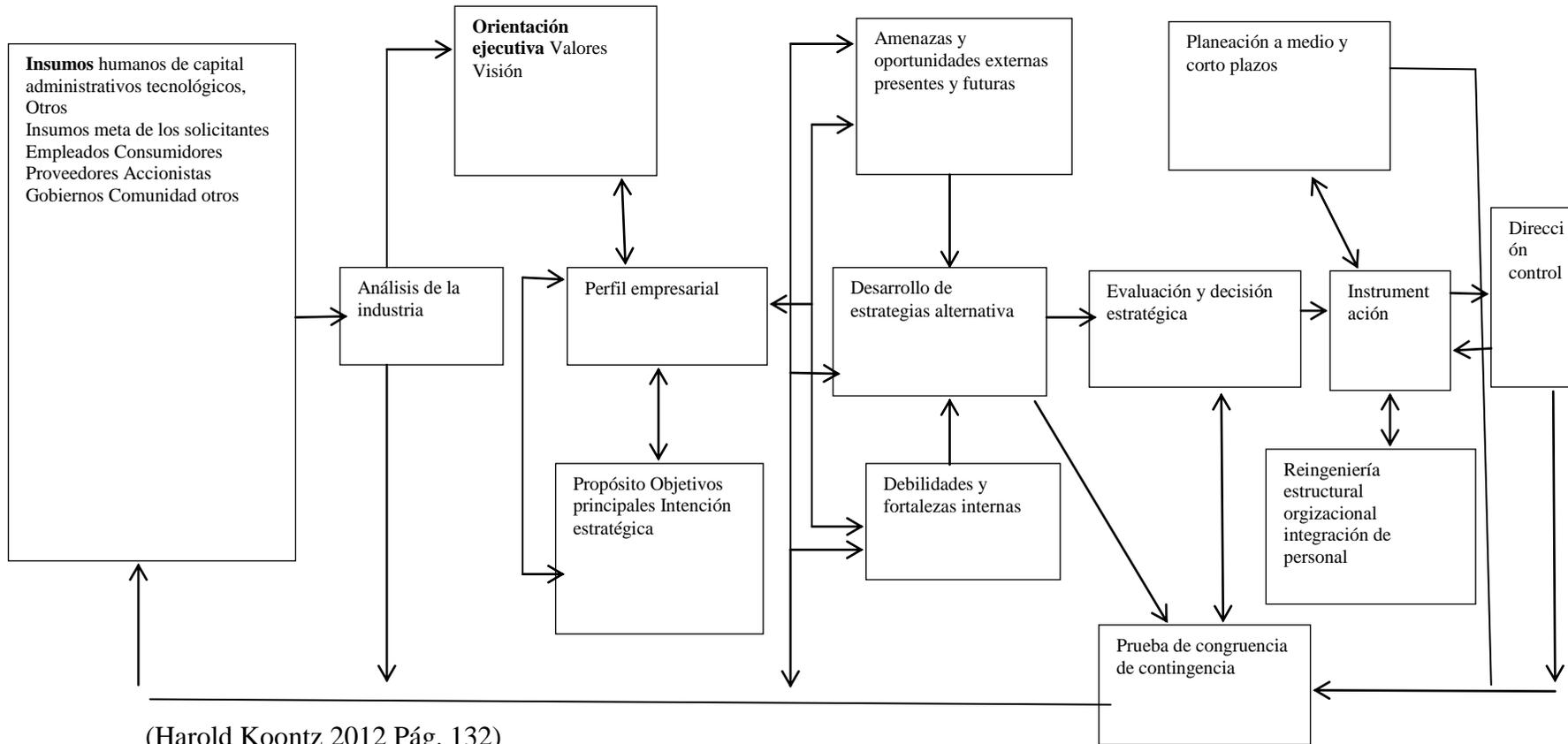
Para (Koontz y Weihrich, 2005, Pág 74). La planeación es la base de todas las funciones gerenciales que consisten en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones es decir elegir una acción entre varias alternativas de manera que los planes proporcione un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.

El proceso de planeación estratégica

Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso puede desarrollarse, al menos conceptualmente, con base en los elementos clave que se muestra. (Harold Koontz 2012 Pág. 131)

Gráfico N° 05

Modelo del proceso de planeación estratégica



(Harold Koontz 2012 Pág. 132)

Perfil de la empresa

El perfil de la empresa es casi siempre el punto de partida para determinar en donde se encuentra y hacia donde debe ir; así, la alta gerencia fija la misión de la compañía y aclara su orientación geográfica, incluido si debería operar en determinadas regiones, en todo el país de origen o, incluso en diferentes países además evalúa la posición competitiva de la organización (Harold Koontz 2012 Pág. 132)

Orientación, valores y visión de los ejecutivos

Son las personas quienes conforman el perfil de la empresa en especial, los ejecutivos, y su orientación y valores son importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su visión al contestar la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? En consecuencia sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado porque influye a la estrategia. (Harold Koontz 2012 Pág. 133)

Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica.

La misión (en ocasiones también llamada propósito) es la respuesta a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? ¿En qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa (Harold Koontz 2012 Pág. 133)

Ambiente interno

De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluasen otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía,

la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes. (Harold Koontz 2012 Pág. 134).

Evaluación y elección de estrategias

Hay que evaluar con cuidado las diversas estrategias antes de elegir algunas, las elecciones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que se involucran en una decisión particular: quizá se desaprovechen algunas oportunidades rentables, porque fracasar en un proyecto arriesgado ocasionaría la quiebra de la empresa. Otro elemento difícil al elegir una estrategia es el momento adecuado: hasta el mejor producto puede fracasar si se introduce al mercado en un momento inapropiado. También debe considerarse la reacción de los competidores: (Harold Koontz 2012 Pág. 135)

La matriz FODA: herramienta moderna para el análisis de la situación

Actualmente los diseñadores de estrategias se apoyan en diversas matrices que muestran las relaciones entre variables decisivas, como la matriz del portafolio de empresas del Boston Consulting Group. Durante muchos años el análisis FODA se ha utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una compañía; sin embargo, este tipo de análisis es táctico y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias alternativas claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de una compañía o incluso una nación, que lleve el desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas. (Harold Koontz 2012 Pág. 136)

Cuatro estrategias alternativas

1. La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas, y se conoce como estrategia mini-mini, puede requerir que la compañía, establezca una coinversión, se reduzca o hasta se liquide.

2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollarse desde el interior o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con las habilidades necesarias) en el exterior para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
3. La estrategia FA utiliza fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar a las primeras y minimizar a las segundas. Así una compañía puede usar fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales, o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
4. La estrategia FO que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable; de hecho, la meta de las empresas es moverse desde otras posiciones en la matriz hacia esta. Si tiene debilidades buscara superarlas para convertirlas en fortalezas; si enfrenta amenazas lidiaran con ellas para poder enfocarse en las oportunidades. (Harold Koontz 2012 Pág. 138)

Organización formal

Dice Charle Hill (2011, pág 32) Se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que hay algo o bien inherentemente inflexible, o bien que le confine en exceso.

Se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; sin embargo, catalogar a una organización como formal no significa que haya algo, o bien inherentemente inflexible, o bien que la confine en exceso. Para que un gerente pueda organizar adecuadamente la estructura debe aportar un ambiente en el que el desempeño individual, contribuyan de la manera más efectiva a las metas del grupo.

Incluso la más formal de las organizaciones debe ser flexible y permitir la discrecionalidad, la utilización benéfica de talentos creativos y el reconocimiento de los gustos y las capacidades individuales; aunque el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales. (Harold Koontz 2012 Pág. 201)

Organización informal

Chester Barnard, en su clásico libro de administración *The Functions of the Executive*, describe una organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales. Organización informal red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. (Harold Koontz 2012 Pág. 202)

División organizacional: el departamento

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. (Harold Koontz 2012 Pág. 202)

La estructura y el proceso de organizar

Organizar es un proceso que requiere se consideren varios elementos fundamentales. Así la estructura organizacional debe reflejar:

1. Los objetivos y planes, porque de ellos se derivan las actividades.
2. La autoridad disponible para la administración de la empresa, dado que en cualquier organización la autoridad es un derecho determinado socialmente que se ejerce de manera discrecional y como tal, está sujeta a cambios.
3. El ambiente que la rodea, como cualquier plan, cuyas premisas pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas (aunque también

pueden serlo las de las estructuras de la organización). Así, la estructura debe diseñarse para funcionar, permitir contribuciones de los miembros de un grupo y ayudar a las personas a alcanzar los objetivos con eficiencia en futuro cambiante. En este sentido, una estructura organizacional efectiva nunca puede ser estática y tampoco hay una que funcione mejor en todo tipo de situaciones, sino que depende de la situación.

4. Como la organización está dotada de personal, la agrupación de las actividades y relaciones de autoridad de su estructura debe considerar las limitaciones y las costumbres de las personas, ello no quiere decir que la estructura deba diseñarse en torno a los individuos de cualquier modo es importante considerar el tipo de personas con las cuales se conformara. (Harold Koontz 2012 Pág. 212)

Factores humanos

La función gerencial de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo. Como mostrara el análisis de esta función, es en esta área que las ciencias del comportamiento hacen su principal contribución a la administración. En su examen del comportamiento pertinente a la dirección.

Administrar requiere la creación y el mantenimiento de una ambiente donde los individuos trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos integrados. (Harold Koontz 2012 Pág. 386)

Dirección

Dice Charle Hill (2011, pág 32) La función general de dirigir se define como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.

Herramientas para ser un líder inspirador

Existen 5 aspectos a tomar en cuenta para convertirse en un líder inspirador.

1. Motivación personalizada. Para llevarla a cabo, primero se debe generar un ambiente de confianza con el trabajador para después preguntarle directamente al individuo cual es la causa de su malestar. La intención es fungir como un coach para el equipo, es decir, ser un guía que comparta consejos y experiencias que los ayuden a superar sus bloqueos emocionales esto desembocara en su respeto y admiración hacia ti.
2. Compartir experiencias personales. Hay personas que necesitan crecer que es posible salir adelante y superar los obstáculos para sentirse que también lo pueden lograr, de aquí pate la importancia de practicar del ambiente personal.
3. Reconocer el buen trabajo. Es importante felicitar al personal que sobre sale o que aplica su máximo esfuerzo en una tarea, lo que no se debe dejar pasar inadvertido.
4. Corrección inteligente de un mal trato. Cuando un empleado realice una tarea que no cumpla los estándares de desempeño, hay que reunirse con él en privado e indicarle que fue lo que no hizo de forma indicada y preguntarle qué es lo que puede hacer para no repetir el error
5. Alinear las metas personales de los empleados con las de las empresas. Al prestar atención a este punto se conservara la fuerza de motivación y aumentara la posibilidad de lograr mejores resultados.

Herramientas para ser un líder inspirador

Existen cinco aspectos a tomar en cuenta para convertirse en un líder inspirador

1. Motivación personalizada. Para llevarla a cabo primero se debe generar un ambiente de confianza con el trabajador para después preguntarle directamente al individuo cual es la causa de su malestar. La intención es fungir como un coach para el equipo, es decir ser un guía que comparta

consejos y experiencias que los ayuden a superar sus bloqueos emocionales; esto desembocara en su respeto y admiración hacia ti.

2. Compartir experiencias personales. Hay personas que necesitan creer que es posible salir adelante y superar los obstáculos para sentir que también lo puede lograr, de aquí parte la importancia de platicar del ámbito personal.
3. Reconocer el buen trabajo. Es importante felicitar al personal que sobre sale o que aplica su máximo esfuerzo en una tarea, lo que no se debe dejar pasar inadvertido.
4. Corrección inteligente de un mal trato. Cuando un empleado realice una tarea que no cumpla los estándares de desempeño, hay que reunirse con él en privado e indicarle que fue lo que no hizo e forma adecuada y preguntarle qué es lo que puede hacer para no repetir el error.
5. Alinear las metas personales de los empleados con las de la empresa. Al prestar atención a este punto se conservara la fuerza de motivación y aumentara la posibilidad de lograr mejores resultados. (Harold Koontz 2012 Pág. 387)

Motivación

Los motivos humanos se basan en necesidades, conscientes o inconscientes algunas son primarias, como las fisiológicas de agua, aire, alimentos, sueño y refugio, otras se pueden considerar secundarias, como la autoestima, el estatus, la afiliación con otros, el afecto, el dar, los logros y la autoafirmación. Naturalmente estas necesidades varían en intensidad y con el tiempo entre los individuos.

La motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los gerentes motivan a sus subordinados es decir que hacen cosas que esperan satisfará esos impulsos y deseos y que los inducirán a actuar de la manera deseada. (Harold Koontz 2012 Pág. 388)

Definir el liderazgo

El liderazgo tiene diferentes significados para distintos autores Harry Truman ex presidente estadounidense, decía que el liderazgo es la capacidad de hacer que hombres y mujeres hagan con gusto lo que no les gusta. Liderazgo se define como influencia es decir el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. En teoría no solo se debe alentar a las personas a que desarrollen disposición a trabajar, sino a que lo haga con fervor y confianza. El fervor es energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo la confianza refleja la experiencia y la capacidad técnica los líderes actúan para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de sus capacidades. (Harold Koontz 2012 Pág. 412)

Componentes del liderazgo

Los líderes miran hacia el futuro inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los ex directores ejecutivos proporcionaron la visión de sus compañías. Los líderes deben vivir y cimentar valores; interés por la calidad y la honestidad, por asumir riesgos calculados y por los empleados y clientes.

Cualquier grupo que opere casi a la totalidad de su capacidad está encabezada por una persona con destrezas en el arte del liderazgo. Esta habilidad parece ser una combinación de al menos, cuatro componentes importante.

1. La capacidad de utilizar el poder con eficacia y de manera responsable.
2. La capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras en distintos momentos y en diferentes situaciones.
3. La capacidad de inspirar.
4. La capacidad de actuar para desarrollar un clima propicio, despertar motivaciones y hacer que respondan a ellas. (Harold Koontz 2012 Pág. 414)

El control como sistema de realimentación

El control gerencial es en esencia, el mismo proceso de control básico que se encuentra en los sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se auto controlan mediante la realimentación de información que muestra las desviaciones de los estándares e inicia los cambios en otras palabras, los sistemas utilizan parte de su energía para realimentar información que compara el desempeño con un estándar e inicia una acción correctiva.

Administración financiera

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. Ángela María Fierro Martínez (2007-Pag. 215)

Análisis Financiero

El análisis financiero se lo efectúa mediante los indicadores son las magnitudes cuantitativas (y en ocasiones cualitativas), sean absolutas, relativas (ratios), que permiten cuantificar un factor crítico que caracteriza una situación, su causa o efecto, para obtener información de la empresa y su previsible evolución. Cuatrecasas L (2005, p. 349).

Indicadores financieros

Según Marcial Córdoba Padilla (1994:74-79), Para evaluar las condiciones financieras y el desempeño de una organización, el analista financiero necesita ciertos patrones. El patrón utilizado con mucha frecuencia es una razón, o índice, que relaciona dos piezas de información financiera entre sí. El análisis y la interpretación de las diversas razones deben proporcionar a los análisis

experimentados y hábiles una mejor comprensión de la situación financiera y el desempeño de la organización que la obtendrían solo con el análisis de la información financiera.

Razón de liquidez

Para (Héctor, Delgado, 2009, pág. 35). “La liquidez demuestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo.”

Según (Eugene, Brigham, 2009, pág. 80). “Esta razón muestra, la relación el efectivo y otros activos circulantes respecto a los pasivos circulantes de la empresa.”

Clasificación de las razones de liquidez

Capital neto

Para (Héctor, Delgado, 2009, pág. 36) “Es un indicador que corresponde a la cantidad del circulante con que cuenta la empresa para casos de emergencia y se define también como la cantidad de activos circulantes, su fórmula es:”

$$CNT = \text{ACTIVOS CIRCULANTES} - \text{PASIVOS CIRCULANTES}$$

Se determina restando los activos corrientes al pasivo corriente. Se supone que en la medida en que los pasivos corrientes sean menores a los activos corrientes la salud financiera de la empresa para hacer frente a las obligaciones al corto plazo es mayor.

Índice de solvencia o razón circulante

Para (Héctor, Delgado, 2009, pág. 36) Es la capacidad de la empresa para responder sus obligaciones.

$$\text{RAZÓN CIRCULANTE} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Se determina por el cociente resultante de dividir el activo corriente entre el pasivo corriente (activo corriente/pasivo corriente). Entre más alto (mayor a 1) sea el resultado, más solvente es la empresa.

Indicador de Posición del Efectivo

El indicador de la posición del efectivo compara el efectivo en caja y depósitos en otros bancos incluidos el banco central con la base de los activos totales de la institución: (<http://www.ruralfinance.org/>, 2013).

$$\text{POSICIÓN EN EFECTIVO} = \frac{\text{CAJA Y DEPÓSITOS EN LOS BANCOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

El valor del índice oscila obviamente entre 0 y 1, donde una proporción más grande de efectivo, implica que la institución está en una posición más fuerte para manejar sus necesidades de efectivo inmediatas.

Índice de Capacidad

La posición del efectivo tiene como contraparte al índice de capacidad, la cual debe entenderse como un indicador de liquidez negativo: (<http://www.ruralfinance.org/>, 2013).

$$\text{ÍNDICE DE CAPACIDAD} = \frac{\text{PRÉSTAMOS NETOS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Medidas de Liquidez de Pasivos

La liquidez de pasivos se refiere a la facilidad con la cual un banco puede obtener una deuda nueva para adquirir activos en efectivo a un costo razonable. Un prestamista potencial para una IMF analizará el comportamiento de la cartera, del capital y la composición de los depósitos pendientes y otros pasivos. (<http://www.ruralfinance.org/>, 2013)

$$\text{ÍNDICE DE DEPÓSITOS TOTALES} = \frac{\text{DEPOSITOS TOTALES DE CLIENTES}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Principios del estado de liquidez

Para Verónica Ayala (2013, Pág 108) para la elaboración del estado de liquidez se debe considerar los siguientes principios:

- Principio de caja.- se toma en consideración ingresos y desembolsos de efectivo y se registran cuando se producen.
- Oportunidad del registro contable.- para la emisión de liquidez, este principio se fundamenta en el registro del registro de las operaciones que se realizan al instante.
- Periodo de elaboración.- en el cual la cuenta sin necesidad de ajustes necesita un registro diario.
- Oportunidad de su elaboración.- este registro permitirá a gerencia tener información de la liquidez de forma oportuna.

Planificación de liquidez

Verónica Ayala B. (2013 Pág. 235) Para la planificación certera de liquidez diaria de una empresa se debe utilizar una herramienta que si bien es conocida, se debe considerar desde una periodicidad diaria, ya que como se mencionó la gerencia y tesorería requiere conocer el estado de su liquides de forma diaria.

Para ello, se utiliza Cash Flow Diario. El Cash Flow Diario es una herramienta que permite conocer la disponibilidad de efectivo para las operaciones futuras y presenta los principales ingresos y egresos que efectuara una empresa en un periodo futuro.

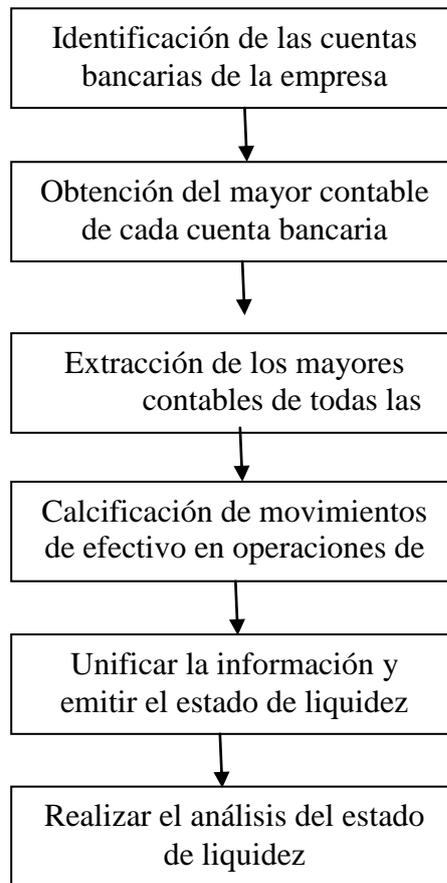
A través de este mecanismo, se puede prever las entradas y salidas de dinero, y de esta forma priorizar los gastos o inversiones que se puedan realizar. Por costumbres, las empresas, para planificar su liquidez futura, han utilizado el Cash Flow con frecuencia semanal o mensual, sin embargo, el margen de error sigue siendo alto ya que lo que se planifica solo en contados casos, se ha podido verificar en la realidad, por lo que esta forma de planificación, poco a poco ha perdido validez.

Proceso de elaboración del estado de liquidez

Dice Verónica Ayala (2013, Pág 111) La elaboración y el análisis del Estado de liquidez responde al siguiente proceso operacional:

Flujograma N° 01

Proceso de elaboración del estado de liquidez



Fuente: Verónica Ayala (2013, Pág 111)

Análisis de los componentes del estado de liquidez

Dice Carina Dávila (2013, Pág 115) Los componentes del estado son:

- Movimientos operacionales
- Flujos de inversión
- Flujo de financiamiento interno
- Flujo de financiamiento externo
- Saldos bancarios

Matriz de liquidez

Dice Carina Dávila (2013, Pág 115) La matriz de liquidez es una (2013, Pág 115) la matriz está conformada por qué sirve para analizar la liquidez detallada de las cuentas consideradas como corrientes en el balance general. Para iniciar su análisis, cabe mencionar que las normas contables indican que se consideran como de corto plazo, a los rubros que se convertirán en efectivo en un plazo de un año. Para el análisis de la liquidez, este plazo es demasiado largo por lo que se debe considerar otro tipo de plazos acorde a la operación empresarial. La matriz de liquidez se basa en el tiempo en el que dichas cuentas contables pueden ir transformándose en efectivo. Es así que se encuentra dividida en periodos en los que se espera hacer líquido la cuenta bajo análisis. Para ello, las cuentas consideradas como corrientes en el banco general son divididas de acuerdo a la mensualidad en la que se estima que se vayan convirtiendo en efectivo.

Registro de Egresos Projectados

Después de obtener los ingresos totales, se registran los egresos segregados de acuerdo al formato mencionado, en las fechas reales de pago. Verónica Ayala B. (2013 Pág. 238)

Comparativo del Ciclo de Caja

Dice Verónica Ayala B. (2013 Pág. 253) Otras de las formas adicionales de analizar el ciclo de caja, es comparándolo con las políticas estándares de la empresa, para lo cual se debe tener presente las siguientes políticas:

- Tiempo de almacenamiento en la bodega de materia prima.
- Tiempo de utilización de inventarios durante el proceso productivo.
- Tiempo que debería mantenerse los productos terminados en bodega.

- Crédito otorgado a los clientes.
- Crédito otorgado por los proveedores.

Indicadores financieros derivados de la matriz de liquidez

A partir de la matriz de liquidez se genera información más detallada, la cual conlleva a generar indicadores financieros como:

Cuadro N° 01

Indicadores financieros derivados de la matriz de liquidez

Posición de liquidez inmediata	
Denominación	Posición de liquidez inmediata
Formula	Total activo corriente inmediato-total pasivo corriente inmediato
Significado. Capacidad de la empresa para hacer frente sus obligaciones en los próximos 30 días	
Índice de activos corrientes inmediatos	
Denominación	Índice de activos corrientes inmediatos
Formula	Total activo corriente inmediato/total activo corriente
Significado. Capacidad de la empresa para hacer frente sus obligaciones en los próximos 30 días	
Índice de liquidez trimestral	
Denominación	Índice de liquidez trimestral
Formula	Total activo corriente entre 30 y 90 días/ Total pasivo corriente entre 30 y 90 días
Significado. Capacidad de la empresa para hacer frente sus obligaciones en los próximos 30 días	

Fuente: Verónica Ayala B. (2013 Pág. 253)

Bases para la elaboración del flujo de fondos proyectado

Dice Verónica Ayala B. (2013 Pág. 214), para la elaboración de un flujo de fondos proyectado acorde al modelo de gestión se generan las siguientes bases:

- Presupuesto financiero.- es necesario elaborar un presupuesto de resultados.
- Rotación de inventarios.-es decir se expresa en días promedio.
- Políticas empresariales.- en la cual se establece políticas a clientes, proveedores.
- Documentación adicional.- en al cual se establece tabla de amortización, detalle de créditos.

Análisis de los objetivos de liquidez

Cuadro N° 02

OBJETIVOS FINANCIEROS
1.- Mejorar la utilidad neta
2.-Disminuir el flujo en efectivo
3.-Mantener márgenes de rentabilidad global
OBJETIVOS AL CLIENTE
1.-Incrementar nivel de venta distribuidores
2.- Aumentar venta a corporativos
OBJETIVOS DE PROCESO INTERNOS
1.- Mantener nivel de colocación
2.- Optimizar gastos

Fuente: Verónica Ayala B. (2013 Pág. 253)

Clasificación de la iliquidez

Según Carina Dávila (2013, Pág 115) Los aspectos que generar iliquidez son:

- Etapa primaria de la iliquidez
- Etapa profunda

- Etapa crítica

Proceso para resolver la falta de la liquidez

Declara Carina Dávila (2013, Pág 115), el proceso para solucionar una situación de liquidez es el siguiente:

- Aumento de ingresos (Fuente interna o externa)
- Disminución de desembolsos
- Optimización de procesos operacionales

2.5 Hipótesis

La reestructura de un modelo de gestión administrativa basada en el SEPS incrementará la liquidez de la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

2.6 Señalamiento de variables

Variable independiente

Gestión administrativa

Variable dependiente

Liquidez

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Modalidad básica de la investigación

3.1.1 Investigación de campo

Según Valderrama S (2001, Pág 53) “Esta modalidad tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos”.

Es decir se acudió al personal de la institución para conocer sus requerimientos de cambio, la cual se efectuó mediante la propuesta.

3.1.2 Investigación documental - bibliográfica

Para Valderrama S (2001, Pág. 53) “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información idónea”.

Se establece entonces el manejo teórico de las variables en estudio, es decir se conceptualizó la gestión administrativa y la liquidez.

3.2 Nivel o tipo de investigación

Como tipos particulares de la investigación se utilizará los siguientes:

3.2.1 Investigación Exploratoria

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento.

Esta investigación sirvió para adaptar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido como es la actual gestión administrativa y su impacto en la liquidez de la institución.

3.2.2 Investigación Descriptiva

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

El método descriptivo en la investigación se lo utilizó para describir la ausencia de un modelo de gestión administrativa para potencializar la liquidez en la institución financiera.

3.2.3 Asociación de variables

Este tipo de investigación permite interrelacionar y medir las variables y las situaciones de observación, determinando así variaciones o vinculaciones entre uno o varios factores de las variables en estudio.

En la investigación la asociación de variables se representa en la relación de factores de la variable independiente y dependiente.

3.2.4 Investigación explicativa

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis.

La investigación explicativa permitió generar una referencia de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones de la actual gestión administrativa.

3.3 Población y muestra

3.3.1 Población

Es la totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinadas características susceptibles a ser estudiadas, la población puede ser finita o infinita.

Por tanto la población determinada para la investigación por el personal interno, debido a la integración organizacional en el manejo administrativo representado de la siguiente manera:

Cuadro N° 03

Manejo administrativo

Cantidad	Detalle
1	Gerente
20	Personal administrativo
74	Personal operativo
95	Total

3.3.2 Muestra

La muestra en este contexto se establece como probabilística regulada, en la cual la misma población se convierte en muestra, es decir se trabajó con las 95 personas.

3.4.2. Variable Dependiente: Liquidez

Cuadro N° 05

Liquidez

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems Básicos	Técnicas e Instrumentos
<p>La liquidez se utiliza para juzgar la capacidad para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Se puede obtener de ella mucha información interna sobre la solvencia actual de la organización y su capacidad de permanecer solvente en caso de que se presente adversidades</p>	<p>Capacidad</p> <p>Solvencia</p>	<p>Resultados</p> <p>Cobertura</p>	<p>¿Los resultados financieros permiten desarrollo organizacional en base a la liquidez?</p> <p>¿La toma de decisiones se hace en base a objetivos cumplidos?</p> <p>¿Para mejorar la liquidez es importante integral la información?</p> <p>¿La actual cobertura de la institución en el mercado debe ser incrementada en base a un cambio organizacional?</p> <p>¿El factor económico es un elemento del crecimiento empresarial y financiero?</p>	<p>Formulario de encuestas dirigido al personal de la institución.</p>

3.5. Técnicas e Instrumentos

En la recolección de la información del presente trabajo se utilizará la técnica de la encuesta. La encuesta es una técnica que al igual que la observación y la entrevista, está destinada a recopilar información; de ahí que no se debe ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar.

Según SIERRA BRAVO, Restituto. (1993). La encuesta **“consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad”**. (Pág. 267).

Por lo tanto la encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, basada en preguntar o interrogar a una muestra de personas, apoyados en el CUESTIONARIO.

3.6 Procesamiento y Análisis

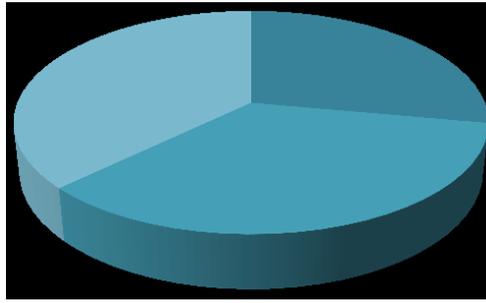
Se lo indica mediante la consistenciación, clasificación y tabulación de datos mediante: VILLACORTA José (1996:53).

- La revisión y consistenciación de la información.
- Clasificación de la información.
- La codificación y tabulación.

TABULACIÓN DE DATOS

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total				

MODELO DE GRÁFICOS



Recolectada la información se procedió a la representación gráfica la cual permitió generar una validación de los datos generando esto resultados para el desarrollo investigativo, la cual se la relaciono con la hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

Recolectada la información se procedió a establecer un manejo estadístico mediante la utilización del programa SPSS para procesarlos y presentarlos sistemáticamente.

4.2 Interpretación de datos

La interpretación de los datos se la efectuó de manera cualitativa, para lo cual se utilizó el marco teórico para presentar la información.

Pregunta N° 01

1.- ¿El desarrollo de una planificación institucional debe ser?

Tabla N° 01

Perfil de planeación institucional

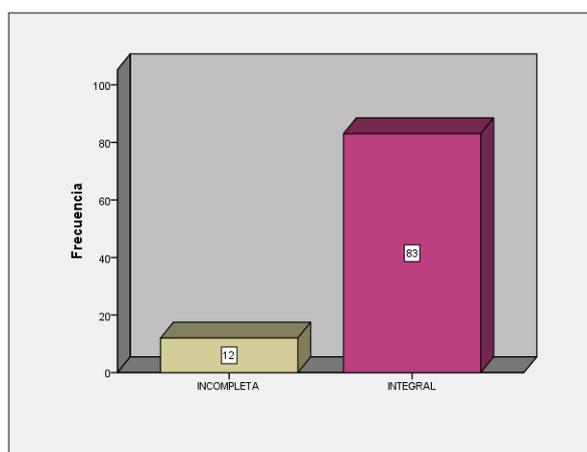
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos INCOMPLETA	12	12,6	12,6	12,6
INTEGRAL	83	87,4	87,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Abigail Albán

Gráfico N° 06

Perfil de planeación institucional



Análisis e interpretación

Indica el 12.6% de los encuestados, que el desarrollo de la planificación institucional debe ser incompleto, no cuenta con un sistema administrativo integral, para el 87.4% debe ser integral.

Se determina entonces para la gran mayoría de los encuestados manifiestan que la planificación de la empresa debe ser integral, ya que así se podrá generar un compromiso interno, el cual se refleje en la satisfacción de los usuarios y entonces acceder a una mejor cobertura.

Pregunta N° 02

2.-¿Existe integración en la organización?

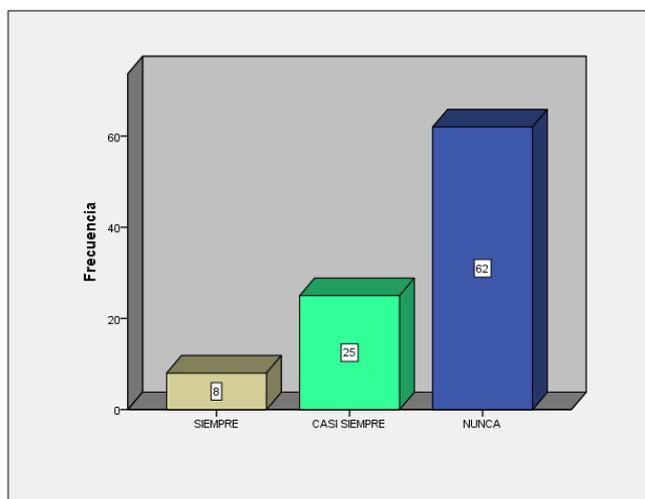
Tabla N° 02
Integración organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	8	8,4	8,4
	CASI SIEMPRE	25	26,3	34,7
	NUNCA	62	65,3	100,0
	Total	95	100,0	100,0

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Abigail Albán

Gráfico N° 07
Integración organizacional



Análisis e interpretación

Para el 8.4% de los encuestados, siempre existe integración organizacional, en tanto que el 26.3% declara que casi siempre y la diferencia que es el 65.3% declara que nunca.

Se evidencia entonces que la mayoría de los encuestados indican que nunca existe integración en cada proceso y área lo cual limita el desarrollo organizacional generando falencias en el proceso administrativo.

Pregunta N° 03

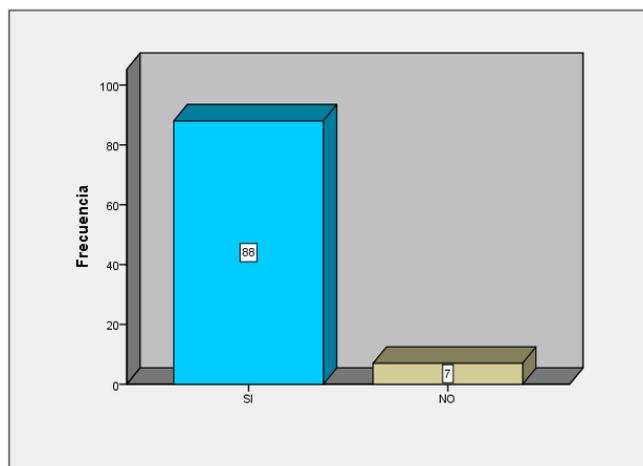
3.- ¿Considera necesario optimizar el sistema direccional para generar mejor competitividad en el sector financiero?

Tabla N° 03
Sistema direccional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	88	92,6	92,6	92,6
NO	7	7,4	7,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Abigail Albán

Gráfico N° 08
Sistema direccional



Análisis e interpretación

Para el 92.6% si es necesario mejorar el sistema direccional de la empresa, en tanto que el 7.4% declara que no.

Por tanto la mayoría de los encuestados, manifiestan que si es importante mejorar el direccionamiento mediante una gestión integral en la cual el liderazgo, la motivación sean ejes de desarrollo y competitividad.

Pregunta N° 04

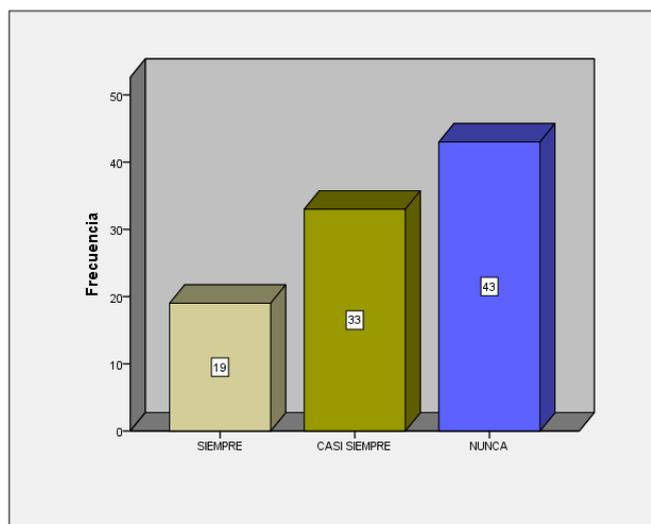
4.- ¿Considera que se cumplen los objetivos delineados por la dirección institucional?

Tabla N° 04
Objetivos delineados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	19	20,0	20,0
	CASI SIEMPRE	33	34,7	54,7
	NUNCA	43	45,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Abigail Albán

Gráfico N° 09
Objetivos delineados



Análisis e interpretación

El 20% de los encuestados manifiestan que siempre se cumplen los objetivos institucionales, en tanto que el 34.7% declara que casi siempre, y la diferencia que es el 45.3% indica que nunca.

De tal manera que la mayoría de los encuestados manifiestan que nunca se cumplen los objetivos, que existen falencias en los resultados logrados por la institución lo cual conlleva a generar una baja imagen en el mercado y en los clientes.

Pregunta N° 05

5.-¿ ¿Según su criterio se debe cambiar el modelo de gestión administrativa?

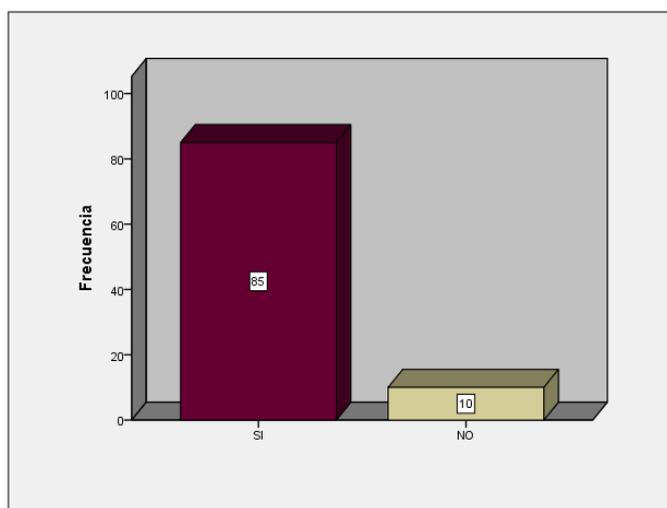
Tabla N° 05
Gestión administrativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	85	89,5	89,5	89,5
NO	10	10,5	10,5	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Abigail Albán

Gráfico N° 10
Gestión administrativa



Análisis e interpretación

Para el 89.5% si se debe cambiar el modelo de gestión administrativa, en tanto que el 10.5% manifiesta que no se debe cambiarlo.

Como se evidencia la gran mayoría de los encuestados manifiestan que es importante cambiar el modelo de gestión en la institución, lo cual debe generar resultados, participación e integración interna de tal manera que se establezca competitividad financiera.

Pregunta N° 06

6.- ¿Los resultados financieros permiten desarrollo organizacional en base a la liquidez?

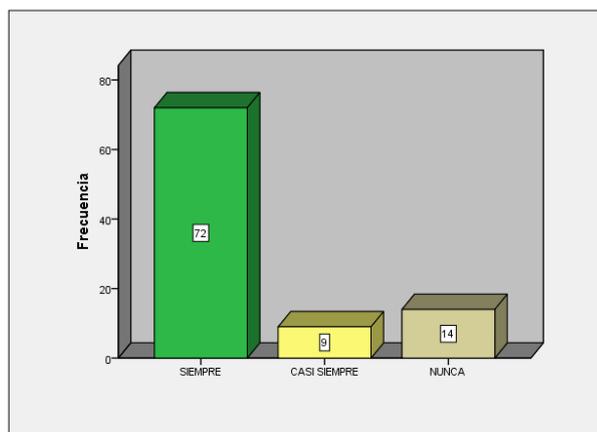
Tabla N° 06
Resultados financieros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	72	75,8	75,8
	CASI SIEMPRE	9	9,5	85,3
	NUNCA	14	14,7	100,0
	Total	95	100,0	100,0

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Abigail Albán

Gráfico N° 11
Resultados financieros



Análisis e interpretación

Para el 75.8% de los encuestados, indican que siempre los resultados financieros permiten desarrollo organizacional, para el 9.5% casi siempre se los genera, el 14.7% declara que nunca.

Se determina entonces que un alto número de encuestados indican que los resultados financieros permiten desarrollo organizacional en base a la liquidez, de tal manera que hay que generarla como fuente de una gestión económica integral.

Pregunta N° 07

7.- ¿La toma de decisiones se hace en base a objetivos cumplidos?

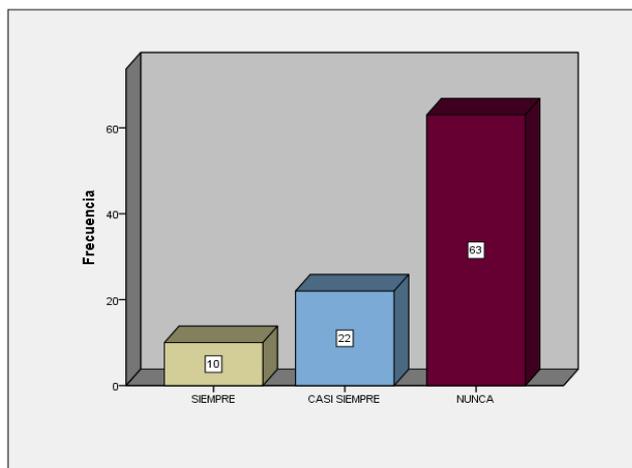
Tabla N° 07
Toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
SIEMPRE	10	10,5	10,5	10,5
CASI SIEMPRE	22	23,2	23,2	33,7
NUNCA	63	66,3	66,3	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Abigail Albán

Gráfico N° 12
Toma de decisiones



Análisis e interpretación

Para el 10.5% las decisiones siempre son tomadas en base a los objetivos cumplidos, en tanto que el 23.2% declaran que casi siempre y el 66.3% restante manifiestan que nunca.

Por tanto la mayoría manifiesta que nunca la toma de decisiones se hace en base a objetivos cumplidos, existe una autoridad autocrática, la cual no permite generar decisiones equilibradas que beneficien al cliente y a la institución limitando la cobertura en el mercado.

Pregunta N° 08

8-¿Para mejorar la liquidez es importante integrar la información?

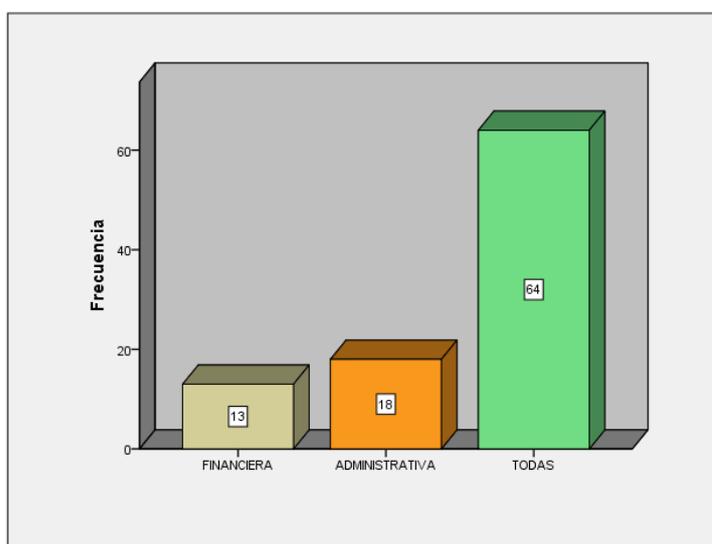
Tabla N° 08
Mejorar la liquidez

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	FINANCIERA	13	13,7	13,7
	ADMINISTRATIVA	18	18,9	32,6
	TODAS	64	67,4	100,0
	Total	95	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Abigail Albán

Gráfico N° 13
Mejorar la liquidez



Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 13.7% manifiesta que para mejorar la liquidez es importante integrar la información, el 18.95 indica que la administrativa y el 67.4% declara que todas.

Se observa entonces que la mayoría de los encuestados declaran que para mejorar la liquidez es importante integrar toda la información en la empresa, mediante procesos coordinados que permitan generar calidad en el servicio.

Pregunta N° 09

9.-¿La actual cobertura de la institución en el mercado debe ser incrementada en base a un cambio organizacional de?

Tabla N° 09

Cobertura de la institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
ESTRATEGIAS	84	88,4	88,4	88,4
GESTION FINANCIERA	11	11,6	11,6	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Abigail Albán

Gráfico N° 14

Cobertura de la institución



Análisis e interpretación

Para el 88.4% la actual cobertura de la institución en el mercado debe ser incrementada en base a un cambio organizacional de estrategias, en tanto que el 11.6% manifiesta que la gestión financiera.

Un alto número de los encuestados indican que la actual cobertura de la institución en el mercado debe ser incrementada en base a un cambio organizacional de estrategias, las mismas que estén definidas en base a las necesidades de los clientes.

Pregunta N° 10

10.-¿El factor económico es un elemento del crecimiento empresarial y financiero que permitirá?

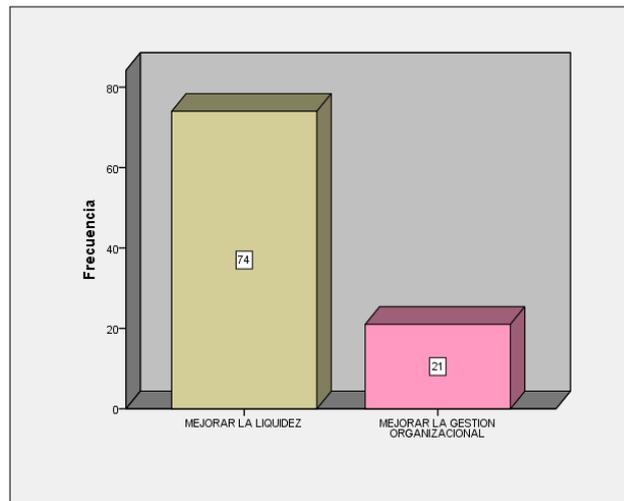
Tabla N° 10
Factor económico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MEJORAR LA LIQUIDEZ	74	77,9	77,9	77,9
	MEJORAR LA GESTION ORGANIZACIONAL	21	22,1	22,1	100,0
	Total	95	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Abigail Albán

Gráfico N° 15
Factor económico



Análisis e interpretación

El 77.9% de las personas encuestadas manifiestan que el factor económico es un elemento del crecimiento empresarial y financiero que permitirá mejorar la liquidez, el 22.10% dice que mejorar la gestión organizacional.

De tal manera que el factor económico es un elemento del crecimiento empresarial y financiero que permitirá mejorar la liquidez y entonces poder atender cada uno de los requerimientos del cliente mediante la potencialización de los recursos institucionales.

4.3 Verificación de la hipótesis

Esta prueba puede utilizarse incluso con datos medibles en una escala nominal. La hipótesis nula de la prueba Chi-cuadrado postula una distribución de probabilidad totalmente especificada como el modelo matemático de la población que ha generado la muestra.

Combinación de frecuencias

3.- ¿Considera necesario mejorar el sistema direccional para generar mejor competitividad en el sector financiero?

Tabla N° 11
Competitividad en el sector financiero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SI	88	92,6	92,6	92,6
NO	7	7,4	7,4	100,0
Total	95	100,0	100,0	

10.-¿El factor económico es un elemento del crecimiento empresarial y financiero que permitirá?

Tabla N° 12
Crecimiento empresarial

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos MEJORAR LA LIQUIDEZ	74	77,9	77,9	77,9
MEJORAR LA GESTION ORGANIZACIONAL	21	22,1	22,1	100,0
Total	95	100,0	100,0	

Para establecer las frecuencias observadas se establece el cálculo de correspondiente a la correlación, lo cual da lugar a la correspondencia de los valores observados.

Tabla N° 13

Frecuencias observadas

Frecuencias Observadas			
Preguntas	SI	SI	Subtotal
	NO	NO	
GESTION ADMINISTRATIVA	88	7	95
LIQUIDEZ	74	21	95
Total	162	28	190

- **Modelo Lógico**

Ho = - La estructura de un modelo de gestión administrativa NO mejorará la liquidez de la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

H1= La estructura de un modelo de gestión administrativa SI mejorará la liquidez de la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Nivel de Significación

El nivel de significación con el que se trabaja es del 5%.

$$X^2 = \left[\frac{\sum (O-E)^2}{E} \right]$$

En donde:

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

• = Frecuencia observada

E = Frecuencia esperada o teórica

Nivel de Significación y Regla de Decisión

Grado de Libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

Tabla N° 14

Grados de libertad

Grados de Libertad				
$gl = (f - 1) (c - 1)$				
gl =	Filas	2	$(2 - 1) =$	1
	Columnas	2	$(2-1) =$	1
gl =	1	*	1	
gl =	1			

Para el cálculo de las frecuencias esperadas se efectúa de la multiplicación de los totales extrémales dividido para el gran total, para la tabla de frecuencias esperadas.

Tabla N° 15

Tabla de contingencia

Tabla de Contingencia					
Preguntas	O	E	O - E	(O - E)²	(O - E)²/E
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	88	81,00	7,00	49,00	0,60
	7	14,00	-7,00	49,00	3,50
LIQUIDEZ	74	81,00	-7,00	49,00	0,60
	21	14,00	7,00	49,00	3,50
Total	190	190,00			8,21

Tabla de Contingencia

Preguntas	O	E	O - E	(O - E)²	(O - E)²/E
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	88	81,00	7,00	49,00	0,60
	7	14,00	-7,00	49,00	3,50
LIQUIDEZ	74	81,00	-7,00	49,00	0,60
	21	14,00	7,00	49,00	3,50
Total	190	190,00			8,21

Regla de decisión

El valor de $X^2_t = 3.884 < X^2_c = 8.21$, por tanto se acepta la hipótesis alternativa, la cual determina que La estructura de un modelo de gestión administrativa SI

mejorará la liquidez de la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

GRÁFICO DE VERIFICACIÓN

Gráfico N° 16

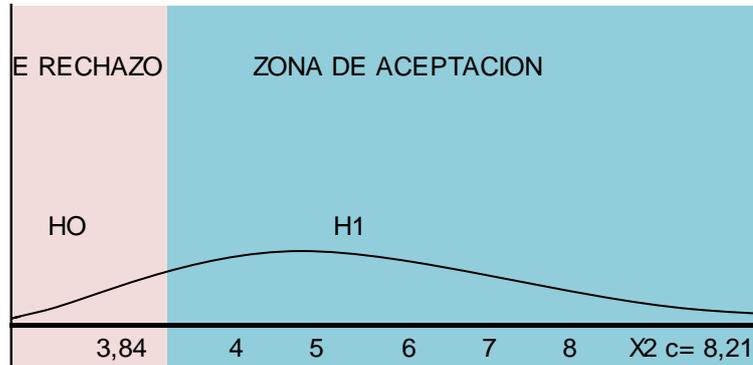


Tabla N° 16

TABLA DE VERIFICACIÓN

g.l	NIVELES				
	0.01	0.02	0.05	0.1	0.2
g.l	0.995	0.99	0.97	0.95	0.90
1	7.88	6.63	5.02	3.84	2.71
2	10.60	9.21	7.38	5.99	4.61
3	12.80	11.30	9.35	7.81	6.25
4	14.90	13.30	11.10	9.49	7.78
5	16.70	15.10	12.80	11.10	9.24
6	18.50	16.80	14.40	12.60	10.60
7	20.30	18.50	16.00	14.10	12.00
8	22.00	20.10	17.50	15.50	13.40
9	23.60	21.70	19.00	16.90	14.70

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En la institución no se encuentra correctamente estructurada la gestión administrativa, lo cual limita un eficiente desarrollo organizacional, generando esto el incumplimiento de objetivos.
- Se ha evidenciado que no se genera una alta liquidez en la institución, lo cual limita el desarrollo de las metas generando insatisfacción en los usuarios.
- No se cuenta con un modelo de gestión administrativa, lo cual afecta a la liquidez que se genera ya que no existe integración de resultados.

5.2 Recomendaciones

- Es importante establecer una gestión administrativa integral basada en un modelo que conlleve a un alto desarrollo organizacional.
- Se debe mejorar la liquidez enfocada en generar recursos a la distribución de nuevos servicios ya si poder acceder a la fidelidad del usuario.
- Es de vital importancia generar un modelo de administración participativa para incrementar la liquidez y así poder acceder a una mejor cobertura en el mercado financiero.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

Título

Reestructura de un modelo de gestión administrativa basada en el CMI para incrementar la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

6.1. Datos informativos

Institución Ejecutora: Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Ejecución de la investigación: el modelo de propuesta se establecerá en el segundo semestre del año 2015.

Costo: \$3500 en cada una de sus etapas

Equipo Responsable

En el desarrollo de la propuesta se establecerá como equipo responsable al personal administrativo y financiero que maneja la información económica de la institución, enfocados en un modelo integrador y participativo el cual permita acceder a una mejor cobertura en el mercado financiero.

Beneficiarios

El cambio de modelo tendrá como beneficiarios potenciales en primera instancia a la directiva institucional, ya que permitirá generar un modelo de cambio de gestión, posteriormente los beneficiados se constituirán los socios, ya que al

observar el cambio se generará fidelización y se incrementará la cobertura en el medio.

6.2 Antecedentes de la propuesta

En la institución se determina que no existe un modelo de cambio de gestión basado en la integración, lo cual limita el desarrollo organizacional, de tal manera que existe incumplimiento de objetivos y por ende no se puede generar una mejor participación en el entorno lo cual conlleva a la insatisfacción de las necesidades.

6.3 Justificación

La presente propuesta es muy importante ya que se pretende generar alineación de recursos hacia el cumplimiento de objetivos, en el cual cada una de las áreas organizacionales genera satisfacción de necesidades y estas se reflejen en el incremento de la liquidez, para así poder generar una ventaja competitiva diferenciadora en el medio.

El interés se fundamenta al momento de generar información altamente validada, la misma que permita generar una eficiente toma de decisiones y así poder acceder a la preferencia del usuario, el cual permita mejorar el posicionamiento en el entorno.

Es novedosa por cuanto se pretende generar en el medio un nuevo enfoque de administración integral, sin dejar de lado ningún elemento de la gestión, de tal manera que el eje transversal sea la estrategia, la participación y al integración.

Es factible porque existe la apertura de las autoridades y de los socios para el cambio, ya que es importante una participación de los ejes institucionales para mejorar la liquidez y la participación en el mercado.

6.4. Objetivos

Objetivo general

Estructurar un modelo de gestión administrativa para incrementar la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Objetivos específicos

- Establecer el alineamiento estratégico de la institución para acceder a un mejor desarrollo organizacional.
- Determinar los factores de liquidez para mejorar la gestión financiera y acceder al cumplimiento de objetivos.
- Diseñar un cuadro de mando integral institucional como modelo de gestión para generar una liquidez participativa en el mercado.

6.5 Análisis de factibilidad

La presente propuesta es factible por cuanto existe la apertura organizacional de cada una de las áreas para establecer un cambio basado en la planificación, control, organización e integración.

La factibilidad financiera está encaminada en el direccionamiento de recursos hacia el cambio de modelo el cual permitirá generar alineación de recursos para el cumplimiento de metas.

En tanto que la factibilidad legal está establecida en el cumplimiento de los estatutos internos y la ley estatal generando satisfacción de las necesidades.

6.6. Fundamentación

El cuadro de mando integral

Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia a cinco medidas de desempeño. Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo. Robert Kaplan (2000, pág. 7).

La perspectiva financiera

Según Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 69) la construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Perspectiva del cliente

Según Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 89) en la perspectiva del cliente del cuadro de mando integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes –satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

La segmentación del mercado

El juicio de valor de Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 90) se sustenta en que los clientes existentes y los potenciales no son homogéneos. Tienen preferencias diferentes y valoran de forma diferente los atributos del producto o servicio. Un proceso de formulación de estrategia que utilice una investigación en profundidad del mercado debe revelar los diferentes segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a aspectos como el precio; calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

La perspectiva del proceso interno

Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 123) afirman que para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

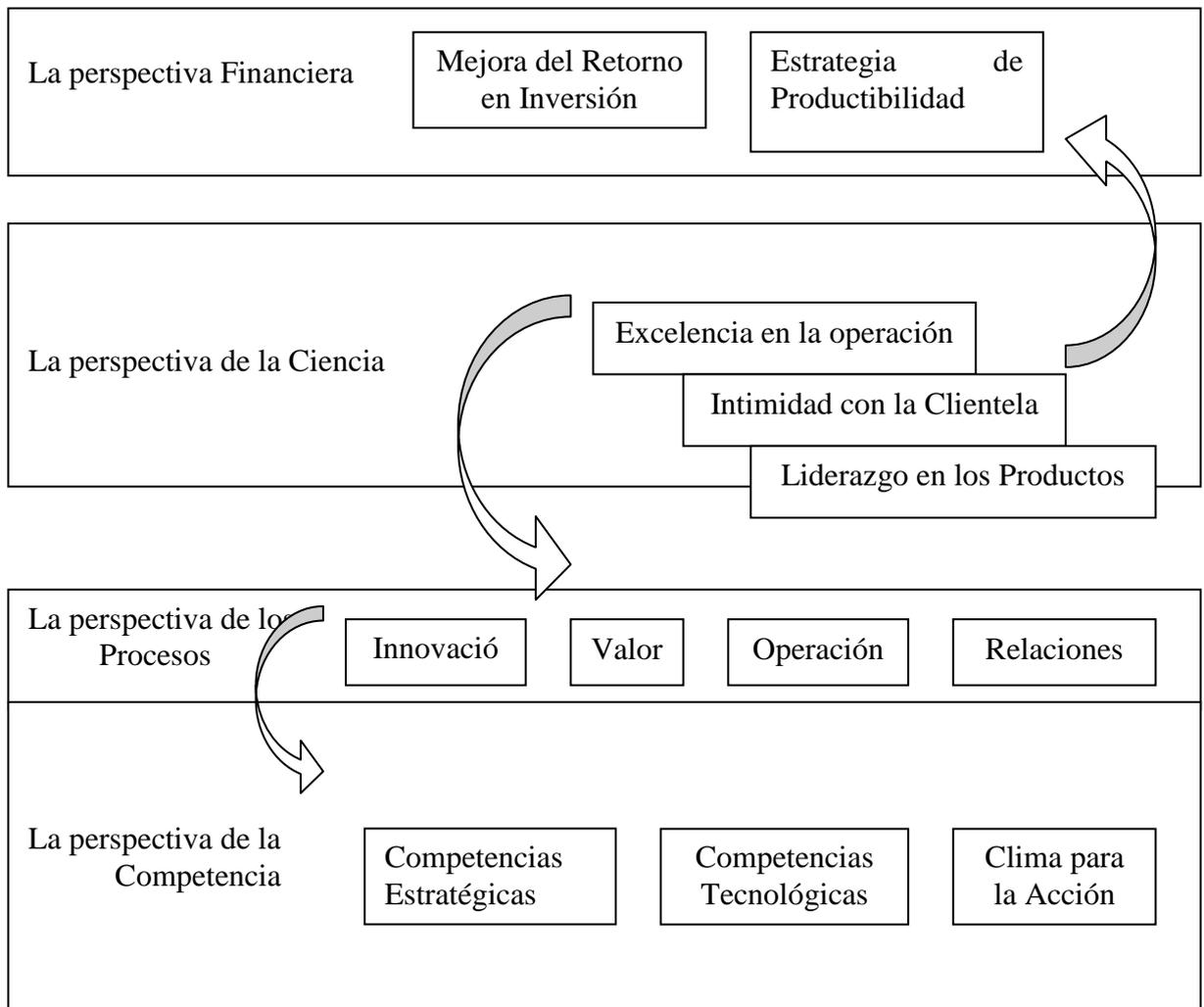
Robert Kaplan y David Norton (2009, Pág. 161) consideran que es la cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente

6.7 Metodología. Modelo operativo

El modelo operativo estará determinado de la siguiente manera:

Cuadro N° 06

Modelo operativo



De tal manera que se generara un proceso de alineamiento bien entendido y gestionado que ayudará a la empresa a alcanzar los mejores resultados, mediante las siguientes acciones:

1. Propuesta de valor: se definirá pautas estratégicas para dar forma a las estrategias en los niveles más bajos de la organización.

1. 2.-.Alineamiento del directorio: el Comité revisa, aprueba y controla la estrategia corporativa.
2. De las unidades de soporte: las prioridades estratégicas de las unidades se incorporan a las estrategias de las unidades de soporte funcionales.

FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

Cuadro N° 07

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura adecuada. • Buen ambiente de trabajo. • Personal capacitado y comprometido. • Entrega inmediata de los créditos. • Tasas de interés activas competitivas. • Sistema cooperativo confiable. • Imagen consolidada en el mercado 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades de expansión, en el mercado del sistema financiero. • Desarrollo de nuevos productos y servicios financieros. • Leyes de cambio del Sector Financiero. • Posibilidad de fusiones para fortalecer a la cooperativa.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de flujo de trabajo eficientemente diseñado mediante una eficiente gestión. • Falta de comunicación a todo nivel. • Mandos medios carecen de capacitación gerencial. • No hay mayor conocimiento del producto por parte de quien lo ofrece. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política del país. • Mayor cantidad de competidores. • Mercado más agresivo. • Desarrollo tecnológico constante.

Tabla N° 17

Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
Factores Claves de Éxito	PONDER	COOP PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA		MUSHUC RUNA		SAN FRANCISCO	
		CALF	RESPU.PON	CALIFI C	RES.PO ND	CALIFI C	RES.PO ND
Calidad del servicio y producto financiero	0,35	2,00	0,70	4	1,4	3	1,05
Flexibilidad Tecnológica	0,25	4,00	1,00	3	0,75	4	1,00
Desarrollo de nuevos proyectos	0,15	2,00	0,30	2	0,3	3	0,45
Relación con proveedores	0,15	4,00	0,60	2	0,3	2	0,30
Efectividad en la gestión	0,10	1,00	0,10	4	0,4	1	0,10
Total resultado ponderado	1,00		2,70		3,15		2,90

Se observa entonces que en el mercado COOP PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA, está en segundo lugar frente a las comparadas genera falencias las cuales deben ser mejoradas para satisfacción del usuario.

En este sentido se establecerá un modelo baso en:

Visión

Para el 2016 ser una institución financiera sólida, que genera satisfacción de requerimientos en el mercado, mediante solidez y eficiencia organizacional y económica.

Misión

Generar servicios financieros transparentes, que satisfagan las necesidades de los socios mediante una gestión integradora y participativa.

Valores corporativos

Confianza

Integridad

Responsabilidad

Objetivos

Cuadro N° 08

1	Mejorar la participación y la calificación del riesgo financiero a través del mejoramiento de indicadores de gestión y el crecimiento en activos.
2	Incrementa y satisfacer a los socios y clientes a través de una propuesta de valor diferenciada en la maximización del servicio y productos y servicios financieros de calidad.
3	Estructurar productos y servicios financieros utilizando las TICs y gestionando eficientemente los procesos internos.
4	Alcanzar la potencializarían del recurso humano por medio del desarrollo de sus competencias.

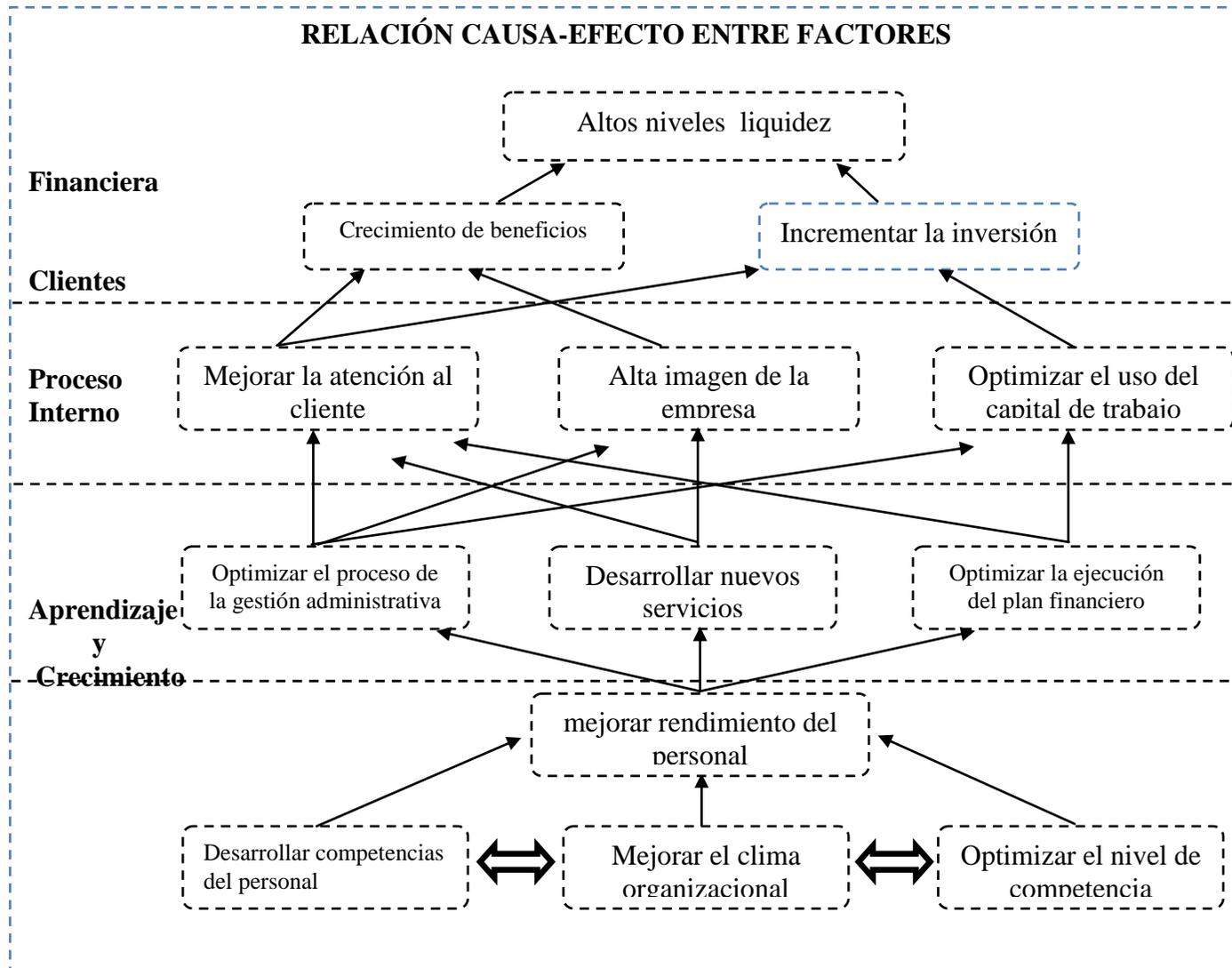
OBJETIVOS

Definición y aplicación de la estrategia de cobranzas
Optimización de costos y gastos
Incremento de los ingresos

Optimización del índice de liquidez
Incremento en la colocación de créditos
Mantener disponibles fuentes de fondeo
Convenios y alianzas con empresas
Realizar investigación de mercados de satisfacción de socios y clientes
Adecuar la estructura organizacional
Buscar e implementar tecnologías que permitan mantener la disponibilidad y seguridad de la información
Implementar el sistema de gestión de riesgos
Modelo de gestión por competencias

Cuadro de mando integral

Gráfico N° 17



PRESPECTIVA FINANCIERA

Tabla N° 18

COOPERTIVA DE AHORRO Y CREDITO								
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA								
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO								
(En USD Dólares)								
FECHA:	31 de diciembre de 2013						CODIGO DE OFICINA: 2100	
CODIGO	DESCRIPCIÓN	septiembre-13	diciembre-13	CODIGO	DESCRIPCIÓN	septiembre-13	diciembre-13	
11	FONDOS DISPONIBLES	8.682.151,40	10.824.222,84	21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	49.289.717,89	53.620.079,74	
				2101	Depósitos a la vista	17.534.043,56	19.374.913,29	
13	INVERSIONES	8.081.910,24	9.370.309,69	2103	Depósitos a plazo	30.571.620,16	32.929.641,54	
1302	Para negociar del estado o de entidades del sector público	0,00	0,00	2105	Depósitos restringidos	1.184.054,17	1.315.524,91	
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector priv	0,00	0,00					
1305	Mantenidas hasta el vencimiento de entidades del sector p	8.163.545,69	9.464.959,29	25	CUENTAS POR PAGAR	2.154.589,33	2.111.793,63	
1399	(Provisión para inversiones)	-81.635,45	-94.649,60					
				26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	895.105,91	806.318,46	
14	CARTERA DE CREDITOS	43.088.984,21	44.214.829,71					
1401	Cartera de créditos comercial	19.055,33	16.333,10	29	OTROS PASIVOS	109.236,24	89.254,25	
1402	Cartera de créditos de consumo	14.781.457,02	15.238.317,71					

1403	Cartera de créditos de vivienda	2.605.801,49	2.508.617,69	2	TOTAL DEL PASIVO	52.448.649,37	56.627.446,08
1404	Cartera de créditos para la microempresa	26.088.630,52	27.216.621,40				
1411	Cartera de créditos comercial	0,00	0,00				
1412	Cartera de créditos de consumo	0,00	0,00				
1413	Cartera de créditos de vivienda	0,00	0,00	31	CAPITAL SOCIAL	3.202.583,04	3.283.148,34
1414	Cartera de créditos para la microempresa	0,00	0,00	3103	Aportes de socios	3.202.583,04	3.283.148,34
1421	Cartera de créditos comercial	0,00	0,00				
1422	Cartera de créditos de consumo	0,00	0,00	33	RESERVAS	5.201.514,13	5.309.664,43
1423	Cartera de créditos de vivienda	0,00	0,00	3301	Legales	4.959.419,77	5.067.570,07
1424	Cartera de créditos para la microempresa	0,00	0,00	3303	Especiales	0,00	0,00
1426	Cartera de créditos consumo que no devenga intereses	233.706,34	161.655,55	3305	Revalorización del patrimonio	242.094,36	242.094,36
1427	Cartera de créditos vivienda que no devenga intereses	0,00	0,00				
1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	801.099,18	555.692,74				
1450	Cartera de créditos consumo vencida	170.643,87	154.034,44				
1451	Cartera de créditos vivienda vencida	41.227,10	41.227,10				
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	843.499,09	853.944,82				
1499	(Provisiones créditos incobrables)	-2.496.135,73	-2.531.614,84				
16	CUENTAS POR COBRAR	460.856,91	471.239,60	34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	202.493,56	204.616,27
1602	Intereses por cobrar de invers	19.345,40	21.295,83	3402	Donaciones	202.493,56	202.493,56
1603	Intereses por cobrar de carter	333.109,29	349.377,58	3490	Otros	0,00	2.122,71
1614	Pagos por cuenta de clientes	37.807,40	45.190,89				
1690	Cuentas por cobrar varias	113.029,95	104.491,42	35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	481.401,16	481.401,16
1699	(Provisión cuentas por cobrar)	-42.435,13	-49.116,12				
				36	RESULTADOS	533.016,11	805.192,45
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADO	443.092,42	443.092,42	5-4	Utilidad del ejercicio	533.016,11	805.192,45

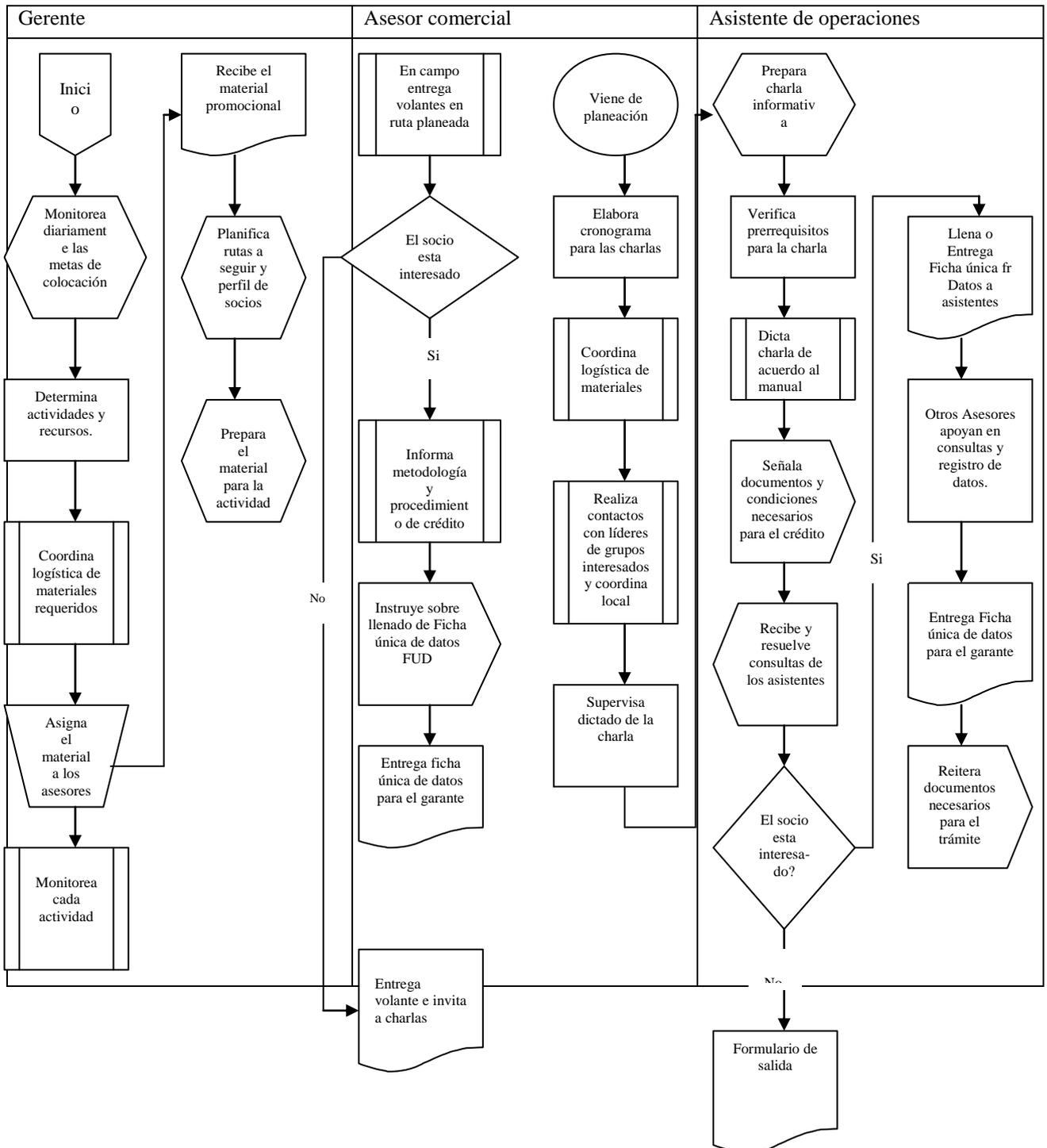
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	780.019,46	799.354,36	3	TOTAL DEL PATRIMONIO	9.621.008,00	10.084.022,65	
19	OTROS ACTIVOS	532.642,73	588.420,11					
					TOTAL GENERAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	62.069.657,37	66.711.468,73	
1	TOTAL DEL ACTIVO	62.069.657,37	66.711.468,73					
6	CUENTAS CONTINGENTES	7.674,87	8.425,62					
7	TOTAL CUENTAS DE ORDEN	156.211.073,35	161.362.939,23					

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios.

Gráfico N° 18

Perspectiva de procesos internos



Se determina entonces que los procesos estructurados de atención al cliente permitirán genera una mejor visión del servicio financiero generando integración de información.

Cuadro N° 09

Integración de información

RESPONSABLE	No.	ACCION
Gerente General	1.	Monitorea diariamente la ejecución de las metas de colocación de su equipo de trabajo.
	2.	Determina las actividades promocionales a realizar durante el mes y los recursos necesarios.
	3.	Coordina la provisión de materiales de acuerdo a la cantidad de material en existencia y las necesidades de las actividades a realizar.
	4.	Asigna el material promocional a los Asesores de Crédito de acuerdo a las actividades planificadas.
	5.	Monitorea cada actividad.
Asesor de Crédito	6.	Recibe el material promocional del Gerente General
	7.	Prepara el material para cada actividad y cada contacto.

PRESPECTIVA DEL CLIENTE

Para generar clientes satisfechos se establecerá una segmentación basada en:

- *El ambiente de cambio.*- El aspecto más importante es tener una actitud hacia adelante, no existe un plan único para modificar las actitudes además de poseer componentes físicos.
- *Sistema de apoyo.*- Es necesario para mantener la información y permitir el acceso a los modelos de los procesos de negocios, dichos modelos se emplearán para simular los cambios propuestos y evaluar su efecto sobre la operación

Cuadro N° 10

Perspectiva del cliente

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
	INDICADORES
➤ Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Socios perdidos
➤ Calidad de los productos y servicios financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Número de socios • Nuevos socios • Incremento de la cuota de mercado • Fidelización de los socios

Por tanto es la siguiente semaforización que da paso a la gestión establecida con el cuadro de mando integral y como mejora la liquidez en la institución.

Tabla N° 19

Semaforización

SEMAFORIZACIÓN	SEMAFORO			
	VERDE	AMARILLO	ROJO	
Liquidez (FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO)	95%	90%	MENOR QUE	90%
Excedentes/Utilidad	95%	90%	MENOR QUE	90%
Morosidad	95%	90%	MENOR QUE	90%
Cobertura Microcrédito	95%	90%	MENOR QUE	90%
Cobertura Total	95%	90%	MENOR QUE	90%
Activos Totales	95%	90%	MENOR QUE	90%
No. Socios Nuevos Totales	95%	90%	MENOR QUE	90%
Índice de Satisfacción de Socios y Clientes	95%	90%	MENOR QUE	90%
Mejoramiento de los productos	95%	90%	MENOR QUE	90%
Manual de Responsabilidad Social	95%	90%	MENOR QUE	90%

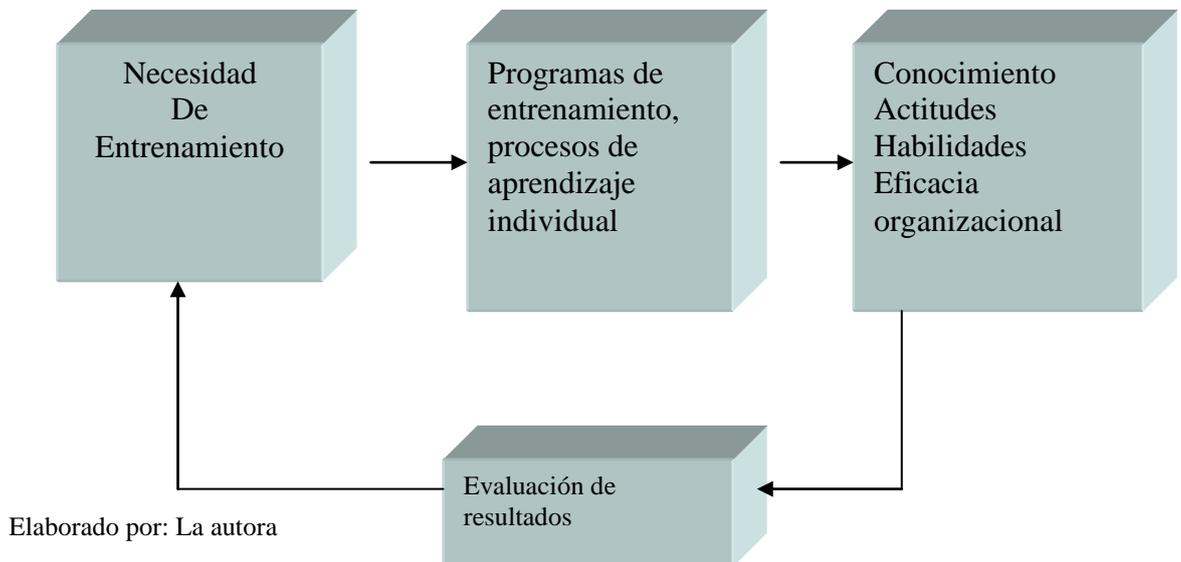
Balance Social	95%	90%	MENOR QUE	90%
Actualización de procesos	95%	90%	MENOR QUE	90%
Documentación de procesos	95%	90%	MENOR QUE	90%
Estudios de Factibilidad para implementación de Tecnologías	95%	90%	MENOR QUE	90%
Garantizar los servicios de tecnología	95%	90%	MENOR QUE	90%
Matriz de Riesgo Integral	95%	90%	MENOR QUE	90%
Cultura de Riesgos	95%	90%	MENOR QUE	90%
Diccionario de Competencias	95%	90%	MENOR QUE	90%
Descripción por Cargo	95%	90%	MENOR QUE	90%
Índice de Clima Laboral	95%	90%	MENOR QUE	90%
SEMAFORIZACIÓN	SEMAFORO			
POR PERSPECTIVA	VERDE	AMARILLO	ROJO	
FINANZAS	95%	92%	MENOR QUE	92%
SOCIOS CLIENTES	95%	90%	MENOR QUE	90%
PROCESOS	95%	90%	MENOR QUE	90%
TALENTO HUMANO	95%	90%	MENOR QUE	90%
SEMAFORIZACIÓN	SEMAFORO			
GENERAL	VERDE	AMARILLO	ROJO	
TOTAL	85%	60%	MENOR QUE	60%

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

El desarrollo de recursos humanos incluye las actividades de entrenamiento, desarrollo del personal y desarrollo organizacional, representan inversiones efectuadas en las personas, el cual se generará los siguientes objetivos:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas particulares de la organización.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Gráfico N° 19
CICLO DE ENTRENAMIENTO



Por tanto con este cuadro de mando integral se pretende generar una mejor liquidez y para ellos se implementarán políticas de cobro que permitan generar más solvencia y efectivo a la gestión administrativa.

Entonces con este cuadro de mando integral se pretende genera más liquidez proyectándola de la siguiente forma:

PROYECCIONES DE LA GESTION FINANCIERA CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Tabla N° 20

CODIGO	DESCRIPCIÓN	Diciembre 2015
11	FONDOS DISPONIBLES	10.824.222,84
13	INVERSIONES	9.370.309,69
1302	Para negociar del estado o de entidades del sector público	0,00
1303	Disponibles para la venta de entidades del sector priv	0,00
1305	Mantenidas hasta el vencimiento de entidades del sector p	9.464.959,29
1399	(Provisión para inversiones)	-94.649,60
14	CARTERA DE CREDITOS	44.214.829,71
1401	Cartera de créditos comercial	16.333,10
1402	Cartera de créditos de consumo	15.238.317,71
1403	Cartera de créditos de vivienda	2.508.617,69
1404	Cartera de créditos para la microempresa	27.216.621,40
1411	Cartera de créditos comercial	0,00
1412	Cartera de créditos de consumo	0,00
1413	Cartera de créditos de vivienda	0,00
1414	Cartera de créditos para la microempresa	0,00
1421	Cartera de créditos comercial	0,00
1422	Cartera de créditos de consumo	0,00
1423	Cartera de créditos de vivienda	0,00
1424	Cartera de créditos para la microempresa	0,00
1426	Cartera de créditos consumo que no devenga intereses	161.655,55
1427	Cartera de créditos vivienda que no devenga intereses	0,00

1428	Cartera de créditos para la microempresa que no devenga intereses	555.692,74
1450	Cartera de créditos consumo vencida	154.034,44
1451	Cartera de créditos vivienda vencida	41.227,10
1452	Cartera de créditos para la microempresa vencida	853.944,82
1499	(Provisiones créditos incobrables)	-2.531.614,84
16	CUENTAS POR COBRAR	471.239,60
1602	Intereses por cobrar de invers	21.295,83
1603	Intereses por cobrar de carter	349.377,58
1614	Pagos por cuenta de clientes	45.190,89
1690	Cuentas por cobrar varias	104.491,42
1699	(Provisión cuentas por cobrar)	-49.116,12
17	BIENES REALIZABLES, ADJUDICADO	443.092,42
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	799.354,36
19	OTROS ACTIVOS	588.420,11
1	TOTAL DEL ACTIVO	66.711.468,73
6	CUENTAS CONTINGENTES	8.425,62
7	TOTAL CUENTAS DE ORDEN	161.362.939,23

CODIGO	DESCRIPCIÓN	Diciembre 2014
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	53.620.079,74
2101	Depósitos a la vista	19.374.913,29
2103	Depósitos a plazo	32.929.641,54
2105	Depósitos restringidos	1.315.524,91
25	CUENTAS POR PAGAR	2.111.793,63
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	806.318,46
29	OTROS PASIVOS	89.254,25
2	TOTAL DEL PASIVO	56.627.446,08
31	CAPITAL SOCIAL	3.283.148,34
3103	Aportes de socios	3.283.148,34
33	RESERVAS	5.309.664,43
3301	Legales	5.067.570,07
3303	Especiales	0,00
3305	Revalorización del patrimonio	242.094,36
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	204.616,27
3402	Donaciones	202.493,56
3490	Otros	2.122,71
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	481.401,16
36	RESULTADOS	805.192,45
5-4	Utilidad del ejercicio	805.192,45
3	TOTAL DEL PATRIMONIO	10.084.022,65
	TOTAL GENERAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO	66.711.468,73

Financiero	2014	2015
Indicador de índice de liquidez	22,00%	23,14%
Saldo cuenta cuatro	55,00	65,00
Saldos cuenta 5	80,00	90,00
Saldo de cartera vigente	198,00	200,00
Saldo de cartera no devengada	30,00	40,00

6.8 Administración

La administración de la propuesta está establecida por los siguientes parámetros:

- **Control interno.-** Es un factor importante que permitirá conocer la información que genera las actividades productivas, comerciales y financieras de tal manera que promueva la optimización de los recursos
- **Liderazgo.-** Permitirá generar una alta participación del personal mediante acciones de autoridad participativa para establecer un servicio al cliente competitivo.
- **Integración.-** Se enfocará a establecer altos niveles de comunicación en todas las áreas de la empresa con la finalidad de acceder a una mejor productividad y por tanto a una buena cobertura comercial.

6.9 Previsión de la evaluación

La evaluación de la propuesta se enfocará en base a los tres sistemas de evaluación:

- **Evaluación ex.-** En este tipo de evaluación se establecerá la información básica de la problemática para conocer los requerimientos del cambio.

- **Evaluación en proceso.-** En esta evaluación se medirá correcto desarrollo de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral con la finalidad de conocer si la gestión implementada promueve el cambio deseado.
- **Evaluación final.-** Permitirá determinar si los resultados delineados con la propuesta generan la información necesaria para acceder a una mejor participación en el mercado.

Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BASICAS	EXPLICACION
¿Quiénes solicitan evaluar?	Plana administrativa de la institución financiera
¿Por qué evaluar?	Se evaluará en base a la problemática presentada y al cambio establecido en la propuesta.
¿Para qué evaluar?	La evaluación será para el cumplimiento de los objetivos.
¿Qué evaluar?	El cambio de la gestión administrativa y la liquidez.
¿Quién evalúa?	Presidencia Gerencia
¿Cuándo evaluar?	La evaluación será efectuada al iniciar el año comercial y financiero.
¿Cómo evaluar?	La evaluación será en la institución financiera
¿Con que evaluar?	Mediante la utilización de técnicas de recolección de la información como la encuesta, la entrevista y las fichas de observación.

Bibliografía

- HERRERA L (2004) Tutoría de la investigación científica. DIMERINO Editores. Quito.
- PORTER, M. (2003) Ventaja Competitiva en la Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Edición Revisada. Editorial .Grupo Patria Cultural, S.A. México.
- MINTZBERG, H (2002) Administración estratégica. Editorial Mac Graw Hill. Colombia.
- FIERRO ÁNGELA (2007) Diagnostico financiero. Editorial. Gestión. Barcelona.
- KOONTZ, H. (2012). Administración una Perspectiva Global. Ed. McGRAW. Barcelona.
- GESTION (2000) Lo que se aprende de los mejores MBA. GESTION. España
- HELLRIEGEL, Don (2002) Un Enfoque Basado en Competencias MC GRAW HILL 9^{na} Edición. México
- ORIOI, AMAT. (2000). Análisis de Estados Financieros. España: Gestión.
- JOAQUÍN, MORENO. (2005). Planificación Financiera. México: Continental
- Brigham, E. (2009). *Fundamentos de administración financiera*. México: Patria.
- Amat, O. (2011). *Valor económico Agragado*. México: Norma.

- César, Bernal. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON.
- Eugene, Brigham. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Patria.
- Herrera, L. (2010). *Tutoría de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). Quito, Tungurahua: Gráficas Corona.
- Roberto, Hernández. (2010). *Metodología de la Investigación*. Chile: Mc Graw Hill.
- Santiago, V. (2009). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación científica*. Lima: San Marcos.

Anexos

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Formulario de encuestas direccionado al personal interno de la institución financiera.

Objetivo: Recabar información acerca de la gestión administrativa y su impacto en la liquidez de la cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda.

Contenido:

1.-¿ El perfil de planificación institucional debe ser?

INCOMPLETA ()

INTEGRAL ()

2.-¿Existe integración organizacional?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

3.- ¿Considera necesario mejorar el sistema direccional para generar mejor competitividad en el sector financiero?

SI ()

NO ()

4.- ¿Considera que se cumplen los objetivos delineados por la dirección institucional?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

5.-¿ Según su criterio se debe cambiar el modelo de gestión administrativa?

SI ()

NO ()

6.- ¿Los resultados financieros permiten desarrollo organizacional en base a la liquidez?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

7.- ¿La toma de decisiones se hace en base a objetivos cumplidos?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

8.-¿Para mejorar la liquidez es importante integral la información?

FINANCIERA ()

ADMINISTRATIVA ()

TODA ()

9.-¿La actual cobertura de la institución en el mercado debe ser incrementada en base a un cambio organizacional de?

ESTRATEGIAS ()

GESTION FINANCIERA ()

10.-¿El factor económico es un elemento del crecimiento empresarial y financiero que permitirá?

MEJORAR LA LIQUIDEZ ()

MEJORAR LA GESTION ORGANIZACIONAL ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN