

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

Tema: LA GESTIÓN DE TESORERÍA Y EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO

Trabajo de Titulación Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en
Dirección Financiera de Empresas

Autora: Ingeniera Wilma Camila Gavilanes Estrella

Directora: Doctora Ana Graciela Molina Jiménez, Magíster

Ambato-Ecuador

2019

A la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

El Tribunal receptor del Trabajo de Titulación, presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magíster, e integrado por los señores Doctor José Luis Viteri Medina Magíster, Doctor Lenyn Geovanny Vásconez Acuña, Doctor, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: LA GESTIÓN DE TESORERÍA Y EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, elaborado y presentado por la Señora Ingeniera Wilma Camila Gavilanes Estrella, para optar por el Grado Académico de Magíster en Dirección Financiera de Empresas; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

Econ. Telmo Diego Proaño Córdova Mg
Presidente del Tribunal

Dr. Lenyn Geovanny Vásconez Acuña, Dr.
Miembro del Tribunal

Dr. José Luis Viteri Medina, Mg.
Miembro del Tribunal

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: “LA GESTIÓN DE TESORERÍA Y EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO”, le corresponde exclusivamente a: Ingeniera Wilma Camila Gavilanes Estrella Autora bajo la Dirección de la Doctora Ana Graciela Molina Jiménez, Magíster, Directora del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



Ing. Wilma Camila Gavilanes Estrella

AUTORA



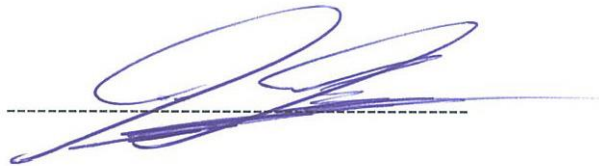
Dra. Ana Graciela Molina Jiménez, Mg.

DIRECTORA

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad.



Ing. Wilma Camila Gavilanes Estrella

c.c. 1803603883

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
A la Unidad Académica de Titulación.....	ii
Autoría del Trabajo de Titulación.....	iii
Derechos de Autor.....	iv
Índice General.....	v
Índice de Tablas.....	v xi
Índice de Figuras.....	xiv
Agradecimiento.....	xiii
Dedicatoria.....	xiv
Resumen Ejecutivo.....	xv
Executive Summary.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1.EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.1 Tema de la investigación.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.2.1. Contextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico.....	17
1.2.3. Prognosis.....	17
1.2.4. Formulación del problema.....	18
1.2.5. Preguntas interrogantes.....	18
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	18
1.3. Justificación.....	19
1.4. Objetivos.....	20
1.4.1 Objetivo general.....	20
1.4.2. Objetivos específicos.....	20

CAPÍTULO II.....	21
2.MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Antecedentes investigativos	21
2.2. Fundamentación filosófica	25
2.3. Fundamentación legal	26
2.4. Categorías fundamentales	32
2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.....	32
2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente: Gestión de tesorería.....	32
2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente: Rendimiento Financiero	47
2.5. Hipótesis.....	59
2.6. Señalamiento variables de la hipótesis.....	59
CAPÍTULO III.....	62
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	62
3.1. Enfoque	62
3.2. Modalidad básica de la investigación	63
3.2.1 Investigación bibliográfica- documental.....	63
3.3. Nivel o tipo de investigación.....	64
3.3.1. Investigación Exploratoria	64
3.3.2 Investigación Descriptiva.....	65
3.3.3. Investigación Correlacional	65
3.4. Población y muestra	66
3.4.1. Población.....	66
3.4.2 Muestra.....	67
3.5 Operacionalización de la variables.....	68
3.6 Recolección de la información.....	70
3.6.1 Plan para la recolección de información	70
3.7 Procesamiento y análisis de la información	72
3.7.1 Plan de procesamiento de la información	72
3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados.....	73

CAPÍTULO IV	74
4.ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	74
4.1 Análisis.....	74
4.2 Interpretación	74
CAPÍTULO V	105
5.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	105
5.1 Conclusiones	105
5.2 Recomendaciones.....	106
CAPÍTULO VI	107
6 PROPUESTA	107
6.1 Datos informativos	107
6.2 Antecedentes de la propuesta	108
6.3 Justificación.....	108
6.4 Objetivos	109
6.5 Análisis de factibilidad.....	109
6.6 Fundamentación	110
6.7 Metodología, modelo operativo	114
Bibliografía	195
Anexos	201

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Segmentación de las Cooperativas de Ahorro y Crédito	8
Tabla 2.- Ranking Sector Financiero Popular y Solidario Segmento 1	9
Tabla 3.- Rendimiento de la Cartera por Vencer Total	11
Tabla 4.- Morosidad de la Cartera de Créditos	11
Tabla 5.- Índice de Liquidez	12
Tabla 6.- Cooperativas Segmento 1 Zonal 3 Tungurahua.....	13
Tabla 7.- División por Segmentación de las Cooperativas	66
Tabla 8.- Operacionalización de la Variable Independiente: Gestión de Tesorería...	68
Tabla 9.- Operacionalización de la Variable Dependiente:Rendimiento Financiero.	69
Tabla 10.- Ejemplo de Representación en Tabla	73
Tabla 11.- Gestión Financiera	74
Tabla 12.- Gestión de Tesorería	75
Tabla 13.- Manual de Políticas.....	76
Tabla 14.- Manual Actualizado.....	77
Tabla 15.- Funciones Definidas	78
Tabla 16.- Programas de Capacitación.....	79
Tabla 17.- Presupuesto Anual de Tesorería	80
Tabla 18.- Control Presupuestario	81
Tabla 19.- Comparaciones de Los Resultados	82
Tabla 20.- Puntos Críticos.....	83
Tabla 21.- Excedentes de Liquidez	84
Tabla 22.- Fondos de Inversión.....	85
Tabla 23.- Metodología Interna.....	86
Tabla 24.- Auditoría Interna.....	87
Tabla 25.- Control de Documentos	88
Tabla 26.- Documento de Respaldo	89
Tabla 27.- Colocación de Inversiones	90
Tabla 28.- Bitácora Institucional.....	91
Tabla 29.- Estrategias y Políticas	92
Tabla 30.- Flujo de Caja.....	93
Tabla 31.- Administración de los Recursos Económicos.....	94

Tabla 32.- Monitoreo de la Liquidez	96
Tabla 33.- Capacitaciones y Necesidades de Liquidez	97
Tabla 34.- Reportes para Seguimiento y Control.....	98
Tabla 35.- Flujo de Caja Diario.....	99
Tabla 36.- Utilidad de la Información.....	100
Tabla 37.- Liquidez Financiera	101
Tabla 38.- Herramientas de Control.....	102
Tabla 39.- Riesgo de Liquidez	103
Tabla 40.- Modelo de Gestión de Tesorería.....	104
Tabla 41.- Modelo Operativo de la Propuesta	115
Tabla 42.- Análisis Foda	116
Tabla 43.- Estrategias Defensivas	117
Tabla 44.- Estrategias Ofensivas.....	118
Tabla 45.- Estrategias de Supervivencia	119
Tabla 46.- Estrategias de Reorientación.....	120
Tabla 47.- Resumen de Estrategias	121
Tabla 48. Políticas Generales de Depósitos	125
Tabla 49.- Políticas de Depósito a Plazo Fijo	129
Tabla 50.- Políticas de Tasas de Interés: Depósito a Plazo Fijo	132
Tabla 51.- Políticas de Tasas de Interés: Ahorros a la Vista.....	132
Tabla 52.- Políticas de Tasas de Interés: Negociaciones Adicionales	133
Tabla 53.- Perfil del Sujeto de Crédito	141
Tabla 54.- Políticas para la Determinación de las Condiciones Generales.....	142
Tabla 55.- Tipos de Crédito	145
Tabla 56.- Medidas de Scoring Según las 5c's Crediticias.....	149
Tabla 57.- Límites de Riesgo	151
Tabla 58.- Niveles de Aprobación	152
Tabla 59.- Límites Institucionales: Concentración de la Cartera.....	156
Tabla 60.- Límites de Morosidad	158
Tabla 61.- Fortalecimiento Fondo Irrepartible de Reserva Legal.....	158
Tabla 62.- Tasas de Interés Activas Efectivas (Bce).....	159
Tabla 63.- Tasas de Interés Activas Efectivas (Cooperativa)	160
Tabla 64.- Personal que Interviene en el Proceso de Cobranzas.....	163

Tabla 65.- Modelo de Trazabilidad para la Gestión de Cobranzas o Recuperación	169
Tabla 66.- Funciones y Responsabilidades por Área	181
Tabla 67.- Montos Máximos y Mínimos	184
Tabla 68.- Niveles de Aprobación: Excedentes de Liquidez	185
Tabla 69.- Metodología de Calificación y Valoración: Criterio Cuantitativo	187
Tabla 70.- Metodología de Calificación y Valoración: Criterio Cualitativo	188
Tabla 71.- Metodología de Calificación y Valoración.....	188
Tabla 72.- Vencimiento Portafolio de Inversiones	190
Tabla 73.- Reporte de Inversiones	191
Tabla 74.- Orden de Negociación	192
Tabla 75.- Control de Ingreso a Bóveda	193
Tabla 76.- Actividades de Socialización del Modelo del Cash Management.....	194

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Impacto de la crisis financiera en los equipos de tesorería.....	5
Figura 2: Estructura de liquidez disponible por país.....	5
Figura 3: Estructura de liquidez disponible por país.....	6
Figura 4: Evolución de la rentabilidad del sistema de bancos y cooperativas del segmento 1 y 2	10
Figura 5: Tasa de crecimiento de captaciones 2015 - 2017	14
Figura 6: Depositantes de las cooperativas del segmento 1 por provincia	14
Figura7: Árbol de problemas	16
Figura 8.- Gráficos de inclusión Interrelacionados	59
Figura 9.- Subordinación conceptual: Variable independiente	60
Figura 10.- Variable Dependiente: Rendimiento Financiero	61
Figura 11: Ejemplo de representación gráfica	73
Figura 12: Gestión financiera.....	75
Figura 13: Gestión de Tesorería.....	76
Figura 14: Manual de políticas.....	77
Figura 15: Manual actualizado.....	78
Figura 16:Funciones definidas	79
Figura 17: Programas de capacitación	80
Figura 18: Presupuesto anual de tesorería.....	81
Figura 19: Control Presupuestario	82
Figura 20: Comparaciones de resultados	83
Figura 21: Puntos críticos	84
Figura 22: Excedentes de liquidez	85
Figura 23: Fondos de inversión.....	86
Figura 24: Metodología Interna	87
Figura 25: Auditoría Interna	88
Figura 26: Control de documentos.....	89
Figura 27: Documento de respaldo	90
Figura 28: Colocación de inversiones	91
Figura 29: Bitácora institucional.....	92
Figura 30: Estrategias y políticas	93

Figura 31: Flujo de caja.....	94
Figura 32: Administración de los recursos económicos	95
Figura 33: Monitoreo de la liquidez.....	96
Figura 34: Captaciones y necesidades de liquidez.....	97
Figura 35: Reportes para seguimiento y control	98
Figura 36: Flujo de caja diario	99
Figura 37: Utilidad de la información.....	100
Figura 38: Liquidez financiera.....	101
Figura 39: Herramientas de control	102
Figura 40: Riesgo de liquidez	103
Figura 41: Modelo de gestión de tesorería.....	104
Figura 42: Modelo Operativo.....	114
Figura 43: Objetivo del Cash	124
Figura 44: Flujograma de la gestión de captaciones	139
Figura 45: Flujograma de la gestión de cobro.....	171

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica de Ambato, por ser la sede de todo el conocimiento adquirido en este proceso de investigación.

A todas las autoridades y personal que hacen la Facultad de Contabilidad y Auditoría, a mis profesores, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos y el nivel educativo impartidos hicieron que pueda crecer día a día como profesional.

A todas aquellas personas que me brindaron su colaboración y apoyo al desarrollo de la presente investigación.

Camila

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado principalmente a Dios nuestro Padre Creador, por darme la sabiduría y fortaleza necesaria para poder hacer realidad mi sueño de superación profesional y guiar cada uno de mis pasos.

A mis padres, que desde el cielo con sus bendiciones siempre me han acompañado y apoyado en todo momento, por inculcar en mí valores, principios y el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mis adoradas hijas Salomé y Ariana, por ser mi inspiración y el motor más fiel y confiable que me motivó a culminar con éxito ésta meta trazada, gracias por cada momento en familia sacrificado para ser invertido en el desarrollo de ésta tesis.

Camila.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

TEMA:

LA GESTIÓN DE TESORERÍA Y EL RENDIMIENTO FINANCIERO DE LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO.

AUTORA: Ingeniera Wilma Camila Gavilanes Estrella

DIRECTORA: Doctora Ana Graciela Molina Jiménez, Magíster

FECHA: 31 de octubre del 2018

RESUMEN EJECUTIVO

La creciente globalización del mercado financiero ha dado lugar a muchos cambios. Por lo tanto, es importante implementar una gestión de tesorería integral, en la que cada uno de sus componentes se asocien para fomentar la sinergia organizativa e institucional lo que lleva a la revitalización de los recursos financieros, especialmente en LAS COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO, es importante una revitalización organizacional, la misma que permita generar una dinamización de recursos financieros y encaminarlos hacia la prestación de un óptimo servicio al socio o cliente ya que es esencial para permitir acceder a nuevas oportunidades de negocios e inversiones a través del enfoque asociativo, a fin de obtener acceso a una mejor cobertura del mercado financiero mediante un amplio rendimiento económico, de modo que la metodología de investigación, particularmente en el contexto de la investigación fue de campo, la misma que a través de las encuestas determinó que era importante generar un cambio de dirección dentro de las cooperativas, de esta manera el nivel exploratorio de la investigación permitió conocer una realidad única en el manejo de la tesorería, para posteriormente en el nivel descriptivo generar el conocimiento de las causas y como se relaciona con el rendimiento financiero en el contexto, de modo que la gestión de tesorería, mediante la formulación de una correlación organizativa, establezca un sistema de gestión eficaz para satisfacer al socio, que a través de procesos internos efectivos podrá generar competitividad, mientras que el rendimiento financiero ha permitido definir el uso de indicadores para una toma de decisiones efectiva. También se ha estructurado un enfoque del cash

management destinado al manejo adecuado de los recursos financieros y a generar mayor liquidez para satisfacer las necesidades internas, y luego a un alto nivel de desarrollo organizacional, de ahí la importancia de establecer una gestión de tesorería efectiva.

Descriptor: cash management, cobertura, decisiones de inversión, dinamización, estrategia financiera, fidelización, gestión de tesorería, indicadores, rendimiento financiero, socio.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN FINANCIERA DE EMPRESAS

THEME:

TREASURY MANAGEMENT AND FINANCIAL PERFORMANCE OF SAVINGS
AND CREDIT COOPERATIVES

AUTHOR: Ingeniera Wilma Camila Gavilanes Estrella

DIRECTED BY: Doctora Ana Graciela Molina Jiménez, Magíster

DATE: October, 31th, 2018

EXECUTIVE SUMMARY

The increasing globalization of the financial market has led to many changes. Therefore, it is important to implement a comprehensive treasury management, in which each of its components are associated to promote organizational and institutional synergy leading to the revitalization of financial resources, especially in SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVES, it is important an organizational revitalization, the same one that allows to generate a revitalization of financial resources and to direct them towards the provision of an optimal service to the partner or client since it is essential to allow access to new business and investment opportunities through the associative approach, to In order to obtain access to a better coverage of the financial market through a broad economic performance, so that the research methodology, particularly in the context of the research, was field, which through the surveys determined that it was important to generate a change of direction within the cooperatives, in this way the The exploratory level of the investigation made it possible to know a unique reality in the management of the treasury, and later on at the descriptive level to generate knowledge of the causes and how it relates to financial performance in the context, so that treasury management, through the formulation of an organizational correlation, establish an effective management system to satisfy the partner, that through effective internal processes can generate competitiveness, while financial performance has allowed to define the use of indicators for effective decision making. It has also structured a cash management approach aimed at the proper

management of financial resources and generate greater liquidity to meet internal needs, and then a high level of organizational development, hence the importance of establishing effective treasury management.

Keywords: cash management, coverage, investment decisions, dynamization, financial strategy, loyalty, treasury management, indicators, financial performance, partner.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la tesorería constituye un elemento clave en las empresas, permitiendo así ser viable económicamente y tomar decisiones adecuadas y oportunas para evitar posibles riesgos. Supone asumir una serie de responsabilidades sobre el control de los flujos monetarios de la entidad y su posición de liquidez, que conduzcan a una mejora de los resultados o rendimientos financieros obtenidos en el departamento de tesorería, en unión con el resto de departamentos de la empresa, orientados a la obtención de beneficios a través de la maximización de la rentabilidad a corto plazo obtenida sobre los excedentes de liquidez y por la reducción de costes en la gestión de los déficit de tesorería, lo cual contribuirá al logro de los objetivos organizacionales de la entidad. Se establece así una relación directa entre la gestión de la tesorería y los conceptos de liquidez y rentabilidad.

El presente trabajo investigativo, será una guía valiosa de administración y gestión financiera para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y para aquellas que sigan subiendo de categoría; está estructurado por los siguientes capítulos:

En el **Capítulo I**, Se encuentra el planteamiento del problema, la contextualización, el análisis crítico, se determina el objetivo general y los objetivos específicos y finalmente se detalla la justificación de la investigación.

En el **Capítulo II**, Está estructurado, por el marco teórico sustentado en las investigaciones de varios autores en cuanto al análisis del entorno y las finanzas. También se indican los aspectos legales que amparan la presente investigación, se encuentra la hipótesis de la investigación y se detallan las variables de estudio.

En el **Capítulo III**, Hace referencia a la metodología, especificando los tipos o niveles investigativos, se determina la población y la muestra, la operacionalización de las variables, se establece las técnicas e instrumentos que se utilizaron en la recolección de información.

En el **Capítulo IV**, Se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y la verificación de la hipótesis.

En el **Capítulo V**, Se procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en la investigación.

En el **Capítulo VI**, Finalmente se encuentra la propuesta, la misma está conformada por el título, la justificación, los objetivos y modelo operativo.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

“La gestión de tesorería y el rendimiento financiero de las cooperativas de ahorro y crédito”

1.2 . PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

Macro

A principios del siglo XX la función de la Tesorería no presentaba mayor control, tenía operaciones básicas, se remitía básicamente a la cobranza y al pago de compromisos contraídos por las empresas y organizaciones, a través de una a hoja de entradas y salidas que venía a dar inicio al presupuesto de caja. Las empresas contaban con una estructura mínima destacando la actividad de caja. Es decir, las operaciones de cobro y pago se realizaban en efectivo, dado que el instrumento de uso general (cheque), no se utilizaba a principios del siglo.

La función financiera dio un giro para separarse como un campo independiente de la economía, estando las finanzas ligadas al mercado de capitales. Sin embargo, el desarrollo de la actividad industrial por el uso de la electricidad, marcó el comienzo de las decisiones de financiación en las empresas, generando cada vez más la participación de la Tesorería.

El lapso que va de principios del siglo XX a finales de los años 50 se conoce como “el periodo tradicional de las finanzas”, y se destaca por el gran número de fusiones y concentraciones de empresas, la creación de nuevas y la emisión de una importante cantidad de acciones y obligaciones que provocaron el interés por el estudio del mercado de capitales y de los problemas financieros de las organizaciones.(Araiza, 2014).

A raíz de la crisis financiera mundial, se pudo establecer el impacto en los aspectos de la gestión de tesorería. El estudio confirma que las mejores prácticas desarrolladas en los años anteriores a la crisis habrían proporcionado una sólida base desde la que abordar su impacto en los distintos ámbitos, desde la gestión del riesgo de contraparte y la liquidez, hasta la volatilidad de los precios de las materias primas y los tipos de cambio. Sin embargo, han sido muy pocos los equipos de tesorería que han contado con recursos suficientes como para poder aplicar las mejores prácticas de manera generalizada e incluso ahora tan sólo una pequeña proporción de los participantes han podido obtener la inversión adicional necesaria para contribuir a garantizar la seguridad, liquidez y rentabilidad de las organizaciones en las que trabajan.

La obtención de financiación y recursos sigue siendo sin duda uno de los desafíos más difíciles a los que se enfrentan los equipos de tesorería. Su capacidad para forjar unas sólidas relaciones de asociación y colaboración con los bancos sigue siendo la clave para asegurarse la financiación necesaria.

Al mismo tiempo esto ha hecho que el trabajo de las funciones de tesorería haya escalado puestos en las agendas de los Consejos de Administración, oportunidades de las que sólo se presentan una vez en la vida para elevar el estatus y la influencia de la profesión en el seno de sus organizaciones (Masquelier, 2010).

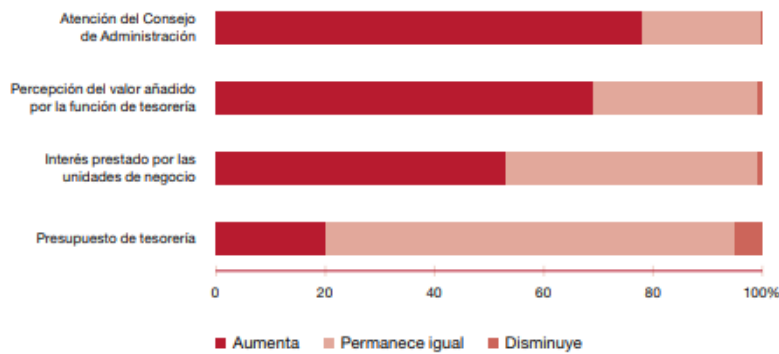


Figura 1: Impacto de la crisis financiera en los equipos de tesorería
Fuente: Investigación bibliográfica2017
Elaborado por: Gavilanes (2017)

En cuanto a la estructura de la liquidez disponible por países, Estados Unidos y Reino Unido, a pesar de operar con menos bancos, no son en absoluto más sofisticados que sus homólogos españoles y de hecho lo son menos que sus homólogos alemanes y belgas. Puede que esto se deba a que los equipos de tesorería belgas están más especializados y orientados a los temas principales de tesorería, o quizá simplemente sea que, debido a su presencia global, la regulación no permita a las grandes compañías de EEUU y Reino Unido adoptar estas técnicas de forma generalizada. En todo caso, se constata la tendencia a operar con un menor número de bancos y a disponer de estructuras de gestión de la liquidez más sofisticadas para maximizar el uso del efectivo disponible tan escaso en el mercado y también para mantener una buena relación con los bancos principales.

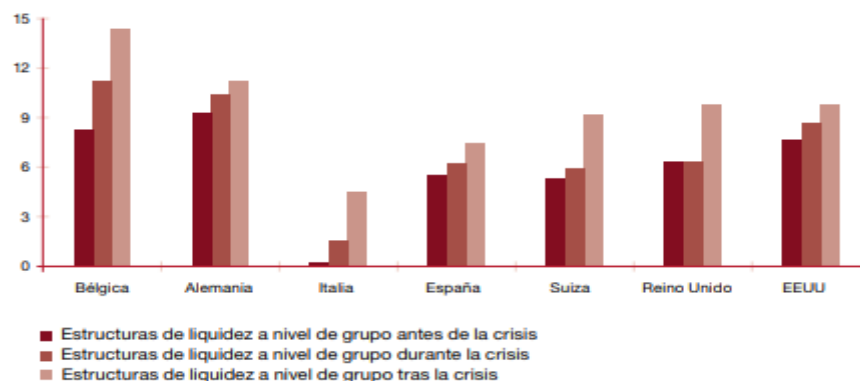


Figura 2: Estructura de liquidez disponible por país
Fuente: Investigación bibliográfica2017
Elaborado por: Gavilanes (2017)

En referencia a la evolución de los excedentes de efectivo, si bien el mantenimiento de este tipo de reservas a menudo va en contra de la optimización de las estructuras de capital, consideramos que cuando la financiación se encuentra bajo tal presión, este tipo de reservas pueden servir como línea de liquidez de último recurso. Además, también cabe destacar que, durante la última recesión, aquellas compañías que mantuvieron excedentes de efectivo salieron mejor reforzadas de la crisis. Esto quizá se deba a su capacidad para hacerse con competidores más debilitados por la crisis, o para aportar el capital circulante necesario para crecer más rápido. Sin embargo, disponer de grandes reservas de dinero en efectivo también plantea el problema de dónde colocarlo en un momento en el que la exposición al riesgo de contraparte tiene una importancia capital (Ibimen).



Figura 3: Estructura de liquidez disponible por país
Fuente: Investigación bibliográfica 2017
Elaborado por: Gavilanes (2017)

Frente a este contexto y en referencia al análisis de la crisis financiera, es importante considerar que el desarrollo financiero de las instituciones no es el óptimo, por tanto, la gestión de tesorería no es dinámica, lo cual afecta no solo al rendimiento financiero, sino también a la imagen institucional.

Se determina que la crisis financiera ha puesto a la función de tesorería en el punto de mira debido a la necesidad de gestionar el efectivo, la liquidez y los riesgos. Durante los años que siguieron al estallido de la crisis, la gestión de tesorería ha ampliado su influencia por toda la organización y funcionamiento de las cooperativas y no se han acercado a las funciones operativas, lo cual no les ha permitido evolucionar desde la generación de datos de forma integral.

Así mismo, se ha evidenciado la inapropiada administración de recursos económicos, mismos que no ha podido ser debidamente direccionados, lo cual ha generado que la rentabilidad financiera de las instituciones tenga un bajo nivel de desarrollo económico, afectando a la creación y permanencia de nuevos productos y servicios financieros en el mercado.

Por tal motivo, la gestión de tesorería es clave en las entidades, porque permite tener presente las mejores prácticas que se deriven de la capacidad de previsión, planificación, organización y control de los procesos en la gestión, que involucre a todos los ámbitos de la organización, con el objetivo de identificar ineficiencias en los procesos e impulsar mejoras a través de un enfoque plenamente integrado.

De esta manera el no contar con un eficiente funcionamiento de la gestión de tesorería limita que se cuente con información integra, precisa, oportuna y puntual, lo cual implica no disponer de excelentes sistemas y los flujos de trabajo, lo que se han convertido en elementos fundamentales para una gestión efectiva de la gestión de tesorería.

Meso

En Ecuador el sector de las micro finanzas ha adquirido gran importancia, no solo por la participación de la banca, sino también de las cooperativas de ahorro y crédito, ya que representan una gran parte de los activos y pasivos del sistema financiero nacional. Sin embargo, a pesar de tener más de 6 millones de depositantes en éste sector, no se le da el mismo tratamiento de control y seguimiento que el de los bancos.

A consecuencia de esto, entre el año 2013 y 2016 se liquidaron 200 cooperativas, según estadísticas de la Corporación de Seguro de Depósitos (COSEDE), de las cuales 62 de ellas fueron liquidadas por incumplir las regulaciones de los entes de control en cuanto a entrega de créditos a funcionarios, tasa de interés inferiores a las del mercado, incumplimiento de requerimiento mínimos de patrimonio y licitud de fondos (Angulo & Astudillo, 2017).

Bajo este contexto es importante el análisis de la evolución de los diferentes indicadores financieros que presentan las cooperativas de ahorro y crédito.

Según información de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), al 16 de diciembre del 2016 estaban activas 723 cooperativas en todo el país, divididas en cinco segmentos según sus activos: desde el segmento uno (activos mayores a USD 80 millones) hasta el cinco (activos hasta un millón de dólares). (Ibímen).

Tabla 1.- Segmentación de las Cooperativas de ahorro y crédito

SEGMENTACIÓN DE LAS ENTIDADES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO	
Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00
	Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Superintendencia de economía popular y solidaria

Elaborado por: Gavilanes (2017)

En este desarrollo financiero el sector cooperativista ha generado una categorización de instituciones que promueven y desarrollan el manejo económico en el país. Bajo este contexto se presenta el ranking de Cooperativas que manejan un alto perfil financiero y económico, el cual se basa en el crecimiento de sus activos y porcentaje de participación en el mercado como pilar fundamental de desarrollo institucional, de esta manera el segmento 1 está conformado por las siguientes instituciones:

Tabla 2.- Ranking Sector Financiero Popular y solidario Segmento 1

ENTIDAD	TOTAL DE ACTIVOS (DÓLARES)	PROCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
JUVENTUD ECUATORIANA PROGRESISTA LTDA	1.420.265.250,31	20,71%
JARDÍN AZUAYO LTDA	665.080.978,36	9,70%
POLICÍA NACIONAL LTDA	565.259.190,38	8,24%
COOPROGRESO LTDA	388.312.399,28	5,66%
29 DE OCTUBRE LTDA	372.406.076,06	5,43%
OSCUS LTDA	290.250.018,09	4,23%
SAN FRANCISCO LTDA	254.101.133,47	3,71%
CAJA CENTRAL FINANCOOP	238.303.809,77	3,48%
RIOBAMBA LTDA	237.406.792,37	3,46%
VICENTINA MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA LTDA	225.981.103,90	3,30%
ALIANZA DEL VALLE LTDA	213.017.768,94	3,11%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI LTDA	206.637.546,98	3,01%
ANDALUCÍA LTDA	195.017.020,71	2,84%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA BIBLIAN LTDA	159.720.256,26	2,33%
MUSHUC RUNA LTDA	158.119.587,98	2,31%
ATUNTAQUI LTDA	146.127.128,61	2,13%
TULCÁN LTDA	137.448.830,99	2,00%
EL SAGRARIO LTDA	132.180.052,42	1,93%
CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA	126.863.254,50	1,85%
PABLO MUÑOZ VEGA LTDA	122.040.400,88	1,78%
SAN JOSÉ LTDA	117.944.692,55	1,72%
23 DE JULIO LTDA	112.756.674,90	1,64%
DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA	98.371.691,00	1,43%
PILAHUÍN TIO LTDA	97.148.787,48	1,42%
DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE PASTAZA LTDA	90.215.144,67	1,32%
SANTA ROSA LTDA	85.540.455,52	1,25%
Total general	6.856.516.046,38	100,00%

Fuente: Superintendencia de economía popular y solidaria. (Boletín financiero abril 2018)

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Con respecto al crecimiento de la cartera de las cooperativas en los últimos años al comparar con los bancos, fue creciendo a un mayor ritmo que de los bancos, sin embargo, no se ha visto reflejado en la rentabilidad de las instituciones, ya que en

enero del 2015 la banca privada alcanzó una rentabilidad sobre patrimonio (ROE) del 10.2%, pero a febrero y septiembre del 2016 bajó al 6%; luego empezó a subir hasta el 9% en mayo del 2017 y al 10.5% a noviembre del mismo año. Por otro lado, la rentabilidad de las cooperativas del segmento 1 se redujo del 10.5% desde junio hasta noviembre al 7% y 8% en el 2016 y luego subió hasta el 9.3% en noviembre del 2017 (Cordes, 2018).

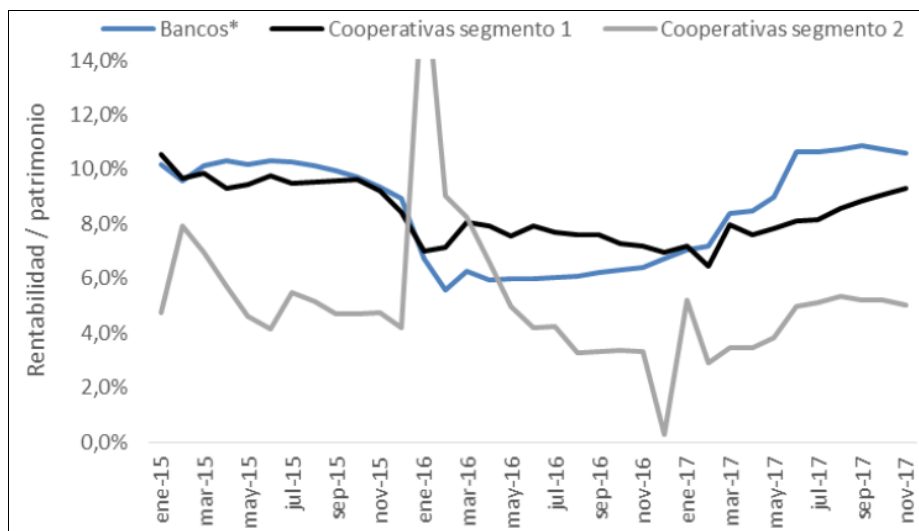


Figura 4: Evolución de la rentabilidad del sistema de bancos y cooperativas del segmento 1 y 2
Fuente: Corporación de estudios para el desarrollo (CORDES)
Elaborado por: Gavilanes (2017)

Otro indicador muy importante de analizar es el “rendimiento de la cartera por vencer total”, ya que según información de los entes de control (SEPS, SBS) hacen referencia que para la banca se maneja un indicador del 11% y 12%, mientras que para las cooperativas del segmento 1 esta en el 16% y el segmento 2 el 17% y 18%, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.- Rendimiento de la cartera por vencer total

Rendimiento de la Cartera			
	Bancos	Cooperativas Segmento 1	Cooperativas Segmento 2
dic-15	12,0%	16,3%	17,7%
dic-16	11,6%	16,4%	18,1%
nov-17	11,0%	16,3%	18,0%

Fuente: Superintendencia de Banco y de Economía popular y Solidaria

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Pese a que las Cooperativas manejan un rendimiento de cartera mayor a la banca, cabe mencionar que ésta última tiene una rentabilidad más alta, debido a que colocan más créditos y el margen de intermediación que manejan en relación a su activo y patrimonio es mayor. Una de las causas que se pueden dar es que las cooperativas manejan tasas pasivas más altas que los bancos, lo que genera una disminución de rentabilidad. Por otro lado, la morosidad también es un aspecto de mayor importancia en el sector cooperativista ya que ha ido creciendo cada vez más en relación a la banca, evidenciándose la inadecuada administración de los recursos económicos en el proceso de cobros de los créditos, lo que conlleva a mantener un nivel de provisiones para hacer frente a la cartera problemática. Mientras más elevado sea el indicador de morosidad, mayor riesgo tendrá de afectar al patrimonio de las instituciones.

Tabla 4.- Morosidad de la cartera de créditos

Morosidad de la cartera de créditos			
	Bancos	Cooperativas Segmento 1	Cooperativas Segmento 2
dic-15	3,7%	5,4%	11,8%
dic-16	3,5%	5,4%	10,1%
nov-17	3,3%	4,6%	7,2%

Fuente: Superintendencia de Banco y de Economía popular y Solidaria

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Por último, al analizar el indicador de liquidez dado por la relación entre fondos disponibles y depósitos de corto plazo se puede evidenciar que hay variación entre bancos y cooperativas, como muestra la siguiente tabla:

Tabla 5.- Índice de liquidez

Índice de liquidez: Fondos disponibles / Total de depósitos a corto plazo			
	Bancos	Cooperativas Segmento 1	Cooperativas Segmento 2
dic-15	29,6%	20,8%	19,5%
dic-16	33,9%	30,2%	23,7%
nov-17	27,2%	25,1%	20,7%

Fuente: Superintendencia de Banco y de Economía popular y Solidaria

Elaborado por: Gavilanes (2017)

No obstante mantener un indicador de liquidez elevado no es bueno, ya que dichos recursos generan costos al pagar interés teniendo dinero ocioso, y por otro lado, una reducción de este indicador requiere tomar decisiones oportunas para evitar futuros riesgos y pérdidas financieras.

Con la evaluación y análisis de éstos indicadores se puede concluir que todos éstos resultados giran en torno a la gestión de tesorería que aplica cada entidad financiera. Como hemos podido observar existen deficiencias y debilidades en el manejo del efectivo, que inciden en el desempeño organizacional, afectando también al rendimiento financiero, generado por el inapropiado manejo de recursos económicos, procesos mal direccionados de captaciones, colocaciones y excedentes de liquidez, afectando no solo la gestión administrativa y económica de las instituciones, sino, a la imagen en el mercado financiero.

Micro

Tungurahua está entre una de las provincias que más han aportado al crecimiento organizacional y financiero. Aquí los activos de 259 instituciones financieras populares y solidarias alcanzan los \$ 2.918 millones. Tienen un nivel de ingresos que sobrepasa los \$ 351 millones. El 69,92% de los créditos concedidos en esta zona llega a socios con un nivel de instrucción primaria y secundaria, lo cual refleja “un alto grado de inclusión financiera en el sector rural. (Medina, 2018)

Particularmente en la provincia de Tungurahua el crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito (COAC) ha generado la dinamización social y económica, es así que

en el mercado financiero de la localidad existen 5 instituciones activas en el segmento 1 y que están distribuidas acorde a la zona 3, la cual se detalla a continuación:

Tabla 6.- Cooperativas Segmento 1 Zonal 3 Tungurahua

#	Tipo Entidad	Institución	Segmento	Estado	Zonal
1	COAC	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA	1	ACTIVA	ZONAL 3 AMBATO
2	COAC	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA	1	ACTIVA	ZONAL 3 AMBATO
3	COAC	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA	1	ACTIVA	ZONAL 3 AMBATO
4	COAC	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.	1	ACTIVA	ZONAL 3 AMBATO
5	COAC	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA	1	ACTIVA	ZONAL 3 AMBATO

Fuente: Superintendencia de Banco y de Economía popular y Solidaria

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Las cooperativas con mayor participación financiera en el segmento 1 en Tungurahua son: Oscus (26%) y San Francisco (25%), seguidas por Mushuc Runa y Cámara de Comercio de Ambato con 17% y 15% respectivamente, en quinto lugar, se ubica El

Sagrario (10%), y el 7% se distribuye en las 4 cooperativas restantes. El segmento 1 en Tungurahua cuenta con 442.510 clientes y 575.328 cuentas.(UTA, 2017).

La participación de Tungurahua en el desarrollo del ciclo económico de las instituciones financieras cooperativistas, alcanzó el 11% como muestra la figura, en lo que respecta al crecimiento de captaciones en el año 2017.

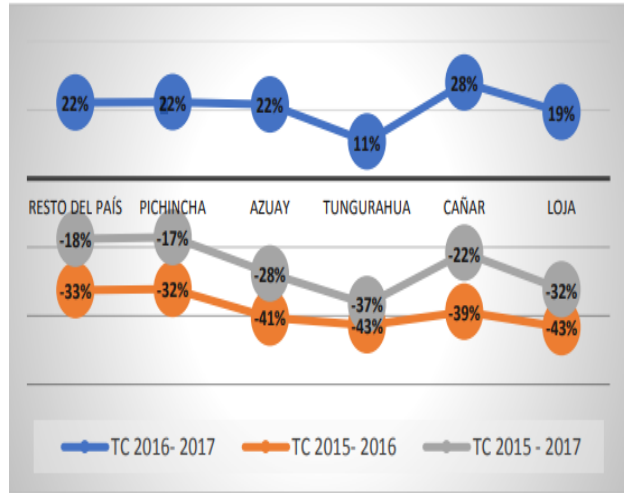


Figura 5: Tasa de crecimiento de captaciones 2015 - 2017
Fuente: Universidad Técnica de Ambato (2017)
Elaborado por: Gavilanes (2017)

Con respecto al total de depositantes de las cooperativas del segmento 1, las provincias de Pichincha, Azuay y Tungurahua a noviembre del 2018 alcanzan el 45% de participación. En lo referencia a Tungurahua se ubica en tercer lugar con el 12% del total de los depositantes. Cabe mencionar además que entre finales del 2015 y 2017 la provincia de Tungurahua tuvo un incremento de clientes bancarios.

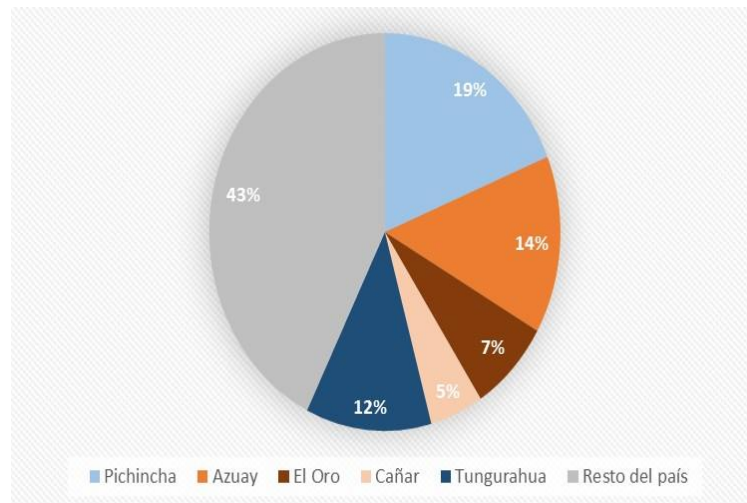


Figura 6: Depositantes de las cooperativas del segmento 1 por provincia
Fuente: Corporación de estudios para el desarrollo (CORDES)
Elaborado por: Gavilanes (2017)

El comportamiento financiero y económico ha sido flexible en el sistema cooperativista, mismo que ha presentado variabilidad acorde a las crisis presentadas en el entorno económico local, por tanto, se determina que, la crisis financiera ha puesto a la función de tesorería en el punto de mira, debido a la necesidad de gestionar el efectivo, la liquidez y los riesgos.

Bajo este contexto la gestión de tesorería es limitada, ya que no presenta un esquema de trabajo integral, sustentado en la coordinación e integración de la información contable y financiera, en el cual no se promueve resultados válidos y confiables para la toma de decisiones

Por otra parte el inapropiado manejo de recursos económicos, ha limitado el posicionamiento tanto organizacional como financiero de las instituciones cooperativistas del segmento 1 afectando al crecimiento del rendimiento financiero de las instituciones por mal manejo de los recursos financieros en referencia a los procesos propios de la actividad, por tanto, no se puede acceder a una imagen corporativa competitiva que permita el acceso a nuevos mercados, debido a que la rentabilidad financiera no es optimizada para la creación de nuevos productos y servicios financieros.

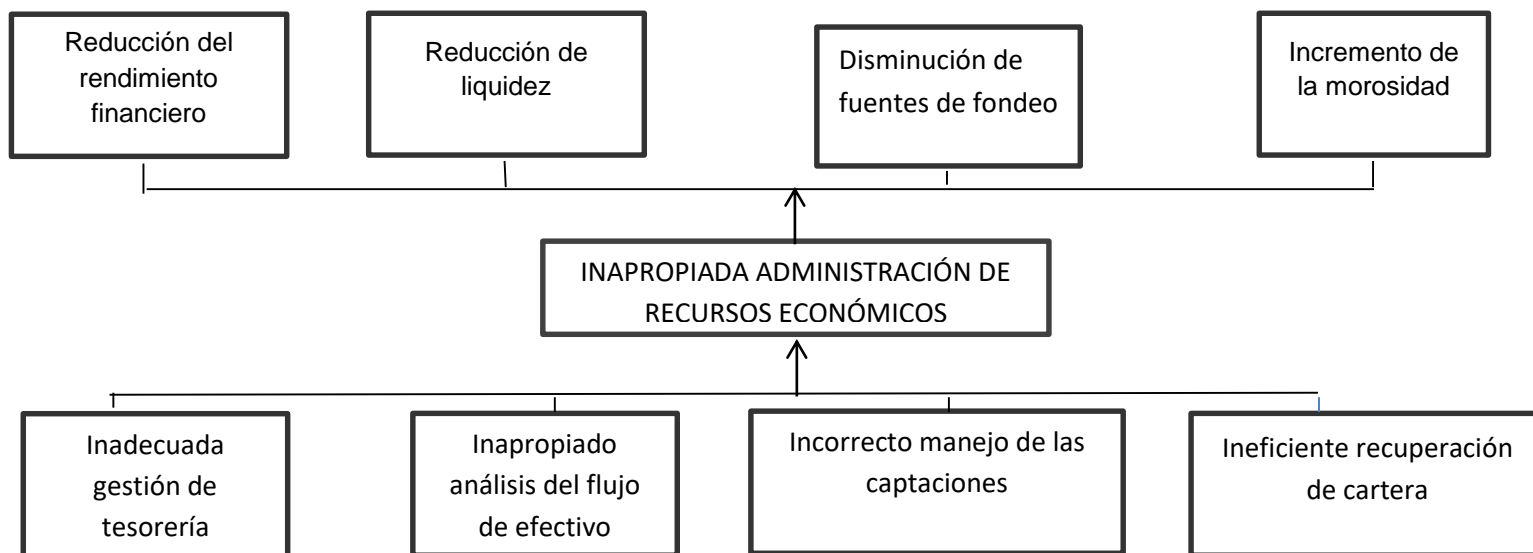


Figura7: Árbol de problemas

Fuente: investigación de campo (2017)

Elaborado por: Gavilanes (2017)

1.2.2 Análisis crítico

Determinada la problemática de la inadecuada administración de recursos económicos se establece que una de las causas que está afectando al cumplimiento de los objetivos institucionales, es la inadecuada gestión de tesorería, la cual no permite que se genere información válida y confiable para efectuar una correcta toma de decisiones, viéndose reflejado en la reducción del rendimiento financiero que limita también el desarrollo organizacional e institucional.

También el inapropiado análisis del flujo de efectivo, limita la capacidad que tiene la institución para generar efectivo y sus equivalentes hacia el cumplimiento de requerimientos, lo cual ha conllevado a la reducción de liquidez y por ende se ve restringida la gestión financiera y organizacional.

Otra causa importante es el incorrecto manejo de las captaciones, lo cual impide que se canalice planificadamente los recursos económicos, ocasionando la disminución de fuentes de fondeo que promuevan el aprovechamiento de nuevas oportunidades de inversión en el mercado financiero.

Finalmente se determina que la ineficiente recuperación de cartera, a partir del delineamiento de políticas internas poco flexibles y estructuradas, incrementa el índice de morosidad, es decir no existe efectivo que permita dinamizar la gestión financiera.

1.2.3. Prognosis

Si no se da solución a la inadecuada gestión de tesorería, las cooperativas de Ahorro y Crédito continuarán con un mínimo rendimiento financiero, además que minimizará la gestión operativa y financiera, reducirá la liquidez; por tanto, la imagen corporativa e institucional será poco confiable y además ocasionará el estancamiento institucional, impidiendo por tanto el cumplimiento de metas y objetivos de cada una de las instituciones financieras.

También al no encontrar una solución rápida de integración operativa y financiera, no se podrá tomar decisiones debidamente estructuradas y oportunas, y no se le permitirá ingresar a nuevos mercados financieros dentro y fuera de la provincia, esto puede llevar a varias consecuencias, como pérdidas económicas irreparables e incluso a la liquidación, por tanto, se evidenciará estancamiento organizacional.

Por tanto, al no mejorar a un corto plazo, la problemática existente, se puede ocasionar el incremento de cartera vencida, provocando que las instituciones financieras se encuentren en riesgo latente de iliquidez e incluso disminución de la rentabilidad, impidiendo la entrega de créditos y ocasionando descontento en sus asociados, deteriorando así la imagen institucional.

1.2.4. Formulación del problema

¿De qué manera la gestión de tesorería influye en el rendimiento financiero de las cooperativas de ahorro y crédito?

1.2.5. Preguntas interrogantes

- ¿Cómo la inapropiada administración de recursos económicos limita la liquidez?
- ¿Cómo la inadecuada gestión de tesorería afecta al comportamiento financiero de la institución?
- ¿De qué manera los recursos financieros limitan el rendimiento económico?
- ¿Es necesario establecer un nuevo modelo de gestión de tesorería para la maximización del incremento del rendimiento financiero de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de la provincia de Tungurahua?

1.2.6. Delimitación del objeto de investigación

- **Campo:** Dirección Financiera de Empresas
- **Área:** Administración de tesorería y cartera, Gerencia y análisis financiero, Planificación y estrategia financiera

- **Aspecto:** Control de recursos económicos
- **Temporal:** Período investigado: año 2017; Investigación de campo: de enero 2018 – septiembre del 2018
- **Espacial:** La investigación se realizará en las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La importancia de la investigación se basa en la generación de una gestión efectiva de las políticas financieras internas referente al manejo de tesorería, así como también a la utilización de técnicas y herramientas necesarias que permitan alinearse y canalizar los recursos financieros de la entidad de manera que se pueda satisfacer las necesidades de los socios y clientes a través de la eficiencia y la competitividad, logrando así ser el eje transversal del desarrollo organizacional a través de un equilibrio financiero entre las instituciones.

Es esencial generar un cambio al manejo de la gestión de tesorería en las instituciones financieras para establecer una administración financiera adecuada e integral, de modo que haya un flujo permanente de efectivo para satisfacer las necesidades de la organización y sus asociados, y así optimizar los recursos logrando mayor rentabilidad.

Es innovador porque a través de la reestructuración del proceso de tesorería se podrá acceder a una ventaja competitividad financiera mediante una diferenciación organizacional de los productos y servicios financieros, la cual mediante una eficiente planificación, organización, dirección y control de los recursos de tesorería se podrá aprovechar nuevas oportunidades de negociaciones de inversiones.

Esto es factible porque existe la apertura de los gerentes para lograr una diferencia en la gestión financiera, proyectando una imagen de confianza y credibilidad en el entorno financiero, además porque existe el fácil acceso a información financiera publicada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y el Banco Central del Ecuador (BCE) en sus informes semanales.

La investigación realizada se encuentra dentro de las líneas de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato y es conocido por el investigador, enmarcándose dentro de Economía y Desarrollo Regional:

Esta línea contribuye con el objetivo de establecer un sistema económico social, solidario y sostenible en particular para la región 3 del Estado en el sector empresarial (...). Incentivos para generar inversión directa, desarrollo económico local, productividad y competitividad, así como también estudios sobre acceso a financiamiento, crédito asociativo, créditos a largo plazo (...). (Dirección de posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, 2015)

El estudio de ésta investigación beneficiará principalmente a los directivos y funcionarios de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de la provincia de Tungurahua, ya que podrán contar con nuevas técnicas y herramientas necesarias para realizar una eficiente administración del efectivo, contribuyendo al crecimiento económico e incremento de sus utilidades.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

Analizar la gestión de tesorería y el rendimiento financiero de las Cooperativas de Ahorro y Crédito para el mejoramiento de la administración del efectivo.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar los elementos que limitan la gestión de tesorería para la potencialización de los recursos financieros en las instituciones.
- Identificar los factores que afectan al incremento del rendimiento financiero para la minimización del riesgo de invertir en el mercado financiero.
- Proponer un modelo de gestión de tesorería para el incremento de la rentabilidad financiera de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En el desarrollo del trabajo investigativo, se inicia con antecedentes en referencia a la gestión de tesorería, se presenta entonces, el artículo científico con el tema “La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual” de Finol(2015), quien indica llega a la siguiente conclusión:

En síntesis, es importante destacar que en escenarios como los que hoy vivimos, la gerencia actual debe cuidar todos los aspectos asociados a la gestión del efectivo, al manejo de fondos, de moneda extranjera, exposición y riesgo, para hacer de esta una gestión exitosa, de allí la importancia de la tesorería como unidad estratégica en contexto actual.

El desarrollo de la gestión de tesorería se ha convertido en un instrumento dinamizador de las fianzas en las empresas u organizaciones, es así que según Ruiz(2015), quien con su tema investigativo “Un modelo explicativo de la gestión de tesorería en la empresa” indica:

Que existe una influencia significativa en el modelo de gestión el uso de las nuevas tecnologías para promover de forma más integral y rápida la información y así acceder a un alto rendimiento tanto financiero como organizacional.

En el manejo del modelo la creación de valor organizacional está determinada en el desarrollo de información debidamente sistematizada que permita tomar eficientemente las decisiones, y así alcanzar una mejora continua.

Según Genoni (2014), quien con el tema “Capital de trabajo, gestión de tesorería y evaluación de empresas” dice:

El error empresarial se determina al confundir el capital de trabajo con el flujo de caja y no se genera un cálculo integral. El método de cálculo generalmente utilizado establece una suposición implícita de la gestión.

Parte del flujo libre proyectado corresponde preexistentes acreedores financieros a corto plazo. Esto aclara cómo es la distribución del valor del activo desde el punto de vista de los flujos empresariales.

Según Martínez (2015), en su trabajo investigativo “Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos” indica que:

La gestión financiera debe buscar un equilibrio mediante la financiación de inversiones a corto plazo primero, con financiamiento espontáneo sin costo, luego con el fondo maniobra y, al final, en caso de desequilibrio temporal, con financiamiento, es importante llegar a un financiamiento base igual a 1, para que los recursos invertidos y prestatarios a largo plazo, igual inversión en activos fijos e inversión mínima necesario en el capital de trabajo que garantiza la continuidad de la actividad; llegar a eso división entre recursos invertidos e inversión en activos fijos y capital de trabajo necesario.

La optimización de las inversiones debe basarse en una gestión de tesorería adecuada, en la cual los saldos por cobrar de clientes y deudores, saldos adeudados a proveedores y los acreedores y el tesoro sean debidamente controlados.

Haciendo referencia a los artículos científicos citados, los autores indican que la gestión de tesorería es debidamente dinamizada gracias a la aplicación de herramientas de control, las mismas que permiten un manejo integral de los recursos económicos de manera que sean fuente de garantía para la ejecución de cada una de las actividades financieras en las organizaciones.

En tanto que en referencia al rendimiento financiero se determina en el artículo científico de Nava (2010), con el tema “Análisis financiero: una herramienta clave para un rendimiento financiero eficiente”, quien indica que:

El análisis financiero es un tema muy extenso e indudable, constituye una herramienta fundamental para que una organización realice una gestión financiera efectiva para el desempeño financiero de la empresa; en la cual la gestión analítica basada en información cualitativa y cuantitativa permite conocer las condiciones, la salud financiera de la organización mediante el cálculo de indicadores, basada en la información registrado en los estados financieros, que expresan el nivel de liquidez, solvencia, eficiencia en la gestión de activos e inversiones, la capacidad de pedir prestado, así como también el nivel de rentabilidad y el rendimiento obtenido en el ventas, activos, inversiones y capital.

Por tanto, a través del análisis financiero, las empresas detectan problemas, en el uso que hacen del dinero disponible, inventario, ventas, gastos y ganancias, determinando si su rentabilidad o no es efectiva, de esta manera el análisis financiero permite determinar si planes de acción están completamente satisfechos de manera en que los objetivos se logran efectivamente.

Para Valencia (2014), en el proceso del análisis financiero manifiesta en el tema: “Prueba de sesgo sobre rendimientos financieros en el mercado colombiano” quien llega a las siguientes conclusiones:

De acuerdo con los resultados, detección de dependencia a corto plazo y no es normal para rendimientos diarios a corto plazo, y se debe realizar un ajuste que tiene con respecto a la distribución de los recursos.

De esta manera el comportamiento financiero equilibrado permitiría tomar decisiones para corto, mediano o largo plazo, donde la correlación de actividades financieras mejoraría el modelado dinámico de los retornos

financieros bajo esquemas de estimación y distribución de recursos acorde a necesidades organizacionales.

Según Torres (2010) en su trabajo investigativo: “Reingeniería Financiera en el sistema financiero y su incidencia en la rentabilidad del mercado” indica que:

Las captaciones en la sociedad financiera se verán afectadas por la fuga de capitales hacia otros mercados no controlados por los organismos correspondientes.

Uno de los puntos importantes en las instituciones financieras son las proyecciones de crecimiento en captaciones que tengan, para poder colocar en cartera de créditos y con eso obtener los ingresos financieros. También está incluida la colocación que se haría anual en créditos vehiculares y la recuperación de capital que se tendría anual por la concesión de los mismos.

El análisis de mercado desarrollado nos sirve para obtener información de cómo está posicionada la institución en el sector financiero. Como se puede apreciar la institución se ve afectada especialmente en dos puntos fundamentales como son: la calidad en el servicio al cliente y demora en el proceso de crédito.

Esto nos permite conocer cuáles son los puntos a los que debemos darles prioridad para lograr el objetivo de tener una mejor posición en el mercado, la reingeniería propuesta nos ayudará a establecer un óptimo proceso de crédito con lo que se podrá disminuir los tiempos de respuesta y por ende permitirá al personal disponer de tiempo para una mejor atención a los clientes.

En la tesis de Velastegui (2014), se profundiza en:

El estudio de “La gestión de tesorería y su incidencia en la liquidez del sector cooperativo rural del cantón Ambato en el año 2013”, se establece como

objetivo principal analizar la incidencia de la gestión de tesorería en la liquidez del sector cooperativo rural del cantón Ambato, con la finalidad de contribuir a la eficiente administración de los recursos económicos.

Luego de una profunda investigación se ha llegado a concluir que la propuesta establece un modelo integral y relacional de las necesidades que imperan en una cooperativa del sector rural del cantón Ambato y que puede ser acogida porque esta presentada de manera flexible para el conjunto de cooperativas. Es necesario establecer nuevos modelos que se adapten al contexto en que se desarrollan las cooperativas nacientes para que puedan mantener rangos financieros y económicos de crecimiento.

Al comparar las investigaciones expuestas podemos concluir la importancia que tiene la gestión de tesorería en la liquidez de las instituciones financieras, para poder responder de manera inmediata con sus obligaciones y sobre todo, para lograr una adecuada administración del efectivo que permitirá tomar decisiones que aporten valor al rendimiento financiero de las entidades.

2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

En el desarrollo de la presente investigación, se tuvo en cuenta el paradigma crítico propositivo, el mismo que según Gonzales(2015) indica que:

Este paradigma surge como una alternativa de superación a la visión tradicionalista y tecnocrática del Positivismo, en base al aporte de varios científicos y pensadores de los últimos tiempos, como Karl Marx, Lev Vigotsky, Pichón Riviere, Leontiev y otros, quienes parten de una crítica a la situación del contexto, para llegar a una propuesta de una forma de comprender y hacer ciencia. (p.1)

Para: (Cevotareb, Eleonora, 2013) explica que:

El pensamiento crítico puede ser visto como un desafío a las relaciones de poder resultantes entre los científicos, los que tienen el poder y los otros, así

como una búsqueda de alternativas más significativas a las visiones dominantes convencionales de conocer y vivir en el mundo de hoy. En el corazón del pensamiento crítico está la creencia en las posibilidades y en la necesidad de construir futuros alternativos y mejores. (p.1)

El paradigma crítico adoptará la noción de ciencia crítica en aplicación más amplia del pensamiento crítico en varios campos de estudio. Así mismo, intentará extraer sus características esenciales, comunes a la mayoría de sus modalidades(Unger, 2014).

Partiendo de éstas definiciones, este paradigma permitirá realizar una investigación analítica de la problemática que permitirá determinar alternativas de solución y establecer con claridad las causas que dieron lugar al problema de investigación y a partir de esto poder llegar a una propuesta con herramientas de gestión sustentadas en el manejo del efectivo.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La presente investigación se fundamente en la Constitución de la República del Ecuador en su Registro oficial No. 449 del 20 de octubre del 2008. Sección sexta Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera. Art.302.

Sección sexta

Política monetaria, cambiaria, crediticia y financiera

Art. 302.- Las políticas monetaria, crediticia, cambiaria y financiera tendrán como objetivos:

1. Suministrar los medios de pago necesarios para que el sistema económico opere con eficiencia.
2. Establecer niveles de liquidez global que garanticen adecuados márgenes de seguridad financiera.
3. Orientar los excedentes de liquidez hacia la inversión requerida para el desarrollo del país.
4. Promover niveles y relaciones entre las tasas de interés pasivas y estimulen el ahorro nacional y el financiamiento de las actividades productivas, con el propósito de mantener la estabilidad de precios y los equilibrios monetarios en

la balanza de pagos, de acuerdo al objetivo de estabilidad económica definido en la Constitución.(Asamblea Constituyente, 2015).

De acuerdo a lo que establece la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidario del Sistema Financiero, 2011 en su Registro Oficial No. 444 del 10 de mayo de 2011. Sección 4 De la solvencia y prudencia financiera. Art. 189 y 190.(Registro Oficial , 2011).

Sección 4 De la solvencia y prudencia financiera

Art. 189.- Liquidez. Las entidades del sistema financiero nacional deberán mantener los niveles suficientes de activos líquidos de alta calidad libres de gravamen o restricción, que puedan ser transformados en efectivo en determinado periodo de tiempo sin pérdida significativa de su valor, en relación con sus obligaciones y contingentes, ponderados conforme lo determine la Junta.

Los niveles y administración de liquidez serán determinados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera y serán medidos utilizando, al menos, los siguientes parámetros prudenciales:

- Liquidez inmediata;
- Liquidez estructural;
- Reservas de liquidez;
- Liquidez doméstica; y,
- Brechas de liquidez.

Art.190.- Solvencia y patrimonio técnico. Las entidades del sistema financiero nacional deberán mantener la suficiencia patrimonial para respaldar las operaciones actuales y futuras de la entidad, para cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo y para apuntalar el adecuado desempeño macroeconómico.

Según la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero. (Junta Bancaria de Ecuador, 2011), considerando:

Que la letra n) del artículo 51, en concordancia con lo establecido en el artículo 2 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero establece que las instituciones financieras podrán realizar operaciones de caja y tesorería;

Que en el capítulo I “De la gestión integral y control de riesgos”, del título X “De la gestión y administración de riesgos”, del libro I “Normas generales para la aplicación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero” se establece que es necesario que las instituciones financieras cuenten con parámetros mínimos de administración de riesgos que permitan una gestión prudente de las operaciones de tesorería, teniendo en cuenta el impacto de dichas operaciones sobre su nivel de solvencia;

Resuelve incluir el Capítulo VIII.- Parámetros mínimos de la Gestión Operacional y de la Administración de Riesgos para la realización de Operaciones de Tesorería, Artículo 1.- Para el desarrollo de las actividades de tesorería, las instituciones financieras deberán cumplir los requerimientos mínimos establecidos en el presente capítulo.

El cumplimiento de estos parámetros permitirá el desarrollo de las actividades de tesorería dentro de un marco normativo y de supervisión claro y transparente, en beneficio del sistema financiero.

De acuerdo a lo que establece en la base legal de la normativa de la SEPS, se rige en: En fortalecimiento de las anteriores normativas se tomó en consideración la Resolución No. 130-2015-F de LA JUNTA DE POLÍTICA Y REGULACIÓN MONETARIA Y FINANCIERA(La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, 2015)

CAPÍTULO III. DE LA CONSTITUCIÓN DE PROVISIONES DE CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS

SECCIÓN 11. INVERSIONES

ARTÍCULO 9.- Calificación y constitución de provisiones: Los instrumentos de inversión se calificarán y provisionarán en función de las siguientes categorías:

CATEGORÍA A: Inversión con riesgo normal: Corresponde a instrumentos de inversión cuyos emisores de acuerdo a sus estados financieros y demás información disponible, presenten cualquiera de las siguientes condiciones:

- a) Cumplan a la fecha de vencimiento con las obligaciones derivadas de estos instrumentos;
- b) Capacidad de pago; y,
- c) Ausencia de pérdidas durante los últimos tres (3) años.

Se incluye dentro de esta categoría los títulos emitidos o avalados por el Ministerio de Finanzas, Banco Central del Ecuador y entidades del sector financiero público, así como las garantías otorgadas por las entidades que conforman el sistema de garantía crediticia hasta por el monto afianzado.

Los instrumentos que se encuentren en esta categoría no requieren provisión.

CATEGORÍA B: Inversión con riesgo aceptable: Corresponde a instrumentos de inversión cuyos emisores de acuerdo a sus estados financieros y demás información disponible, presenten cualquiera de las siguientes condiciones:

- a) Factores de incertidumbre que podrían afectar la capacidad de seguir cumpliendo adecuadamente con los servicios de la deuda o para hacer líquidas las inversiones;
- b) debilidades que pueden afectar su situación financiera;
- c) Pérdidas en cualquier ejercicio contable de los últimos tres años; o,
- d) Incremento en el índice de endeudamiento.

CATEGORÍA C: Inversión instrumentos de inversión con riesgo apreciable: Corresponde a emisores que presentan cualquiera de las de siguientes condiciones:

- a) Alta probabilidad de incumplimiento en el pago oportuno de capital e intereses o de realización en los términos pactados;
- b) Pérdidas en el ejercicio o acumuladas que, individualmente o sumadas, comprometan más del 50% de su patrimonio; o,
- c) Deficiencias en su situación financiera que comprometen la recuperación de la inversión.

Estos instrumentos deberán contar con una provisión del 50% hasta el 79,99%.

CATEGORÍA D: Inversión con riesgo significativo: Corresponde a instrumentos de inversión de emisores que presentan cualquiera de las siguientes condiciones:

- a) Incumplimiento en los términos pactados en el título;
- b) Deficiencias acentuadas en su situación financiera, de acuerdo con sus estados financieros y demás información disponible; o,
- e) Probabilidad alta de no honrar las obligaciones derivadas de la inversión. Estos instrumentos deberán contar con una provisión del 80% hasta el 99,99%.

CATEGORÍA E: Inversión incobrable: Corresponde a instrumentos de inversión de emisores que presentan cualquiera de las siguientes condiciones:

- a) Se encuentre en proceso de liquidación; o,
- b) Pérdidas del ejercicio o acumuladas que, individualmente o sumadas consuman la totalidad del patrimonio.

Estos instrumentos deberán contar con una provisión del 100%.

ARTÍCULO 10.- La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria podrá requerir a las entidades los justificativos que soporten las provisiones efectuadas y

verificar que éstas se ajusten a lo previsto en la presente Norma. De ser el caso, dispondrá la constitución de provisiones adicionales.

Enmarcado en el manejo legal el desarrollo cooperativista para poder acceder a un nivel de gestión de tesorería es importante tomar en consideración establecer el uso del manejo del riesgo, el cual se sustenta en los siguientes artículos:

ARTÍCULO 38.- Registro de las obligaciones castigadas. - Todas las obligaciones castigadas deberán registrarse con categoría de riesgo "E".

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA. - La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria podrá emitir normas de control necesarias para la aplicación de la presente resolución.

SEGUNDA. - Las entidades deberán realizar la calificación y constitución de provisiones de sus activos de riesgo de forma mensual.

TERCERA. - Las entidades trasladarán la cartera por vencer a cartera vencida cuando la categoría de riesgo sea superior a "A3".

CUARTA. - Se establece en al menos el 1% la provisión requerida para la cartera de crédito recibida en procesos de liquidación y de exclusión de activos y pasivos por parte de la Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias. Dicha cartera deberá ser provisionada transcurridos tres años a partir de la fecha de recepción, conforme a las normas de carácter general expedidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera que estuvieren vigentes.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA. - Las entidades no podrán otorgar nuevas operaciones de crédito a las organizaciones que a la fecha de vigencia de esta norma superen los límites de crédito establecidos. DISPOSICIÓN FINAL.- La presente resolución entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.(SEPS, 2017).

2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

2.4.1. Visión dialéctica de conceptualizaciones que sustentan las variables del problema.

2.4.1.1. Marco conceptual variable independiente: Gestión de tesorería

Administración financiera

Según Montalvo (2011) afirma: “La administración financiera se ocupa principalmente del dinero, como una variable que mantiene el foco central de las organizaciones con fines de lucro” (p.23).

Al respecto Eugene(2009), explica:

La administración financiera es el dominio del área que se ocupa de los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros, como la rentabilidad y la liquidez, esto significa que la administración financiera busca que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo. (p. 5)

Para Ortega (2012) indique que:

La administración financiera se define por las funciones y responsabilidades de los gerentes financieros. Aunque los aspectos específicos varían de una organización a otra, las funciones financieras clave son: decisiones de inversión, financiación y dividendos de una organización. Los fondos provienen de fuentes de financiamiento externas e internas y se asignan a diferentes aplicaciones. (p. 15)

Indica Amat (2010) que:

La administración financiera tiene el fin de maximizar la riqueza del inversor y minimizar el riesgo de resultados adversos. Con este fin, para evaluar el nivel de rendimiento de la gestión financiera, la empresa cuenta con indicadores tales como liquidez, apalancamiento, rentabilidad, cobertura y apalancamiento, que le permiten controlar el proceso de gestión financiera. (p. 45)

En referencia a las citas, la administración financiera es el área que se centra en decisiones de inversión, manejo del dinero, fuentes de financiamiento, administración de activos, control de costos y maximización de utilidades y/o beneficios, por tanto, su objetivo es minimizar el riesgo de resultados no favorables para la empresa, a través de un adecuado manejo de los recursos financieros.

Gestión financiera

Galvan,(2011) afirma: “Es gestionar, administrar eficientemente los recursos financieros de una institución financiera mediante un proceso de control de ingresos, egresos tomando como base las estrategias alternativas de control para satisfacer requerimientos internos y externos” (p. 23).

Para Lawrence (2010)indica: “Es la gestión generadora de liquidez se la hace a través de una serie de documentos especialmente concebidos, abarca todas las fases de gestión y control y se les agruparan en una gestión previa, control y análisis posterior” (p. 74).

Según Castro(2014).afirma: “Gestión Financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Aunque los aspectos específicos varían entre unas organizaciones a otras, las funciones financieras clave son: La Inversión, el Financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización” (p. 85).

Por consiguiente, se puede concluir que la gestión financiera se encarga de la administración de los recursos económicos financieros, por tanto, conlleva a un

proceso de control y análisis de los recursos, es decir, ingresos y egresos, para suplir las necesidades internas y para la obtención de la financiación haciendo uso de las tácticas financieras e involucrando recursos internos y externos para así lograr sus objetivos apropiados, elevando la eficiencia y rentabilidad.

Planificación financiera

Para Houston,(2012). “Es un proceso en el cual se proyectan, las bases y las actividades financieras, con la finalidad de minimizar el riesgo y aprovechar oportunidades y recursos” (p. 96).

ParaCuatrecasas(2013). “El conjunto de fases de la gestión económico-financiera de la empresa se compone de dos áreas que en suma proporcionan el nombre compuesto dado a esta parcela de gestión: el área económica y el área financiera” (p. 125).

DiceMoreno (2012), que:

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos, metas económicas y financieras por alcanzar; tomando en consideración los medios disponibles y los que se requieran para lograrlo. (p. 263)

Indica Ketelhohn (2013)que: “Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera, la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso” (p. 147).

La planeación financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles organizacionales, a través de pronósticos, metas y proyecciones en cuanto a la administración del efectivo que aporte una estructura acorde a la base de la actividad organizacional, a través de la implementación de una contabilidad analítica que permita minimizar los riesgos y optimizar los recursos financieros.

Gestión de tesorería

Declara Sánchez(2012)”

Se puede definir la tesorería como el dinero líquido que la empresa posee, bien sea en caja o en bancos. Relacionando este concepto con el de fondo de maniobra podemos definir la tesorería como la diferencia entre la parte del capital que tiene la empresa que no está dedicada a financiación del inmovilizado y que, en consecuencia, está disponible para financiar el ciclo productivo (fondo de maniobra existente) y las necesidades reales del ciclo productivo de la empresa (fondo de maniobra que se necesita). (p. 158)

Indica Piñeiro, Monelos, y Álvarez (2006) “Una forma sencilla de gestionar la tesorería es diseñar un plan basado en la previsión agregada de flujos de caja a lo largo de un periodo de tiempo significativo” (p. 96).

Para Cuatercasas (2014) afirma: “Se considera como liquidez en efectivo y gestión inmediata de liquidez según lo entienden las instituciones financieras” (p.4).

Indica Naummov(2016) que: “El concepto de gestión de tesorería es mucho más amplio. Está integrado en la gestión del capital de trabajo porque está integrado en la gestión de ventas, compras, cobro y pago” (p.2).

La gestión de la tesorería, comprende el área de gestión cuya misión consiste en considerar dicha gestión como un centro de movimientos monetarios, con independencia de la actividad propia económica de las instituciones, además la gestión de tesorería es una función financiera primordial ya que su objetivo es gestionar óptimamente los flujos monetarios, las previsiones de liquidez, el suministro de financiación, la optimización de sus excedentes temporales y la gestión de las relaciones bancarias.

La gestión del efectivo “cash management”

Frente a la idea tradicional de que la tesorería debía limitarse a gestionar el dinero de la empresa, los métodos de gestión que incorpora el “cash management suponen un conjunto de recomendaciones para minimizar la liquidez ociosa y minimizar los costes, vigilando los riesgos por tipos de interés.

Indica Sánchez (2012) que:

El cash management muestra los posibles desequilibrios que en la corriente de flujos financieros a corto plazo. Esta gestión implica:

Una visión global de la tesorería. Cualquier alteración en una fase del circuito económico de la empresa se transmite automáticamente a las demás, por ello la visión de la gestión de tesorería o de efectivo debe de tener un carácter global.

Una visión dinámica de la tesorería. El dinero de la empresa está en continuo movimiento, por ello las medidas que se adopten deberán de ser dinámicas para ajustarse al flujo de fondos.

Anticipación. El tiempo de actuación debe de ser rápido y debe de proveerse en lo posible las situaciones de exceso o déficit de tesorería. Adecuándose además a los instrumentos bancarios. (p. 45)

Para Demestre (2013) afirma que:

Las empresas necesitan efectivo, o sea, requieren mantener fondos en efectivo, como toda inversión debe devolver los más altos rendimientos, sin embargo, en este caso los saldos de efectivo generalmente no producen beneficios para la empresa, pero existen poderosas razones para mantener dichos saldos, como son las obligaciones de pago de bienes y servicios, el pago de salarios a los trabajadores y otras obligaciones. (p. 158)

La gestión de este rubro es uno de los campos fundamentales en la administración del capital de trabajo, pues la cuenta fondos disponibles representa el activo más líquido que poseen las empresas, por medio del cual se pueden cubrir las erogaciones imprevistas y reducir de esta forma el riesgo de una crisis de iliquidez.

El cash management

Declara además Corrales(2015) que:

El cash management o gestión de la tesorería, comprende aquella área de gestión cuya misión consiste en considerarla función de tesorería como un centro de movimientos monetarios, con independencia de la actividad propia económica de la empresa. El cash management es, pues, aquella actividad de gestión más común en todas las empresas y un objetivo prioritario en muchas de ellas. En definitiva, la gestión de tesorería consiste más en una cultura, que en una simple técnica. (p. 169)

En conclusión, la gestión del cash management utilizará como principal herramienta el presupuesto de caja o presupuesto de efectivo para lograr una administración adecuado de los fondos de una empresa, lo cual permitirá prever las futuras entradas y salidas de efectivo, logrando que la empresa programe sus necesidades de corto plazo, realice una planificación de sus excedentes o déficits o pueda buscar financiamiento corto plazo de acuerdo a su necesidad.

Flujo de efectivo

Indica Eugene(2009) que: “Es el efectivo con el cual se cuenta y el cual reporta como influyen las actividades de operación, inversión y financiamiento y que influye a lo largo del proceso contable”(p. 236).

Manifiesta Araujo (2012) que:

Los ingresos en efectivo generados por el proyecto una vez iniciada su operación; no conforman un estado financiero proforma por sí solo, de hecho, se derivan del estado de origen y aplicación de recursos. No obstante, es conveniente estudiarlos por separado, ya que revisten particular importancia para los fines de evaluación de la rentabilidad de los proyectos. (p. 65)

Además Amat(2010) indica:

Flujo de caja de efectivo es aquel que se proyecta en un número determinado de períodos futuros y que registra exclusivamente los movimientos de efectivo sin considerar depreciaciones y amortizaciones, con cuatro componentes principales:

- Ingresos operacionales que constituye la recuperación por ventas
- Egresos operacionales que está conformado por los desembolsos que se comprometen para cubrir las obligaciones vinculadas directa e indirectamente al proceso productivo.
- Ingresos no operacionales que representan los ingresos no vinculados al proceso productivo
- Egresos no operacionales.

Por tanto, el flujo de efectivo permitirá conocer la liquidez de la entidad en referencia a las entradas y salidas de dinero y al manejo adecuado de éstos recursos en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Además, con esto podremos conocer la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y poder cumplir con sus obligaciones, a través del análisis de cada una de las partidas para poder lograr la rentabilidad esperada.

Planificación del flujo de efectivo

Declara Ayala(2013):

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 liquidez de forma diaria. (p. 253)

Indica Amat(2010)que:

Representa el movimiento en efectivo de las actividades operacionales y no operacionales del proyecto, no se incluye los costos y gastos contables como depreciaciones y amortizaciones; comprende los siguientes elementos:

- La inversión inicial o los egresos necesarios para iniciar las actividades.
- Los ingresos y egresos generados durante el funcionamiento del proyecto, tanto operacional como no operacional.
- El valor del salvamento de las inversiones, que representa el monto de recuperación o venta de las inversiones realizadas. (p. 58)

La generación de dinero y el uso eficiente del efectivo es un aspecto esencial de la administración financiera: un tratamiento adecuado y razonable del dinero contribuirá a alcanzar los objetivos de los diversos programas presupuestarios y permitirá contar con información clara y actualizada y conocer el estado de liquidez de la empresa.

Ciclo de Caja

Para Ayala (2013) explica:

El comparativo 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. (p. 85)

Para Eugene(2009) afirma: “Es una herramienta que permite conocer y sentar las bases de análisis de la administración financiera lo constituye la elaboración del estado de flujo de efectivo el que conjuntamente con el Estado de Situación Presupuestal facilitan evaluar la gestión administrativa” (p.23).

En el desarrollo del ciclo de caja, está implícito que los dos estados financieros deben consolidarse entre la matriz, para que se pueda calcular el estado de flujos de efectivo consolidados, también es aquel que se proyecta en un número determinado de períodos futuros y que registra exclusivamente los movimientos de efectivo.

Políticas para la elaboración de la matriz del flujo de efectivo

Declara Eugene(2009) que:

Las políticas que fundamentan el diseño y ejecución de la matriz de liquidez son las siguientes:

- El valor total de las cuentas consideradas como corrientes se segregan de acuerdo al periodo en el que se convertirán en efectivo.
- Se requiere de la emisión de información real respecto de dicha antigüedad por cada cuenta contable considerada como corriente.
- Se debe considerar el principio de conservadorismo, esto es, en caso de duda, los activos se clasifican primordialmente como no líquidos y los pasivos se clasifican por pagos inmediatos.
- Se debe tener objetividad en la clasificación a fin de establecer que ciertas cuentas pueden ser consideradas como “no líquidas”.
- Se debe transparentar cada cuenta contable, indicando si la misma se encuentra al día o se encuentra en mora.
- Cada cuenta debe ser clasificada de acuerdo a parámetros individuales. (p. 147)

Según Cuatrecasas(2013) indica que:

La sección de flujos provenientes de las actividades operativas muestra si las finanzas municipales le permiten ser "autosuficiente" para cubrir sus programas presupuestales con los recursos que obtiene por sus esfuerzos de gestión administrativa y por las participaciones asignadas. Se da a conocer el incremento o disminución en sus pasivos por los gastos efectuados no pagados,

así como identificar los gastos en la base de efectivo por las erogaciones realmente efectuadas. (p. 67)

A través del planteamiento de políticas adecuadas para el manejo del flujo de efectivo con la previsión de las entradas y salidas de dinero, se podrá priorizar los gastos o inversiones que se puedan realizar e incluso poder identificar las cuentas no líquidas y tomar acciones inmediatas para maximizar la rentabilidad de la empresa.

Presupuestos

Dice Amat(2010) que:

En marco de trabajo financiero el presupuesto es el instrumento de trabajo corporativo que permite la obtención de recursos, “Es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros, respecto de las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (p. 56)

Indica Ortiz(2015) que: “Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización”(p. 57).

En referencia a lo expuesto por los autores se puede concluir que el presupuesto es una herramienta indispensable en la institución para el manejo adecuado de recursos financieros, el cual permite fijar metas previstas y poder cumplirlas en un determinado tiempo, logrando así llegar a los objetivos propuestos.

Presupuesto de Ingresos o Caja

Declara Córdova(2007) :

Está formulado con la estimación esperada de fondos disponibles en efectivo, bancos y valores fácilmente alcanzables. Consolida las diversas transacciones relacionadas con la incautación de fondos del mercado monetario (ventas en

efectivo, recuperaciones de cartera, productos financieros, etc.) o salidas de efectivo libre, deudas o reembolsos, créditos o proveedores o pago de nómina, impuestos o dividendos. (p. 59)

Al respecto indica Sánchez(2016): “El presupuesto de caja representa el resumen de todos los presupuestos de flujo y es la fuente de otros presupuestos intermedios, ya que a lo largo del tiempo se presupuestaron los movimientos disponibles, tanto en las entradas como en pagos” (p. 139).

En este sentido, el presupuesto de caja se utiliza como una herramienta de coordinación entre diferentes funciones, como compras, cobros, remuneraciones, etc., permite contar con una información general del flujo tanto en las entradas como en las salidas de fondos.

Presupuesto de gastos

De acuerdo a Torres(2011):

Muchos de los gastos están incluidos en los pagos a proveedores y acreedores, que siguen el tratamiento de estos artículos en el presupuesto de efectivo. También se toma en cuenta otros gastos, como depreciación, ya que no generan flujos y no se incorporan en el presupuesto de efectivo y algunas ganancias similares incorporación al presupuesto de efectivo en el momento del pago del remuneración o compromisos en materia de seguridad social y retención se difieren para el pago el mes posterior a la deducción, incluidas las contribuciones empleadoras para conceptos de seguridad social. (p. 23)

Según Genoni(2014) indica que: “Durante la revisión del presupuesto de gastos de la unidad anterior, se señaló que dos presupuestos: uno de los costos en sí, que es el presupuesto de los resultados y el presupuesto desembolso por gasto, es decir, el que requiere flujo de efectivo al pagar” (p. 62)

De esta manera la importancia de generar un control al presupuesto de gastos es vital, ya que de ellos depende el resultado final, mismo que permitirá tomar las decisiones acertadas y poder cumplir con las obligaciones y requerimientos previstos.

Captaciones

Para Ramírez(2008) explica en su libro: “La recolección de recursos es un proceso mediante el cual un intermediario financiero recibe recursos de individuos, a cambio de la adquisición de deudas u obligaciones”(pág. 174).

Con respecto a lo que indica. Martínez y García (2014):

El proceso de captaciones es aquel mediante el cual el sistema financiero recopila y utiliza los fondos públicos de ahorro como fuente de los mercados financieros. En el caso de los depósitos bancarios, los bancos son todos los recursos obtenidos a través de los bonos (cuentas corrientes, depósitos de ahorro, depósitos fijos, etc.) que conforman las deudas del sistema bancario. (p.25)

El proceso de captaciones en las instituciones financieras generan la mayor fuente de ingresos ya sea por el lado de los depósitos a la vista o por el lado de los certificados de depósito a plazo, ya que permitirá circular el dinero y hacerlo rentable a través de la colocación o inversiones que cada institución pueda optar. Para esto es importante además contar con un proceso de captaciones bien estructurado que permita manejar el dinero eficientemente.

Depósitos a plazo Fijo

De acuerdo con Chiriboga(2007) en su publicación indica que:

Los depósitos a plazo son una forma de recaudación de fondos por parte de entidades financieras o bancarias a través de depósitos de depositantes. En este tipo de cuenta, el titular de la cuenta retiene ciertos fondos depositados al

comienzo de sus transacciones, en una entidad determinada durante un cierto período de tiempo, durante el cual los fondos no pueden ser retirados o asignados. (p. 96)

Para Gordón(2005) afirma:

Este tipo de depósito tiene una tasa de interés más alta que los depósitos de ahorro tradicionales, debido a la compensación de la inmovilidad de los fondos. El interés generado por este tipo de cuenta generalmente no se paga, sino en una cuenta corriente, diseñada para este fin, designada por el propietario. La frecuencia de los pagos de intereses es generalmente variada, con pagos anuales, semestrales, trimestrales, mensuales e incluso menores a un mes. (p. 38)

De ésta forma se puede concluir que los depósitos a plazo fijo son una forma de inversión con un rendimiento mucho mayor a los depósitos a la vista, esto varía de acuerdo a la monto y plazo que la entidad haya determinado dentro de sus políticas. Dicho rendimiento podrá tener frecuencia de pagos de acuerdo a la necesidad el cliente.

Inversiones

Declara Mariño(2013) que: “La cuenta inversiones temporales deberá ser clasificada de acuerdo a su antigüedad, en los diversos ciclos mencionados y de igual manera, cotejando los saldos con las certificaciones o documentación emitidas por las instituciones financieras u otros organismos” (p. 25).

Para Araujo(2012) explica que: “En la gestión administrativa debe considerar que existe actividad de financiamiento y no operativa, de la gestión en turno que deberían aplicarse al costo de beneficios actuales y no como sucede que se pagan beneficios en base a los requerimientos” (p. 98).

En conclusión, las inversiones son excedentes de efectivo que quedan de las operaciones que realiza la entidad y se aplican a la adquisición de valores negociables, con el objetivo de obtener una rentabilidad hasta que dichos recursos sean necesarios para cubrir las necesidades de la entidad de la entidad.

Clases de inversiones

Indica Araujo(2012), que las clases de inversión son:

- Inversión a largo plazo: como en cualquier otra, es necesario un cierto monto de dinero, conocido bajo el nombre de capital inicial. Estas son las inversiones que más tiempo requieren, pero normalmente permiten obtener los mejores beneficios. Estas suelen estar en relación con el comienzo de negocios muy importantes o nuevas empresas.
- Inversiones de plazo medio: si bien en estas inversiones los beneficios no son adquiridos de manera inmediata como en las inversiones de corto plazo, tampoco es necesario esperar años para poder ver los frutos de la inversión.
- Inversiones a corto plazo: en este caso el capital invertido es retribuido, junto con las ganancias de manera muy rápida. Se considera que el tiempo estimado para recuperar el dinero debe ser menor a veinticuatro meses, pero no se pretende que sea antes de los seis. En este caso las ganancias obtenidas son resultan tan altas como las de las otras clases de inversiones. (p. 38).

Las inversiones permiten generar en el manejo financiero una diversidad de servicios y beneficios de acuerdo al tipo de inversiones a realizar, con el objetivo de rentabilizar el dinero a una tasa de interés competitiva y condiciones que se adaptan a las necesidades del cliente.

Depósitos a la vista

Para Añez (2009) afirma que: “Sin embargo, un libro bancario se deposita en una cuenta corriente, como un depósito, que se puede retirar sin previo aviso. Proporcionar

depósitos a las instituciones financieras para representar y guardar y devolver la "vista" que cubre los activos" (p.41).

Según. Naummov (2016) explica que:

Esta cuenta es un depósito de dinero que sirve como "soporte operativo" para centralizar las operaciones bancarias habituales. De hecho, ambos son depósitos "a pedido", como ingresos, pagos, domiciliación bancaria, canje por cajero automático, reembolso de un préstamo, contribución a un plan de pensiones, empleo y otros servicios financieros. (p.26)

Tomando en consideración las definiciones planteadas se puede concluir, que los depósitos a la vista también constituyen una forma de captar recursos y poder contar con la liquidez necesario para cubrir las obligaciones. Así mismo el manejo de estos fondos debe ser realizado de manera adecuada y adaptada a las necesidades del cliente, y con un proceso de ingreso de socios bien definido y acorde a la normativa interna y externa.

Colocaciones

Según Naummov (2016) afirma que:

La colocación, también conocidos como lotes o banca, le permiten publicar dinero en la economía. Es decir, el banco genera dinero nuevo a partir del capital o los recursos obtenidos a través de la adquisición y utiliza estos recursos para otorgar créditos. Al otorgar estos préstamos a una corporación u organización, el banco impone una cantidad de intereses o intereses de dividendos. (p.54)

Morosidad

Para Nicole (2015) explica:

La tasa de morosidad bancaria se mide como la proporción del número total de trabajos realizados para los desfavorecidos. En esencia, se trata de la relación entre un riesgo sospechoso, es decir, cuando existe una gran duda de que la obligación no se cumplirá y el riesgo total (todas las transacciones, incluidos ciertos riesgos). (p.43)

En referencia a lo manifestado, las colocaciones y su segmentación, así como a la morosidad van de la mano en los procesos, y es muy importante que las instituciones financieras realicen un buen proceso de colocación y sepan dónde poner a circular el dinero para evitar el aumento de la morosidad y por ende aumentar la rentabilidad. La segmentación de créditos también nos ayuda a direccionar los destinos y poder cumplir políticas tanto internas, como de los entes de control con el establecimiento de tasas de interés acordes a las establecidas por el BCE.

2.4.1.2. Marco conceptual variable dependiente: Rendimiento Financiero

Estados Financieros

Según Araujo (2012) dice:

Los estados financieros son una representación estructurada de la posición financiera y el desempeño financiero de una entidad y son el principal medio para proporcionar información comercial y se preparan a partir de los saldos y los registros contables de la empresa en una fecha determinada. (p. 158)

En tanto para Córdova (2007) indica: “En los estados financieros se muestra de forma sistemática y ordenada, diversos aspectos de la situación económica y financiera de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados” (p. 52).

Dice Mariño(2013) que: “Los estados financieros se preparan a partir de los saldos de los registros contables y presentan diversos aspectos de la posición financiera, los

resultados y los flujos de efectivo de una compañía, de acuerdo con los principios contables” (p. 54).

Para Martínez(2015): “Los estados financieros son importantes porque son documentos serios con validación oficial (siempre que se realicen con una persona debidamente autorizada), lo que permite tener una idea muy organizada de las finanzas” (p. 248).

En conclusión, los estados financieros de una empresa, brindan información útil y valiosa, ya que es el punto de partida para la toma de decisiones en referencia a la situación económica y financiera de la empresa y de acuerdo a de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados

Análisis Financiero

Indica Gil(2011) que: “El análisis financiero es, por lo tanto, un método para analizar las consecuencias financieras de las decisiones comerciales. Para esto, es necesario aplicar técnicas para recopilar información relevante, realizar diferentes mediciones y sacar conclusiones” (p. 93).

DiceDe la Hoz(2011) que:

El análisis financiero o diagnóstico es la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y financiero de una compañía en un año dado y para comparar sus resultados con los de otras compañías bien administradas en la misma industria con características similares. (p. 247).

También Elizondo (2012) explica:

Los fundamentos y objetivos se centran en obtener relaciones cuantitativas específicas para el proceso de toma de decisiones, aplicando técnicas a los datos proporcionados por la contabilidad, que a su vez se transforman para su análisis e interpretación financiero acorde a la realidad económica. (p. 82)

Realizando una comparación de estas definiciones, resaltan la importancia de contar con una herramienta como es el diagnóstico financiero que permita evaluar el desempeño de la institución, a fin de determinar el estado real económico y financiero con el cual se puede establecer el tiempo de vida restante para la empresa, y las posibilidades de inversión y financiación a las que se pueden acceder.

Indicadores financieros

Para Rubio (2007) explica que:

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. (p.2)

Los indicadores financiero representan el resultado final que tiene una empresa en sus diferentes actividades financieras y contables, que permiten realizar una evaluación real de su capacidad de endeudamiento y capacidad para generar liquidez, de los rendimientos y utilidades obtenidas en al período, permitiendo así realizar comparaciones con respecto a años anteriores a través de la interpretación de dichos resultados y de la información general.

Rendimiento Financiero

Para Amat (2010) manifiesta que:

El rendimiento financiero trata de la eficiencia operativa. En cada sector económico tiene características específicas con respecto a la magnitud y el tipo de recursos requeridos para competir de forma sostenible; el análisis de actividad permite evaluar la posición de la empresa y sus perspectivas de rendimiento. (p. 47)

Dice Cuatercasas(2014) que:

Para llevar a cabo las operaciones, una empresa necesita invertir en activos: se puede hacer un análisis de la actividad en relación al nivel de operaciones (por ejemplo, ventas) con activos y generar la relación con pasivos para poder medir el rendimiento financiero de la inversión. (p. 134)

En referencia a lo expuesto por los autores, el rendimiento financiero constituye la ganancia alcanzada por la realización de las diferentes operaciones financieras de inversión que realiza la empresa y la utilidad o rentabilidad generada luego de un cierto periodo. En éste punto es muy importante además medir el riesgo de realizar las operaciones de inversión con respecto a las entidades en las cuales se colocarán los fondos, contar con una metodología de colocación de excedentes financieros es muy importante para las organizaciones ya que les permitirá disminuir todo tipo de riesgo y generar la rentabilidad esperada.

Estados Financieros

Según Amat (2010) afirma que: “El Análisis de los Estados Financieros, es un conjunto de técnicas que permiten hacer un diagnóstico de la situación actual de una empresa, así como de sus perspectivas de futuro” (p.275).

Los estados financieros son una herramienta de gestión que ayudará a comprender mejor la posición financiera de la empresa, los recursos disponibles, los resultados obtenidos, las entradas y salidas de efectivo que se han presentado, la rentabilidad

generada, entre otros aspectos de gran importancia para la operación y administración de la organización.

Balance general o estado de situación financiera proforma

Indica Araujo(2012) que: “El balance general proforma contiene los rubros que constituirán los activos de la empresa, es decir, los bienes adquiridos para materializar el proyecto”(pág. 152).

Para Amat(2010):“Por otro lado, se presentan los pasivos esperados de la empresa, es decir, las obligaciones financieras que adquirirán los socios del proyecto, y finalmente el capital contable que constituye el patrimonio neto de la empresa”(pág. 37).

Dada la definición de los autores el balance general es en sí una fuente de consulta de datos y refleja las cuentas patrimoniales de la empresa y el resultado del ejercicio, es decir, el balance muestra los activos (lo que la organización tiene), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre ellos (el valor neto). Permite conocer la situación financiera de la empresa en una fecha determinada.

Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias

Para Jauregui (2017) afirma que:

El estado de resultados o estado de ganancias o pérdidas, es un reporte financiero que muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en un período de tiempo, con el objeto de analizar dicha información y tomar decisiones en base a ella. Además brinda información sobre el desempeño del ente que sea útil para decidir sus resultados futuros. (p.1)

En conclusión, el estado pérdidas y ganancias o estado de resultados constituye todas las operaciones de negocio realizadas por la empresa tanto en ingresos como en gastos generados y a consecuencia de esto el beneficio o pérdida. Este estado nos permite

contar con información ordenada y detallada sobre el resultado del ejercicio, lo cual ayudará a tomar decisiones y hacer proyecciones en cuanto al futuro de la empresa.

Razones de rentabilidad

Indica Araujo(2012) explica que: “Es un indicador de buena posición financiera y de la forma eficiente en que se administra una empresa es la habilidad que tiene la empresa para ganar una utilidad satisfactoria y reinvertir”(p. 325).

Para Eugene(2009) indica:

La rentabilidad es el resultado neto de numerosas políticas y decisiones. Las razones que se han analizado ofrecen indicios útiles en cuanto a la eficacia de las operaciones que emprende una empresa, pero las razones de rentabilidad denotan el impacto que tienen la liquidez, la administración de activos y la deuda sobre los resultados de las operaciones. (p. 321)

De acuerdo a lo anterior se puede manifestar que éste indicador es clave para medir la utilidad generada en la empresa y poder tomar decisiones de inversión o financiamiento o a su vez rediseñar políticas en las operaciones que se ven implicadas o en la administración de las mismas, de tal manera que generen los resultados esperados y planificados.

Margen de utilidad sobre las ventas

Para Eugene(2009) manifiesta que: “El margen de utilidad sobre las ventas, se calcula al dividir el ingreso neto entre las ventas, permite conocer la utilidad por dólar de ventas” (p. 30).

Dice Mariño(2013):“Miden la habilidad de su administración para mantener la posición económica de la empresa en el crecimiento de la economía del sector” (p.36).

Para Zeballos (2007) indica que: “Esta ratio expresa la utilidad obtenida por la empresa, por cada peso de ventas”

$$\text{Utilidad en ventas}' = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Ventas}}$$

Básicamente éste indicador nos permite conocer la rentabilidad de las ventas, que para el caso del sistema financiero sería la colocación, es decir, se puede medir los beneficios alcanzados por la actividad que realiza la empresa por cada una de sus operaciones.

Rendimiento sobre activos totales o inversiones.

La razón de ingreso neto a activos totales o inversiones mide el rendimiento sobre activos totales (RAT) después de intereses e impuestos. (Eugene, 2009).

$$\text{Rendimiento sobre activos totales} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Con este indicador podemos conocer el manejo de los activos existentes de una empresa y la rentabilidad obtenida por los mismos, con el fin de garantizar que la empresa esté funcionando eficientemente. Para esto, en lugar de tomar como referencia las ventas totales, se toma como referencia la utilidad neta después de impuestos.

Rendimiento sobre el capital contable.

Según Eugene (2009) dice: “La razón de ingreso neto a capital común; mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas comunes”(p. 65).

$$\text{Rendimiento sobre el capital contable} = \frac{\text{Ingreso neto disponible para los accionistas}}{\text{CAPITAL CONTABLE}}$$

En conclusión, este indicador permite planificar, presupuestar y establecer metas para evaluar propuestas de inversiones y poder administrar de manera eficiente dichos fondos con la finalidad de generar utilidades a los accionistas.

Razones de apalancamiento o endeudamiento

Apalancamiento financiero.

Declara Eugene(2009) que:

La medida en la que una compañía utiliza el financiamiento mediante deuda o apalancamiento financiero, tiene tres implicaciones importantes:

- Al obtener recursos a través de incurrir en deuda,
- Los acreedores observan el capital contable, o los recursos que aporta el dueño.
- Si la empresa gana más de las inversiones que se financian con recursos prestados de lo que paga por concepto de intereses. (p. 186)

El apalancamiento financiero permitirá contar con información sobre el nivel de endeudamiento que puede realizar una empresa, así como también a establecer criterios en cuanto a las tasas de interés pasivas que maneja la institución frente al financiamiento de recursos prestados.

Deuda total a activos totales.

Para Eugene(2009) dice: “La razón de deuda total a activos totales, que por lo general recibe el nombre de razón de deuda, mide el porcentaje de recursos que proporcionan los acreedores” (p. 214).

Indica Añez(2009) que: “El financiamientos e convierte en un instrumento de trabajo gerencial para llegar a mejorar el desarrollo institucional en el mercado financiero” (p. 144).

$$\text{Endeudameinto} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos Totales}}$$

En referencia a las citas anteriores podemos considerar que la empresa puede optar por financiar su actividad con fondos propios o a través de sus acreedores, logrando así conocer la proporción que está financiada por los mismos, logrando así el mejoramiento del desarrollo institucional en el mercado.

Razón de cobertura de interés (RCI)

Dice Eugene(2009): “La proporción de utilidades antes de intereses e impuestos (UAI) a cargos por concepto de interés; mide la capacidad de la compañía para cumplir con sus pagos anuales por concepto de interés” (p. 203).

Según Chiriboga(2007) manifiesta que: “Genera la capacidad de la empresas para cumplir con el pago de los intereses debido a las obligaciones adquiridas” (p. 101).

Las ratios de cobertura de intereses relacionan masas patrimoniales de la cuenta de resultados y del balance de situación. Estos nos informan acerca de la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de su deuda.

Razón de cobertura de cargo fijo.

Dice Eugene(2009) que: “Razón que extiende la razón de RCI con el propósito de incluir las obligaciones de arrendamiento a largo plazo y de los fondos de amortización de deuda que tiene la compañía” (p. 203).

Según Fierro(2014) manifiesta que: “Permite generar un fondo para el cumplimiento de pago a largo plazo por la empresa y así acceder a un mejoramiento continuo”(p. 107).

$$\text{Cargos fijos} = \frac{\text{Utilidad antes de cargos fijos}}{\text{Cargos fijos cosntituidos porIntereses}}$$

Con el fin de poder establecer la capacidad de la empresa para pagar ciertos costos fijos se utiliza este indicador para controlar el pago de deudas a tiempo y también los intereses y el principal de los préstamos, pagos de arrendamiento, dividendos de acciones preferentes, etc. En conclusión, cuanto más alto es el valor de este índice es mejor ya que permitirá generar los fondos suficientes para cubrir con estas obligaciones.

Razón de liquidez

Para Héctor(2009): “La liquidez demuestra la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos a corto plazo”(p. 135).

Según Eugene(2009) indica: “Esta razón muestra, la relación el efectivo y otros activos circulantes respecto a los pasivos circulantes de la empresa”(p. 139).

El ratio de liquidez general lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde aproximadamente al vencimiento de las deudas.(Arcoraci, 2010)

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

Este indicador es fundamental en este proyecto de investigación, ya que al medir la liquidez con la que cuenta la empresa se puede controlar y tomar acciones efectivas en cuanto al manejo del efectivo. Además, indican la capacidad que tiene la empresa para cumplir con las obligaciones en el corto plazo y conocer además si la empresa está incurriendo en pérdidas.

Clasificación de las razones de liquidez

Capital neto

Para Héctor(2009) explica que: “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” (p. 143).

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

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.

El Capital neto al representar el importe del Activo Circulante, permitirá a la empresa tener un índice de estabilidad financiera o margen de protección para los acreedores actuales y para futuras operaciones normales. Por lo tanto, el Capital neto se vincula con la liquidez de la organización.

Índice de solvencia o razón circulante

Para Héctor(2009) explica: “Es la capacidad de la empresa para responder sus obligaciones”(p. 136)

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

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.

La aplicación de éste índice permite a la empresa realizar análisis de comparación de datos financieros con el objeto de planificar o tomar decisiones en beneficio a la liquidez de la institución.

Indicador de Posición del Efectivo

Según Amat (2010) afirma; “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”

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

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.

Para el presente trabajo de investigación la aplicación de éste índice es muy importante ya que se podrá evaluar y establecer políticas de manejo del efectivo en referencia a la cuenta caja y depósito en bancos, con el fin de contar con efectivo en el momento preciso y poder cubrir las necesidades de la empresa.

Índice de Capacidad

Para Eugene (2009) indica que: “La posición del efectivo tiene como contraparte al índice de capacidad, la cual debe entenderse como un indicador de liquidez negativo”

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

El Índice de Capacidad Financiera se considera una herramienta fundamental en el giro del negocio ya que permite medir el nivel de conocimiento, habilidades y actitudes necesarias para juzgar y tomar decisiones efectivas sobre el uso y manejo del dinero. Con esto la empresa podrá contar con el personal adecuado para la gestión financiera.

2.5. HIPÓTESIS

La gestión de tesorería incide en el rendimiento financiero de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento uno de la provincia de Tungurahua

2.6. SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPÓTESIS

- **Variable independiente:** gestión de tesorería
- **Variable dependiente:** rendimiento financiero
- **Unidad de observación:** las cooperativas de ahorro y crédito
- **Términos de relación:** incide

Gráficos de inclusión interrelacionados

- **Superordinación conceptual**

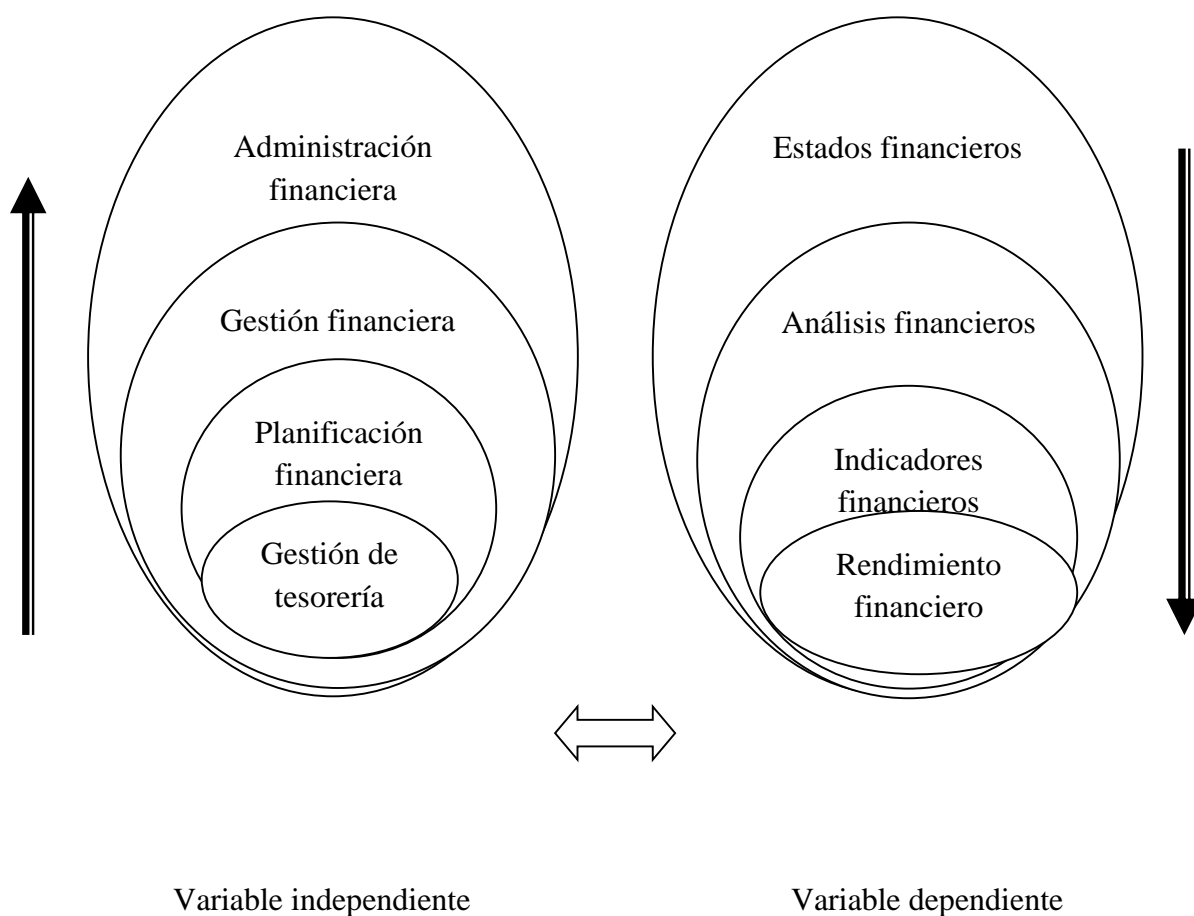


Figura8.-Gráficos de inclusión Interrelacionados
Elaborado por: la Autora (2017)

Subordinación conceptual: Variable Independiente

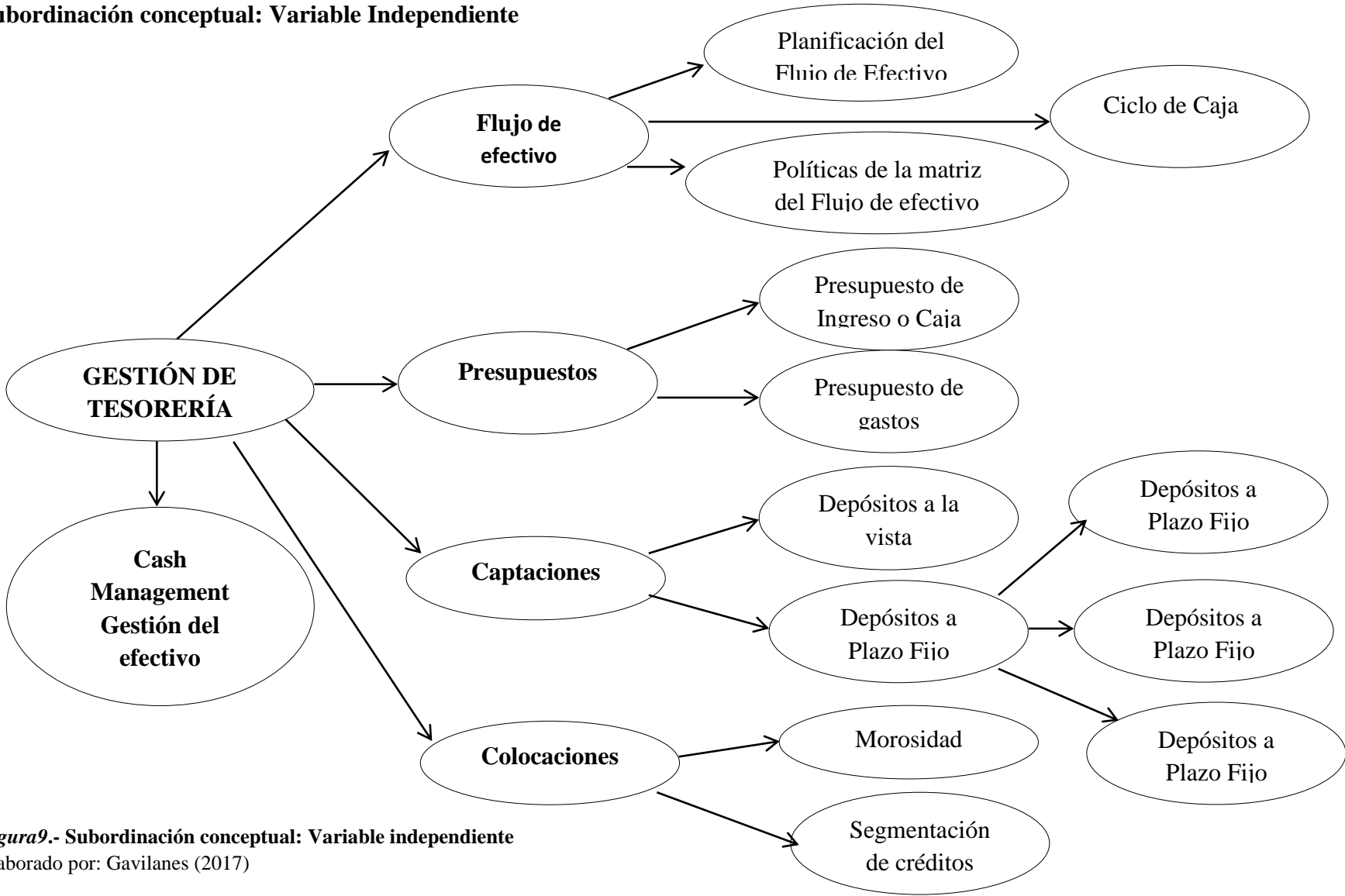


Figura9.- Subordinación conceptual: Variable independiente
Elaborado por: Gavilanes (2017)

Subordinación conceptual: Variable Dependiente

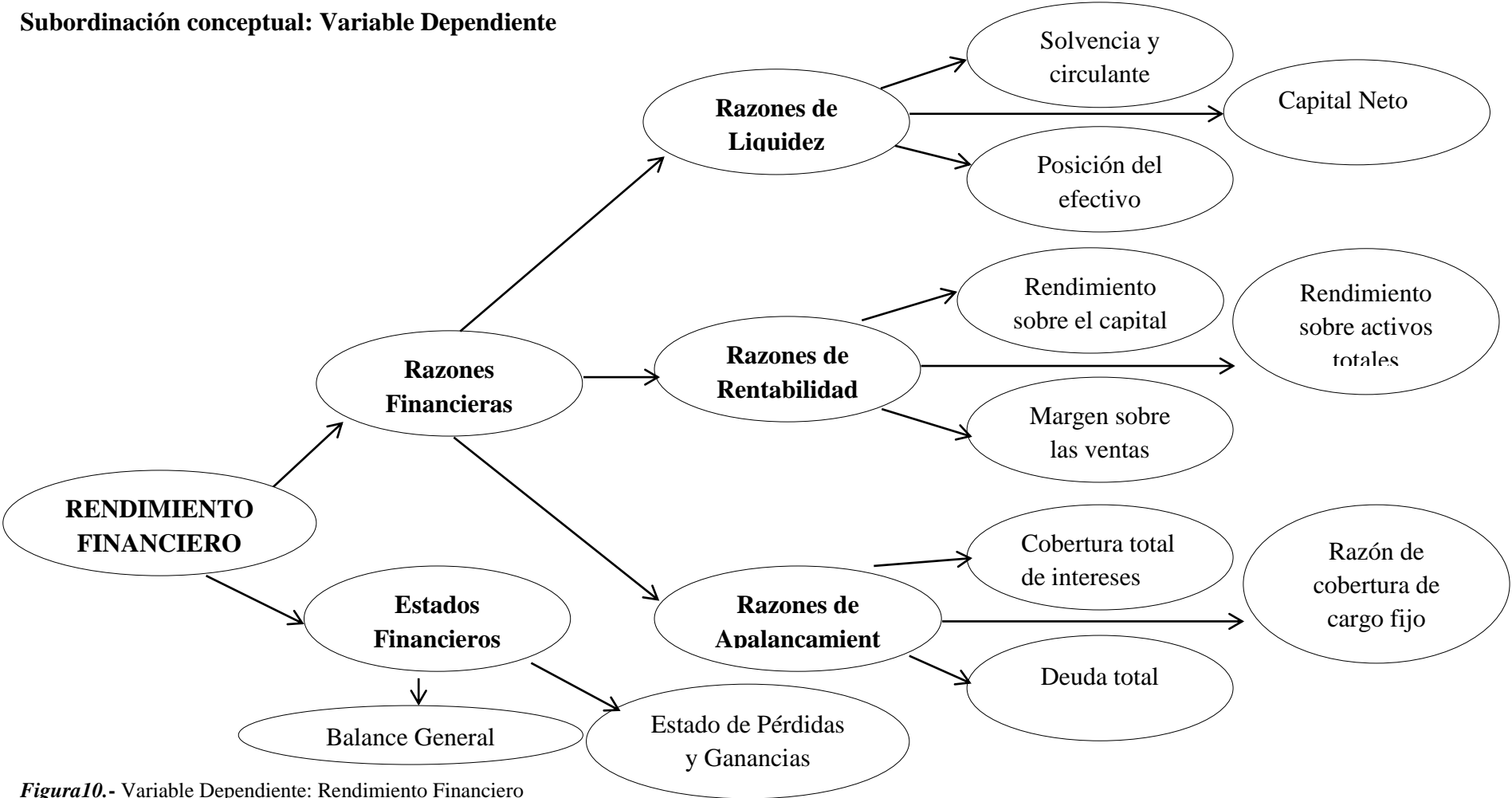


Figura10.- Variable Dependiente: Rendimiento Financiero
 Elaborado por: Gavilanes (2017)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ENFOQUE

El enfoque que se utilizará para el presente estudio será el mixto, ya que según Valderrama (2012) explique que:

La investigación con un enfoque mixto consiste en integrar sistemáticamente métodos cuantitativos y cualitativos en un único estudio para obtener una "imagen" más completa del fenómeno. Se pueden combinar de tal manera que las aproximaciones cuantitativas y cualitativas conserven sus estructuras y procedimientos originales ("forma pura de métodos mixtos"). Alternativamente, estos métodos se pueden adaptar, modificar o sintetizar para llevar a cabo la investigación y administrar los costos del estudio ("forma modificada de métodos mixtos"). (p. 58)

Para Bernal(2012) indica que: “La investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica, la investigación cualitativa busca conceptualizar sobre la realidad, con base en la información obtenida de la población o las personas estudiadas” (p. 41).

En concordancia con Hernández(2013) que manifiesta:

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (pág. 51)

Por tanto, en la presente investigación el enfoque mixto permitirá trabajar bajo el sustento de información financiera acorde a la problemática de estudio, para posteriormente establecer los objetivos que permitan el cambio como parte de solución al problema en la gestión de tesorería de la institución financiera.

3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación bibliográfica- documental

Para Hernández(2013) sostiene que:

Este tipo de investigación tendrá 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, por lo tanto, en el presente trabajo se utiliza la documentación acorde a las variables teóricas. (p. 123)

Declara Muñoz (2014) que:

El propósito es examinar, bajo un enfoque de carácter científico, la vigencia, utilidad, universalidad, actualización, confiabilidad y todo aquello que permita determinar la correcta aplicabilidad científica de lo que se está estudiando, lo cual será de utilidad para las áreas de estudios donde se ubican esos conocimientos. (p.52)

En este contexto se recopilará para la investigación el sustento bibliográfico de las variables de estudio, las cuales permiten generar un marco de trabajo científico debidamente establecido y poder comparar diversos criterios y enfoques de autores con respecto al objeto de estudio y fundamentar teóricamente la investigación; también se accedió a documentos financieros lo cual permitió recabar datos acerca de la situación financiera de las instituciones.

3.2.2. Investigación de Campo

El tipo de investigación utilizado en el presente trabajo es la investigación de campo, ya que según Valderrama(2012)indica:“Investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos”(pág. 69).

Para Muñoz (2014) explica:

El estudio se efectúa directamente en el medio donde se desenvuelve el hecho, fenómeno o evento a investigar, y desde un punto de vista científico se analizan sus características, comportamiento, circunstancias, repercusiones y todos aquellos aspectos relacionados con la problemática propuesta como investigación de tesis. Esto también incluye a los participantes en el hecho que se. (p.53)

Con el desarrollo de éste tipo de investigación se logró tener un contacto directo con el personal de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento uno sobre la problemática a investigar, que nos ha permitido poder tener información relacionada con las variables de estudio y poder realizar un análisis del problema en base a la realidad de la información obtenida.

3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Investigación Exploratoria

Para Bernal(2014)indica que: “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado” (p. 85).

Indica Hernández (2013) que:

Se llevarán a cabo estudios exploratorios si el objetivo es investigar un tema poco estudiado o un problema de investigación que muchos dudaron o hasta el

momento no pudieron abordar. En otras palabras, la revisión de la literatura reveló que hay pocas guías e ideas investigadas que están vagamente relacionadas con el problema del estudio, o que queremos explorar temas y áreas desde nuevas perspectivas. (p. 56)

De tal manera que se establece este análisis en la empresa por cuanto se presentan falencias en la gestión administrativa que necesitan ser corregidos para efectuar un mejor manejo y obtener una rentabilidad financiera.

3.3.2 Investigación Descriptiva

Según Hernández (2013) explica: “investigación descriptiva consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, esto es detallar como son y se manifiestan”(p. 125).

Según César(2006)manifiesta: “Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aun en forma rudimentaria”(p. 156).

Por tanto, la aplicación de esta investigación ayudó en la descripción de nuestras variables y problema de estudio, es decir, permitió especificar el proceso de la gestión de tesorería en su contexto y como incide en la rentabilidad financiera de la empresa, así como también interpretar de manera correcta la situación actual del manejo del efectivo en las cooperativas.

3.3.3. Investigación Correlacional

De acuerdo a Hernández(2013) que indica: “investigación correlacional asocia las variables mediante un patrón predecible para las poblaciones en estudio” (p. 125).

Para Roberto(2010) sostiene: “Estos estudios asocian las variables mediante un patrón predecible para las poblaciones en estudio” (p. 38).

En el desarrollo de la investigación se tomará en consideración la incidencia de la variable independiente: Gestión de tesorería y su impacto en la variable dependiente: rendimiento financiero, lo cual se asocian las variables y permiten establecer patrones claves de adecuada administración del efectivo.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1. Población

Según Bernal(2012)inica que: “el universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (p. 124).

Manifiesta Roberto(2010) que: “El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación” (p. 158).

Para este proceso investigativo la fuente de análisis será el personal interno de las cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento uno de la Provincia de Tungurahua conformado de la siguiente manera:

Tabla 7.- División por segmentación de las Cooperativas

ENTIDAD	SEGMENTO	No. PERSONAL	ZONAL
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA	SEGMENTO 1	4	ZONAL 3 AMBATO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO LTDA.	SEGMENTO 1	4	ZONAL 3 AMBATO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO LTDA.	SEGMENTO 1	4	ZONAL 3 AMBATO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CÁMARA DE COMERCIO DE AMBATO LTDA.	SEGMENTO 1	4	ZONAL 3 AMBATO
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MUSHUC RUNA LTDA.	SEGMENTO 1	4	ZONAL 3 AMBATO
TOTAL		20	

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Por tanto, la población de estudio será el personal de las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 de la provincia de Tungurahua, que está conformado por 20 personas, quienes manejan la información referente a tesorería y gestión financiera.

3.4.2 Muestra

Según Hernández(2010) explica que: “muestra de modo más científico se puede definir como parte de un conjunto o población debidamente elegida, que se somete a observaciones científica en representación del conjunto, con el propósito de obtener resultado valido” (p. 47).

Para Bernal,(2006) explica: “Muestra probabilística regulada es un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo total” (p. 35).

De acuerdo con Lerma (2010) la muestra es un subconjunto de la población. A partir de los datos de las variables obtenidos de ella (estadísticos), se calculan los valores estimados de esas mismas variables para la población (p.75).

En la presente investigación se determinó que la muestra es probabilística de tipo regulada, debido a que la misma población se constituye en la muestra. Al no ser una población extensa, no es necesario aplicar el cálculo de la muestra, ya que la fuente de análisis la constituye el personal interno del área de tesorería que son 20 personas, ya que son los únicos que manejan la información interna en referencia a la tesorería y a los estados financieros de las Cooperativas.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLES

Tabla 8.- Operacionalización de la variable independiente: Gestión de tesorería

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICA
<p><i>Gestión de Tesorería</i></p> <p>La Gestión de tesorería consiste en la administración y control de los recursos financieros de la empresa y de las operaciones relacionadas al flujo monetario o flujo de caja, así como de operaciones de previsión de liquidez, inversión, financiamiento y excedentes de fondos.</p>	<p>Administración</p> <p>Control</p> <p>Previsión</p> <p>Liquidez</p> <p>Flujos de caja</p>	<p>Estrategias competitivas</p> <p>Control Interno</p> <p>Financiamiento</p> <p>Capital de trabajo (activos circulantes – Pasivos a corteo plazo)</p> <p>Ingresos</p> <p>Egresos</p> <p>Razón corriente = T. Activo corriente/ T. Pasivo corriente</p> <p>Disponibilidad Inmediata= Caja y bancos/ T. Pasivo corriente</p>	<p>1.- ¿Para la adecuada gestión financiera y económica, cuenta la entidad con área de Tesorería?</p> <p>2.- ¿En qué medida considera que la Entidad mantiene una gestión de tesorería acorde con sus necesidades financieras?</p> <p>3.- ¿Dispone de un manual de políticas y procedimientos que permitan el adecuado control y registro en todas las operaciones de tesorería de su institución?</p> <p>4.- ¿El manual de gestión de tesorería se encuentra actualizado de acuerdo a las políticas, procesos y procedimientos aplicados?</p> <p>5.- ¿Esta claramente definidas las funciones y responsabilidades en el área de tesorería?</p> <p>6.- ¿La Institución mantiene programas de capacitación relacionado a manejo y gestión de tesorería?</p> <p>7.- ¿Dispone la institución de un presupuesto anual de tesorería?</p> <p>8.- ¿Con que frecuencia se realiza un control presupuestario?</p> <p>9.- ¿Dentro de la gestión de tesorería, realiza la entidad comparaciones de los resultados con periodos anteriores?</p> <p>10.- ¿Se identifican los principales puntos críticos en el área de tesorería que requieren mayor control?</p> <p>11.- ¿En caso de excedentes de liquidez, la entidad ha definido políticas, procesos y procedimientos de inversión temporal de los recursos?</p> <p>12.- ¿Los fondos de inversión colocados por la entidad generan la rentabilidad esperada?</p>	<p>Técnica de la encuesta instrumento el cuestionario</p> <p>formulario de encuesta direccionado al personal administrativo y operativo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito</p>

Tabla 9.- Operacionalización de la variable dependiente: Rendimiento financiero

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA
<p><i>Rendimiento Financiero</i></p> <p>El rendimiento financiero permite realizar una evaluación y análisis de la posición actual de la empresa en base a las operaciones e indicadores financieros, con el fin de determinar la utilidad o ganancia alcanzada en cierto periodo con miras a maximizar la rentabilidad.</p>	<p>Análisis</p> <p>Indicadores</p>	<p>ROA (Rentabilidad sobre los Activos)</p> <p>ROE (Rentabilidad sobre el Patrimonio)</p> <p>Rendimiento= Margen sobre ventas * Rotación de activo</p>	<p>21.- ¿Para la administración de los recursos económicos, la entidad utiliza para su análisis todos los indicadores de rentabilidad?</p> <p>22.- ¿Efectúa monitoreo de la liquidez para conocer el efectivo o “liquido” que tiene disponible</p> <p>23.- Las captaciones que realiza la Entidad responde a las necesidades de liquidez?</p> <p>24.- ¿La entidad realiza reportes para el seguimiento y control de morosidad que afecta a la liquidez?</p> <p>25.- La institución realiza flujo de caja diarios para medir la liquidez como función de la gestión de tesorería?</p> <p>26.- ¿Cómo califica la utilidad de la información contable para la toma de decisiones en el área</p> <p>27.- ¿Cómo califica la liquidez financiera de la institución para hacer frente a los requerimientos económicos e institucionales?</p> <p>28.- ¿Existe una herramienta de control para poder evaluar los indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y sostenibilidad de la entidad?</p> <p>29.- ¿Se han identificado cuáles eventos son los principales generadores del riesgo de liquidez?</p> <p>30.- ¿Está de acuerdo que, dentro del alcance de objetivos estratégicos y metas financieras, la entidad pueda implementar un modelo de gestión de tesorería que se alíe a los procesos y procedimientos financieros y económicos?</p>	<p>Técnica de la encuesta instrumento el cuestionario</p> <p>Formulario de encuesta direccionado al personal administrativo y operativo de la Cooperativa</p>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Gavilanes(2017)

3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Según Valderrama(2012) indica que: “La recolección de la información debe realizarse utilizando un proceso planeado paso a paso”(p. 197).

En la presente investigación se emplearán técnicas e instrumentos para la recolección de la información, que permita de forma coherente obtener resultados que contribuyan favorablemente al logro de los objetivos propuestos.

3.6.1 Plan para la recolección de información

Para el estudio de la problemática, el plan consiste en contar con una metodología para la recolección de la información y análisis de resultados en cuanto a la estructura administrativa y financiera de las instituciones, considerando los siguientes aspectos:

- Para la recolección de la información se utilizará la fuente primaria, por cuanto se recogerá información directamente del personal que trabaja en las cooperativas de ahorro y crédito, siendo éstos el objeto de estudio y obteniendo datos reales y de primera mano. Así también se utilizará fuentes secundarias como son: información del portal de la SEPS en sus boletines financieros, documentos encontrados en sitios web y otras referencias que contribuyeron a la investigación.
- Los sujetos a ser investigados para el presente estudio serán los funcionarios de las cooperativas de ahorro y crédito que manejan la información referente a tesorería y gestión financiera.
- La técnica a emplear en la elaboración del presente trabajo investigación fue la encuesta, ya que según Bernal (2006) explica que: “Encuesta: considera en recolectar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación, la encuesta se lo realiza por el cuestionario” (p.168).

- El diseño de la encuesta en el presente trabajo de investigación ha permitido recolectar información real de la actual gestión de tesorería que realizan las instituciones financieras y poder evaluar la problemática existente en cuanto a la administración del efectivo y demás aspecto de mayor impacto en el cumplimiento de objetivos organizacionales
- En base a las matrices de operacionalización el instrumento que se utilizará para la investigación será el cuestionario, ya que según: García (2002) indica:

El cuestionario es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención del encuestador. (p.29)

- El método utilizado en la presente investigación será el inductivo ya que según Bernal (2014) afirma:

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (p.22)

Este método se caracteriza por analizar los hechos particulares, a través de la observación y registro de sucesos para luego clasificarlos y poder realizar un estudio y análisis de los mismos, que permita llegar a conclusiones generales que aporten al trabajo de investigación

3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

3.7.1 Plan de procesamiento de la información

El proceso de la información contemplaran los siguientes elementos según Valderrama (2012):

- La revisión y consistencia de la información. -Este paso consiste, básicamente, en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de investigación de campo, a través de una pequeña muestra cuando los datos son numerosos, o revisando cada uno de los instrumentos en el caso de poblaciones pequeñas.
- Clasificación de la información. -Es una etapa básica en el tratamiento de datos. Se efectúa con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de las variables independientes y dependientes. También se pueden agrupar en series cronológicas.
- La codificación y tabulación. -La codificación es una etapa que consiste en formar un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal forma que los datos pueden ser tabulados. La codificación, generalmente, se efectúa con números o letras. La tabulación consiste en agrupar o ubicar cada una de las variables en los grupos establecidos en la clasificación de datos, o sea en la distribución de frecuencias. (p. 120)

Una vez que se ha recopilado y tabulado la información se procederá a analizarla para la interpretación de los datos, es decir, para comprobar si los resultados obtenidos están en relación con la hipótesis planteada a fin de verificarla o rechazarla. Para la presente investigación los resultados serán presentados en forma tabular y gráfica, facilitando la interpretación de los mismos, partiendo de los siguientes ejemplos:

Tabla 10.- Ejemplo de representación en tabla

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	17	85,0	85,0	85,0
Válidos NO	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Gavilanes (2017)

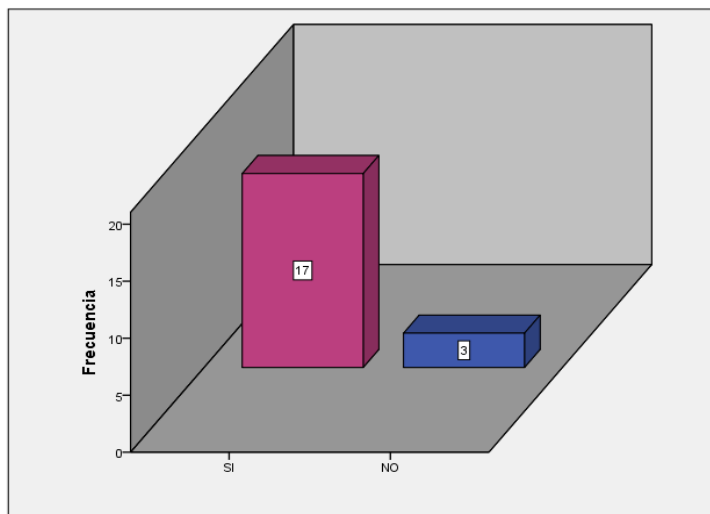


Figura 11: Ejemplo de representación gráfica

Fuente: Investigación de campo, encuestas

Elaborado por: Gavilanes (2017)

3.7.2 Plan de análisis e interpretación de resultados

Para el análisis de los resultados estadísticos se destacará las tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis, para luego realizar la interpretación de los resultados con el apoyo del marco teórico, a fin de ponderar los resultados con respecto a las variables de estudio.

Finalmente se establecerá las conclusiones y recomendaciones partiendo de los objetivos específicos, siendo éstos el punto de partida en la realización del presente trabajo de investigación,

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis

Se presenta la información recabada en la encuesta mediante el análisis de las tendencias para ser procesada mediante el programa SPSS. (Statistical Package for the Social Sciences) es un conjunto de programas orientados a la realización de análisis estadísticos aplicados a las ciencias sociales.

4.2 Interpretación

El proceso de la interpretación está determinado en base a información que se recabado en la encuesta, obteniendo los siguientes resultados:

1.- ¿Para la adecuada gestión financiera y económica, cuenta la entidad con área de Tesorería?

Tabla 11.- Gestión Financiera

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	17	85,0	85,0	85,0
Válidos NO	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

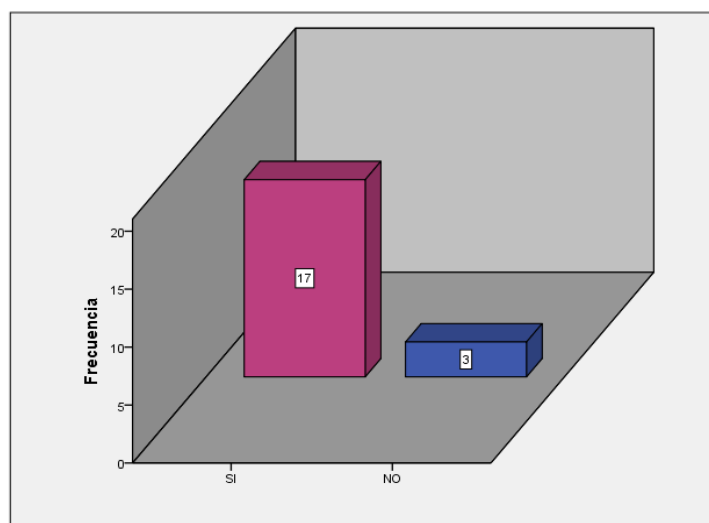


Figura 12: Gestión financiera

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Del 100% de los encuestados, el 85% manifiesta que, para la adecuada gestión financiera y económica, si se cuenta la entidad con área de Tesorería, en tanto que el 15% manifiesta que no.

Se determina entonces que la gran mayoría de los encuestados manifiestan que, si se cuenta la entidad con área de Tesorería, es decir existe un área que permite el manejo de la información financiera y cada uno de sus procesos, pero es necesario mejorarlo en base al crecimiento organizacional.

2.- ¿En qué medida considera que la Entidad mantiene una gestión de tesorería acorde con sus necesidades financieras?

Tabla 12.- Gestión de Tesorería

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY BUENO	5	25,0	25,0	25,0
Válidos BUENO	12	60,0	60,0	85,0
REGULAR	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

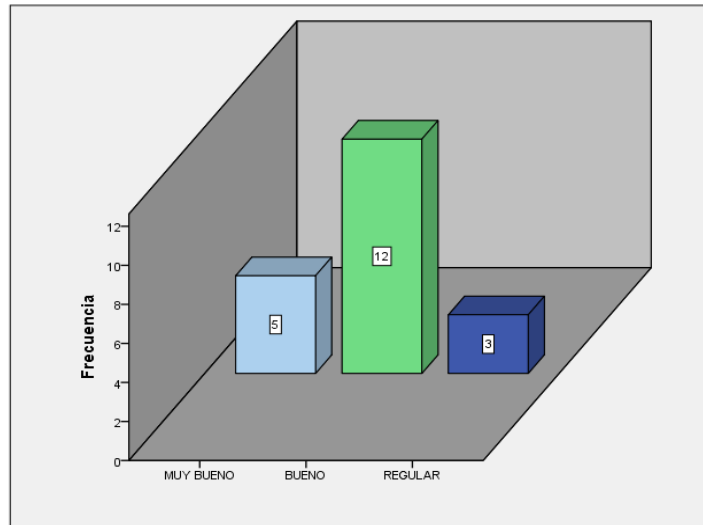


Figura 13: Gestión de Tesorería

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Indica del 100% de los encuestados, el 25% que la medida que la entidad mantiene una gestión de tesorería acorde con sus necesidades financieras es muy buena, para el 60% es buena y el 15% regular.

Se determina entonces por un alto número de los encuestados que la entidad mantiene una gestión de tesorería acorde con sus necesidades financieras es buena, es decir genera un trabajo básico en el desarrollo de sus actividades de manera que no existe mejoramiento continuo para procurar ms eficiencia organizacional.

3.- ¿Dispone de un manual de políticas y procedimientos que permitan el adecuado control y registro en todas las operaciones de tesorería de su institución?

Tabla 13.- Manual de Políticas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	9	45,0	45,0	45,0
Válidos NO	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

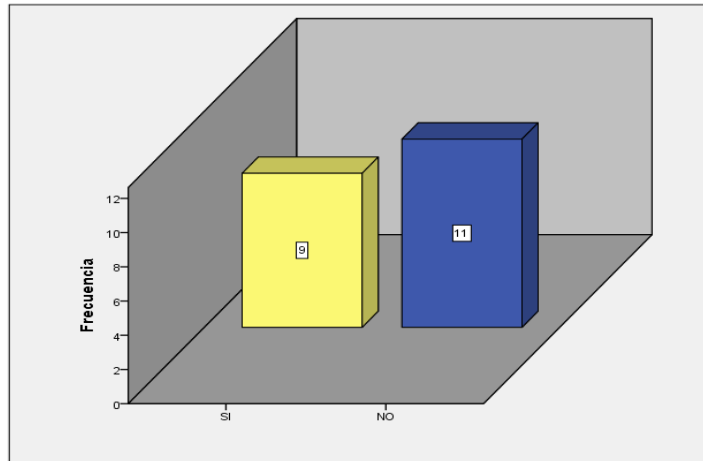


Figura 14: Manual de políticas

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Indica del total de los encuestados, el 45% que, si dispone de un manual de políticas y procedimientos que permitan el adecuado control y registro en todas las operaciones de tesorería de su institución, en tanto que el 55% restante declara que no.

Se evidencia en las encuestas entonces que un alto número de personal encuestado indica que no dispone de n manual de políticas y procedimientos que permitan el adecuado control y registro en todas las operaciones de tesorería, que el acoplamiento al trabajo es bajo una breve inducción y que existe procesos que no son debidamente informados en el desarrollo del trabajo afectando a los resultados integrales de la institución.

4.- ¿El manual de gestión de tesorería se encuentra actualizado de acuerdo a las políticas, procesos y procedimientos aplicados?

Tabla 14.- Manual Actualizado

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	25,0	25,0	25,0
Válidos NO	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

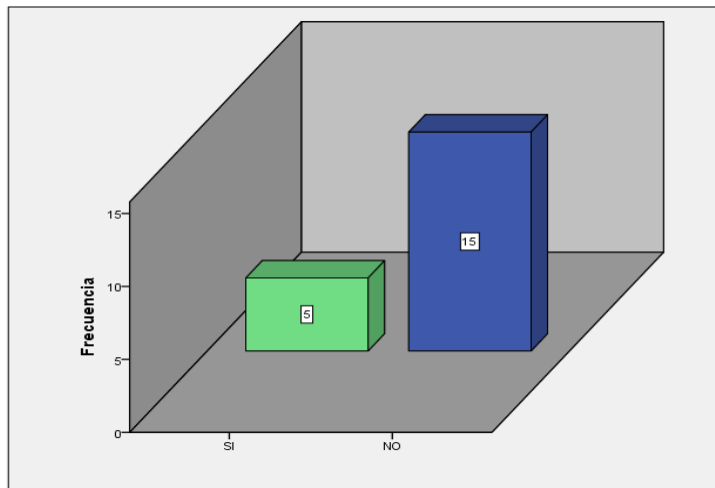


Figura 15: Manual actualizado

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Para el 25% de los encuestados el manual de gestión de tesorería si se encuentra actualizado de acuerdo a las políticas, procesos y procedimientos, para el 75% restante no.

Se determina entonces que un alto número de personas encuestadas indican que el manual de gestión de tesorería no se encuentra actualizado de acuerdo a las políticas, procesos y procedimientos, lo que dificulta el desarrollo de las tareas a efectuar de esta manera el manejo de la información se torna un poco compleja debido a que no existe una sinergia institucional en su tratamiento.

5.- ¿Esta claramente definidas las funciones y responsabilidades en el área de tesorería?

Tabla 15.-Funciones definidas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	4	20,0	20,0	20,0
Válidos NO	16	80,0	80,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

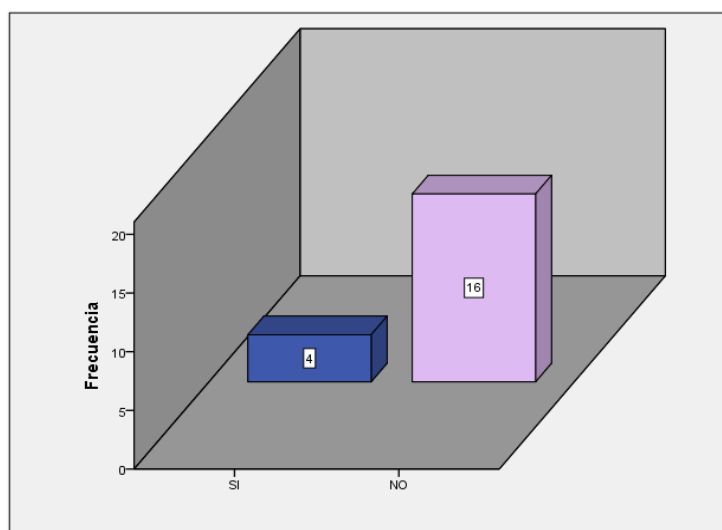


Figura 16: Funciones definidas

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, para el 20% si está claramente definidas las funciones y responsabilidades en el área de tesorería, en tanto que la diferencia del 80% declara que no lo está.

Por tanto, para un grupo mayoritario de encuestados no está claramente definidas las funciones y responsabilidades en el área de tesorería, lo cual no promueve dinamización operativa debido a que no existe responsabilidad única la cual permitirá generar un proceso más proactivo de la información en tesorería.

6.- ¿La Institución mantiene programas de capacitación relacionado a manejo y gestión de tesorería?

Tabla 16.- Programas de capacitación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	2	10,0	10,0	10,0
CASI SIEMPRE	5	25,0	25,0	35,0
ALGUNAS VECES	6	30,0	30,0	65,0
MUY POCAS VECES	6	30,0	30,0	95,0
NUNCA	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

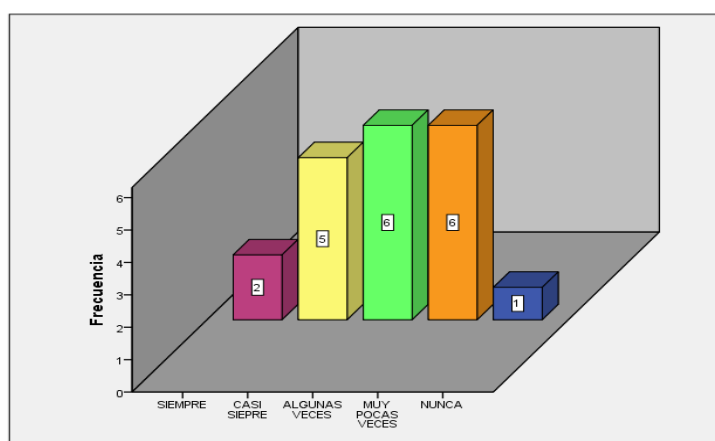


Figura 17: Programas de capacitación

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Indica el 10% de las personas encuestadas, que la Institución siempre mantiene programas de capacitación relacionado a manejo y gestión de tesorería, el 25% declara que casi siempre, para el 30% algunas veces, en tanto que otro 30% indica que muy pocas veces y el 5% declara que nunca.

Se puede evidenciar entonces que existen dos grupos que indica que algunas veces se generan programas de capacitación relacionado a manejo y gestión de tesorería, de esta manera no existe actualización de procesos y procedimientos lo que en ocasiones afecta el desarrollo de la información y por ende la gestión financiera.

7.- ¿Dispone la institución de un presupuesto anual de tesorería?

Tabla 17.- Presupuesto anual de tesorería

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	55,0	55,0	55,0
Válidos NO	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

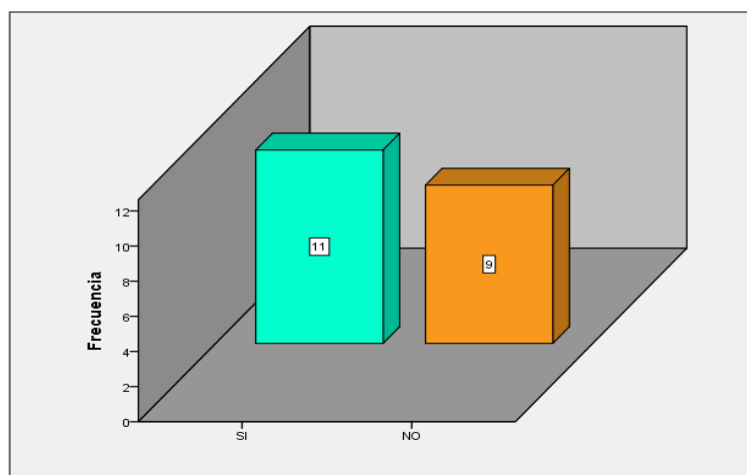


Figura 18: Presupuesto anual de tesorería

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Indica del 100% de las personas encuestadas, el 55% que, si dispone la institución de un presupuesto anual de tesorería, para el 45% no lo tienen.

Se determina entonces que un grupo mayoritario de encuestados indican que, si dispone la institución de un presupuesto anual de tesorería, pero que es limitado por tanto en ocasiones se genera un desbalance en la gestión de manera que afecta el normal desarrollo en el trabajo.

8.- ¿Con que frecuencia se realiza un control presupuestario?

Tabla 18.- Control presupuestario

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MENSUAL	5	25,0	25,0	25,0
TRIMESTRAL	9	45,0	45,0	70,0
SEMESTRAL	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

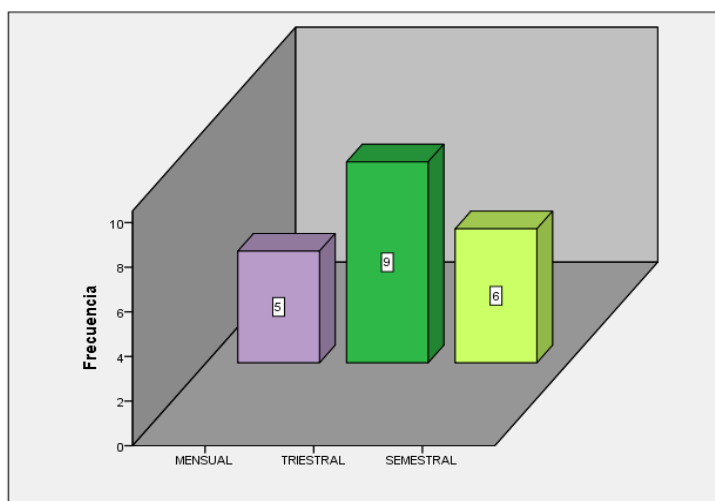


Figura 19: Control Presupuestario

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

El personal encuestado, el 25% de las personas manifiestan que la frecuencia que se realiza un control presupuestario es mensual, para el 45% es trimestral y la diferencia del 30% indica que es semestral.

De esta manera la gran mayoría indica que la frecuencia que se realiza un control presupuestario es trimestral, de manera que eso ayuda un poco a la gestión de tesorería para obtener un registro de los recursos asignados.

9.- ¿Dentro de la gestión de tesorería, realiza la entidad comparaciones de los resultados con periodos anteriores?

Tabla 19.- Comparaciones de los resultados

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	1	5,0	5,0	5,0
CASI SIEMPRE	2	10,0	10,0	15,0
ALGUNAS VECES	3	15,0	15,0	30,0
Válidos MUY POCAS VECES	12	60,0	60,0	90,0
NUNCA	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

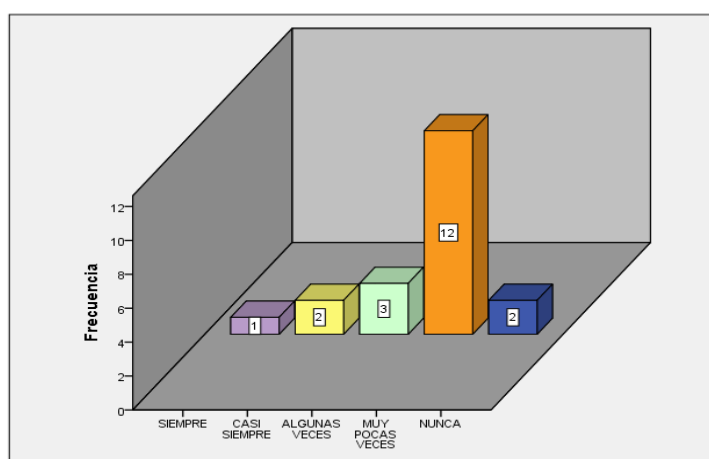


Figura 20: Comparaciones de resultados

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Para el 5% de las personas encuestadas siempre se realiza la entidad comparaciones de los resultados con periodos anteriores, el 10% indica que casi siempre, en tanto que para el 15 son algunas veces; el 60% declara que muy pocas veces y finalmente un 10% manifiesta que nunca.

Por tanto, un grupo mayoritario indica muy pocas veces se realiza la entidad comparaciones de los resultados con periodos anteriores, dentro de la gestión no es un procedimiento debidamente estructurado y establecido para la toma de decisiones organizacionales.

10.- ¿Se identifican los principales puntos críticos en el área de tesorería que requieren mayor control?

Tabla 20.- Puntos críticos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	1	5,0	5,0	5,0
CASI SIEMPRE	6	30,0	30,0	35,0
ALGUNAS VECES	5	25,0	25,0	60,0
MUY POCAS VECES	3	15,0	15,0	75,0
NUNCA	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

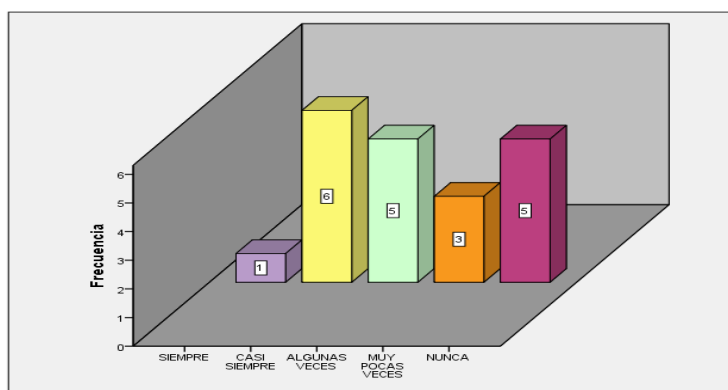


Figura 21: Puntos críticos

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Indica del total de los encuestados, el 5% que siempre se identifican los principales puntos críticos en el área de tesorería que requieren mayor control, para el 30% casi siempre; el otro 25% dice que algunas veces; en tanto que el 15% declara que muy pocas veces y para el 25% nunca.

De esta manera un alto número de encuestados indican que casi siempre se identifican los principales puntos críticos en el área de tesorería que requieren mayor control, es importante generar una reestructuración de procesos con la finalidad de mejorar no solo a la gestión, sino también la calidad de la información.

11.- ¿En caso de excedentes de liquidez, la entidad ha definido políticas, procesos y procedimientos de inversión temporal de los recursos?

Tabla 21.- Excedentes de liquidez

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	25,0	25,0	25,0
Válidos NO	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

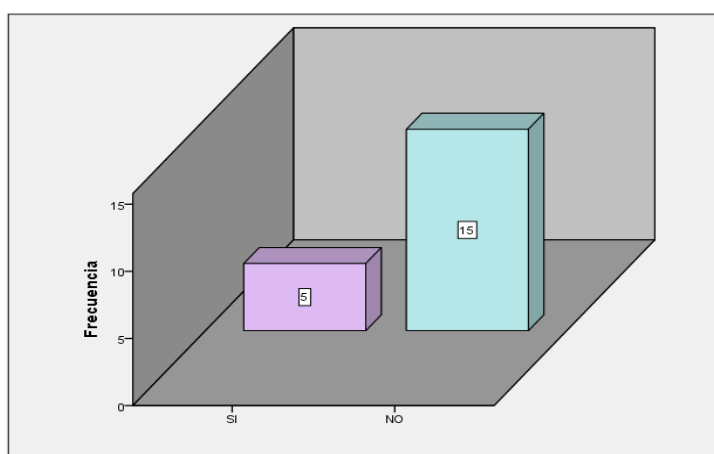


Figura 22: Excedentes de liquidez

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 25% declara que, en caso de excedentes de liquidez, la entidad si ha definido políticas, procesos y procedimientos de inversión temporal de los recursos, el 75% restante manifiesta que no.

Se puede observar que la gran mayoría de las personas encuestadas indican que, en caso de excedentes de liquidez, la entidad no ha definido políticas, procesos y procedimientos de inversión temporal de los recursos, de manera que es un limitante para una gestión competitiva por tanto no existe un ciclo operativo sinérgico.

12.- ¿Los fondos de inversión colocados por la entidad generan la rentabilidad esperada?

Tabla 22.- Fondos de inversión

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	1	5,0	5,0	5,0
CASI SIEMPRE	3	15,0	15,0	20,0
ALGUNAS VECES	3	15,0	15,0	35,0
Válidos MUY POCAS VECES	10	50,0	50,0	85,0
NUNCA	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

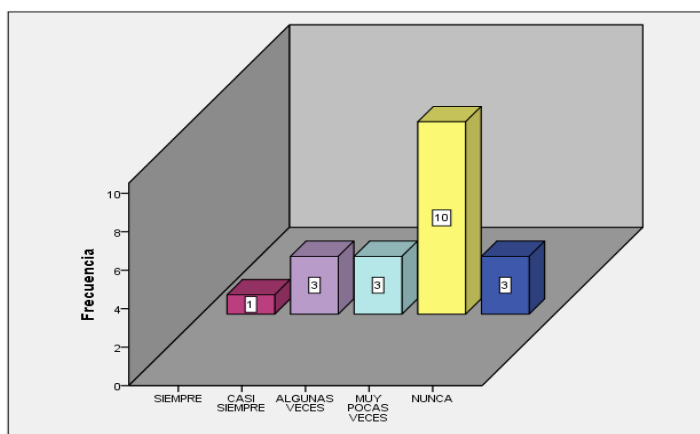


Figura 23: Fondos de inversión

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Para el 5% de los encuestados siempre los fondos de inversión colocados por la entidad generan la rentabilidad esperada; el 15% declara que casi siempre; otro porcentaje igual dice que algunas veces; en tanto que el 50% dice que muy pocas veces y la diferencia del 15% declara que nunca.

Se determina entonces que un alto número de personas manifiestan que los fondos de inversión colocados por la entidad muy pocas veces generan la rentabilidad esperada, es decir al no haber una gestión integral en la cual la información sea debidamente detallada y analizada no se accede a una rentabilidad óptima afectando la gestión financiera institucional.

13.-¿Existe una metodología interna de valorización y calificación las instituciones financieras para mitigar el riesgo?

Tabla 23.- Metodología Interna

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	25,0	25,0	25,0
Válidos NO	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

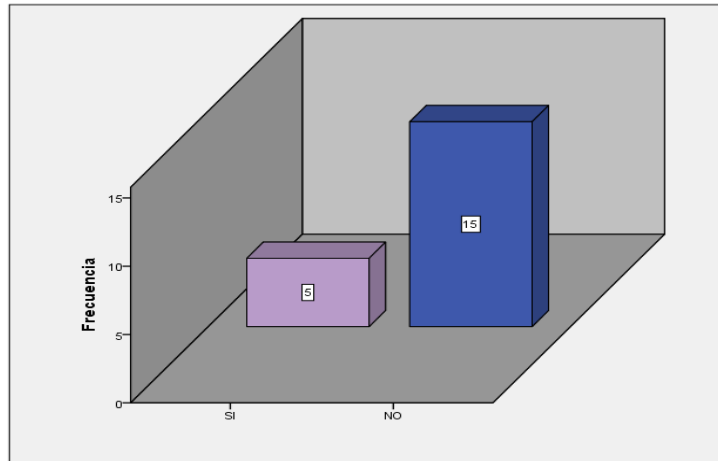


Figura 24: Metodología Interna

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Indica el 25% de las personas encuestadas, que, si existe una metodología interna de valorización y calificación las instituciones financieras para mitigar el riesgo, el 75% manifiesta que no.

Se determina entonces que un grupo mayoritario de personas indican que no existe una metodología interna de valorización y calificación las instituciones financieras para mitigar el riesgo, de manera que las decisiones en ocasiones son erróneas afectando no solo la liquidez sino también la imagen organizacional y financiera.

14.- ¿Auditoría Interna dentro de su ámbito de competencia aplica un control a los documentos físicos de tesorería?

Tabla 24.- Auditoría Interna

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	8	40,0	40,0	40,0
Válidos NO	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

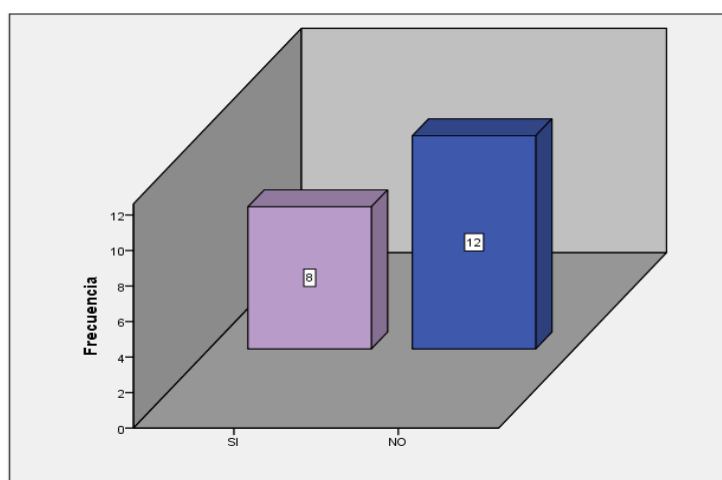


Figura 25: Auditoría Interna

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Para el 40% de los encuestados la auditoría Interna dentro de su ámbito de competencia si aplica un control a los documentos físicos de tesorería, en tanto que el 60% declara que no.

Por tanto, un grupo mayoritario manifiesta que en la auditoría Interna dentro de su ámbito de competencia no se aplica un control a los documentos físicos de tesorería, es decir no existe una revisión permanente de la documentación, lo que en ocasiones no permite la viabilidad y a la generación de resultados financieros finales para una eficiente toma de decisiones.

15.- ¿Con qué frecuencia Auditoría Interna realiza un control a los documentos físicos de tesorería?

Tabla 25.- Control de documentos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MENSUAL	7	35,0	35,0	35,0
Válidos TRIMESTRAL	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

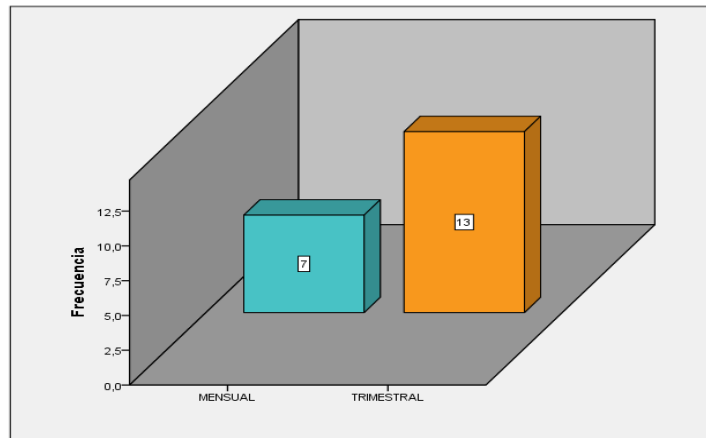


Figura 26: Control de documentos

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Para el 35% de las personas encuestadas la frecuencia de la auditoría interna que se realiza un control a los documentos físicos de tesorería es mensual en tanto que otro porcentaje de 65% manifiesta que es trimestral.

Se evidencia en la recolección de la información entonces que la mayoría indica que la auditoría interna que se realiza un control a los documentos físicos de tesorería es trimestral, lo que en ocasiones limita el eficiente desarrollo de los procesos de tesorería.

16.- ¿Existe un documento que respalde la formalización de las decisiones de inversión?

Tabla 26.- Documento de respaldo

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	35,0	35,0	35,0
Válidos NO	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

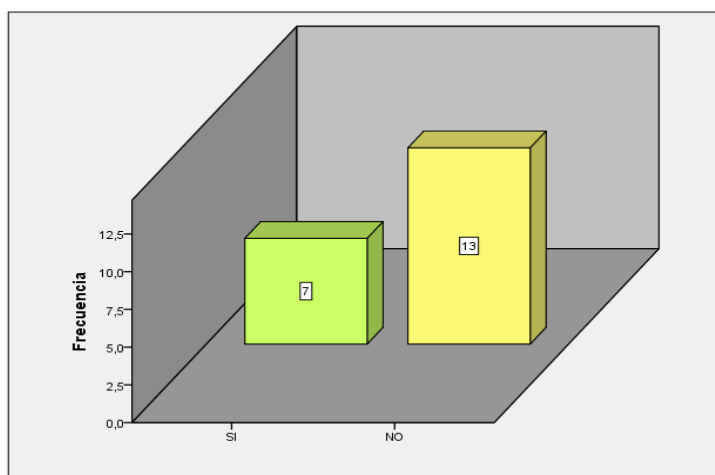


Figura 27: Documento de respaldo

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Indica del total de los encuestados, el 35% que si existe un documento que respalde la formalización de las decisiones de inversión, en tanto que el 65% restante dice que no.

De esta manera un grupo mayoritario manifiesta que no existe un documento que respalde la formalización de las decisiones de inversión de manera que esto afecta proceso, funciones y responsabilidades que en ocasiones son promueven la atención competitiva en prestación de servicios y productos financieros al potencial socio o cliente.

17.- ¿Para la colocación de inversiones existe niveles de autorización?

Tabla 27.- Colocación de inversiones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	35,0	35,0	35,0
Válidos NO	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

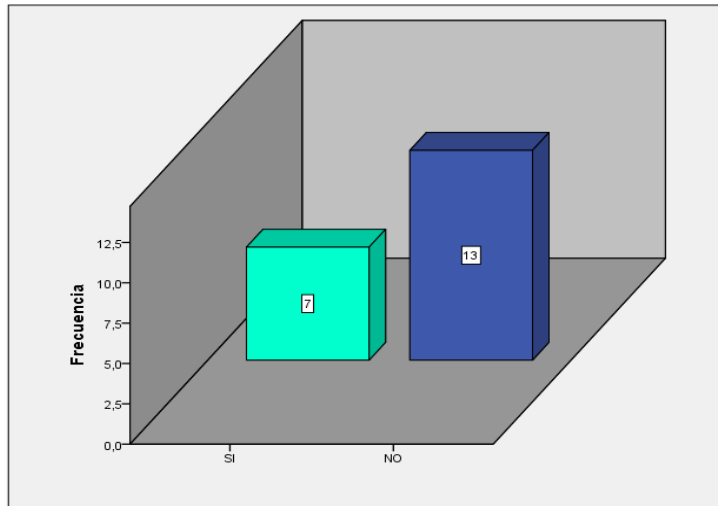


Figura 28: Colocación de inversiones

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 35% declaran que para la colocación de inversiones si existe niveles de autorización, en tanto que el 65% restante dice que no.

Se puede determinar entonces que un alto número de encuestados indican que para la colocación de inversiones no existe niveles de autorización, es decir se genera en ocasiones la decisión de inversión basado en el autoritarismo, lo que promueve estancamiento de recursos.

18.- ¿Mantienen la institución una bitácora institucional de ingreso y salida de documentos de tesorería?

Tabla 28.- Bitácora institucional

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	10	50,0	50,0	50,0
Válidos NO	10	50,0	50,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

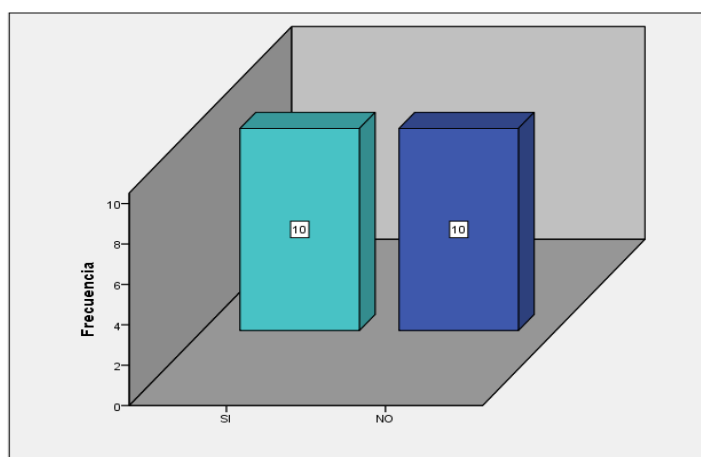


Figura 29: Bitácora institucional

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Para el 50% de las personas encuestadas si mantienen la institución una bitácora institucional de ingreso y salida de documentos de tesorería, el otro grupo similar del 50% indica que no.

De esta manera existe opiniones iguales en que mantienen la institución una bitácora institucional de ingreso y salida de documentos de tesorería, debido a que es una herramienta que promueve un mejor registro de la información.

19.- ¿La entidad ha determinado estrategias y políticas claras para la administración y manejo de los recursos económicos?

Tabla 29.- Estrategias y políticas

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	25,0	25,0	25,0
Válidos NO	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

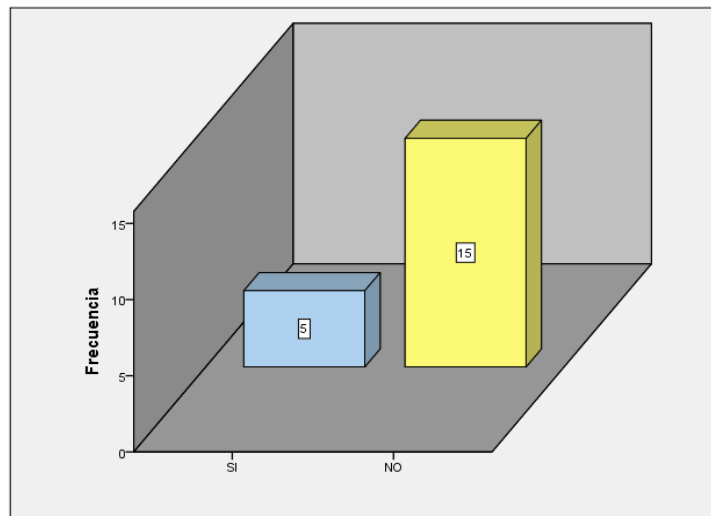


Figura 30: Estrategias y políticas

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Para el 25% de las personas encuestadas la entidad si ha determinado estrategias y políticas claras para la administración y manejo de los recursos económicos, el otro 75% declara que no.

Se evidencia entonces que un grupo mayoritario de personas encuestados declaran que la entidad no ha determinado estrategias y políticas claras para la administración y manejo de los recursos económicos, lo cual afecta a su normal desempeño financiero en el entorno y por ende limita su cobertura.

20.- ¿Es utilizado el Estado de Flujo de Caja como una herramienta adecuada para la administración del efectivo?

Tabla 30.- Flujo de caja

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	25,0	25,0	25,0
Válidos NO	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

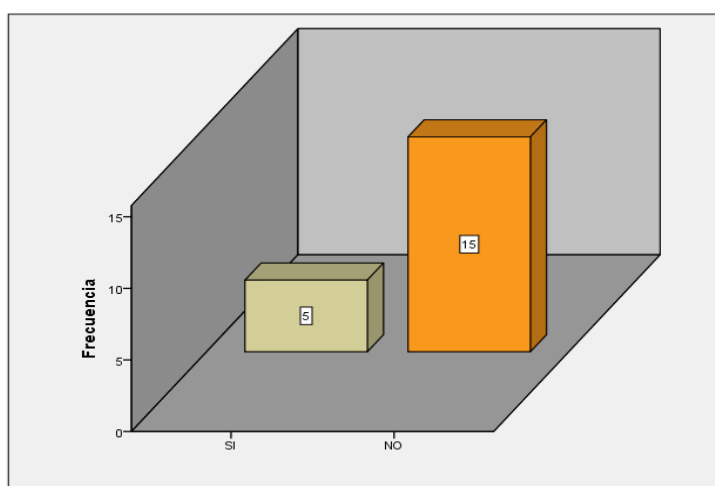


Figura 31: Flujo de caja

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Para el 25% de los encuestados si es utilizado el estado de flujo de caja como una herramienta adecuada para la administración del efectivo, en tanto que el 75% restante declara que no.

Por tanto, para la gran mayoría no es utilizado el Estado de flujo de caja como una herramienta adecuada para la administración del efectivo, lo cual limita en si la gestión organizacional y de tesorería que se efectúa debido a que no se integran resultados.

21.- ¿Para la administración de los recursos económicos, la entidad utiliza para su análisis todos los indicadores de rentabilidad?

Tabla 31.- Administración de los recursos económicos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	3	15,0	15,0	15,0
Válidos NO	17	85,0	85,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

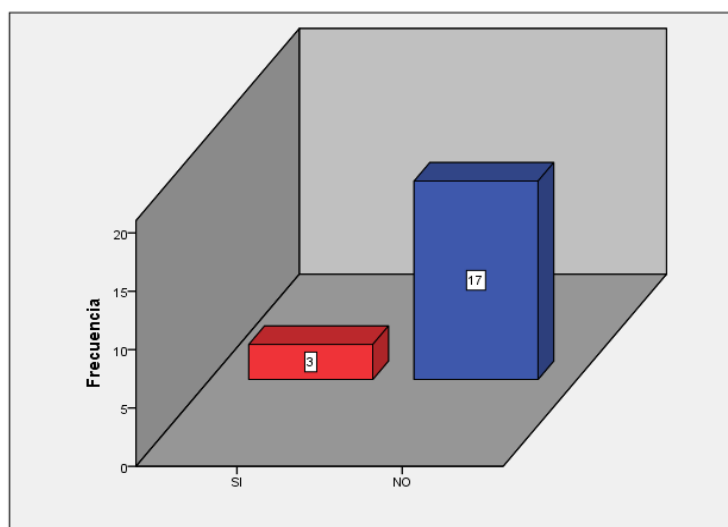


Figura 32: Administración de los recursos económicos

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Declarar el 15% de las personas encuestadas, que, para la administración de los recursos económicos, la entidad si utiliza para su análisis todos los indicadores de rentabilidad, en tanto que el 85% restante dice que no.

De esta manera la gran mayoría del personal manifiesta que, para la administración de los recursos económicos, la entidad no utiliza para su análisis todos los indicadores de rentabilidad, existe limitantes en la información lo cual afecta las decisiones en el área financiera y por ende no se genera satisfacción de requerimientos del socio o cliente.

22.- ¿Efectúa monitoreo de la liquidez para conocer el efectivo o “líquido” que tiene disponible la entidad?

Tabla 32.- Monitoreo de la liquidez

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	3	15,0	15,0	15,0
CASI SIEMPRE	4	20,0	20,0	35,0
ALGUNAS VECES	9	45,0	45,0	80,0
MUY POCAS VECES	3	15,0	15,0	95,0
NUNCA	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

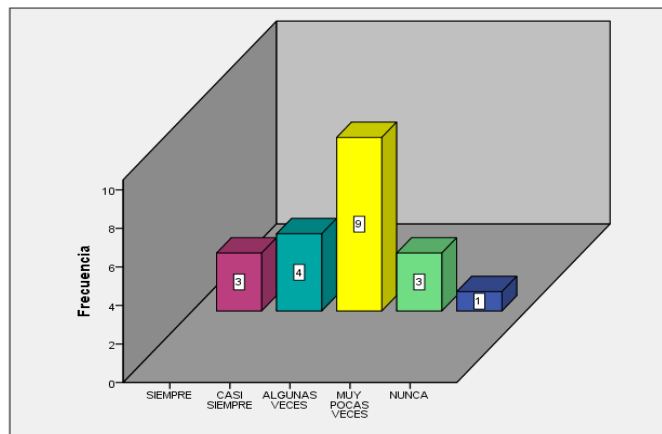


Figura 33: Monitoreo de la liquidez

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 15% manifiesta que siempre se efectúa monitoreo de la liquidez para conocer el efectivo o “líquido” que tiene disponible la entidad, el 20% dice que casi siempre; en tanto que el 45% indica que algunas veces; para el otro 15% muy pocas veces y el 5% indica que nunca.

Se determina entonces que la gran mayoría declara que algunas veces se efectúa monitoreo de la liquidez para conocer el efectivo o “líquido” que tiene disponible la entidad, debido a que nos e coordina e integran procesos ni funciones de manera que afecta la decisión final en el área financiera.

23.- ¿Las captaciones que realiza la entidad responde a las necesidades de liquidez?

Tabla 33.- Capacitaciones y necesidades de liquidez

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	11	55,0	55,0	55,0
Válidos NO	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

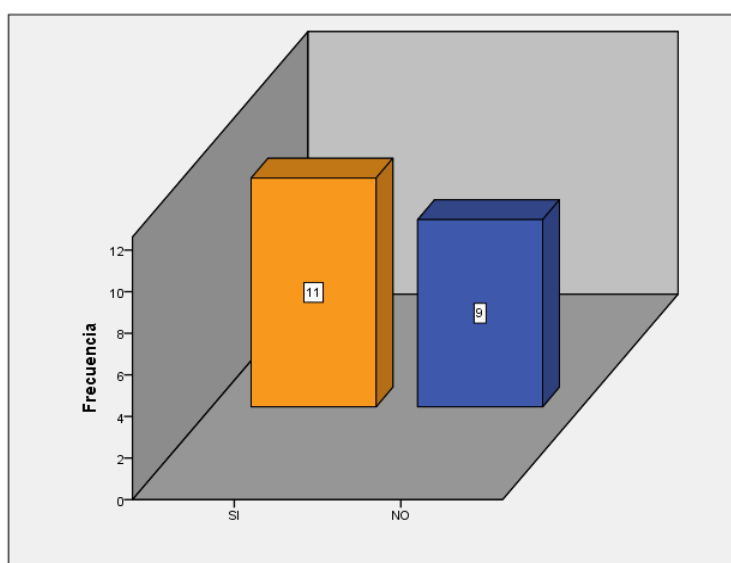


Figura 34: Captaciones y necesidades de liquidez

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

De la información recabada, el 55% manifiesta que las captaciones que realiza la entidad si responde a las necesidades de liquidez, en tanto que el 45% restante declara que no.

En este contexto un grupo mayoritario manifiesta que las captaciones que realiza la entidad si responde a las necesidades de liquidez, es decir debido a la necesidad de generar recaudación de efectivo es importante para la institución acceder a un sistema de captación en el cual se evidencie liquidez para llevar acabo las operaciones financieras y crediticias.

24.- ¿La entidad realiza reportes para el seguimiento y control de morosidad que afecta a la liquidez?

Tabla 34.- Reportes para seguimiento y control

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	5	25,0	25,0	25,0
CASI SIEMPRE	4	20,0	20,0	45,0
ALGUNAS VECES	3	15,0	15,0	60,0
MUY POCAS VECES	6	30,0	30,0	90,0
NUNCA	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

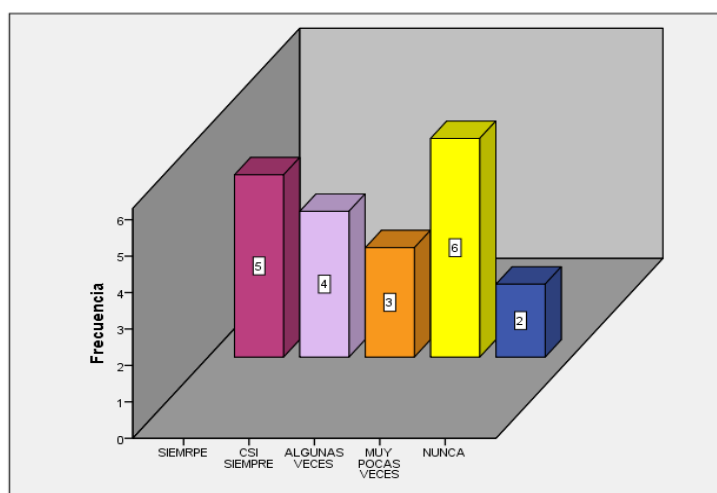


Figura 35: Reportes para seguimiento y control

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Indica el 25% que la entidad siempre realiza reportes para el seguimiento y control de morosidad que afecta a la liquidez; el 20% declara que casi siempre; para el 15% son algunas veces; en tanto que el 30% manifiesta que muy pocas veces y finalmente el 10% declara que nunca.

De esta manera un grupo mayoritario declara que muy pocas veces la entidad realiza reportes para el seguimiento y control de morosidad que afecta a la liquidez, es decir no existe periodicidad en esta actividad lo que limita el acceso a información relevante para poder mejorar la gestión.

25.-La institución realiza flujo de caja diarios para medir la liquidez como función de la gestión de tesorería?

Tabla 35.- Flujo de caja diario

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	7	35,0	35,0	35,0
Válidos NO	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

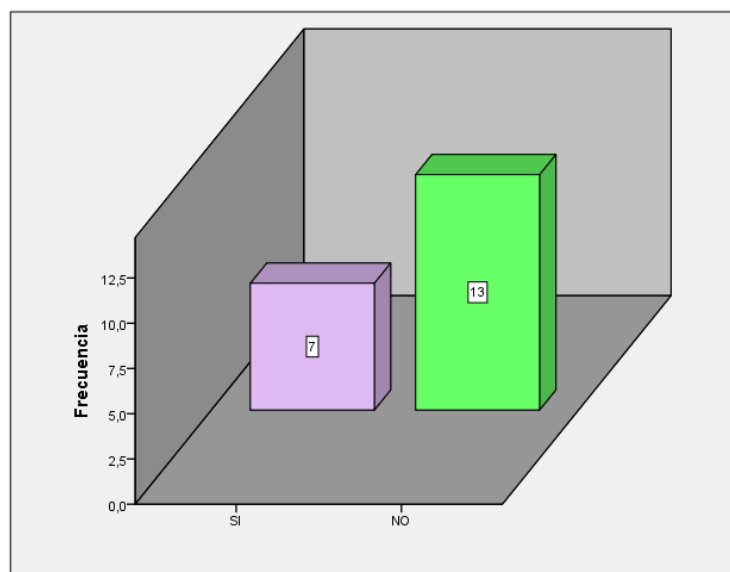


Figura 36: Flujo de caja diario

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Para el 35% de los encuestados, la institución si realiza flujo de caja diarios para medir la liquidez como función de la gestión de tesorería, en tanto que el 65% restante declara que no lo realiza.

Por tanto, para un alto número de personas encuestadas, manifiestan que la institución no realiza flujo de caja diarios para medir la liquidez como función de la gestión de tesorería, de manera que se ve afectado no solo los procedimientos sino las decisiones que se efectúan para generar operatividad en los productos y servicios financieros que se colocan en el mercado.

26.- ¿Cómo califica la utilidad de la información contable para la toma de decisiones en el área de tesorería?

Tabla 36.- Utilidad de la información

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
EXCELENTE	3	15,0	15,0	15,0
BUENA	4	20,0	20,0	35,0
Válidos REGULAR	10	50,0	50,0	85,0
DEFICIENTE	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

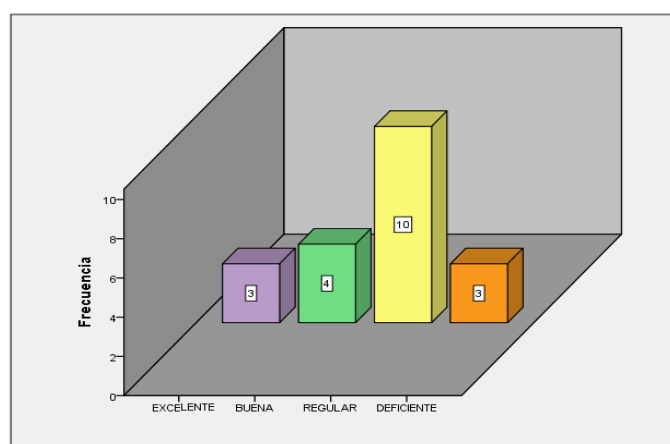


Figura 37: Utilidad de la información

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Indica el 15% de las personas encuestadas, califica la utilidad de la información contable como excelente para la toma de decisiones en el área de tesorería, en tan que el 20% dice que buena, para el otro 50% es regular y finalmente para el 15% es deficiente

En la información recabada se puede observar que un grupo mayoritario de personas indican que califica la utilidad de la información contable como regular para la toma de decisiones en el área de tesorería, es decir no existe validación de la información en ciertas actividades lo que afecta al resultado final y a los informes emitidos.

27.- ¿Cómo califica la liquidez financiera de la institución para hacer frente a los requerimientos económicos e institucionales?

Tabla 37.- Liquidez financiera

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos ALTA	3	15,0	15,0	15,0
MEDIA	14	70,0	70,0	85,0
BAJA	3	15,0	15,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

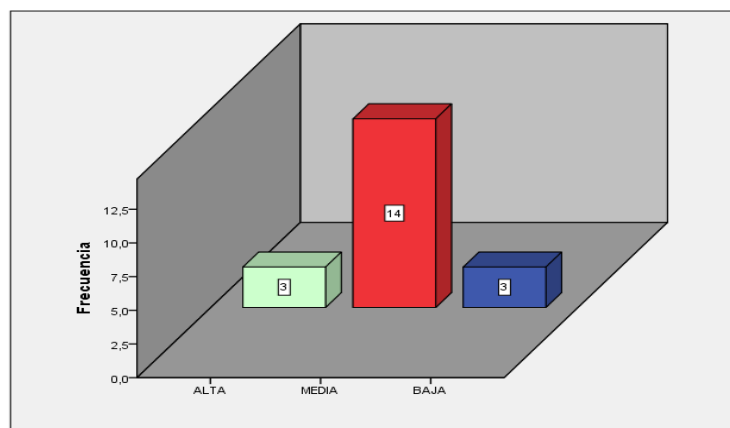


Figura 38: Liquidez financiera

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Para el 15% de los encuestados la liquidez financiera de la institución para hacer frente a los requerimientos económicos e institucionales es alta, en tanto que el 70% manifiesta que es media y finalmente el 15% restante declara que es baja.

Se puede observar entonces que un alto número de encuestados indican que la liquidez financiera de la institución para hacer frente a los requerimientos económicos e institucionales es media, es decir existe falencias en la gestión por ende nos e promueve una dinamización financiera que permita evadir el riesgo de acceder a una baja liquidez.

28.- ¿Existe una herramienta de control para poder evaluar los indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y sostenibilidad de la entidad?

Tabla 38.- Herramientas de control

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	5	25,0	25,0	25,0
Válidos NO	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

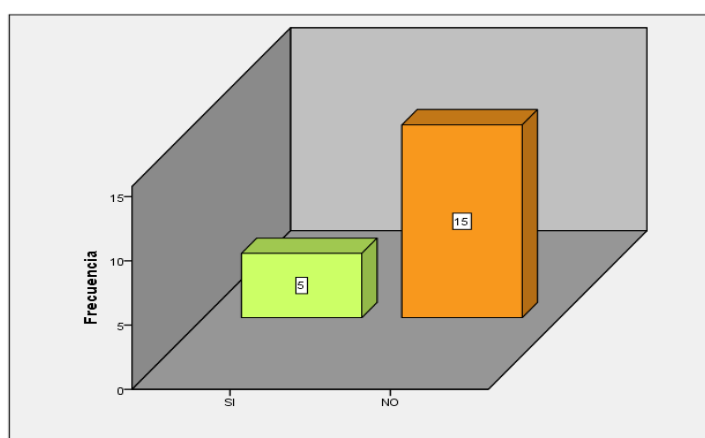


Figura 39: Herramientas de control

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Del total de los encuestados, el 25% de las personas indican que, si existe una herramienta de control para poder evaluar los indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y sostenibilidad de la entidad, en tanto que para el 75% no la hay.

Para la gran mayoría de los encuestados, no existe una herramienta de control para poder evaluar los indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y sostenibilidad de la entidad, de manera que no se puede acceder a información altamente integrada y calificada que permita dinamizar los productos y servicios financieros y así satisfacer a los socios y clientes.

29.- ¿Se han identificado cuáles eventos son los principales generadores del riesgo de liquidez?

Tabla 39.- Riesgo de liquidez

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	6	30,0	30,0	30,0
Válidos NO	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

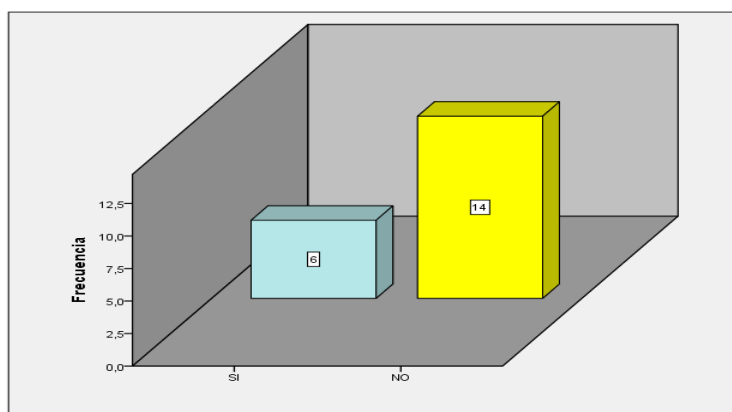


Figura 40: Riesgo de liquidez

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Indica el 30% de los encuestados, que si se han identificado cuáles eventos son los principales generadores del riesgo de liquidez, la diferencia del 70% de encuestados declaran que no.

En este sentido la gran mayoría del personal encausado indica que no se han identificado cuáles eventos son los principales generadores del riesgo de liquidez, de manera que al no contar con información acerca de los riesgos de no tener liquidez la institución no puede colocar en el medio servicio dinamizadores y diferenciadores en el entorno financiero.

30.- ¿Está de acuerdo que, dentro del alcance de objetivos estratégicos y metas financieras, la entidad pueda implementar un modelo de gestión de tesorería que se alíe a los procesos y procedimientos financieros y económicos?

Tabla 40.- Modelo de gestión de tesorería

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MUY DE ACUERDO	9	45,0	45,0	45,0
DE ACUERDO	8	40,0	40,0	85,0
EN DESACUERDO	2	10,0	10,0	95,0
MUY EN DESACUERDO	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora (2017)

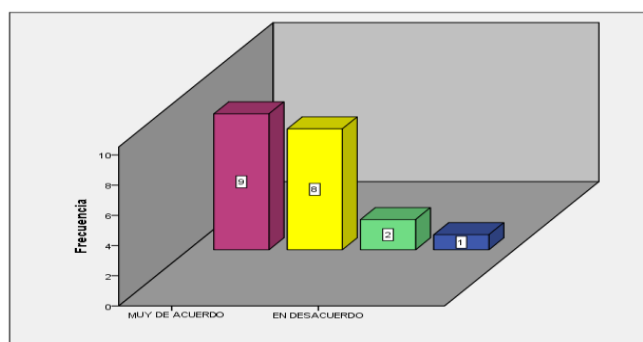


Figura 41: Modelo de gestión de tesorería

Fuente: La encuesta

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

Análisis e interpretación

Indica el 45% de los encuestados está muy de acuerdo que, dentro del alcance de objetivos estratégicos y metas financieras, la entidad pueda implementar un modelo de gestión de tesorería que se alíe a los procesos y procedimientos financieros y económicos, el 40% declara que de acuerdo; el 10% en desacuerdo y el 5% en desacuerdo.

De esta manera para un alto número de encuestados ellos están muy de acuerdo que, dentro del alcance de objetivos estratégicos y metas financieras, la entidad pueda implementar un modelo de gestión de tesorería que se alíe a los procesos y procedimientos financieros y económicos, ya que esto permitirá generar una sinergia financiera y organizacional.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En la investigación se determinó que uno de los elementos que limita la eficiente gestión de tesorería es que no se gestiona cobros y pagos bajo parámetros sistemáticos de organización, de manera que afecta al flujo de efectivo y por ende el saldo diario no permite satisfacer requerimientos internos y externos limitando la rentabilidad y potencialización de los recursos económicos de las entidades financieras.
- En cuanto a la gestión de excedentes de liquidez se determinó que no existe una metodología de calificación y valoración de las entidades financieras para la colocación de fondos, motivo por el cual se fomenta un nivel de riesgo alto, lo que puede ocasionar pérdidas a las instituciones afectando su solvencia, liquidez, seguridad y rentabilidad.
- El factor importante en el rendimiento financiero es la captación y colocación de recursos, ya que de ello depende la funcionabilidad y operatividad de las instituciones en el mercado financiero.
- En el sistema cooperativista del segmento 1 no existe un modelo de gestión de tesorería que potencialice la liquidez, de manera que se trabaja bajo un enfoque poco organizado de entradas y salidas de los recursos económicos, lo que no permite generar pro actividad ante los cambios del entorno, limitando el rendimiento financiero y por ende la imagen institucional es afectada.

5.2 Recomendaciones

- Es importante generar en la gestión de tesorería un esquema de trabajo interno enfocado en la priorización de ingresos y gastos con la finalidad de contar con recursos económicos suficientes para el cumplimiento de requerimientos organizacionales.
- Para fortalecer el rendimiento financiero es importante generar una captación sostenible, la misma que permita generar liquidez y entonces controlar el efectivo y orientarlo hacia un flujo de fondos dinámico.
- Se debe establecer un modelo de gestión de tesorería que permita la sistematización de las operaciones tanto de ingresos como de salidas con la finalidad de generar un flujo de efectivo equilibrado y de esta manera maximizar los recursos económicos y por ende que el rendimiento económico promueva una alta participación en el mercado financiero.

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título

Modelo de gestión de tesorería basado en el cash management para optimizar el rendimiento económico de las cooperativas de ahorro y crédito.

Beneficiarios

Los potenciales beneficiarios de la propuesta en primera instancia, lo constituye el personal del área de tesorería, ya que al generar un modelo innovador se puede dinamizar sus actividades, se podrá acceder a información validada y así las decisiones serán equilibradas, en segundo lugar los directivos ya que al generará una nueva visión de la gestión de tesorería se establecerá un cambio de imagen institucional, la misma que se proyectará al cliente externo en la satisfacción de sus necesidades y requerimientos.

De esta manera los potenciales beneficiarios tienen una delimitación espacial, la cual permite generar el acceso al cambio de forma integral sustentado en los siguientes datos referenciales:

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Tiempo estimado para la ejecución: primer semestre del 2019

Equipo Responsable: Directora e Investigadora

Costo: \$550

6.2 Antecedentes de la propuesta

En las cooperativas de ahorro y crédito existe solo el cumplimiento de un manual de tesorería, el mismo que sirve de guía para efectuar la gestión, pero no existe un modelo dinamizador de la gestión en el cual actué como un centro de movimientos económicos integrados a una estructura administrativa y financiera interrelacionada.

6.3 Justificación

Es importante por cuanto la administración del dinero consiste en esa área de gestión cuya misión es considerar la función de tesorería como un centro de movimientos monetarios, independientemente de la actividad económica propia de las instituciones financieras. Por tanto, esta actividad de gestión más común que se trata más que de una cultura que de una simple técnica, de esta manera se promoverá un nuevo direccionamiento organizacional en dicha área para así cumplir con los objetivos planteados por las instituciones financiera y entonces maximizar el rendimiento económico y proyectar una imagen de competitividad interna al servicio de socios y clientes.

El interés se sustenta en que a través del Cash Management se podrá generar un marco de trabajo operativo integral, el mismo que permita la optimización de gestión de circulante de forma que los ingresos y salidas de efectivo no tengan un simple control, sino que se pueda responder eficientemente las necesidades internas y externas.

Es novedoso porque mediante esta técnica se podrá generar un control y verificación integral adaptada a las necesidades institucionales de manera que se pueda prever, controlar y organizar los fondos mediante un centro de beneficios que promueva agilidad financiera.

6.4 Objetivos

Objetivo general

Contribuir con un modelo de gestión de tesorería basado en el cash management para la optimización del rendimiento económico de las cooperativas de ahorro y crédito.

Objetivos específicos

- Analizar la situación actual mediante el análisis Foda para el diagnóstico estratégico institucional.
- Diseñar un modelo de gestión de tesorería basado en el cash management para la dinamización del flujo de efectivo.
- Socializar el modelo de gestión de tesorería para la optimización de los recursos financieros y organizacionales.

6.5 Análisis de factibilidad

La presente propuesta es factible por cuanto existe la apertura en primera instancia de los directivos de las diferentes instituciones para generar un cambio de enfoque a la gestión de tesorería sustentado en la innovación y creatividad, el cual permita acceder a mejores oportunidades de negocios y por ende proyectar una imagen institucional altamente eficiente a la satisfacción de los socios y clientes.

También existe la apertura del personal que trabaja en el área para generar la aplicación de un nuevo modelo el cual dinamice su gestión e integre no solo información, sino también procesos orientados a optimizar el uso de fondos, maximizar el rendimiento de inversiones, minimizar costos y responder a las necesidades de socios y clientes.

6.6 Fundamentación

Cash management

Declara Bachiller(2014)El cash management “es el conjunto de medidas estratégicas y organizativas que afectan a los flujos monetarios y, en definitiva, a los resultados financieros de una empresa” (p. 206).

Para Antomá(2015)“Este concepto implica un conjunto de tareas que van más allá del control de los flujos monetarios y su posición, y que se integra dentro de la cultura empresarial, dado que implica a todas las áreas de la empresa por la amplitud de su ámbito de actuación”(p. 87).

Objetivo del cash

Dice Antomá(2015) que: “El cash management tiene como objetivo dotar a la empresa de aquellos recursos financieros que le faciliten el normal desarrollo de su actividad y, a su vez, el incremento de la rentabilidad” (p. 89).

Principios básicos del cash management

Para Santos(2012), los principios básicos son:

1. Liquidez cero en caja y cuentas bancarias. Los números positivos de las cuentas corrientes o de crédito al fin de un período reflejan “errores de infra-colocación” o de sobre financiación por descuento. Los números negativos reflejan “errores de sobre-colocación” o de infra-financiación por descuento.
2. Cálculo de costes de oportunidad por el dinero dejado de ganar en colocaciones o pagado innecesariamente en las liquidaciones de cuentas: por utilización no necesaria, por disponer en una cuenta más cara si había otra más barata sin saturar, o por no equilibrar las cuentas.

3. Seguimiento de las previsiones y realizaciones sobre “cuatro niveles”, que se solapan y se renuevan constantemente, día a día y mes tras mes, y que son:
 - Nivel de previsiones para una anualidad, mensuales o trimestrales, cuya finalidad es la de servir de referencia y “test de coherencia” a la práctica presupuestaria del plan operativo anual.
 - Nivel de previsiones de trabajo “a plazo” sobre un cuatrimestre. Se realizan como previsión posterior más ajustada sobre la anterior.
 - Nivel de previsiones a corto, o inmediato plazo, en fecha de valor y cuenta bancaria por cuenta bancaria, para el total de cobros pagos, indicando: cuenta bancaria, fecha valor previsible, documento soporte, código presupuestario o de referencia de la operación, y su fecha de operación y/o contabilización. (p. 85)

Técnicas del cash management

Declara Corrales(2015) que las técnicas del C.M. se pueden resumir en tres aspectos fundamentales:

1. Prever
2. Organizar Los movimientos de saldos y tesorería
3. Controlar. (p. 14).

Gestión activa de la tesorería y cash management

Para Galvan(2011). En cuanto a la gestión activa de la tesorería, deben distinguirse los siguientes principios y objetivos:

1. Los recursos líquidos tienen un costo de oportunidad: la inmovilización de fondos líquidos soporta un costo de oportunidad precedente de la rentabilidad que se puede obtener en otras inversiones que existen en el mercado. Las ganancias que no se recogen hoy por no disfrutar de efectivo, o las que no se reciben por adelantar un pago, podrían afectar negativamente la liquidez de la

empresa. Por lo tanto, la gestión de efectivo (CM) evalúa las cifras que se pueden cobrar antes o pagar luego a los clientes o proveedores; y también identifica cuál es el costo o rendimiento por cada euro adicional de financiamiento o inversión a corto plazo.

2. El concepto de fecha de valor: se basa en el hecho de que el día en que se realiza un cobro o pago no tiene que coincidir con el día en que afecta efectivamente el saldo en valor, es decir, el saldo a efectos de calcular el interés por parte de las entidades financieras. El control de la valoración de las transacciones debe ser exhaustivo para que no haya sobregiros bancarios en cuenta y se puedan evitar gastos innecesarios.
3. El concepto de flotación: (tiempo de tránsito): cuando se envía un cheque a un proveedor, se dice que se ha pagado, pero hasta que el banco no deba el cheque en una fecha de valor, el dinero todavía está disponible. El flotante es el término que separa dos fechas, una teórica de cobro o pago, y otra posterior real.
4. Cero disponible: el CM, teniendo en cuenta el valor del dinero a lo largo del tiempo, favorece una convergencia hacia un cero disponible. Por ejemplo, si una compañía obtiene condiciones de pago cada vez más altas de sus proveedores, puede tener una liquidez más pequeña, e incluso nula, que enfrenta los pagos con cargos agrícolas. (p. 148)

Bases del Cash management

Declara Araujo(2014) que:

La gestión del efectivo no debe confundirse con la simple gestión de tesorería. El último se refiere al mero control de la liquidez existente entre el efectivo y los depósitos bancarios, limitado a garantizar la disponibilidad permanente de saldo para satisfacer las necesidades inmediatas de efectivo.

Por el contrario, la gestión de efectivo cubre el elemento financiero de la gestión del dinero, aplicado a las ventas y cobros, así como a las compras y pagos a proveedores. Algo crucial, debido a la creciente tendencia de las empresas a carecer de efectivo y cubrir sus necesidades monetarias a través de varias fórmulas de financiamiento a corto plazo. (p. 36)

La optimización el cash management

Para Ayala(2013). El desarrollo de estas funciones, la gestión de efectivo incorpora métodos de gestión específicos que tienen tres características únicas:

- **Dinamismo:** el dinero es un bien que no descansa, por lo que es esencial que las medidas adoptadas se ajusten a los flujos monetarios.
- **Visión global:** es necesario mantener bajo control todos los frentes que conforman la estructura económica de una organización, dada la posible vialidad de cualquier alteración que ocurra en cualquier parte del circuito.
- **Anticipación:** la pasividad es uno de los mayores enemigos de la salud financiera de una empresa. Llegar tarde a la solución exigida por un problema inesperado puede significar la asunción de costos imprevistos. (p. 58)

La gestión de efectivo no es solo un concepto contable, es algo dinámico que va más allá de la mera tesorería y apunta a optimizar los costos e ingresos financieros.

6.7 Metodología, modelo operativo

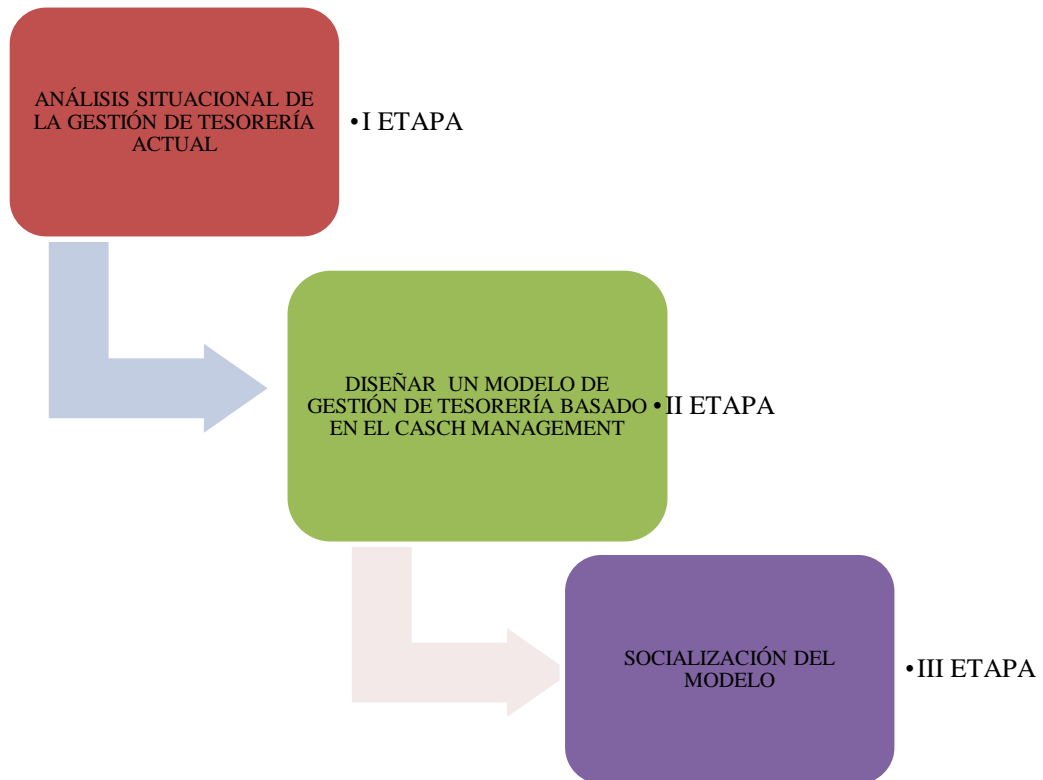


Figura 42: Modelo Operativo

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

DESARROLLO DEL MODELO OPERATIVO

En el desarrollo del modelo Operativo de la propuesta se establecerá el siguiente proceso:

Tabla 41.- Modelo Operativo de la propuesta

ETAPAS	FASES		RESPONSABLE	TIEMPO	
ETAPA I	ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA	Análisis estratégico (FODA)	Investigador	1 mes	
		Formulación de estrategias			
		Resumen de estrategias			
ETAPA II	DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TESORERÍA BASADO EN EL CASH MANAGEMENT	Desarrollo de las técnicas del Cash management		Investigador	2 semanas
		Desarrollo de la estructura de la Gestión del Cash management:	Gestión de Captaciones		
			Gestión de Colocaciones		
			Gestión de Excedentes de liquidez		
ETAPA III	SOCIALIZACIÓN			2 meses	

Elaborado por: Gavilanes (2017)

I ETAPA

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DE TESORERÍA ACTUAL

Para conocer los factores claves de éxito de las instituciones financieras, es de vital importancia efectuar un análisis situacional, el mismo que permita conocer los referentes de cambio en el área de tesorería, para ello la utilización de la herramienta operativa y administrativa FODA, identificados en el siguiente cuadro:

Análisis Estratégico (FODA)

Tabla 42.- Análisis FODA

D	DEBILIDADES	F	FORTALEZAS
1	Incremento del índice de morosidad e incumplimiento de pago por parte de los clientes	1	Imagen corporativa y prestigio institucional con responsabilidad social
2	Bajos índices de rentabilidad	2	Fidelidad de los antiguos clientes
3	Falta de una adecuada gestión de captaciones y excedentes financieros para el adecuado manejo del efectivo	3	Buenas relaciones con proveedores
4	Inexistencia de programas de capacitación al personal en el manejo y control de tesorería	4	Aplicación de normativas legales

A	AMENAZAS	O	OPORTUNIDADES
1	Vulnerabilidad ante grandes competidores ya existentes en el mercado	1	Crecimiento del sector micro empresarial
2	Cierre y liquidación de cooperativas que genera desconfianza en el mercado financiero	2	Acceso a nuevos segmentos de clientes y socios en el mercado financiero
3	Tasas de interés activas y pasivas competitivas que oferta la competencia	3	Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas
4	Desarrollo de las cooperativas del segmento 2	4	Tecnología avanzada que aporte información útil a las entidades financieras

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Formulación Estratégica

Para la formulación estratégica se tomará en cuenta 4 tipos de estrategias que son:

1. Estrategias Defensivas
2. Estrategias Ofensivas
3. Estrategias de Supervivencia
4. Estrategias de Reorientación

Estrategias Defensivas

Consiste en evitar las amenazas utilizando las fortalezas de casa institución. Se refiere a las ventajas internas y que son favorables al desarrollo de la entidad. El objetivo principal es minimizar al máximo los impactos externos para fomentar las ventajas competitivas

Tabla 43.- Estrategias Defensivas

FODA ESTRATEGIAS DEFENSIVAS		A	Amenazas
		1	Vulnerabilidad ante grandes competidores ya existentes en el mercado
		2	Cierre y liquidación de cooperativas que genera desconfianza en el mercado financiero
		3	Tasas de interés activas y pasivas competitivas que oferta la competencia
		4	Desarrollo de las cooperativas del segmento 2
F	Fortalezas	FA	Estrategias Defensivas FA
1	Imagen corporativa y prestigio institucional con responsabilidad social	1	Aplicar una estrategia financiera basada en la Cash Management que permita mejorar el posicionamiento en el mercado y tener fácil acceso a potenciales socios, situación que genere mayor rentabilidad a las cooperativas y a la vez permita cumplir con sus obligaciones contraídas
2	Fidelidad de los antiguos clientes	2	Fortalecer las políticas y procedimientos de control en la gestión de tesorería para la generación de una administración eficiente del efectivo que contribuya a lograr la fidelidad de nuestros clientes
3	Buenas relaciones con proveedores	3	Delinear Políticas de montos, plazos y tasas de interés competitivas en operaciones de colocación y captación y en función de manejar dividendos prudentes con la finalidad de mantener buenas relaciones con agentes internos y externos y evitar que la nueva competencia no afecte la posición de las entidades
4	Aplicación de normativas legales	4	Fortalecer los procesos operativos con aplicación de políticas y procedimientos basados en normativas legales, que contribuyan a la estabilidad de las cooperativas dentro del segmento uno

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Estrategias Ofensivas

Consiste en aprovechar las oportunidades gracias a las fortalezas que tiene casa institución. La entidad aprovecha las oportunidades del entorno beneficiándose de ventajas internas para alcanzar sus objetivos planteados y poder liderar en el mercado. Su objetivo principal es eliminar las debilidades y amenazas, es decir convertir los puntos negativos en puntos fuertes.

Tabla 44.- Estrategias ofensivas

FODA OFENSIVAS ESTRATEGIAS		O	Oportunidades
		1	Crecimiento del sector micro empresarial
		2	Acceso a nuevos segmentos de clientes y socios en el mercado financiero
		3	Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas
		4	Tecnología avanzada que aporte información útil a las entidades financieras
F	Fortalezas	FO	Estrategias Ofensivas FO
1	Imagen corporativa y prestigio institucional con responsabilidad social	1	Atraer a socios potenciales, logrando de esta manera expandirse en el mercado a través de una buena imagen conseguida por su aporte a la comunidad
2	Fidelidad de los antiguos clientes	2	Determinar el perfil de nuestros clientes acorde a cada segmento al cual pertenece de tal manera que pueda satisfacer sus necesidades y se logre un mayor margen de utilidad por el número de socios captados
3	Buenas relaciones con proveedores	3	Impulsar la oferta de la gama de productos y servicios que ofrecen las entidades financieras, a través de las buenas relaciones con proveedores que permitan obtener alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas
4	Aplicación de normativas legales	4	Diseñar modelos de gestión que permitan ser adaptados al desarrollo de nuevas tecnologías con programas avanzados que faciliten la aplicación de normativas legales en los procesos y se logre cumplir con los objetivos institucionales

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Estrategias de Supervivencia

Consiste en eludir las amenazas y minimizar las debilidades. La empresa debe luchar contra sus puntos débiles internos y limitar al máximo los efectos de las amenazas. Es importante que la entidad realice un cambio interno para poder ser efectiva.

Tabla 45.- Estrategias de Supervivencia

FODA ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA		A	Amenazas
		1	Vulnerabilidad ante grandes competidores ya existentes en el mercado
		2	Cierre y liquidación de cooperativas que genera desconfianza en el mercado financiero
		3	Tasas de interés activas y pasivas competitivas que oferta la competencia
		4	Desarrollo de las cooperativas del segmento 2
D	Debilidades	DA	Estrategias Ofensivas DA
1	Incremento del índice de morosidad e incumplimiento de pago por parte de los clientes	1	Fortalecer el proceso de gestión de cobros de la institución a través de un modelo de trazabilidad para la gestión de cobranza, que permita reducir altos porcentajes de mora y hacer frente a los competidores ya existentes en el mercado
2	Bajos índices de rentabilidad	2	Establecer en la gestión de captaciones y colocaciones políticas y procesos que dinamicen la administración del efectivo y minimicen el riesgo adherente a cada uno, de tal forma que se logre un aumento en la rentabilidad de las entidades.
3	Falta de una adecuada gestión de captaciones y excedentes financieros para el manejo del efectivo	3	Establecer una Metodología de valoración y calificación de entidades para una adecuada colocación de excedentes financieros que permitan evaluar aspectos tales como: riesgo de inversión, tasas de interés, indicadores financieros de la competencia.
4	Inexistencia de programas de capacitación al personal en el manejo y control de tesorería	4	Realizar periódicamente capacitaciones, a fin de mantener actualizado el conocimiento del personal y elevar la competencia de la gestión de tesorería, que permita hacer frente al desarrollo de nuevas entidades financieras.

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Estrategias de Reorientación

Consiste en superar las debilidades aprovechándose de las oportunidades del entorno. El objetivo es reducir las debilidades internas de la entidad y aprovecharse de todas las oportunidades que surgen en el mercado. Se debe tomar acciones oportunas para maximizar el logro de los objetivos propuestos

Tabla 46.- Estrategias de reorientación

FODA ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN		O	Oportunidades
		1	Crecimiento del sector micro empresarial
		2	Acceso a nuevos segmentos de clientes y socios en el mercado financiero
		3	Alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas
		4	Tecnología avanzada que aporte información útil a las entidades financieras
D	Debilidades	DO	Estrategias Ofensivas DO
1	Incremento del índice de morosidad e incumplimiento de pago por parte de los clientes	1	Establecer políticas para la determinación de las condiciones generales de los créditos y niveles de autorización en el proceso de concesión de los mismos, de tal forma que se reduzca el índice de morosidad por el que actualmente atraviesan las instituciones financieras.
2	Bajos índices de rentabilidad	2	Reforzar el manual de captaciones con la implementación de políticas enfocadas a nuevos segmentos de clientes que permitan contar con lineamientos adecuados para cada producto y servicio financiero que las instituciones ofertan logrando así un incremento sustancial en la rentabilidad.
3	Falta de una adecuada gestión de captaciones y excedentes financieros para el manejo del efectivo	3	Aplicar como herramienta financiera el modelo de gestión de tesorería basado en el cash management para optimizar el rendimiento económico y lograr alianzas estratégicas con entidades valoradas y calificadas cuantitativa y cualitativamente.
4	Inexistencia de programas de capacitación al personal en el manejo y control de tesorería	4	Explotar al máximo las nuevas tecnologías con capacitación constante al personal en la gestión de tesorería que permita innovar procesos y herramientas aplicables al área.

Elaborado por: **Gavilanes (2017)**

Resumen de estrategias

Tabla 47.- Resumen de estrategias

#	Tipo	Estrategia
1	Estrategias Defensivas (FO)	Atraer a socios potenciales, logrando de esta manera expandirse en el mercado a través de una buena imagen conseguida por su aporte a la comunidad
2		Determinar el perfil de nuestros clientes acorde a cada segmento al cual pertenece de tal manera que pueda satisfacer sus necesidades y se logre un mayor margen de utilidad por el número de socios captados
3		Impulsar la oferta de la gama de productos y servicios que ofrecen las entidades financieras, a través de las buenas relaciones con proveedores que permitan obtener alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas
4		Diseñar modelos de gestión que permitan ser adaptados al desarrollo de nuevas tecnologías con programas avanzados que faciliten la aplicación de normativas legales en los procesos y se logre cumplir con los objetivos institucionales
5	Estrategias Ofensivas (FA)	Aplicar una estrategia financiera basada en la Cash Management que permita mejorar el posicionamiento en el mercado y tener fácil acceso a potenciales socios, situación que genere mayor rentabilidad a las cooperativas y a la vez permita cumplir con sus obligaciones contraídas
6		Fortalecer las políticas y procedimientos de control en la gestión de tesorería para la generación de una administración eficiente del efectivo que contribuya a lograr la fidelidad de nuestros clientes
7		Delinear Políticas de montos, plazos y tasas de interés competitivas en operaciones de colocación y captación y en función de manejar dividendos prudentiales con la finalidad de mantener buenas relaciones con agentes internos y externos y evitar que la nueva competencia no afecte la posición de las entidades
8		Fortalecer los procesos operativos con aplicación de políticas y procedimientos basados en normativas legales, que contribuyan a la estabilidad de las cooperativas dentro del segmento uno
9	Estrategias de Supervivencia (DA)	Fortalecer el proceso de gestión de cobros de la institución a través de un modelo de trazabilidad para la gestión de cobranza, que permita reducir altos porcentajes de mora y hacer frente a los competidores ya existentes en el mercado
10		Establecer en la gestión de captaciones y colocaciones políticas y procesos que dinamicen la administración del efectivo y minimicen el riesgo adherente a cada uno, de tal forma que se logre un aumento en la rentabilidad de las entidades
11		Establecer una Metodología de valoración y calificación de entidades para una adecuada colocación de excedentes financieros que permitan evaluar aspectos tales como: riesgo de inversión, tasas de interés, indicadores financieros de la competencia.
12		Realizar periódicamente capacitaciones, a fin de mantener actualizado el conocimiento del personal y elevar la competencia de la gestión de tesorería, que permita hacer frente al desarrollo de nuevas entidades financieras.
13	Estrategias de Reorientación (DO)	Establecer políticas para la determinación de las condiciones generales de los créditos y niveles de autorización en el proceso de concesión de los mismos, de tal forma que se reduzca el índice de morosidad por el que actualmente atraviesan las instituciones financieras.

14	Reforzar el manual de captaciones con la implementación de políticas enfocadas a nuevos segmentos de clientes que permitan contar con lineamientos adecuados para cada producto y servicio financiero que las instituciones ofertan logrando así un incremento sustancial en la rentabilidad.
15	Aplicar como herramienta financiera el modelo de gestión de tesorería basado en el cash management para optimizar el rendimiento económico y lograr alianzas estratégicas con entidades valoradas y calificadas cuantitativa y cualitativamente.
16	Explotar al máximo las nuevas tecnologías con capacitación constante al personal en la gestión de tesorería que permita innovar procesos y herramientas aplicables al área.

Elaborado por: **Gavilanes (2017)**

II ETAPA

MODELO DE GESTIÓN DE TESORERÍA BASADO EN EL CASH MANAGEMENT

En el desarrollo de la etapa II de la propuesta como fase inicial se utilizarán las técnicas de Cash. Management que se sustentan en la previsión, organización y control, lo que permitirá que se gestione el aprovisionamiento de dinero en las instituciones financieras, para así poder acceder al cumplimiento de obligaciones y requerimientos, lo que implica una visión de cambio sustentada en el continuo movimiento de efectivo. Para ello es importante establecer actividades dinámicas que promuevan y fortalezcan la gestión de tesorería.

Posteriormente se desarrollará la gestión integral del cash management para el área de tesorería, el cual mantendrá en su estructura de gestión de captaciones, colocaciones, y excedentes financieros.

DESARROLLO DE LAS TÉCNICAS DEL CASH MANAGEMENT

Prever

En esta técnica se desarrolla actividades de planificación y previsión de la gestión administrativa y financiera, el cual permitirá contar con información real y válida para cada una de las operaciones financieras y así optimizar los resultados financieros.

Organizar

Para desarrollar una eficiente gestión de tesorería, se establecerá una estructura integral de políticas de manejo del efectivo sustentadas en la gestión de captaciones, colocaciones y excedentes financieros para minimizar el riesgo en las operaciones.

Controlar

Las técnicas de control permiten generar un seguimiento a las actividades de gestión de tesorería mediante herramientas administrativas y financieras que permitan acceder a información con frecuencias de control interno para maximizar el uso de los recursos y el incremento de la rentabilidad.

Por tanto se establece una formulación estratégica, en la cual se integra cada una de las actividades que promoverán y dinamizaran la gestión de tesorería, el cual mediante la previsión, la organización y el control permitirá acceder a un proceso de cambio, para generar una sinergia organizacional entre las actividades, administrativas y financieras, logrando así obtener una coordinación de objetivos y estrategias que maximicen el incremento de los fondos de maniobra que se necesita para la actividad financiera, lo cual se detalla en el siguiente cuadro:

DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN DEL CASH MANAGEMENT

El manejo de la estructura de la gestión del cash management permitirá en el sector cooperativista mejorar la gestión de tesorería, contar con los recursos necesarios para poder cumplir con los requerimientos organizacionales y financieros, es así que el objetivo es dotar a las instituciones cooperativistas del segmento 1 de aquellos recursos financieros que el faciliten el normal desarrollo de su actividad y, a la vez el incremento de la rentabilidad para poder acceder a nuevas oportunidades internas y externas de negocio en el mercado financiero. A continuación, en la siguiente figura se puede observar esquemáticamente los objetivos del Cash Management:



Figura 43: Objetivo del Cash

Fuente: Bibliográfica

Elaborado por: La autora Gavilanes (2017)

De esta manera el esquema permitirá dinamizar la gestión de tesorería, en el cual la estructura se sustenta en el manejo, direccionamiento e integración de las sub áreas de gestión propias del cash management. En este contexto se desarrollarán los siguientes modelos de gestión para potencializar el área de tesorería en las instituciones cooperativistas de la siguiente manera:

- Gestión de captaciones
- Gestión de colocaciones
- Gestión de excedentes financieros

GESTIÓN DE CAPTACIONES

En la gestión de captaciones se tomará en consideración políticas y procesos que dinamicen la administración del efectivo, y que permitan contar con lineamientos adecuados para cada producto y servicio financiero que las instituciones ofertan. Dicha gestión estará sustentada en las siguientes políticas:

1. Políticas de Depósito a la vista

Descripción

Estos depósitos comprenden los depósitos monetarios y los depósitos de ahorro que pueda retirarse en un plazo menor a treinta días, exigible mediante la presentación de cheques, libretas de ahorros u otros mecanismos de pago y registro.

Tabla 48. Políticas generales de depósitos

Tipo de cliente	<ul style="list-style-type: none">✓ Natural✓ Jurídico✓ Extranjera✓ Sociedad de hecho
Requisitos	<p>Persona natural:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Formulario de Solicitud de Apertura de Cuenta, (proporcionado por la institución)✓ Presentación del original y copia de la cédula de ciudadanía,✓ El pasaporte, en caso de ser extranjero y✓ Planilla de servicio básico <p>Persona jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Formulario de Solicitud de Apertura de Cuenta

- ✓ Cédula de identidad o de ciudadanía ecuatoriana válida (original y copia)
- ✓ Copia de la planilla de un servicio básico (luz, agua, teléfono), del domicilio o lugar donde reside la persona o funciona la sociedad
- ✓ Copia del RUC actualizado
- ✓ Solicitud de apertura de cuenta dirigida al Gerente detallando los titulares facultados para realizar movimientos en la cuenta, debidamente suscrita por el Representante legal o su apoderado.
- ✓ Confirmación de pago de impuesto a la renta del año inmediato anterior
- ✓ Escritura de Constitución de la compañía debidamente inscrita en el Registro Mercantil y aprobadas por el organismo de control correspondiente
- ✓ Estatutos vigentes
- ✓ Nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil
- ✓ Poder (en caso de que un tercero se halle autorizado a realizar el trámite de apertura y/o manejo)

Sociedad de hecho

- ✓ Formulario de Solicitud de Apertura de Cuenta
- ✓ Cédula de identidad o de ciudadanía ecuatoriana válida (original y copia)
- ✓ Copia de la planilla de un servicio básico (luz, agua, teléfono), del domicilio o lugar donde reside la persona o funciona la sociedad
- ✓ Copia del RUC actualizado
- ✓ Solicitud de apertura de cuenta dirigida al Gerente detallando los titulares facultados para realizar movimientos en la cuenta, debidamente suscrita por el Representante legal o su apoderado.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acta notariada de la constitución de la sociedad. <p>Menor de edad</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Formulario de Solicitud de Apertura de Cuenta ✓ Cédula de identidad o de ciudadanía ecuatoriana válida (original y copia) ✓ Cédula de identidad o de ciudadanía ecuatoriana válida o partida de nacimiento (original y copia) ✓ Copia de la planilla de un servicio básico
Monto	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Lo establecido por la institución
Moneda	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Moneda de curso legal (dólares de los estados unidos de América)
Responsabilidad del manejo de cuenta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titular (personas naturales) ✓ Representante legal o apoderado (cuenta de persona jurídica) ✓ Tutor o curador (cuenta de menor de edad o personas con capacidades especiales)
Legalización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Firma del socio titular ✓ Tercera persona (poder de autorización) ✓ Huella digital (personas que no pueden firmar)
Tipos de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuentas activas: registran movimientos permanentes ✓ Cuentas cerradas: retiro voluntario, por fallecimiento, por incumplimiento a políticas en relación a prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos incluido el terrorismo ✓ Cuentas inactivas: plazo de inactividad por más de 6 meses

Requisitos para retiro de ahorros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parentación de la libreta de ahorros ✓ Papeleta de retiro ✓ Cedula de identidad y original ✓ Pasaporte en caso de ser extranjero ✓ Cedula original de un tercero debidamente autorizado
--	---

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ En la apertura de cuenta la institución emitirá al socio la libreta de ahorros donde se registrará todas las transacciones como: depósitos, retiros, pago de préstamos, acreditaciones, o cualquier otra transacción realizada por el titular o un tercero previa autorización
- ✓ En la apertura de cuentas se deberá verificar las listas de información nacionales e internacionales, listas de paraísos fiscales y listas de personas expuestas políticamente – PEPS con la finalidad de conocer sus antecedentes legales.
- ✓ En caso que el socio deposite una cantidad igual o mayor a USD 5.000 (cinco mil dólares), se deberá solicitar al cliente o socio, el formulario de declaración de origen y destino de recursos; y, al final del día entregarlo al oficial o responsable de cumplimiento para su respectiva gestión.
- ✓ Está prohibido de dar a conocer a personas no autorizadas cualquier información relacionada con la cuenta del socio.

2. Políticas de depósito a plazo fijo

Descripción

Comprenden los depósitos que quedan inmovilizados durante el plazo fijado mayor a 30 días, estos depósitos pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo previo acuerdo entre las partes.

Tabla 49.- Políticas de depósito a plazo fijo

EMISIÓN	
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Original y copia de la cédula y papeleta de votación ✓ Planilla de servicio básico actualizada del lugar que reside ✓ Cuenta de ahorros activa con el valor a registrar
Capitalización de interés	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vencimiento mensual a partir de 90 días.
Plazo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No menor a 30 días
Beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se podrá designar uno o varios beneficiarios por el socio
Parámetros	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor ✓ Plazo ✓ Tasa ✓ Fecha de vencimiento
Forma de recepción	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectivo ✓ Cheque (una vez efectivizado) ✓ Transferencia bancaria
RENOVACIÓN	
Modo de renovación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A fecha de vencimiento ✓ Renovación automática
CANCELACIÓN	
Condiciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ A fecha de vencimiento ✓ Previa notificación de su vencimiento con 3 días de anticipación ✓ Retención de impuestos de acuerdo las normas tributarias
Forma de pago	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Efectivo ✓ Acreditación a la cuenta ✓ Cheque ✓ Transferencia ínter bancaria
PRE-CANCELACIÓN	
Autorización	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente general
condiciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calamidad domestica ✓ Incremento del monto del certificado ✓ Renovación automática sin previo consentimiento del socio ✓ Por cualquier otro motivo que esté debidamente justificado
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitud por escrito socio/cliente con 48 horas de anticipación ✓ Justificaciones del retiro

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ Las personas beneficiarias tendrán derecho al depósito a plazo fijo, únicamente en caso de fallecimiento del titular y deberán presentar la póliza original que la cooperativa entrega al titular junto con la cédula de identidad.
- ✓ Para realizar la anulación de un certificado de depósito a plazo fijo en caso de pérdida, destrucción o robo, el socio/cliente deberá presentar una solicitud por escrito y la correspondiente denuncia.
- ✓ En la apertura de cuentas se deberá verificar las listas de información nacionales e internacionales, listas de paraísos fiscales y listas de personas expuestas políticamente – PEPS con la finalidad de conocer sus antecedentes legales.
- ✓ En caso que el socio deposite una cantidad igual o mayor a USD 5.000 (cinco mil dólares), se deberá solicitar al cliente o socio, el formulario de declaración de origen y destino de recursos; y, al final del día entregarlo al oficial o responsable de cumplimiento para su respectiva gestión.
- ✓ En la pre cancelación de un certificado de depósito a plazo fijo se deberá considerar la tasa de interés vigente en depósitos a plazo de acuerdo al tiempo que haya transcurrido el depósito, y será potestad de la cooperativa el aplicar la penalización de tasa.

3. Políticas de certificados de aportación

Descripción

Los certificados de aportación representan la participación del capital de los socios en la entidad, les confieren derecho a voz y un voto. Ninguna persona natural o jurídica podrá poseer certificados de aportación directa o indirectamente más del 6% del capital de la entidad.

- ✓ La compensación de certificados de aportación con deudas a la institución será permitida solo en caso de retiro del socio, siempre del límite establecido.
- ✓ La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan. Mensualmente la Gerencia informará al Consejo de Administración sobre las adhesiones de nuevos socios para su aprobación.
- ✓ En caso de fallecimiento del socio, la redención del capital será total y no se computará dentro del límite establecido; la devolución se realizará conforme a las disposiciones del Código Civil.
- ✓ No se podrá redimir capital social si de ello resultare infracción a la normativa referente al patrimonio técnico y relación de solvencia o si la cooperativa se encontrare sujeta a programas de supervisión intensiva, en los términos establecidos por la superintendencia.
- ✓ Los porcentajes de redención del capital social de las cooperativas de ahorro y crédito del resto de segmentos serán normados por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.”

4. Políticas de tasas de interés

Las instituciones financieras del sistema cooperativista fijarán las tasas de interés pasivas, por concepto de captaciones de acuerdo a montos y plazos establecidos con cada entidad, para lo cual deberán considerar los siguientes puntos:

- ✓ El gerente general será quien proponga la tasa de interés ante el Consejo de Administración para su aprobación, de acuerdo a plazos y montos negociados en depósitos a la vista y plazo fijo, para lo cual se deberá plantear estrategias de captaciones y el impacto que tendrá en el costo de las fuentes de fondeo de la siguiente manera:

Tabla 50.- Políticas de tasas de interés: Depósito a plazo fijo

Montos	Plazos	Tasas
A partir de USD 100.00 en adelante	a 31 días	5.5 %
	de 31 a 60 días	6%
	de 61 a 90 días	6.5%
	de 91 a 120 días	7%
	de 121 a 180 días	7.5%
	de 181 a 360 días	8%
	más de 361 días	8.5%

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ Cada institución financiera parametrizará en el sistema informático las tasas de interés pasivas según el monto y plazo que considere.
- ✓ Cada institución creará productos distintos de cuentas de ahorros con características particulares.
- ✓ La tasa de interés pasiva para ahorros a la vista se aplicará de manera uniforme a todos los socios depositantes de las cooperativas, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 51.- Políticas de tasas de interés: Ahorros a la vista

Producto	Monto	Plazo	Tasas
Cuenta Ganahorro	USD 26.00	30 días	2.5%
Cuenta Cliente	de USD 1.00n adelante	30 días	2.5%
Cuenta Ahorro a la vista	USD 26.00	30 días	2.5%

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ El gerente general será quien autorice la tasa de interés a pagar en operaciones con negociaciones adicionales, que se encuentren fuera de las políticas establecidas.
- ✓ Esta aprobación deberá contar con la aprobación del consejo de administración

Tabla 52.- Políticas de tasas de interés: Negociaciones adicionales

Montos	Plazos	Límite de negociación de tasa
Más de Usd 50.0000	181 días	más 1% de la tasa establecida en este plazo

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ Las tasas de interés siempre serán las vigentes a la fecha de la captación de acuerdo a las tasas aprobadas por el Consejo de Administración.
- ✓ Los intereses se contabilizarán de acuerdo a las especificaciones del catálogo único de cuentas (CUC) de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Las tasas de interés deberán ser ajustas periódicamente de acuerdo a las proyecciones que realice cada institución financiera y la tendencia del mercado en referencia a las tasas pasivas referenciales publicadas por el BCE de forma mensual.
- ✓ La información de tasas de interés pasivas vigentes deberán ser informadas y puestas a disposición de los socios a través de cualquier medio de información que la institución tenga.
- ✓ Los intereses se devengarán diariamente acorde al mes calendario, la liquidación y acreditación correspondiente en la cuenta de ahorros de cada socio se realizará mensualmente.
- ✓ Se establecerá un monitoreo permanente del catálogo único de cuentas (CUC) mediante la estructura del flujo de efectivo para así garantizar el eficiente manejo de los recursos económicos.

5. Funciones y Responsabilidades

Para garantizar el cumplimiento de las políticas planteadas por cada entidad es necesario el desarrollo de las funciones y responsabilidades del personal involucrado en este proceso que se detallada de la siguiente manera:

✓ **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

- Aprobar las políticas, procesos y procedimientos para la captación de depósitos a la vista y a plazo.
- Disponer que se cumplan con los parámetros normativos para la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
- Conocer el informe sobre la evolución y estructura de las captaciones.
- Aprobar la política de tasas de interés pasivas, que considerará los plazos, montos y límites de negociación de tasas de interés; así como el tarifario de costos y servicios.
- Establecer límites para la concentración de los depósitos, la estructura de captaciones a la vista y a plazo; y, el costo de fondeo promedio.
- Aprobar el manual de captaciones
- Conocer y disponer la implementación de las observaciones y recomendaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Las demás establecidas en los estatutos de cada entidad.

✓ **GERENTE**

- Velar por el cumplimiento de las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración.
- Aplicar la política de tasas de interés y autorizar por escrito el incremento o disminución de las tasas de interés para las captaciones a la vista y a plazo, dentro de los límites fijados por el consejo de administración.
- Autorizar la pre cancelación de un certificado de depósito a plazo, siempre y cuando esté enmarcado dentro de las excepciones establecidas.

- Evaluar y proponer al Consejo de Administración las tasas de interés pasivas aplicables; así como los montos y plazos para los depósitos a plazo fijo, en función de un análisis técnico realizado cada trimestre
- Elaborar el informe sobre la evolución y estructura de las captaciones, que contenga al menos los siguientes temas: concentración, costo de fondeo, variaciones históricas, estructura de depósitos, etc.; y, presentar al Consejo de Administración de manera cada trimestre
- Proponer al Consejo de Administración las políticas y estrategias para la captación de depósitos a la vista y a plazo.
- Proponer al Consejo de Administración los costos de servicios que correspondan, con base en la normativa de transparencia de la información vigente.
- Controlar que se exponga en un lugar visible en cada una de las oficinas de la Cooperativa los montos, plazos y las tasas de interés vigentes y más información que aplique para conocimiento de los socios/clientes.
- Implementar los controles necesarios y definir los parámetros normativos para la prevención de lavado de dinero y financiamiento del terrorismo.
- Recomendar al Consejo de Administración la actualización y ajustes del manual de captaciones, los procedimientos y las políticas de captaciones.
- Velar para que los funcionarios de captaciones cuenten con los medios suficientes para cumplir con las metas de captaciones.

✓ **RESPONSABLE DE CAPTACIONES**

- Cumplir las políticas emitidas para las captaciones a la vista y a plazo.
- Verificar que el socio/cliente cumpla con todos los requerimientos establecidos para depósitos a la vista y a plazo.
- Ingresar y actualizar correctamente la información de los socios/clientes en el sistema.
- Legalizar los documentos de depósitos a plazo fijo emitidos o renovados.
- Custodiar los documentos de los depósitos a plazo fijo, debidamente clasificados y ordenados y mantener dichos documentos en un lugar seguro.

- Mantener el sigilo bancario respecto de la información de los socios/clientes, así como de sus movimientos transaccionales de acuerdo a lo que estipula el Art. 353 del Código Orgánico Monetario y Financiero.
- Proponer mejoras a procesos de captaciones a la vista y a plazo fijo y al manual de captaciones.
- Garantizar que todo depósito o retiro tenga los sustentos adecuados, en ningún momento podrá registrar una transacción que no cuente con los documentos y respaldos necesarios.

6. Control y Supervisión

Para la eficiente administración de recursos económicos es necesario contar con políticas de manejo de efectivo que permitan garantizar una distribución equilibrada del recurso con la finalidad de maximizar el rendimiento financiero y minimizar el riesgo inherente manejo.

✓ Políticas para el manejo del efectivo

- a. El Consejo de Vigilancia y/o Auditoría Interna realizará arqueos sorpresivos al efectivo en bóveda, caja general y en caja chica. Los montos revisados deben ser conciliados con la información del Departamento Financiero. Estos arqueos deben estar contemplados en la programación anual del Consejo de Vigilancia y/o Auditoría Interna.
- b. El Consejo de Vigilancia y/o Auditoría Interna revisará que el efectivo en bóveda, caja y caja chica, estén custodiados en un lugar con medidas de seguridad física, que los límites estén de acuerdo a las políticas establecidas y que el acceso a los valores esté restringidos al personal autorizado.
- c. El Gerente deberá implementar las medidas de seguridad que al menos deberán considerar lo siguiente:
 - El acceso a las cajas de seguridad y/o bóvedas y administración de las claves, será restringido solo para el personal autorizado.

- La apertura y el cierre de la bóveda o caja fuerte se hará en presencia de dos personas de lo cual se llevará un registro específico. Cualquier persona que entre en la bóveda, incluyendo los funcionarios, empleados y socios, deberá registrarse con especificidad de día, hora y fecha.
- La puerta de la bóveda o caja fuerte siempre se mantendrá cerrada con llave y el/los únicos autorizados para abrirla serán los que gerencia general designe.
- La bóveda deberá manejarse con saldos mínimos y máximos de efectivo aprobados el Consejo de Administración, tanto en matriz como en sucursales
- El Gerente establecerá límites máximos y mínimos de efectivo o fondo de cambio para cada cajero.
- Deberá autorizar el retiro de efectivo de la entidad financiera en donde la cooperativa mantenga una cuenta.
- Controlar que las agencias y matriz, observen los límites de saldos mínimos y máximos de efectivo y disponer su regularización cuando haya excesos.

d. El responsable de manejo de cajas realizará las siguientes actividades:

- realizará arquezos diarios al efectivo en caja al cierre de las operaciones del día.
- Comprobará e inspeccionará el dinero receptado y fajará el dinero con las tirillas de la cooperativa.
- Administrará el efectivo, respetando los saldos mínimos y máximos en bóveda.
- Gestionará con la entidad financiera con la que se financie la cooperativa, para que provean del efectivo en caso que falte y de la

misma forma en caso de que exista exceso de efectivo para depositarlo en la entidad financiera.

e. El cajero realizará las siguientes actividades:

- Deberá mantener siempre orden y aseo en su mesa de trabajo, antes de recibir una nueva transacción.
- No deberá aceptar órdenes de pago alteradas y con tachones.
- Cada cajero tendrá un sello asignado para identificar las transacciones procesadas diariamente.
- No deberá bajo ninguna circunstancia llenar, completar o alterar las papeletas de retiro o depósito. En caso de error de datos en la orden de pago deberá devolverse al socio para su corrección.
- Deberá realizar y firmar una hoja de cuadro de caja al final del día, detallando el efectivo en su caja de acuerdo a la cantidad de billetes y monedas según su denominación.
- Las diferencias en cada caja deberán ser reconciliadas diariamente e informadas al Consejo de Vigilancia y/o auditor interno.
- Deberá asegurar su caja al salir del área y trasladarla a bóveda o caja fuerte al finalizar su día de trabajo.
- Las transferencias o fondos de cambio entre cajeros serán evidenciadas mediante hojas de transferencia verificadas por ambos cajeros y/o su supervisor.
- Llevar un registro diario de los equivalentes de efectivo (cheques) procesados por cada cajero.

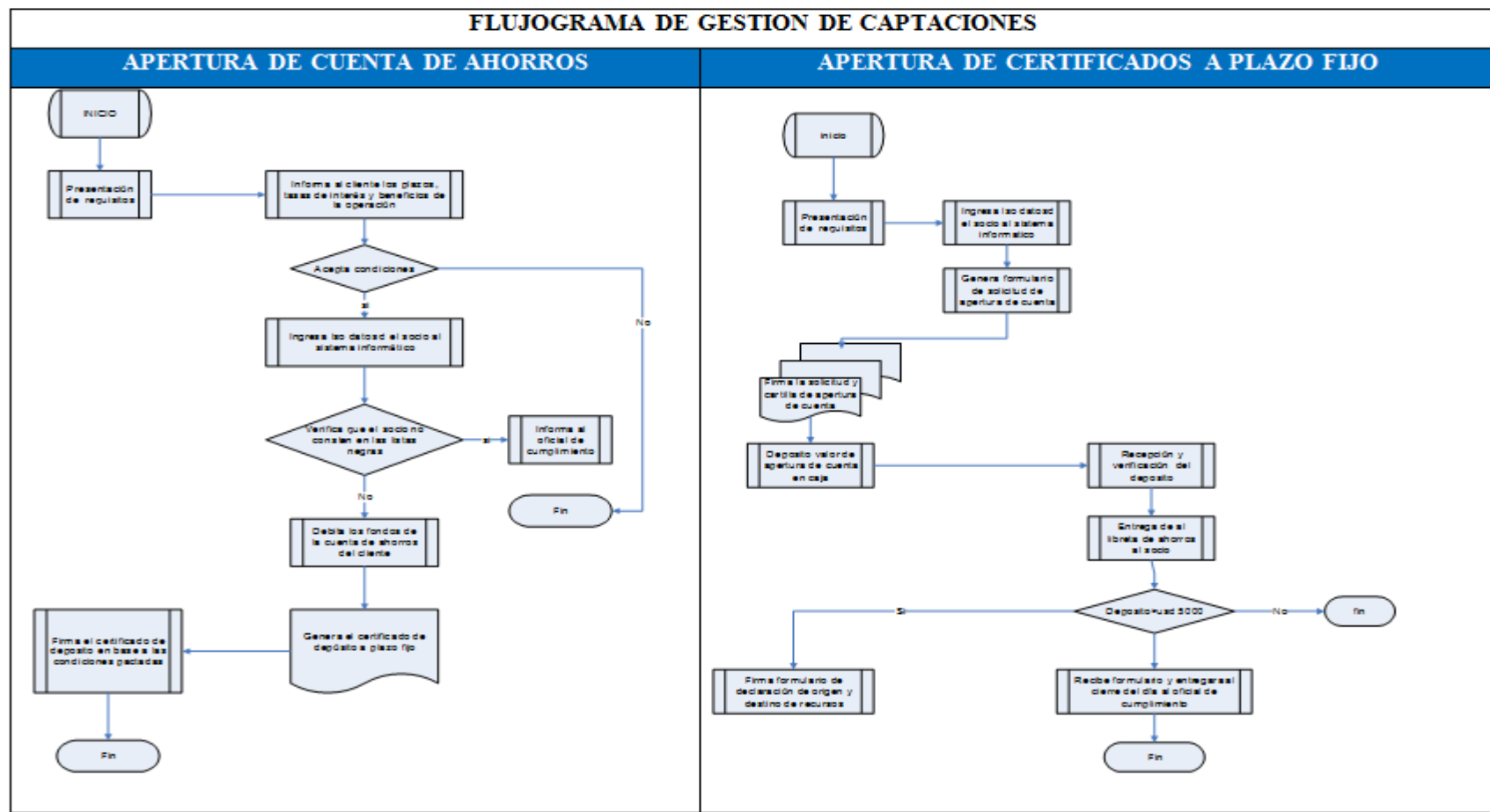


Figura 44: Flujograma de la gestión de captaciones

Fuente: Propia

Elaborado por: Gavilanes (2017)

GESTIÓN DE COLOCACIONES

Para mantener una eficiente gestión de colocación de los recursos económicos, es importante establecer una guía de políticas y procedimientos que permitan integrar la información contable sobre las necesidades de efectivos de las cooperativas de ahorro y crédito, las condiciones del mercado de acuerdo a la competencia para aumentar la eficiencia operativa y administrativa de manera que se mantenga una cartera de crédito adecuada y saludable tanto en la colocación como en la recuperación de los fondos.

Dentro de la gestión de colocaciones se hará referencia además a todo el proceso de seguimiento y recuperación de cartera, lo que permitirá disminuir el índice de morosidad y aumentar la rentabilidad en las instituciones.

1. Políticas para la determinación de los sujetos de crédito

Los sujetos de crédito serán aquellos socios, sean personas naturales y jurídicas, cuya fuente de ingreso provenga de actividades laborables o empresariales, entre otras; y que se encuentren al día en sus obligaciones con la institución y que reúnan las condiciones y requisitos establecidos por la Ley.

Entre los requisitos mínimos exigibles se contempla:

Tabla 53.- Perfil del sujeto de crédito

Tipo de cliente	Requisitos
<p>Personal natural</p>	<p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser legalmente capaz para contratar • Ser socio activo de la cooperativa • Edad mínima 18 años y máxima hasta que posea capacidad para contratar. • No encontrarse relacionado con actividades ilícitas reportadas por la Unidad de Inteligencia Financiera; • No se requiere tiempo de socio para solicitar crédito. <p>Personas en relación de dependencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deberá presentar el rol de pagos, certificado laboral o mecanizado del IESS; Tiempo de relación laboral mínimo un año. • La fuente de pagos provenga de sueldos, salarios, honorarios, rentas promedias, arrendamientos y pensiones jubilares, es decir cuenta con una renta fija. <p>Personas independientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fuente de pago provenga principalmente de un microcrédito, es decir de una actividad de negocios (comercio, servicios, transformación y/o producción agropecuaria) generando un ingreso variable. • Tener experiencia del negocio mínima de un año. • Estabilidad en el lugar del negocio mínima de seis meses. • Tener ingresos o ventas menores a USD\$100.000 al año. • Tener Registro Único de Contribuyentes RUC.
<p>Persona jurídica</p>	<p>Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas jurídicas que operen con capital propio y realicen actividades empresariales de producción, comercialización o servicios. • Ser legalmente constituida y autorizada por la Superintendencia de Compañías u otro ente estatal competente. • Tener Registro Único de Contribuyentes RUC. • No encontrarse en proceso de liquidación o disolución. • Demostrar estabilidad del negocio.

	<p>Específicos (Deudor-garantes y conyugues)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de crédito y formulario de verificación domiciliaria; 2. Copia de cédula de ciudadanía; 3. Copia de certificado de votación del último proceso electoral; 4. Copia planilla de servicio básico dentro de los últimos tres meses o documento obtenido de las páginas web
--	--

Elaborado por: Gavilanes (2017)

2. Políticas para la determinación de las condiciones generales de los créditos

De manera general se hará referencia a las siguientes políticas:

Tabla 54.- Políticas para la determinación de las condiciones generales de los créditos

CONDICIONES	POLÍTICAS
Base de certificados de aportación	<ul style="list-style-type: none"> • Valor mínimo USD 20,00
Condición de pago	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota variable, fecha fija, acordada en condición de pago para la primera cuota. • Cuota fija, fecha fija, acordada en condición de pago para la primera cuota.
Frecuencia de pago	<ul style="list-style-type: none"> • Al vencimiento, Diario, Semanal, Quincenal, Mensual, Bimensual, Trimestral, Cuatrimestral, Semestral, Anual.
Capacidad de pago	<ul style="list-style-type: none"> • Se comprometerá la capacidad de pago del sujeto de crédito del total de ingresos netos del negocio y la unidad familiar hasta el 50%.
Tipo de garantías	
Garantías auto liquidables	<ul style="list-style-type: none"> • Constituye la pignoración sobre depósitos de dinero en efectivo, u otras inversiones

	<p>financieras efectuadas en la misma institución o en otras instituciones del país, o títulos emitidos con garantía del Estado o el Banco Central del Ecuador.</p>
<p>Garantía sobre firmas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar solvencia económica en su patrimonio igual o superior al 200% del monto del crédito. • Residir en la zona donde la Cooperativa tenga su ámbito de acción; • Una persona podrá otorgar más de una garantía siempre que su capacidad patrimonial lo permita; • Los directivos y empleados de la cooperativa no podrán ser garantes entre sí, ni de otros socios, no aplica a cónyuges, y; • No pueden ser garantes las personas que hayan litigado y exista sentencia ejecutoriada a favor de la Institución. • Se requerirá que el socio disponga como patrimonio mayor o igual al 200%.
<p>Garantías reales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los créditos que se concedieren a socios casados deberán ser aceptados solidariamente por los respectivos cónyuges. • El bien a hipotecarse o prendarse deberá estar ubicado en la zona de influencia de la institución. • La hipoteca a constituirse deberá ser abierta. • La garantía real puede ser otorgada por el socio prestatario de manera solidaria con su cónyuge, también se aceptarán hipotecas sobre bienes de terceras personas, siempre y cuando sean

	garantes solidarios o fiadores hipotecarios los propietarios del bien. Se podrá hipotecar el bien en compra.
Hipotecas	<ul style="list-style-type: none"> • Las Hipotecas se constituirán con carácter de abiertas para garantizar las obligaciones directas e indirectas, presentes o futuras del socio. • Se constituyen sobre bienes e inmuebles
Prendas	<ul style="list-style-type: none"> • Prenda ordinaria, El bien prendado permanecerá en poder de la cooperativa hasta la cancelación del crédito. • Cuando se trate de prenda especial, el bien prendado permanecerá en poder del socio, quien deberá responder civil y penalmente por su conservación, hasta el pago total del préstamo. • La prenda Industrial sobre bienes que se encuentren asegurados contra incendio, accidente, robo o asalto, según el caso. (Maquinaria Industrial; y, Vehículos).

Elaborado por: Gavilanes (2017)

3. Políticas de montos y plazos de las operaciones de crédito (segmentación)

Para determinar los plazos y los montos de las operaciones de crédito se debe considerar los destinos de crédito y el tipo de crédito, mismos que no podrán superar los máximos establecidos, por lo que es necesario manejar dividendos prudenciales dependiendo el monto otorgado y el ciclo de la actividad; además es muy importante considerar que el monto de los préstamos están directamente relacionado con la capacidad económica del socio, por lo que se deberá contar con las técnicas necesaria de análisis y las condiciones establecidas en cada entidad financiera.

A continuación, se detalla los montos, plazos y tipos de crédito de la siguiente manera:

Tabla 55.- Tipos de crédito

Tipo de crédito	Destino	Montos	Plazo
COMERCIAL ORDINARIO	Personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas que registren ventas anuales superiores a USD 100.000.	Entre USD. 400.00 hasta USD. 200.000.	Hasta 60 meses
COMERCIAL PRIORITARIO CORPORATIVO	Personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y/o comerciales prioritarias, que registran ventas anuales superiores a UDS \$ 5.000.000.	Entre USD. 400.00 hasta USD. 200.000	Hasta 60 meses
COMERCIAL PRIORITARIO EMPRESARIAL	Otorgados a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y/o comerciales prioritarias, que registren ventas anuales superiores a UDS \$ 1.000.000 y hasta UDS \$ 5.000.000.	Entre USD. 400.00 hasta USD 200.000	Hasta 60 meses
COMERCIAL PRIORITARIO PYMES	Otorgados a personas naturales obligadas a llevar contabilidad o a personas jurídicas, destinados a financiar diversas actividades productivas y/o comerciales prioritarias, que registren ventas anuales superiores a UDS\$ 100.000 y hasta UDS \$ 1.000.000.	Entre USD. 400.00 hasta USD. 200.000	Hasta 60 meses
CONSUMO ORDINARIO	Otorgado a personas naturales destinado a la adquisición o comercialización de vehículos livianos de combustión fósil.	Desde USD. 5.001.00 Hasta USD. 30.000.00	Hasta 48 meses
CONSUMO PRIORITARIO	Otorgado a personas naturales, destinado a la compra de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, comercial y otras compras y gastos no incluidos	Desde USD. 400.00 Hasta USD. 200.000	Hasta 120 meses.

	en el segmento de consumo ordinario, incluidos los créditos prendarios de joyas.		
VIVIENDA DE INTERÉS PÚBLICO	Otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición o construcción de vivienda única y de primer uso, concedido con la finalidad de transferir la cartera generada a un fideicomiso de titularización con participación del Banco Central del Ecuador o el sistema financiero público, cuyo valor comercial sea menor o igual a USD 70.000 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a USD 890	Desde USD. 3.000.00 hasta USD. 70.000.	Hasta 20 años
INMOBILIARIO	El otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la construcción, reparación, remodelación y mejora de inmuebles propios; para la adquisición de terrenos destinados a la construcción de vivienda propia; y para la adquisición de vivienda terminada para uso del deudor y su familia no categorizada en el segmento de crédito Vivienda de Interés Público.	Desde USD. 3.000 hasta USD. 200.000.	180 meses (15 años).
MICROCRÉDITO	Persona natural o jurídica con un nivel de ventas anuales inferior o igual a USD 100.000		
MICROCRÉDITO MINORISTA	Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero, sea menor o igual a	Hasta USD 1.000	Hasta 18 meses

	USD \$1.000, incluyendo el monto de la operación solicitada.		
MICROCRÉDITO DE ACUMULACIÓN SIMPLE	Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD \$1.000 y hasta USD \$10.000, incluyendo el monto de la operación Solicitada.	Hasta USD. 5.000	36 meses
MICROCRÉDITO DE ACUMULACIÓN AMPLIADA	Operaciones otorgadas a solicitantes de crédito cuyo saldo adeudado en microcréditos a la entidad del sistema financiero sea superior a USD \$10.000, incluyendo el monto de la operación solicitada	Hasta USD. 12.000	60mes es

Elaborado por: Gavilanes (2017)

4. Políticas para la concesión de créditos

Para la concesión del crédito, es necesario establecer las siguientes políticas:

✓ Recepción de solicitud de crédito

- Se deberá revisar que la solicitud de crédito deberá estar debidamente llena y firmada por el socio solicitante.
- Verificar que toda la documentación esté completa y respalde la veracidad de la información.
- Para la evaluación del crédito se deberá realizar actualización de datos, tanto de deudores, garantes y conyugues

✓ **Análisis**

- Se deberá realizar la recolección de la información, documentos y datos necesarios para realizar los análisis pertinentes en el ámbito económico-financiero, entre otros del sujeto de crédito.
- Se deberá verificar la consistencia y veracidad de la información obtenida a través de visitas personalizadas, llamadas telefónicas y levantamiento de información que realiza el oficial de crédito.
- Comprobar los ingresos que el cliente declara con los documentos originales, mismos que deberá ser confiable y actualizados.
- Tener clara la información cualitativa y cuantitativa de la operación crediticia.

✓ **Análisis Cuantitativo (Capacidad, Capital)**

- Verificar la existencia de documentos presentados por los socios como certificados y roles de pago los mismos que deben ser originales y sin alteraciones de ningún tipo y deben contar con números telefónicos convencionales para la respectiva confirmación.
- Analizar el comportamiento del pasado de un cliente con otra institución.
- Prever si un cliente podrá pagar o no en determinadas condiciones.
- Realizar simulaciones y/o proyecciones de capacidad de pago (análisis cuantitativo del balance y/o análisis financiero). Para esto es necesario un cálculo matemático de todos los ingresos y egresos del socio. Dentro de este proceso matemático, se deben considerar:
 - Ingresos familiares (respaldados)
 - Número de miembros de familia
 - Tipo de vivienda (propia, rentada o familiar)
 - Nivel de deudas directas
 - Nivel de deudas indirectas

✓ **Análisis Cualitativo (Carácter, Condiciones, Colateral)**

- Medir el comportamiento de pago del solicitante mediante sus hábitos de pago en referencia al historial crediticio
- Evaluar las circunstancias que varían de acuerdo al tipo y al propósito del préstamo, relacionados a los factores externos que pueden afectar la marcha de algún negocio, es decir aquellos que no dependen de su trabajo.
- Establecer las garantías adecuadas y suficientes, que avalan el monto del crédito y respalden la recuperación del mismo.

ESQUEMA PARA ANÁLISIS DEL CRÉDITO

Para el análisis, evaluación y calificación de los sujetos de crédito, es importante establecer una herramienta que genere una nueva cultura financiera en la institución, la misma que permitirá el ordenamiento y la utilización de información histórica del cliente, facilitando la evaluación de crédito en menor tiempo y logrando así validar y otorgar créditos de manera que la institución maximice su rentabilidad y minimice el riesgo de cartera vencida, para ello se utilizará la metodología del Scoring según las 5C's crediticias como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 56.- Medidas de Scoring según las 5C's crediticias

5C's	Factor de evaluación	Sub factores de evaluación	Escala	Puntaje
Carácter 25%	Residencia	Tipo de residencia	Propia Familiar Arrendada	10 puntos 9 puntos 7 puntos
		Tiempo de residencia	Propia > 1 año Familiar < 6 = a 5 años Arrendada > 2 años	10 puntos 9 puntos 7 puntos
	Negocio	Tiempo del negocio	0 a 12 meses 13 a 24 meses 25 a 36 meses 37 Meses en Adelante	3 puntos 5 puntos 8 puntos 10 puntos
		Relación de dependencia	Rol de pagos Mecanizado	9 puntos 10 puntos

	Experiencia crediticia	Riesgo normal	Categoría días de morosidad A1 0 A2 1 a 8 A3 9 a 15	10 puntos
		Riesgo potencial	B1 16 a 30 B2 31 a 45	9 puntos
		Deficiente	C1 46 a 70 C2 71 a 90	7 puntos
		Dudoso Recaudo	D 91- 120	4 puntos
		Pérdida	E > a 120	2 puntos
Capital 15%	Endeudamiento actual	Endeudamiento actual	0% a 40 % 40,1% a 60% 60% en adelante	10 puntos 5 puntos 1 punto
	Endeudamiento con el crédito	Endeudamiento con el crédito	0% a 50 % 50,1% a 70% 70,1% en adelante	10 puntos 5 puntos 1 punto
Capacidad de pago 50%	Egresos/Ingresos anteriores	Egresos/Ingresos anteriores	0% a 49,99% 50% a 59,99% 60% a 69,99% 70% a 79,99% 80% a 89,99% 90% en adelante	10 puntos 9 puntos 8 puntos 7 puntos 6 puntos 5 puntos
	Gastos/Ingresos actuales + crédito.	Egresos/Ingresos actuales + crédito.	0% a 49,99% 50% a 59,99% 60% a 69,99% 70% a 79,99% 80% a 89,99% 90% en adelante	10 puntos 9 puntos 8 puntos 7 puntos 6 puntos 5 puntos 1 puntos
Condiciones 5%	Justificación de Ingresos	Justificación de Ingresos	Rol de pagos < o = 30 días Mecanizado Certificado de trabajo < ó = 30 días. Certificado Comercial < ó = 30 días.	10 puntos 10 puntos 9 puntos. 5 puntos.
	Ventas o ingresos al mes.	Ventas o ingresos al mes.	Hasta \$600 > 600	9 puntos 10 puntos
Colateral 5%	Garantías	Garantías	Propiedad Vehículo Maquinaria Muebles y enceres Bodega	10 puntos 5 puntos 10 puntos 7 puntos 5 puntos

			Materia Prima	5 puntos.
--	--	--	---------------	-----------

Elaborado por: Gavilanes (2017)

✓ Ponderación

El análisis crediticio realizado a través del concepto de las 5 C's del Crédito otorga una calificación sobre el 100%, esta calificación deberá ser convertida a una escala de 80 puntos, a su vez el concepto de probabilidad de provisión por impago da como resultado porcentual sobre el 100%, la cual también deberá ser convertida a una escala de 20 puntos, considerando que una probabilidad menor deberá dar como resultado una calificación mayor, la suma de las dos calificaciones será la que definirá el nivel de riesgo del socio.

✓ Límite de riesgo

El límite del riesgo está determinado por las siguientes variables:

Tabla 57.- Límites de riesgo

Calificación del riesgo	Tipo de riesgo	Recomendación final
Menor a 75%	Riesgo no aceptable	Negado
75.1% a 89.99%	Riesgo moderado	Aprobado
90 al 100%	Riesgo normal	Aprobado

Elaborado por: Gavilanes (2017)

5.- Niveles de aprobación

- ✓ Se realizará el desembolso, solo después de aprobado el crédito, por el nivel correspondiente.

- ✓ Todo crédito aprobado será desembolsado en la cuenta del socio, debiendo previamente haber firmado los documentos del crédito (contrato de préstamo, tabal de pagos, pagaré)
- ✓ El consejo de administración será quien asigne los montos y niveles de aprobación de acuerdo al siguiente formato:

Tabla 58.- Niveles de Aprobación

Niveles de aprobación	Monto de Aprobación	
	Desde	Hasta
Comité de primer nivel	USD 400	USD 2000
Comité de segundo nivel	DESDE USD 2001	A USD 20.000
Comité de tercero nivel	DESDE 20.0001	En Adelante

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ Toda operación de crédito que exceda los límites definidos, deberá ser aprobada por consejo de administración.
- ✓ En los niveles de aprobación se deberá considerar y evaluar los siguientes aspectos:
 - Estabilidad del socio y de la actividad que constituye la fuente de pago.
 - Estabilidad del garante, si lo tuviere, y de la actividad económica que realiza.
 - Naturaleza del negocio.
 - Referencias bancarias, personales o comerciales.
 - En el caso de Personas Jurídicas, estados financieros y análisis de los mismos, principales indicadores de liquidez, solvencia y rentabilidad, flujo de efectivo donde se incluya todas las obligaciones que tiene el solicitante de crédito y se determine la capacidad de pago.

- Historial crediticio en la cooperativa y en el sistema financiero.
- Condiciones financieras:
 - Monto. - El monto a concederse debe encontrarse relacionado a la capacidad de pago, a la viabilidad de la actividad a financiar y a las garantías.
 - Plazo. - Los plazos deberán ser coherentes con el destino de crédito, con el monto y tipo de crédito, los cuales no podrán superar los máximos establecidos en el presente manual.

Responsabilidades de los niveles de aprobación

✓ CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- Aprobar las operaciones de crédito y contingentes con personas naturales o jurídicas vinculadas.
- Reportar al consejo de vigilancia las operaciones de crédito y contingentes con personas vinculadas, el estado de los mismos y el cumplimiento del cupo establecido.
- Aprobar refinanciamientos y reestructuraciones.
- Aprobar las operaciones de crédito por sobre los límites establecidos para la administración.
- Conocer el informe de gestión de crédito presentado por el área de crédito.
- Aprobar el manual de crédito.
- Definir los límites de endeudamiento sobre la capacidad de pago de los empleados de la entidad.
- Conocer y disponer la implementación de las observaciones y recomendaciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Las demás establecidas en los estatutos de cada entidad.

✓ **GERENTE**

- Proponer las tasas de interés de los créditos que otorgue la cooperativa, en función a un análisis técnico realizado; con la frecuencia que defina el Consejo de Administración.
- Velar por el cumplimiento normativo de las tasas de interés en los créditos vigentes y nuevos.
- Vigilar la adecuada administración de la cartera de crédito y la gestión de cobranza.
- Velar porque los documentos de crédito estén actualizados, cumplan con la normativa legal vigente y las políticas de la cooperativa.
- Autorizar las excepciones que el Consejo de Administración le permita y vigilar su regularización en un plazo prudencial.
- Recomendar al Consejo de Administración la actualización y ajustes del manual de crédito, los procedimientos y las políticas de crédito.
- Velar para que los funcionarios de crédito cuenten con los medios suficientes para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera.
- Vigilar que el proceso de avalúo se realice de forma adecuada, cumpliendo con las condiciones establecidas en la normativa legal vigente y dentro de los plazos previstos.
- El gerente podrá autorizar las siguientes excepciones:
 - ✓ Firma del cónyuge en el pagaré:
 - ✓ Déficit de cobertura:
 - ✓ Endeudamiento:
 - ✓ Se puede exceptuar la concesión de un crédito con antecedentes de morosidad por los siguientes motivos:

✓ **JEFE DE CRÉDITO**

- Evaluar las solicitudes de crédito y aprobar, suspender o negar aquellas dentro de su cupo asignado.

- Administrar adecuadamente la cartera y gestionar con su equipo la cobranza, con el fin de mantener un bajo nivel de morosidad.
- Llevar un control de las posibles excepciones y los plazos en que deben ser regularizadas, sin prórroga.
- Velar para que los funcionarios de crédito ejecuten todas las acciones pertinentes y oportunas para cumplir con el seguimiento y recuperación de la cartera.
- Establecer un sistema permanente de análisis de su cartera, bajo conocimiento del Gerente, con el fin de determinar potenciales riesgos e implementar correctivos inmediatos que permitan limitar la exposición de riesgo de la cartera.
- Analizar y proponer ajustes al manual de crédito, los procedimientos y las políticas de crédito

✓ **OFICIAL DE CRÉDITO**

- Analizar las solicitudes de crédito y el entorno, con el objetivo de asegurar la recuperación oportuna y determinar los posibles riesgos.
- Demostrar la capacidad de pago del solicitante de crédito y de sus garantes si los tuviere.
- Analizar el destino de crédito, de acuerdo a la política y segmento de atención de cada entidad.
- Respalda cada operación con la documentación completa.
- Recomendar la aprobación, suspensión o negación de las operaciones, sustentando técnicamente su recomendación.

6.- Políticas de Límites de crédito

✓ **LÍMITES NORMATIVOS**

- La concesión de operaciones activas y contingentes con una misma persona natural o jurídica no podrá exceder el 10. % del patrimonio.

- Los cupos de crédito y garantías de grupo al cual podrán acceder los miembros de los consejos, gerencia, los empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, no podrán superar individualmente el 1% del patrimonio.

- **LÍMITES INSTITUCIONALES**

- **CONCENTRACIÓN DE CARTERA**

Con la finalidad de evitar la concentración de cartera en un determinado número de socios, se deberá definir límites en porcentaje y en monto por cada sujeto de crédito, producto y/o tipo de crédito, como muestra la siguiente tabla:

Tabla 59.- Límites Institucionales: concentración de la cartera

Sujeto de Crédito	Tipo de Crédito	Límite
Persona natural y o jurídica	Consumo prioritario	13%
	consumo ordinario	1%
	micro crédito de acumulación ampliada	28%
	micro crédito de acumulación simple	34%
	micro crédito de minorista	1%

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- **LÍMITES OPERACIONES ACTIVAS (CRÉDITO) Y CONTINGENTES:**

- ✓ Según establece el artículo 210, en su parte pertinente del Código Orgánico Monetario y Financiero, dispone: Las entidades financieras públicas, privadas y las del segmento 1 del sector financiero popular y solidario no podrán realizar operaciones activas y contingentes con una misma persona

natural o jurídica por una suma que exceda, en conjunto, el 10% del patrimonio técnico de la entidad.

- ✓ Este límite se elevará al 20% si lo que excede del 10% corresponde a obligaciones caucionadas con garantía de bancos nacionales o extranjeros de reconocida solvencia o por garantías adecuadas en los términos que dicte la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

- ✓ Los límites de créditos establecidos se determinarán a la fecha de aprobación original de las operaciones o de cada reforma efectuada. En ningún caso la garantía adecuada podrá tener un valor inferior al valor total del exceso.

- ✓ En base al Art.210 el Código Orgánico Monetario y Financiero antes mencionado las Cooperativas otorgarán créditos con un plazo máximo de 15 años.

- **CRÉDITOS VINCULADOS**

En cada cooperativa de ahorro y crédito será responsable de establecer la política interna correspondiente a los cupos de crédito para los créditos vinculados, es decir, miembros de los consejos, gerente y empleados que tienen decisión o participación directa en las operaciones de crédito, incluyendo además a sus cónyuges o convivientes y parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, lo cual no podrá superar el 1% del patrimonio en forma individual.

8.-Morosidad

Las cooperativas de ahorro y crédito deberán establecer el máximo nivel de tolerancia de morosidad por cada tipo de crédito que se otorgue, el mismo que se define a continuación:

Tabla 60.- Límites de morosidad

Tipo de Crédito	Límite de morosidad
Consumo Prioritario	8%
Microcrédito de Acumulación Ampliada	11%
Microcrédito de Acumulación Simple	16%
Microcrédito Minorista	15%

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- **Fortalecimiento del fondo irrepatriable de reserva legal**

Por resolución del Consejo de Administración, se podrán requerir de los socios hasta un 3% del monto del crédito desembolsado a su favor, valor que se destinará a fortalecer el Fondo Irrepartible de Reserva Legal.

El porcentaje destinado a fortalecer el Fondo Irrepartible de Reserva Legal, no se considerará para el cálculo y reporte de las tasas de interés activas efectivas establecidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.

Cada cooperativa de ahorro y crédito podrá establecer los porcentajes correspondientes del fondo irrepatriable de reserva legal de acuerdo a los montos de los créditos desembolsados acorde al siguiente cuadro:

Tabla 61.- Fortalecimiento Fondo Irrepartible de Reserva Legal

Tipos de Crédito	Monto otorgado		Porcentaje (%)
	Desde	Hasta	
CONSUMO PRIORITARIO	300	>20000	1.5
MICROCRÉDITO DE ACUMULACIÓN AMPLIADA	10001	20000	1.5
MICROCRÉDITO DE ACUMULACIÓN SIMPLE	1001	5000	1.5
MICROCRÉDITO MINORISTA	300	1000	1.5
CONSUMO ORDINARIO	100	5000	2

Elaborado por: Gavilanes (2017)

9.- Políticas de tasa de interés

Las cooperativas de ahorro crédito deberán fijar sus tasas de interés activas, efectivas de acuerdo a las vigentes publicadas por el Banco Central del Ecuador como muestra la siguiente tabla:

Tabla 62.- Tasas de Interés Activas Efectivas (BCE)

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima	% anual
para el segmento:		para el segmento:	
Productivo Corporativo	8.78	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.93	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	10.90	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.28	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.47	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.83	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.82	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.57	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.64	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.04	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.84	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista ^{1.}	26.70	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ^{1.}	23.70	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ^{1.}	20.31	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.37	Inversión Pública	9.33
1. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada se calculó con información del sector financiero privado y de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y mutualistas).			

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Las tasas de interés serán fijadas de acuerdo las recomendaciones técnicas del Gerente, el Consejo de Administración de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 63.- Tasas de Interés Activas Efectivas (Cooperativa)

Tipo de Crédito	Tasa	Plazo	
		Desde	Hasta
Consumo	15.99 %	12 meses	48 meses
Micro crédito	17.99	12 meses	60 meses
Vivienda	10.40	12 meses	120 meses
Comercial	10.40	12 meses	60 meses

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ Las tasas de interés siempre serán las vigentes a la fecha de la aprobación de la operación.
- ✓ No se cobrarán intereses sobre intereses.
- ✓ Los intereses se contabilizarán de acuerdo a las especificaciones del CUC de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- ✓ Los gastos adicionales de instrumentación del crédito podrán ser incluidos en la deuda total del solicitante, solo si estos fueron considerados en el análisis de capacidad de pago.
- ✓ Para los créditos que incurran en mora, se deberá aplicar la tasa de interés por mora vigente publicada en la página del Banco Central del Ecuador.
- ✓ La cooperativa informará a sus socios sobre la tasa nominal y efectiva anual que cobra en las operaciones de crédito, así como las tasas de interés por mora y otros costos o cargos adicionales.
- ✓ No se realizará la eliminación de intereses moratorios, las excepciones solamente se harán con la aprobación del Consejo de Administración, siempre y cuando no se contraponga a la Ley.

10.- Desembolsos

Una vez realizada el análisis y la aprobación del crédito, se deberá efectuar el desembolso considerando los siguientes aspectos:

- ✓ Verificar coincidencia de firmas con las cédulas de identidad.
- ✓ Verificar coincidencia en números y letras en el pagaré o en el contrato de crédito.
- ✓ Verificar la coincidencia de información del pagaré o contrato de crédito con información proporcionada en la solicitud de crédito.
- ✓ Verificar firmas en la tabla de amortización.
- ✓ Verificar consistencia de condiciones del crédito, entre la tabla de amortización y el contrato de crédito.
- ✓ Verificar las autorizaciones de débito, si aplica.

Una vez verificada la información se procederá al desembolso de la operación, dinero que deberá ser acreditado en la cuenta del socio. El proceso de desembolso termina con la entrega de la documentación del crédito al responsable de custodia de documentos y la firma de una bitácora para seguimiento y registro.

11. Seguimiento y Recuperación

- **Seguimiento**

Una vez concedida la operación de crédito, el departamento de Auditoría Interna realizará el seguimiento al destino de la misma, a través de un muestreo; en caso de créditos de consumo y micro a partir de los treinta días del desembolso; en el caso de construcción, compra, adecuación, mejoras y terminación de vivienda a los noventa días; se exceptúa de este seguimiento los Créditos hipotecarios para compra venta de vivienda, los resultados obtenidos se reportarán en el informe mensual de Auditoría Interna.

✓ **Recuperación**

En el proceso de cobranza, deberán establecerse lineamientos de trabajo y estrategias que permitan realizar una efectiva y eficiente recuperación de la cartera, es importante cumplir con la normativa institucional y procedimientos establecidos para la concesión de créditos a fin de contar con el pago de las operaciones.

GESTIÓN DE COBROS

El proceso de recuperación debe ser altamente dinámico y para ello deberán contar con un plan de recuperación que incluya: llamadas telefónicas, visitas específicas, utilización de correo electrónico, mensajes de texto, mensajes vía whatsapp, entre otros.

Es importante anotar que el seguimiento tiene como propósito principal la recuperación de lo adeudado; sin embargo, es responsabilidad del funcionario del crédito verificar que el plan de inversión se haya ejecutado.

La finalidad de estas gestiones realizadas es mantener un bajo nivel de morosidad que no afecte la calidad de la cartera. Si un crédito ha caído en mora, es necesario primero conocer la causa y dependiendo de la misma diseñar las estrategias más adecuadas para su recuperación.

Para esta etapa de recuperación se desarrollará el modelo de gestión de cobros establecido en el cash management mediante las siguientes políticas:

✓ **Personal que intervine en el proceso de cobranzas**

Para generar un adecuado proceso de recuperación de cartera, es importante que las cooperativas tengan definido las personas responsables de las actividades en la gestión de cobros de la siguiente manera:

Tabla 64.- Personal que interviene en el proceso de cobranzas

CARGO	ACTIVIDAD
Asesores de Crédito y Cobranzas	Será la persona responsable de la recuperación de su cartera, por tanto, realiza las acciones respectivas del proceso de cobranzas y el debido seguimiento a la cartera vencida a cargo.
	Analiza la cartera y establece las causas de la morosidad como: falta de patrimonio, capacidad de pago o voluntad de pago.
	Realiza la gestión de cobros, de acuerdo a la trazabilidad de cobranzas, es decir, en referencia al número de días en mora, tanto con deudores, garantes y cónyuges.
	Para la cobranza a realizar deberá realizar rutas de visita de manera diaria para el debido control de la gestión.
	Diariamente deberá elaborar un informe de la gestión realizada con documentos de descargo, es decir, aviso de vencimiento, fotos de la casa, compromisos de pago, etc. y deberá presentar al Jefe o Supervisor de cobranzas.
	Deberá informar de todas las gestiones realizadas y los posibles riesgos que observe durante su gestión de cobro como: problemas en el desarrollo de la actividad generadora de ingresos, quiebra, venta de bienes muebles o inmuebles, despido o cambio de trabajo, enfermedades en la unidad familiar, cambio de domicilio, etc., de manera que se pueda tomar las medidas oportunas
	Una vez terminada las etapas de recuperación de cartera propone el tratamiento a seguir al cliente como: demanda, mediación o venta de cartera de ser el caso.
Jefe o Supervisor de cobranzas	Monitorea permanentemente las gestiones de recuperación emprendidas por el personal a su cargo, ya sea con gestiones de llamadas telefónicas, visitas u otros medios establecidos en la institución.

	Prioriza y direcciona las actividades de recuperación del personal a su cargo, puede ser de acuerdo al monto de la cartera vencida, días de vencimiento o a la calificación de la misma.
	Coordinará las actividades de seguimiento de socios morosos a ser realizadas durante el día.
	Suscribe compromisos de pagos con socios morosos.
	Participa y apoya a los asesores de créditos y cobranzas en la gestión de cobro, ya sea con visitas personales en los negocios o domicilios de los socios morosos a fin de concretar los compromisos de pago.
	Analiza las operaciones de reestructuración de socios morosos para su aprobación.
	Analiza la cartera a demandar de acuerdo al informe del oficial de créditos y cobranzas
	Traslada al asesor jurídico, los expedientes para iniciar el proceso judicial
	Monitorea la gestión de la recuperación legal.
	Reportará a la Gerencia el estado de los créditos en las diferentes fases de recuperación.
Gerente General	Recibe y analiza los informes de cartera y listado de Proyección de Cobros por cada asesor.
Asesores Jurídicos	Reportarán al Jefe o Supervisor de Cobranzas sobre el estado y avances del proceso judicial y dará el debido seguimiento al mismo.

Elaborado por: Gavilanes (2017)

✓ **Prevención de la morosidad:**

- El Jefe o Supervisor de cobranzas se encargará de planificar, orientar y supervisar las acciones de prevención de cartera vencida que al respecto realice su personal.

- El personal de la entidad realizará las acciones de prevención de morosidad a fin de disminuir el riesgo de impuntualidad que pudiera presentarse entre los socios como pueden ser mensajes de texto o whatsapp con 5 días de anterioridad a la fecha de pago del socio.
- El asesor de créditos y cobranzas deberá incentivar el pago puntual de las obligaciones que los socios contraigan. Este deberá resaltar la serie de ventajas a las que los socios pueden acceder cuando cumplen con sus obligaciones a tiempo: la renovación inmediata de su préstamo, un posible aumento en el monto del préstamo siguiente de acuerdo a su capacidad de pago, la bonificación por pago puntual que mantiene la institución, etc.
- El asesor de créditos y cobranzas instruirá de que los pagos se deben realizar en las agencias de la institución y en los diferentes horarios de atención y oficinas a nivel nacional.

✓ **Acciones de recuperación**

- La gestión de cobranza deberá ser cordial, planificada y personalizada, y con seguimiento permanente a los compromisos de pago, para un mejor control en la cobranza se utilizarán los formularios y formatos establecidos para el efecto.
- Deberá controlarse estrictamente el comportamiento y aplicación de pagos de cada uno de los socios.
- Todo el personal de cobranzas de la entidad deberá llenar un reporte de las actividades y gestiones de recuperación realizadas, con la finalidad de mantener un control preciso y ordenado de dichas actividades y sobre todo el comportamiento del socio a fin de tener una idea más clara de su verdadera intención y cumplimiento de sus promesas.
- Para la gestión de cobro se utilizarán los formularios y formatos establecidos para el efecto, los mismos que deberán ser incluidos en la copia del expediente de crédito del socio.

✓ **Negociación de préstamos morosos**

- En los procesos de negociación de préstamos morosos debe prevalecer el criterio del interés institucional para no verse perjudicado con arreglos que pudieran ser adversos, conjugando el criterio de la racionalidad en la capacidad del socio para pagar su deuda con plazos y condiciones razonables.
- Las operaciones que hayan sido objeto de compromisos de pago producto de un acuerdo formal no dejarán su estatus de socio moroso, siempre bajo responsabilidad del asesor de crédito, quien deberá controlar el cumplimiento de los compromisos de crédito establecidos.
- Las gestiones de negociación y compromisos de pago posteriores deberán ser puestos en conocimiento de los garantes y cónyuges del socio a fin de que estos asuman la responsabilidad que les compete. De ningún modo se deberá permitir discusiones o negociaciones en las que todos los involucrados desconozcan los acuerdos.

✓ **Fases de recuperación**

- El asesor de créditos y cobranzas hará énfasis como parte de las actividades de recuperación, en las actividades de prevención de mora establecidas por la institución.
- Las acciones de recuperación se intensifican en función del grado de acumulación de días de retraso en los pagos.
- Al finalizar los plazos asignados para las actividades de recuperación, el expediente correspondiente al caso moroso se transferirá al asesor jurídico para su recuperación legal.
- La transferencia de un caso a recuperación legal, solamente representa el traslado de las tareas operativas de recuperación hacia un abogado externo, mientras que la responsabilidad por el crédito y las penalizaciones que se deriven continuarán recayendo sobre el asesor de crédito.

Dentro de las fases de recuperación y del modelo basado en el cash management, es importante considerar el plazo de pago concedido, en el cual se aplicará un modelo de

trazabilidad para la gestión de cobranzas o recuperación de cartera, mismas que tendrán las siguientes fases:

- a) **Cobranza preventiva.** - Esta actividad se sustenta en el recordatorio de la deuda que no está aún vencida, para garantizar el pago puntual. En ésta etapa se puede utilizar como medio el sistema de mensajería que maneja la institución.

- b) **Cobranza administrativa.** - Es una actividad que genera gestión de información al deudor, garantes y cónyuges para el cumplimiento del pago de la deuda desde el primer día hasta los 30 días de mora, considerándose los siguientes aspectos:
 - Se deberá realizar contactos telefónicos o visitas en el domicilio para informarse de los motivos de atraso y concretar una fecha de pago para regularizar la deuda.
 - Las gestiones realizadas por el Oficial de Crédito y Cobranza, deberán ser registradas en el sistema informático, en donde quedarán registrados los motivos del atraso y la fecha para regularizar el pago de la deuda.
 - En las visitas realizadas, se hará llegar en forma obligatoria al socio notas de requerimiento de pago o notificaciones, cuyo contenido deberá ir enfocado a incentivar el pago, recordando al socio los beneficios que obtendrá al ser un socio puntual. (Carta de Notificación o aviso de vencimiento)
 - Es recomendable en esta etapa de seguimiento, que las notificaciones entregadas, tengan un tenor “suave”, sin embargo, el Oficial de Crédito y Cobranza responsable deberá ser firme al solicitar el pago de la deuda.
 - Será indispensable que cada una de las notificaciones que se entreguen a los socios morosos, cuenten con una copia debidamente firmada por la persona que recibió la carta original, indicando hora y fecha de entrega.

- Es importante que las cartas sean entregadas en la fecha que fueron redactadas, de lo contrario, cualquier carta entregada fuera de la fecha indicada, perderá su efecto y seriedad. En este último caso, es preferible, rehacer la carta de requerimiento de pago.
- c) **Cobranza pre jurídica.** -Se realiza esta actividad de cobro a partir de los 30 días de mora, en el cual se genera una notificación pre jurídica al deudor, garantes y cónyuges. En ésta etapa se deberá recibir el apoyo del Abogado de Cobranzas de la entidad (pre-jurídico) quien apoyará las gestiones aumentando la presión a fin de lograr la regularización de la deuda. (Carta de Notificación Pre-Jurídica, Acta de Compromiso de Pago, entrega voluntaria de bienes, seguimiento de socios con problemas de pago, etc.)
- d) **Cobranza jurídica.** -Es la actividad final del proceso de cobranzas en el cual se entrega una notificación jurídica y demanda a los clientes con cartera vencida a partir de los 91 días de mora. En ésta etapa el trámite será enviado al Departamento Jurídico por intermedio del Abogado de Cobranzas (externo o interno según sea el caso) asignado.

El jefe o Supervisor de cobranzas proveerá el expediente del deudor al Abogado, con la siguiente documentación:

- Informe actualizado de Socio Moroso, garantes y cónyuges en cuanto a: situación financiera, patrimonio, ingresos, lugar de domicilio y teléfonos actualizados, expediente judicial, endeudamiento y demás aspectos que la institución considere necesarios para iniciar el proceso judicial.
- Declaratoria de Préstamo Vencido
- El pagaré debidamente firmado
- Documentos originales de las garantías.

- Expediente de Cobranzas, para una efectiva recuperación en la vía judicial.

A continuación, se presenta un modelo de trazabilidad para la gestión de cobranzas de acuerdo a los días vencidos y al medio de cobro a utilizar en cada una.

Tabla 65.- Modelo de trazabilidad para la gestión de cobranzas o recuperación de cartera

ETAPAS	ACTIVIDAD	DÍAS DE VENCIMIENTO	MEDIO DE COBRO	RESPONSABLE DEL PROCESO
ETAPA 1 PREVENTIVA	Recordatorio de fechas de pago próximo	Se efectuará 5 días antes de la fecha de pago	mensaje de texto, whatsapp, correo electrónico, llamadas automáticas	Jefe de cobranza
ETAPA 2 ADMINISTRATIVA	Compromiso de pago deudor	De 1 a 5 días	mensaje de texto, whatsapp, correo electrónico	Jefe de cobranza Asesor de crédito
	Compromiso de pago cónyuge deudor	de 6 a 10 días	mensaje de texto, whatsapp, correo electrónico	Jefe de cobranza Asesor de crédito
	Compromiso de pago garante 1	de 11 a 15 días	mensaje de texto, whatsapp, correo electrónico	Jefe de cobranza Asesor de crédito
	Compromiso de pago cónyuge garante 1	de 16 a 20 días	mensaje de texto, whatsapp, correo electrónico	Jefe de cobranza Asesor de crédito
	Compromiso de pago garante 2	de 21 a 25 días	mensaje de texto, whatsapp, correo electrónico	Jefe de cobranza Asesor de crédito
	Compromiso de pago cónyuge garante 2	de 26 a 30 días	mensaje de texto, whatsapp, correo electrónico	Jefe de cobranza Asesor de crédito
	Compromiso de pago	de 31 a 40 días	Notificación pre jurídica	Jefe de cobranza Asesor de crédito

ETAPA 3 COBRANZA PRE JURÍDICA	notificación pre judicial deudor			Cobrador externo
	Compromiso de pago notificación pre judicial cónyuge deudor	de 41 a 50 días	Notificación pre jurídica	Jefe de cobranza Asesor de crédito Cobrador externo
	Compromiso de pago notificación pre judicial garante 1	de 51 a 60 días	Notificación pre jurídica	Jefe de cobranza Asesor de crédito Cobrador externo
	Compromiso de pago notificación pre judicial cónyuge garante 1	de 61 a 70 días	Notificación pre jurídica	Jefe de cobranza Asesor de crédito Cobrador externo
	Compromiso de pago notificación pre judicial garante 2	de 71 a 80 días	Notificación pre jurídica	Jefe de cobranza Asesor de crédito Cobrador externo
	Compromiso de pago notificación pre judicial cónyuge garante 2	de 81 a 90 días	Notificación pre jurídica	Jefe de cobranza Asesor de crédito Cobrador externo
	ETAPA 4 COBRANZA JURÍDICA	Compromiso de pago notificación judicial deudores, garantes y conyugues	a partir de los 91 días de mora	Notificación jurídica y demanda

Elaborado por: Gavilanes (2017)

FLUJOGRAMA DE LA GESTIÓN DE COBRO

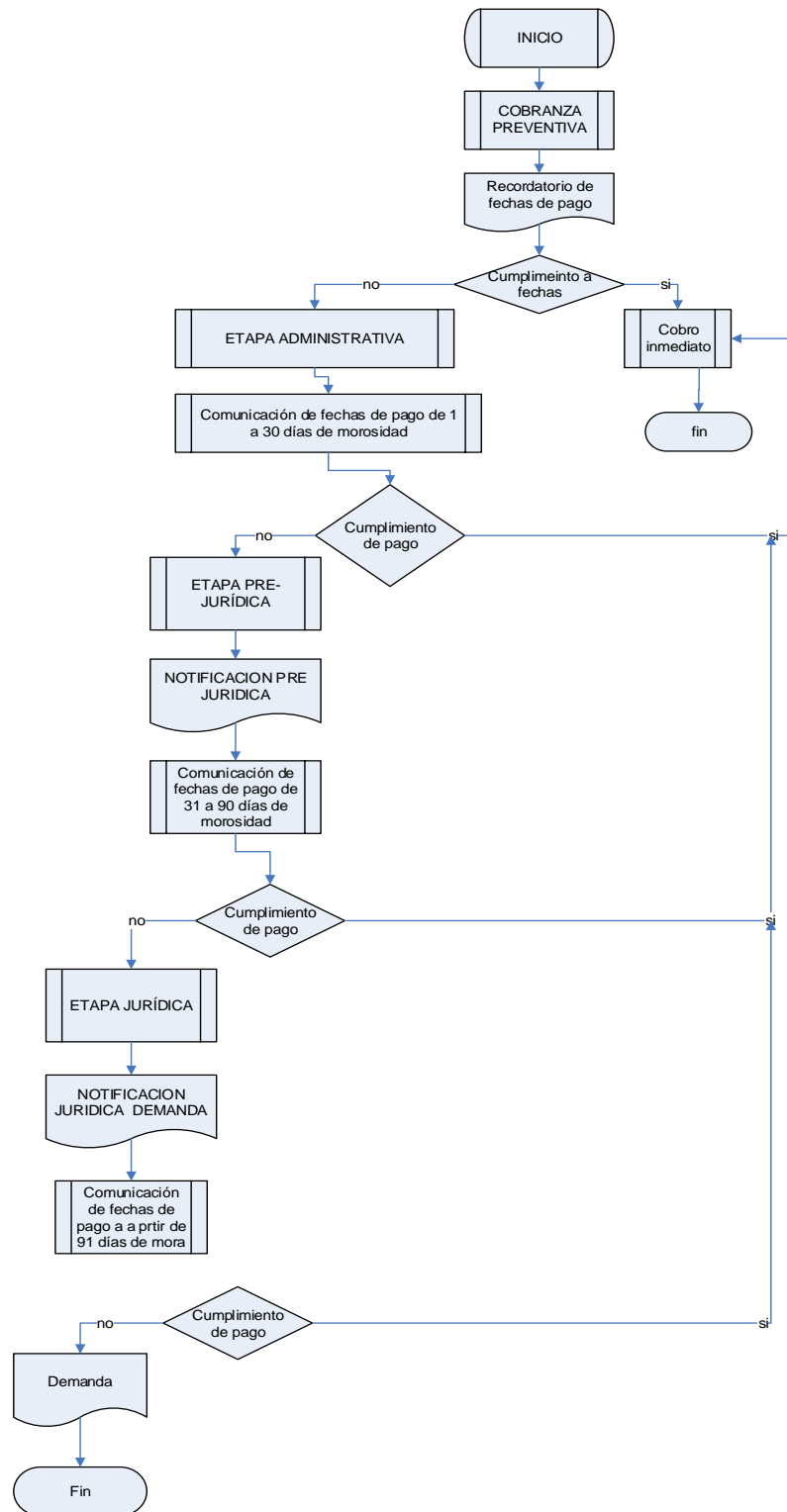


Figura 45: Flujograma de la gestión de cobro

Fuente: Propia

Elaborado por: Gavilanes (2017)

12 Tratamiento de garantías

- Las cooperativas de ahorro y crédito aceptarán las siguientes garantías de acuerdo al tipo de crédito y condiciones, y podrán eliminar aquellas que no aplican:
 - Solidaria
 - Prendaria
 - Hipotecaria
 - Personales
 - Grupales
 - Garantías o avales otorgados por entidades financieras nacionales o extranjeras de reconocida solvencia.
- Se establecerá como criterios para la existencia de garantías por cada tipo de crédito de la siguiente manera:
 - Para los créditos inmobiliarios deberán encontrarse respaldadas siempre con garantías hipotecarias.
 - Para los micros créditos de hasta USD 30.000 podrán ser respaldadas con garantía personal.
- Todos los créditos deberán estar garantizados al menos por el 100% de la obligación
- Los créditos con monto aprobado hasta USD 5.000 podrán otorgarse sin necesidad de constituir garantía, puesto que la experiencia con el socio, y la solidez de la nuestra tecnología crediticia utilizada en la institución se considera como respaldo para estos créditos y se ve reflejado en el comportamiento de cobro de la cartera y patrimonio del cliente.
- Se deberá tener en cuenta en todo momento la relación garantía/obligación del socio.
- Se deberán considerar el total de obligaciones directas e indirectas que el socio mantenga con la cooperativa.
- Los garantes deben ser personas mayores de edad, con ingresos y estabilidad laboral, preferentemente deberán poseer algún bien inmueble
- El análisis de la capacidad de pago de los garantes también deberá encontrarse documentado, aplicando los mismos criterios que los deudores principales.

- Los niveles de aprobación podrán recomendar en función al análisis realizado, el tipo de garantía para una operación de crédito.
- Las garantías hipotecarias y prendarias deberán constituirse en forma abierta, conforme a las disposiciones legales pertinentes y respaldarán todos los préstamos del mismo socio, se tomará únicamente el Valor de Realización del Avalúo.
- Se podrá verificar el estado de los bienes constituidos como garantía, si se considera pertinente, y exigir la reposición de los mismos con otros bienes equivalentes, si se determina que estos se han deteriorado.
- Las instituciones no podrán celebrar contratos de fideicomiso mercantil en garantía en calidad de beneficiarios ni aceptar cesiones de derechos de beneficio, por los cuales se afiancen créditos de consumo, aporten vehículos u otros bienes que no se encuentren entre los detallados en los numerales anteriores.

✓ **Valoración de las garantías**

- La valoración de bienes muebles e inmuebles constituidos en prenda e hipoteca, se efectuará tomando como base los precios de mercado, para bienes similares.
- La valoración de los bienes debe estar respaldada por un avalúo comercial, realizado por un Perito calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, previamente nombrado por el Consejo de Administración de entre una terna presentada por la Gerencia General.
- Al valorar los bienes aceptados como garantía adecuada se tomará en cuenta el valor comercial de bienes con similares características y condiciones en los mercados donde puedan ser enajenados.
- Si los Peritos son personas naturales, deberán ser personas que, por su reconocida experiencia y solvencia moral, conozcan todo lo relacionado con la garantía que se vaya a evaluar y efectuarán la referida valoración de una manera técnica y ajustada a una realidad de mercado.
- La actualización de la Valoración de Hipotecas deberá realizarse al menos cada cinco (5) años mientras dure el crédito garantizado.

- Las mencionadas valoraciones deberán constar en la correspondiente carpeta de crédito del socio.
- Los honorarios de los peritos se aplicarán de conformidad con los valores establecidos en el presente Reglamento.
- El avalúo deberá contemplar valor de mercado, valor de reposición y valor de realización. El perito deberá presentar el informe de avalúo en el tiempo determinado y con la respectiva firma de responsabilidad.
- No se podrá realizar trabajos de peritaje para un solicitante de crédito que se encuentre dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad.

✓ **Cobertura de las garantías**

- La garantía hipotecaria o prendaria cubrirá al menos el 120% si es primera vivienda o vehículo de uso familiar. Para los otros casos será el 140% exceptuando los créditos comerciales ordinarios que será al menos una garantía real equivalente al 150% del monto de la deuda.
- Para socios, directivos, funcionarios o empleados calificados como vinculados la cobertura de la garantía será al menos del 140%.
- El crédito con garantías auto-liquidables se concederá hasta el 90% de los saldos de ahorros y del certificado de depósito a plazo fijo.
- Todo sujeto de crédito no podrá tener un endeudamiento superior al 200% de su patrimonio, salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran en lo que se excediese por lo menos con el 120%, esta condición no aplica para vinculados con la institución.

✓ **Garantías sobre firmas**

Es la garantía personal que se concederá bajo las siguientes condiciones:

- Demostrar solvencia económica en su patrimonio igual o superior al 200% del monto del crédito.

- Residir en la zona donde las Cooperativas tengan su ámbito de acción;
- Edad comprendida de 18 años hasta el límite de edad determinado por la aseguradora;
- No se acepta garantías mutuas o cruzadas, salvo que exista convenios o en aplicación del crédito asociativo en la modalidad de microcrédito de subsistencia.
- Una persona podrá otorgar más de una garantía siempre que su capacidad patrimonial lo permita;
- En caso de registrar crédito o garantía vigente deberá encontrarse al día en la(s) obligación(es);
- No podrán ser garantes los miembros de las Fuerzas Armadas y Policiales, así como personas del Clero, si su estabilidad de residencia es menor a un año.
- Los directivos y empleados de la cooperativa no podrán ser garantes entre sí, ni de otros socios, no aplica a cónyuges, y;
- No pueden ser garantes las personas que hayan litigado y exista sentencia ejecutoriada a favor de la Institución

✓ **Garantías Reales**

Constituye la garantía sobre bienes muebles o inmuebles que se presentan por parte del prestatario, prenda o hipoteca que deberá verificarse, se haya constituido en legal y debida forma y se halle inscrita en el registro correspondiente del respectivo cantón.

Todas las garantías deberán mantener plazo indefinido, mientras la cooperativa no las cancele por pago de las obligaciones. Se considera las siguientes condiciones:

- Los créditos que se concedieren a socios casados deberán ser aceptados solidariamente por los respectivos cónyuges a menos que se compruebe que el bien fue adquirido en estado de soltero, la disolución de la sociedad conyugal, o mediante capitulación matrimonial, o separación de bienes;
- El bien a hipotecarse o prendarse deberá estar ubicado en la zona de influencia de la institución, es decir las Provincias que cuenten con un

agencia o sucursal de la Cooperativa (Tungurahua, Cotopaxi, Pichincha, Bolívar, Guayas, Pastaza, etc.). Las constituciones de hipotecas fuera de la zona de influencia deberán ser autorizada por el Comité de Crédito del tercer nivel de aprobación;

- La hipoteca a constituirse deberá ser abierta.
- La garantía real puede ser otorgada por el socio prestatario de manera solidaria con su cónyuge, también se aceptarán hipotecas sobre bienes de terceras personas, siempre y cuando sean garantes solidarios o fiadores hipotecarios los propietarios del bien. Se podrá hipotecar el bien en compra.
- En caso de convenios de crédito Institucional, se podrá aceptar como garantía de respaldo de todas las operaciones concedidas bajo la hipoteca de un bien inmueble de propiedad de la persona jurídica

✓ **Garantías Hipotecarias**

- Las Hipotecas se constituirán con carácter de abiertas para garantizar las obligaciones directas e indirectas, presentes o futuras del socio; sin embargo, la constitución de la hipoteca abierta no exime del cumplimiento de todos y cada uno de los requisitos que los respectivos préstamos exigen, tampoco obliga a las Cooperativas a conceder nuevos préstamos al socio.
- En el caso de que el socio solicite el levantamiento de la hipoteca antes de culminar con el pago total de la obligación deberá justificar dicho pedido adjuntando la garantía bancaria o Carta de Compromiso Sustitución Hipoteca emitido por el BIESS u otra institución financiera legalmente constituida. Deberá ser autorizado por el Consejo de Administración. Este caso solo se aplicará para levantamiento y traspaso de la hipoteca a otra institución y se tramitará como indica el Instructivo de Traspasos de Hipotecas

✓ **Prendas**

La prenda puede ser ordinaria, especial e industrial.

- En el caso de prenda ordinaria, el bien prendado deberá entregar el socio para que las Cooperativas lo conserven o lo depositen a un tercero, hasta la cancelación del crédito.
- Cuando se trate de prenda especial, el bien prendado permanecerá en poder del socio, quien deberá responder civil y penalmente por su conservación, hasta el pago total del préstamo.
- La prenda Industrial observará lo determinado para la especial, pudiendo constituirse únicamente sobre los siguientes bienes que se encuentren asegurados contra incendio, accidente, robo o asalto, según el caso (maquinaria industrial y vehículos)
- Todo contrato de prenda será por escrito mediante escritura pública o documento privado reconocido notarial o judicialmente, e inscrito en el registro mercantil.
- Para el caso de vehículos nuevos se requerirá además el contrato de compra - venta con reserva de dominio cedido a favor de la Cooperativa.

13.- Expediente de créditos

Las instituciones mantendrán expedientes individuales para cada uno de sus sujetos de crédito, clasificados como cartera comercial (corporativos, empresarial y pymes) con la documentación e información suficiente para el adecuado manejo de la cartera y para respaldar el proceso de calificación y control de los activos de riesgo, los que deberán ser actualizados cuando la institución lo requiera.

La carpeta de crédito estará integrada por la siguiente información:

- Informe básico del socio
- Órdenes de operación:
 - a) Información financiera – Estados Financieros
 - b) Segmentos corporativo y empresarial:
 - c) Segmento pymes (personas jurídicas):

d) Segmento pymes (personas naturales):

- Proceso de Aprobaciones del crédito
- Informe de la unidad de riesgos
- Correspondencia
- Avalúos
 - e) Avalúos e informes relacionados con las garantías constituidas; y,
 - f) Reportes periódicos de inspecciones a prendas e hipotecas.
- Misceláneos

La carpeta legal y de garantía estará integrada por la siguiente información:

- Informes legales;
- Fotocopias del registro único de contribuyentes (RUC), nombramientos de administradores, representantes legales y poderes especiales, si fuere del caso;
- Escritura de constitución y última reforma del estatuto de la empresa;
- Copia de los contratos de hipoteca o de prenda constituidos a favor de la institución del sistema financiero;
- Copia de los certificados de los registradores mercantiles y de la propiedad, sobre prendas e hipotecas, según se trate;
- Copia de las pólizas de seguro y certificados de endoso de las mismas, para el caso de bienes hipotecados o preñados a favor de las instituciones del sistema financiero;
- Copias de las minutas y contratos de crédito a largo plazo y de operaciones concedidas mediante escritura pública;
- Certificados de cumplimiento de obligaciones extendidos por la Superintendencia de Compañías;
- Autorizaciones especiales de la Superintendencia de Compañías; y,
- Documentación sobre garantías, esto incluye títulos, escrituras, facturas, contratos y en general cualquier documento que legalmente justifique la propiedad de los bienes dados en garantía a las instituciones del sistema financiero.

14.- Custodio

Los expedientes de crédito y los pagarés serán resguardados por la persona designada en cada institución.

El responsable de la custodia mantendrá en orden, bajo condiciones de estricta seguridad y acceso restringido la documentación legal que ampara las operaciones de crédito, siendo estos los siguientes:

- Pagaré debidamente suscrito por deudores, codeudores, garantes y demás obligados al pago.
- Contrato de crédito debidamente suscrito por deudores, codeudores, garantes y demás obligados al pago.
- Tabla de amortización debidamente suscrita por deudores, codeudores, garantes y demás obligados al pago.
- Documentos originales de escrituras de hipotecas a favor de la cooperativa.
- Certificado original del Registro de la Propiedad o Mercantil según corresponda, en el que conste la constitución de la caución a favor de la cooperativa.
- Documentos legales habilitantes originales que hayan permitido el otorgamiento del crédito tales como poderes, disolución de sociedad conyugal, nombramientos de Gerente, autorizaciones de Directorio o Consejo de Administración.
- Copia certificada de los estatutos actualizados en caso de personas jurídicas.
- Bitácora de custodia de los documentos con firmas originales de entrega/recepción

La documentación correspondiente a cada préstamo que haya sido cancelado será considerada como parte de archivo pasivo, conservándola al menos seis períodos económicos cerradas conforme a las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

El encargado de la custodia será responsable del resguardo, control y de mantener un inventario actualizado de los documentos de garantías a favor de la Cooperativa

GESTIÓN DE EXCEDENTES FINANCIEROS

Para generar una eficiente rentabilización de los excedentes financieros, las instituciones deben contar con políticas y procedimientos de control claros que permitan generar una administración eficiente del efectivo, a través de negociaciones y gestión de las relaciones con las entidades financieras y el conocimiento sobre los instrumentos y productos que se ofrecen en el mercado financiero.

Para ésta gestión se contará por una parte con una metodología de calificación y valoración de las instituciones para minimizar el riesgo financiero acorde a los índices de liquidez y asegurar la máxima rentabilidad posible en cumplimiento de la normativa interna y de los entes de control.

1. Políticas generales

- ✓ Establecer procesos administrativos que generen mayor rentabilidad sobre los excedentes financieros y que garanticen operaciones con entidades financieras del Sector Financiero Popular y Solidario, Sector Financiero de Bancos.
- ✓ Negociar, valorar y procesar bajo criterios de transparencia, seguridad, rentabilidad y liquidez los procesos relacionados a la inversión de excedentes de liquidez de la institución.

2. Funciones y responsabilidades

Tabla 66.- Funciones y Responsabilidades por Área

ÁREA	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Será quien dicte las políticas para el manejo, supervisión y control de las inversiones. Aprobará la contratación de inversiones en base a los rangos de aprobación
PRESIDENTE	Se encargara de aprobar los rangos en montos de en las operaciones de inversiones.
GERENCIA GENERAL	Controlará que la administración de los recursos financieros de la institución se maneje con seguridad y eficiencia. Aprobará la contratación de inversiones en base a los rangos de aprobación. Aprobará los montos mínimos y máximos de fondos disponibles que deberán permanecer en las cajas fuertes de las diferentes oficinas operativas de cada entidad
DIRECTOR O JEFE FINANCIERO	Es la persona encargada de controlar, revisar y verificar que se cumplan los procesos y políticas definidas en el presente manual y forma parte del Comité de Inversiones.
CONTADOR	Se encargará del registro de movimientos contables de la institución en cuanto a las operaciones de gestión de tesorería
TESORERO	<ul style="list-style-type: none"> • Se encargará de manejar los recursos financieros para mantener un adecuado nivel de liquidez, maximizar los resultados financieros y organizar los procesos administrativos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar los fondos disponibles de las bóvedas con el objeto de mantener los montos mínimos y no superen los montos establecidos. • Aplicar el control y manejo sobre el custodio de ingreso y salida de títulos valores de las operaciones de inversiones, los cuales se registrará en una bitácora de inversiones. • Efectuar la negociación de inversiones de los excesos de liquidez en base al flujo de caja mediante los niveles de aprobación. • Elaborar un registro en el cual se informe la decisión de invertir, renovar o cancelar los fondos de liquidez. • Efectuar el manejo de inversiones según los parámetros establecidos por la entidad. • Llevar un control del vencimiento de las inversiones mediante un reporte de control del portafolio de inversiones.
OFICIAL DE RIESGOS	Se encargara de controlar e informar que los límites de exposición de riesgos de liquidez se encuentren dentro de la norma.
AUDITORÍA INTERNA	Efectuará arquezos de documentos de inversiones mensuales que permitan corroborar el buen manejo y custodio de los documentos

Elaborado por: Gavilanes (2017)

3. Políticas de control de las bóvedas y cajas fuertes

- ✓ El personal responsable del control de custodia y administración de bóvedas y cajas fuertes podrán realizar ingresos y salidas de dinero en horas hábiles de trabajo.
- ✓ Deberá existir un remplazo en ausencia del custodio que designe la gerencia general.
- ✓ Será responsabilidad del custodio mantener una copia de los medios de seguridad de bóveda o caja fuerte.
- ✓ Cada 6 meses deberán ser cambiadas las claves de bóvedas y cajas fuertes
- ✓ Las cajas fuertes deberán contar con todas las seguridades necesarias para garantizar el dinero documento y valores que se custodia en ellas.
- ✓ Las bóvedas y cajas fuertes eran áreas de acceso restringido.
- ✓ Podrán tener acceso al área de bóveda el personal autorizado que según sus funciones lo requiera previo el registro de la bitácora.
- ✓ Controlar que se mantenga los montos de bóvedas fijadas por cada entidad a través de un análisis estadístico de movimientos de efectivo de ventanillas, los mismos que deberán estar respaldados con el seguro respectivo

4. Políticas para la administración de fondos disponibles

Estas políticas hacen referencia a valores que se registran en cuenta de ahorros y cuentas corrientes, como se detallan a continuación:

- ✓ Se deberá establecer los montos mínimos y máximos de fondos disponibles necesarios para responder a los requerimientos de los socios, siendo congruente con los parámetros establecidos en los contratos y pólizas de seguridad vigentes. Para esto se tomará en referencia la siguiente tabla:

Tabla 67.- Montos máximos y mínimos

VALORES ESTABLECIDOS PARA CAJA GENERAL		
OFICINAS	BÓVEDA	
	MÍNIMO	MÁXIMO
MATRIZ	USD. 300,000,00	USD. 210,000,00
SUCURSAL AMBATO	USD. 30,000,00	USD. 21,000,00
SUCURSAL PILLARO	USD. 30,000,00	USD. 21,000,00
SUCURSAL BAÑOS	USD. 30,000,00	USD. 21,000,00
TOTAL	390,000,00	273,000,00

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ Los fondos disponibles que se mantengan en instituciones financieras deberán contar con una calificación mínima de riesgos establecidos en el manual de riesgos de cada entidad.
- ✓ Se deberá analizar al menos 3 propuestas de instituciones financieras para realizar la colocación de fondos disponibles.
- ✓ Para el cierre de cuentas de ahorros corrientes se deberá contar con la autorización de la gerencia.
- ✓ El límite de concentración de fondos disponibles en una misma entidad financiera será definido en el manual de administración integral de riesgos.
- ✓ Los excedentes de fondos disponibles de cajas deberán ser enviados inmediatamente a su depósito en las cuentas de ahorro o corriente que cada institución mantenga en otras instituciones financieras, a fin de reducir posibles riesgos y cumplir con las normas de seguridad determinadas para estos efectos por la institución;
- ✓ Las Instituciones financieras contarán con las pólizas de seguro necesarias para cubrir el riesgo de custodia y transporte de dinero y valores, a fin de evitar contingentes que puedan perjudicar los intereses institucionales y de los socios.

5. Políticas para la colocación de inversiones

Para el manejo y control de inversiones es necesario establecer políticas relacionadas con excedentes de liquidez referentes a: la disposición de recursos, negociación, clasificación, valoración y contabilización, distribución clara de las funciones entre las áreas, y la evaluación, medición y control de los diferentes riesgos involucrados. Se establece como políticas las siguientes:

- ✓ Las inversiones podrán ser realizadas en Instituciones Financieras o no financieras, legalmente domiciliadas en el Ecuador
- ✓ Las inversiones se realizarán diversificando los recursos y los plazos se distribuirán en base al requerimiento de liquidez
- ✓ Las inversiones se programarán y realizarán con adecuados flujos de efectivo
- ✓ La Clasificación de Inversiones realizadas por las instituciones se enmarcará a lo establecido en Catalogo Único de Cuentas de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de la siguiente manera:
 - Inversiones Negociables
 - Inversiones Disponibles para la venta
 - Inversiones Mantenido al Vencimiento
 - De Disponibilidad Restringida
- ✓ Se podrán realizar operaciones de inversión con una misma persona natural o jurídica por la suma que no exceda, en conjunto al 10% del patrimonio técnico de la entidad (o el porcentaje que cada institución considere), calculado al cierre del ejercicio anual inmediato anterior al de la colocación
- ✓ En la contratación de las inversiones, renovaciones, o cualquier manejo de valores, las entidades podrán establecer escalas de aprobación de la siguiente manera:

Tabla 68.- Niveles de Aprobación: Excedentes de liquidez

Niveles de aprobación	Monto de Aprobación		Condiciones de Firmas
	Desde	Hasta	
Subgerente y Dirección de Negocios	DESDE USD 00,00	A USD 300.000,00	Conjuntas
Gerente y Subgerente	DESDE USD 300.000,00	A USD 800.000,00	Conjuntas
Presidente y Gerente	USD 800.001,00 en adelante		Conjuntas

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ La Gerencia General está facultado a desistir de la inversión en entidades financieras que tengan inestabilidad por cualquier circunstancia, a pesar de

estar debidamente seleccionada; de este particular la Gerencia General, presentará un informe al Consejo de Administración.

- ✓ La Colocación de Inversiones se efectuará previa la calificación de la Instituciones Financieras en base Resolución 130-2015-F de la Junta de Regulación Monetaria Financiera, Artículo 9, Sección II, INVERSIONES.
- ✓ La calificación de las entidades financieras será realizada de manera trimestral o antes de realizar la colocación de excedentes de fondos.

Para esto, se ha considerado diseñar una metodología de calificación y valoración a las instituciones financiera para la colocación de los excedentes de liquidez, con el objeto de reflejar el valor razonable del portafolio de inversiones en los estados financieros, tomando como referencia condiciones propias de cada entidad como es el plazo de colocación, el tipo de instrumento financiero, el monto, etc.; y obtener uniformidad de criterios y procedimientos para la valoración del portafolio de inversiones

METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN Y VALORACIÓN

La metodología de valoración que se planteará para las instituciones financieras tomará como referente el cash management, sustentado en criterios de solvencia, rentabilidad y seguridad, lo cual permitirá acceder a información validada y confiable para una adecuada colocación de fondos excedentes.

En el desarrollo de la metodología de calificación y valoración se tomará en consideración los siguientes criterios.

1. Criterio cuantitativo
2. Criterio cualitativo
3. Valoración por tipo de riesgo
4. Escalas de riesgo

Criterio Cuantitativo

Es importante que las instituciones financieras en el uso de la metodología de calificación y valoración tomen como referentes criterios cuantitativos para su evaluación, los cuales incluyan un análisis financiero integral de la situación económica para su posterior toma de decisiones en referencia a la solvencia del emisor o contra parte.

Tabla 69.- Metodología de Calificación y Valoración: Criterio Cuantitativo

No.	Parámetro	Política	Referencia
1	Calificación de Riesgo	Calificación de Riesgo $> 0 = "A" = 1$ Calificación de Riesgo $< "A" = 0$	SEPS, SB
2	Índice de liquidez	Indicador de Liquidez no menor al promedio del sistema del mes disponible (Mayor al Promedio=1/ Menor al Promedio=0)	Boletines Mensuales
3	Nivel de Morosidad	Morosidad no mayor al promedio del sistema del mes disponible (Mayor al Promedio=0/ Menor al Promedio=1)	Boletines Mensuales
4	Solvencia Patrimonial	Patrimonio Técnico Constituido no inferior al 12% (Mayor al 12%=1/ Menor al 12%=0)	Boletines Mensuales
5	Pérdidas acumuladas	No registrar pérdida en los tres últimos años (Cuenta:3604 Balances valor 0=1 / Cuenta:3604 Balances valor $>0=0$)	Boletines Mensuales
6	Nivel de endeudamiento	Nivel de Endeudamiento menor al Patrimonio (Cuenta 26 $<$ Cuenta 3 = 1) Nivel de Endeudamiento mayor al Patrimonio (Cuenta 26 $>$ Cuenta 3 = 0)	Boletines Mensuales Anexo 3
7	ROA (Resultados del ejercicio/Activo promedio)	ROA debe ser mayor o igual al promedio del sistema del mes disponible (Mayor o = al Promedio=1/ Menor al Promedio=0)	Boletines Mensuales
8	ROE (Resultados del ejercicio/Patrimonio promedio)	ROE debe ser mayor o igual al promedio del sistema del mes disponible (Mayor o = al Promedio=1/ Menor al Promedio=0)	Boletines Mensuales

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Criterio Cualitativo

En el análisis cualitativo se tomará en referencia los atributos organizacionales y administrativos que generar una gestión financiera integral, de esta manera se podrá acceder mediante este análisis a una decisión sistemática de inversión en base a la experiencia comercial y financiera adquirida.

Tabla 70.- Metodología de Calificación y Valoración: Criterio Cualitativo

No.	Parámetro	Política	Referencia
1	Estados Financieros Publicados	* Pertenecer al Segmento 1-2 Del Sector de Economía Popular y Solidaria (Si=0.50 / No=0) * Pertenecer a la Superintendencia de Bancos (Si=0.50 / No=0)	SEPS, SB
2	Cumplimiento de obligaciones	* Cumpla a la fecha de vencimiento con las obligaciones derivadas de estos instrumentos (Cumple = 0.50) *No cumpla a la fecha de vencimiento con las obligaciones derivadas de estos instrumentos (No Cumple =0)	Registro de operaciones
3	Calificadora de Riesgos	*Cuenta con una calificadora de riesgo (Si = 0.50) * No cuenta con una calificadora de riesgo (No = 0)	SEPS, SB
4	Incumplimiento en los términos pactados en el título;	Cumple = 0.50 No Cumple = 0	Control Interno

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Valoración por tipo de riesgo

Para el desarrollo de la gestión de excedentes financieros, las instituciones deberán realizar una medición permanente de riesgos con la finalidad de determinar el perfil de confiabilidad para la ejecución de operaciones de inversión, así como también se establecerá el porcentaje de provisión por cada tipo de riesgo.

Tabla 71.- Metodología de Calificación y Valoración: Valoración por tipo de riesgo

TIPO DE RIESGO	VALORACIÓN	PROVISIÓN
RIESGO NORMAL	DE 7 A 10	No requiere de provisión
RIESGO ACEPTABLE	DE 5 A 6	Deberá contar con una provisión del 20,0% hasta el 49,99%
RIESGO APRECIABLE	DE 4 A 5	Deberán contar con una provisión del 50% hasta el 79,99%
RIESGO SIGNIFICATIVO	DE 2 A 3	Deberán contar con una provisión del 80% hasta el 99,99%
INVERSIÓN INCOBRABLE	DE 0 A 1	Deberán contar con una provisión del 100%

Elaborado por: Gavilanes (2017)

Escalas de Riesgo

Para el proceso de calificación y análisis de las instituciones financieras, es importante considerar y conocer las diferentes escalas de riesgo, que será el punto de partida para tomar la decisión de la colocación de los excedentes de fondos.

AAA. - La situación de la institución financiera es muy fuerte y tiene una sobresaliente trayectoria de rentabilidad, lo cual se refleja en una excelente reputación en el medio, muy buen acceso a sus mercados naturales de dinero y claras perspectivas de estabilidad. Si existe debilidad o vulnerabilidad en algún aspecto de las actividades de la institución, ésta se mitiga enteramente con las fortalezas de la organización;

AA.- La institución es muy sólida financieramente, tiene buenos antecedentes de desempeño y no parece tener aspectos débiles que se destaquen. Su perfil general de riesgo, aunque bajo, no es tan favorable como el de las instituciones que se encuentran en la categoría más alta de calificación;

A.- La institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero y es bien recibida en sus mercados naturales de dinero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitada y que se supere rápidamente. La probabilidad de que se presenten problemas significativos es muy baja, aunque de todos modos ligeramente más alta que en el caso de las instituciones con mayor calificación;

BBB. - Se considera que claramente esta institución tiene buen crédito. Aunque son evidentes algunos obstáculos menores, éstos no son serios y/o son perfectamente manejables a corto plazo;

BB.- La institución goza de un buen crédito en el mercado, sin deficiencias serias, aunque las cifras financieras revelan por lo menos un área fundamental de preocupación que le impide obtener una calificación mayor. Es posible que la entidad haya experimentado un período de dificultades recientemente, pero no se espera que esas presiones perduren a largo plazo. La capacidad de la institución para afrontar imprevistos, sin embargo, es menor que la de organizaciones con mejores antecedentes operativos:

B.- Aunque esta escala todavía se considera como crédito aceptable, la institución tiene algunas deficiencias significativas. Su capacidad para manejar un mayor deterioro está por debajo de las instituciones con mejor calificación.

6. Políticas para el control de inversiones

- ✓ Llevar un control del vencimiento de las inversiones a través del reporte de control del portafolio de inversiones a fin de que se puedan realizar las renovaciones o cancelaciones que sean del caso, de la siguiente manera:

Tabla 72.- Vencimiento Portafolio de Inversiones

REPORTE VENCIMIENTO PORTAFOLIO DE INVERSIONES										
#	FECHAS			# DCTO.	INSTITUCIÓN	ESTADO	TASA	PLAZO	VALOR	SALDO
	REG.	INICIO	VMTO.							
1										
2										
3										
4										

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ Mensualmente el Responsable de Tesorería preparará el reporte del Portafolio de Inversiones, mismo que deberá ser cuadrado con la cuenta contable correspondiente y servirá de base para la contratación, renovación o liquidación del portafolio de inversiones, previo una análisis de la liquidez institucional, de acuerdo a la siguiente tabla modelo:

Tabla 73.- Reporte de Inversiones

REPORTE DE INVERSIONES																			
DETALLE DE INVERSIONES AL:																			
No.	Código Contable	RUC	No. Dcto	Nombre de la Entidad	Calif. de Riesgo	Fecha Inicio	Fecha Vct.	Plazo	Valor	Tasa de Interés	Interés	Capital mas interés	Ret.	Valor Total al Vcto	Interés Deven	Días por deven	Días trans		

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ El Responsable de Tesorería deberá emitir un informe de Orden de Negociación por cada operación de inversión que se realice en las Instituciones Financieras para controlar y dejar constancia escrita de la decisión tomada, para que Auditoría interna verifique el manejo.
- ✓ El informe de orden de Negociación deberá ser numerada por cada operación y deberá constar las firmas autorizadas en base a los montos establecidos por cada entidad. Este informe deberá contenerla siguiente información que se detalla en la tabla:

Tabla 74.- Orden de Negociación

INFORME DE ORDEN DE NEGOCIACIÓN							No. 001																																
							Fecha:																																
<p>TIPO DE DOCUMENTO:</p> <p><u>VENCIMIENTO</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th style="width: 12.5%;">Institución</th> <th style="width: 12.5%;">No. Dcto</th> <th style="width: 12.5%;">Fecha Inicial</th> <th style="width: 12.5%;">Fecha Vcto.</th> <th style="width: 12.5%;">Tasa</th> <th style="width: 12.5%;">Plazo</th> <th style="width: 12.5%;">Valor</th> <th style="width: 12.5%;">Interés - Impuesto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p><u>RESOLUCIÓN</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #d9ead3;"> <th style="width: 12.5%;">Institución</th> <th style="width: 12.5%;">Operación</th> <th style="width: 12.5%;">Detalle</th> <th style="width: 12.5%;">Monto</th> <th style="width: 12.5%;">Plazo</th> <th style="width: 12.5%;">Tasa</th> <th style="width: 12.5%;">Vencimiento</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <tr> <td style="width: 80%; text-align: right;">TOTAL INVERSIÓN</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">- \$</td> </tr> </table> <p><u>APROBACIÓN</u></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;"> <p>_____</p> <p>PRESIDENTE</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>_____</p> <p>GERENCIA</p> </div> </div> <p>Analizado por :</p> <p>Revisado por:</p>								Institución	No. Dcto	Fecha Inicial	Fecha Vcto.	Tasa	Plazo	Valor	Interés - Impuesto									Institución	Operación	Detalle	Monto	Plazo	Tasa	Vencimiento								TOTAL INVERSIÓN	- \$
Institución	No. Dcto	Fecha Inicial	Fecha Vcto.	Tasa	Plazo	Valor	Interés - Impuesto																																
Institución	Operación	Detalle	Monto	Plazo	Tasa	Vencimiento																																	
TOTAL INVERSIÓN	- \$																																						

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ Todos los documentos originales de inversiones realizados por la Cooperativa, deberán estar bajo la custodia del Tesorero/a, quien los guardará en Caja Fuerte, llevando un estricto registro y control de los mismos en la bitácora correspondiente

Tabla 75.- Control de ingreso a bóveda

CONTROL DE INGRESO A BÓVEDA : DOCUMENTOS INVERSIONES						
AGENCIA:				No. 001		
FECHA	NOMBRE	CARGO	MOTIVO DE ACCESO	HORA DE INGRESO	HORA DE SALIDA	FIRMA

Elaborado por: Gavilanes (2017)

- ✓ Auditoría Interna deberán controlar al menos trimestralmente el estado y el manejo correcto de las inversiones realizadas por cada institución.

III ETAPA

SOCIALIZACIÓN DEL MODELO

Para la socialización de la propuesta, se elaboró un esquema sobre la base de la perspectiva interna de la gestión de tesorería en la que se desarrolla la institución, para dar importancia a los grupos de interés que las escuchan. Proceso de socialización en los siguientes aspectos:

- Coordinación, integración y participación del personal del área de tesorería acorde al cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- Difusión y comunicación del modelo de gestión de tesorería basado en el cash management a nivel directivo y ejecutivo de las instituciones financieras.
- Establecer un cronograma de socialización del modelo de gestión de tesorería basado en el cash management para la evaluación de la implementación futura.

En este contexto, esta socialización será la referencia en términos de integración entre cada una de las áreas administrativas y financieras de las cooperativas para liderar un proceso de cambio sistemático que permita obtener resultados orientados hacia una

responsabilidad en la gestión de tesorería, para estos se desarrollará un cronograma de socialización como guía para el cumplimiento de las actividades y etapas del modelo.

Tabla 76.- Actividades de socialización del modelo de cash management

Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				RESPONSABLES
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
DESARROLLO DE LAS TÉCNICAS DEL CASH MANAGEMENT	■	■															Jefe financiero, jefe administrativo, tesorero y jefe de negocios y operaciones
DESARROLLO DE AL ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN DEL CASH MANAGEMENT																	
Gestión de cobros					■	■	■	■									
Gestión de pagos									■	■	■	■					
Gestión de excedentes financieros a corto plazo													■	■	■	■	

Elaborado por: Gavilanes (2017)

El cronograma promoverá un cumplimiento de trabajo en cada una de las etapas de manera que se ajuste a los requerimientos institucionales.

Bibliografía

- Araujo, David. (2012). *Inversion y efectivo*. México: Trillas.
- Fierro, Ángela María. (2014). *Administracion financiera*. México: Patria.
- Moreno, Joaquín. (2012). *Finanzas Corporativas*. Argentina: Alfa Omega.
- Pavez Tapia, Miguel Angel. (2016). *MODELO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN TESORERÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA*. Santiago: Universidad de Chile.
- ACR. (19 de 05 de 2018). 600 cooperativas de ahorro y crédito controladas por SEPS. *El Mercurio*.
- ACR. (29 de 06 de 2018). Crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador. *El Mercurio*.
- Amat, Oriol. (2010). *Introducción a la Contabilidad y Finanzas*. México: PROFIT.
- Angulo, S., & Astudillo, G. (2017). *200 cooperativas se liquidaron en tres años, según la Cosede*. Quito: El Comercio.
- Angúlo, Sebastián. (25 de 10 de 2017). 200 cooperativas se liquidaron en tres años, según la Cosede. *El Comercio*.
- Antomá, J.; Álvarez, A. (2015). *Gestión de tesorería*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Añez, Manfredo. (2009). *Aspectos básicos del análisis de crédito*. México: Trillas.
- Araiza, V. (2014). *La evolución de la gestión de tesorería en las empresas*. México: imef.
- Araujo, David. (2014). *Gestión de proyectos*. México: Pearson.
- Arcoraci, E. (2010). *Contabilidad - Ratios financieros*. Buenos Aires: Claretiana.
- Asamblea Constituyente. (2015). *Constitución del Ecuador*. Quito: Asamblea Constituyente.
- Ayala, Verónica. (2013). *Modelo de Gestión de Liquidez*. Quito: Ecuador.
- Bachiller, A., Lafuente, A.; (2014). *Gestión económico-financiera del circulante*. Madrid: Pirámide.
- Bernal, Augusto. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Bernal, Cesar. (2012). *Metodología de la investigación*. México: PEARSON.

- Bernal, César Augusto. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Pearson.
- Bravo, Mercedes. (2004). *Contabilidad General* (Quinta ed.). Ecuador: Nuevo Día.
- Castro, Samuel. (2014). *Administración de finanzas*. México: Mc Graw Hill.
- César, Bernal. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON.
- Cevotareb, Eleonora. (2013). *Enfoque crítico, una revisión a su historia*. México: Cielo.
- Chiriboga, Luis. (2007). *Sistema Financiero*. Quito: Publigráficas Jokama.
- CODIGO ORGANICO MONETARIO Y FINANCIERO. (2014). *Sección 6 De los activos, límites de crédito y provisiones*.
- Cordes. (2018). *Análisis sobre el sector de cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador*.
- Córdova, Marcial. (2007). *Análisis Financiero*.
- Corrales, Carlos. (2015). *Cash Management*. España: Publicaciones gestión de tesorería.
- Cuatrecasas, Luis. (2014). *Gestión Financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Cuatrecasas, Luis. (2014). *Inversiones*. México: Oceano.
- Cuatrecasas, Luis. (2013). *Planificación financiera*. México: Alfa omega.
- De la Hoz, Betty. (2011). *La Inflación como Factor Distorsionante de la Información Financiera*. México: Pearson.
- Demestre, Castelles. (2013). *Gestión básica de tesorería*. México: Mc Graw Hill.
- Desarrollo, C. d. (2018).
- Diario la Hora. (24 de 09 de 2011). Tungurahua es la tercera sede del Cooperativismo en Ecuador.
- Dirección de posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría. (2015). Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Elizondo, Alan. (2012). *Análisis Financiero*. Argentina: Patria.
- Escobar, Diego. (2015). *Impacto del análisis financiero en la toma de decisiones, Caso de aplicación en Juan Valdez*. Medellín: Encuentro de Investigación Formativa
- .

- Estrada, S. (2010). *espe.edu.ec*. Recuperado el 2014, de [espe.edu.ec: repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1710/1/T-ESPE-026788.pdf](http://espe.edu.ec/repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1710/1/T-ESPE-026788.pdf)
- Eugene, Brigham. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Patria.
- Eugene, Brigham. (2009). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Patria.
- Eugene, Brigham. (2010). *Administración financiera*. Argentina: Mac Graw Hill.
- Financiera, J. d. (2015). *Seccion II. Inversiones*. Quito.
- Finol, A. (2015). *La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual*. Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia .
- Galvan, José. (2011). *Fundamentos de la administracion fiannciera*. Quito: CECSA.
- García, F. (2002). *Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México: Limusa.
- Genoni, Gustavo . (2014). *Capital de trabajo, gestion de tesoreria y valuacion de empresas*. España : Estudios de Administracion.
- Gil, Ana. (2011). *Introducción al análisis financiero*. España: Editorial Club Universitario.
- Gonzales, M. (2015).
- Gordón, Alexander. (2005). *Fundamentos de Inversiones*. Mexico: Prentice Hall.
- Héctor, Delgado. (2009). *Análisis de Estados Financieros*. México: Trillas.
- Hernández, R. (2013). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, Roberto. (2013). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Houston, J. (2012). *Fundamentos de administracion financiera*. México: Grupo Editorial patria.
- <http://www.ruralfinance.org/>. (08 de 11 de 2013). <http://www.ruralfinance.org/>.
Obtenido de <http://www.ruralfinance.org/>.
- Iturralde, T., Maseda, A., & Leire, R. (2014). *La gestión de la liquidez: necesidades y excedentes de tesorería*. España: Boletín económico de ICE 2834.
- Jauregui, M. (23 de 03 de 2017). *Estado de resultados: definición, estructura y características*. *Aprendiendo Administración*. Recuperado el 16 de 12 de 2018, de Estado de resultados: definición, estructura y características. *Aprendiendo Administración*: <https://aprendiendoadministracion.com/estado-de-resultados/>

- Junta Bancaria de Ecuador. (2011). *Resolución JB-2011*. Quito: SBS.
- Ketelhohn, M. (2013). *Planificación Financiera*. Argentina: Patria.
- La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (2015). Quito: SEPS.
- Lawrence, Joan. (2010). *La gestión financiera*. México: Trillas.
- Mariño, Wilson. (2013). *Fundamentos Financieros*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- Martínez y García. (2014). *Finanzas Coooperativistas*. Colombia: Gestión.
- Martínez, Gonzalo. (2015). Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos. *ARJE*.
- Maseda, Amaia . (2015). *CASH MANAGEMENT: ANÁLISIS EMPÍRICO DE UNA CULTURA FINANCIERA*. España: Universidad del País Vasco .
- Masquelier, F. (2010). *La gestión de la liquidez durante la crisis*. PwC.
- Medina, Carlos. (25 de 03 de 2018). La cartera bruta de tres cooperativas supera a 11 bancos medianos. *El telegrafo*.
- Ministerio de Economía Popular y Solidaria. (2013). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito.
- Miño, Wilson . (2013). *Historia del cooperativismo en el Ecuador*. Quito: Oxigenio.
- Montalvo, Carlos. (2011). *Administración Financiera Básica*. México: Trillas.
- Monzón José. (2003). *El cooperativismo en la hsitoria de la literatura económica*. España: CIRIEC.
- Morales, Doris. (2013). *Tendencias en el desempeño financiero de las empresas multinacionales y la estrategia de traslado de actividades en la búsqueda de competitividad*. Costa Rica: Revista Atlántica de Economía.
- Muñoz, Carlos. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Naummov, Carlk. (2016). *Organización Financiera*. Colombia: Pertenice.
- Nava, Marbelis. (2010). *Análisis financiero: una herramienta clave para un renidmiento financiero eficiente*. Venezuela: Revista Venezolana de Gerencia.
- Nicolai, Esteban. (2014). *Análisis del Sector Cooperativo del Segmento 4 en la Economía Popular y Solidaria*. Quito: UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO.
- Nicole, Roldan. (2015). *Morosidad bancaria*. México: Trillas.

- Ortega, Alfonso. (2012). *Introducción a las finanzas*. México: Mc Graw Hill.
- Ortiz, Alberto. (2015). *Gestión presupuestaria*. Argentina: Pearson.
- Ortiz, Héctor. (2013). *Análisis Financiero*. México: Salvio.
- Pérez, José. (2011). Gestión de tesorería en el manejo del capital circulante y rentabilidad en pymes. *Revista de Contabilidad y Dirección* .
- Piñeiro Sánchez, C., Monelos, P., & Álvarez García, B. (2006). *Dirección financiera: modelos avanzados de decisión con excel*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Pomboza Teneta, María Belén. (2017). "EL proceso de créditos y la liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 2 zona 3, en el año 2015" . Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Ramirez, J. (2008). " *Captaciones de Recursos*".
- Registro Oficial . (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidario del Sistema Financiero*. Quito: Regsitro oficial.
- Roberto, Hernández. (2010). *Metodología de la Investigación*. Chile: Mc Graw Hill.
- Rovayo, M. (2011). *Gestión e inversión*. México: Trillas.
- Rubio, D. (2007). *Manual de Análisis Financiero*.
- Ruiz, Laire. (2015). *Un modelo explicativo de la gestión de tesorería en la empresa*. España: FESIDE.
- Sánchez, Carlos. (2016). *FORMULACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PRESUPUESTOS*. México: IASEC.
- Sánchez, L. (2012). *Conceptos básicos de tesorería*. Galicia: CEEI GALICIA, S.A.
- Santos, J. (2012). *Conceptos básicos de tesorería*. Galicia: C.E.E.I GALICIA.
- SEPS. (12 de 05 de 2017). *DE LA CONSTITUCION DE PROVISIONES DE CUENTAS POR COBRAR Y OTROS ACTIVOS*. Quito.
- Torres, G. (2011). *Contabilidad de costos y presupuestos*. Chile: Editorial Legal Publishing. .
- Torres, M. (2010). *espol.edu.ec*. Recuperado el 2014, de [espol.edu.ec: https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6834/.../TESIS.do...](https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/6834/.../TESIS.do...)
- Unger, R. M. (2014). *The Critical Legal Study Movement*. Estados Unidos: Harvard University Pres.

- UTA, U. T. (19 de 06 de 2017). *Captaciones a nivel nacional, regional, Tungurahua y sus cantones*. Ambato.
- Valderrama, Santiago. (2012). *Pasos del proceso investigativo*. Perú: San Marcos.
- Valencia, Marisol . (2014). *Prueba de sesgo sobre rendimientos financieros en el mercado colombiano*. Medellín: Lecturas de Economía .
- Velastegui. (2014). *La gestión de tesorería y su incidencia en la liquidez del sector cooperativo rural del cantón Ambato*. Ambato.
- www.creafam.com.co. (19 de 06 de 2018). *www.creafam.com.co*. Obtenido de <http://www.creafam.com.co>
- www.ilo.org. (19 de 06 de 2018). Obtenido de <http://www.ilo.org>
- Zeballos, E. (2007). *Fundamentos de Contabilidad*. Arequipa: Juve.

Anexos



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
FORMULARIO DE ENCUESTA DIRECCIONADO AL PERSONAL DE LAS
COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEL SEGMENTO 1 DE LA
PROVINCIA DE TUNGURAHUA

TEMA: “La Gestión de Tesorería y el Rendimiento Financiero de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

OBJETIVO GENERAL: Recolectar información acerca de la gestión de tesorería y su impacto en el rendimiento financiero

INSTRUCCIONES: Conteste la pregunta con la mayor simplicidad posible. Marque con X una sola vez en el paréntesis indicado.

Institución:.....

Área:

Cargo.....

Función.....

Tiempo de experiencia:.....

Contenido:

1.- ¿Para la adecuada gestión financiera y económica, cuenta la entidad con área de Tesorería?

Si ()

No ()

2.- ¿En qué medida considera que la Entidad mantiene una gestión de tesorería acorde con sus necesidades financieras?

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

3.-¿Dispone de un manual de políticas y procedimientos que permitan el adecuado control y registro en todas las operaciones de tesorería de su institución?

Si ()

No ()

4.-¿El manual de gestión de tesorería se encuentra actualizado de acuerdo a las políticas, procesos y procedimientos aplicados?

Si ()

No ()

5.-¿Esta claramente definidas las funciones y responsabilidades en el área de tesorería?

Si ()

No ()

6.-¿La Institución mantiene programas de capacitación relacionado a manejo y gestión de tesorería?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

7.-¿Dispone la institución de un presupuesto anual de tesorería?

Si ()

No ()

8.-¿Con que frecuencia se realiza un control presupuestario?

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

9.- ¿Dentro de la gestión de tesorería, realiza la entidad comparaciones de los resultados con periodos anteriores?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

10.-¿Se identifican los principales puntos críticos en el área de tesorería que requieren mayor control?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

11.-¿En caso de excedentes de liquidez, la entidad ha definido políticas, procesos y procedimientos de inversión temporal de los recursos?

Si ()

No ()

12.-¿Los fondos de inversión colocados por la entidad generan la rentabilidad esperada?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

13.-¿Existe una metodología interna de valorización y calificación las instituciones financieras para mitigar el riesgo?

Si ()

No ()

14.-¿Auditoría Interna dentro de su ámbito de competencia aplica un control a los documentos físicos de tesorería?

Si ()

No ()

15.-¿Con qué frecuencia Auditoría Interna realiza un control a los documentos físicos de tesorería?

Mensual ()

Trimestral ()

Semestral ()

Anual ()

16.-¿Existe un documento que respalde la formalización de las decisiones de inversión?

Si ()

No ()

17.-¿Para la colocación de inversiones existe niveles de autorización?

Si ()

No ()

18.-¿Mantienen la institución una bitácora institucional de ingreso y salida de documentos de tesorería?

Si ()

No ()

19.-¿La entidad ha determinado estrategias y políticas claras para la administración y manejo de los recursos económicos?

Si ()

No ()

20.-¿Es utilizado el Estado de Flujo de Caja como una herramienta adecuada para la administración del efectivo?

Si ()

No ()

21.-¿Para la administración de los recursos económicos, la entidad utiliza para su análisis todos los indicadores de rentabilidad?

Si ()

No ()

22.-¿Efectúa monitoreo de la liquidez para conocer el efectivo o “liquido” que tiene disponible la entidad?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

23.-Las captaciones que realiza la Entidad responde a las necesidades de liquidez?

Si ()

No ()

24.- ¿La entidad realiza reportes para el seguimiento y control de morosidad que afecta a la liquidez?

Siempre ()

Casi siempre ()

Algunas veces ()

Muy pocas veces ()

Nunca ()

25.-La institución realiza flujo de caja diarios para medir la liquidez como función de la gestión de tesorería?

Si ()

No ()

26.-¿Cómo califica la utilidad de la información contable para la toma de decisiones en el área de tesorería?

Excelente ()

Buena ()

Regular ()

Deficiente ()

27.-¿Cómo califica la liquidez financiera de la institución para hacer frente a los requerimientos económicos e institucionales?

Alta ()

Media ()

Baja ()

28.-¿Existe una herramienta de control para poder evaluar los indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y sostenibilidad de la entidad?

Si ()

No ()

29.-¿Se han identificado cuáles eventos son los principales generadores del riesgo de liquidez ?

Si ()

No ()

30.-¿Está de acuerdo que dentro del alcance de objetivos estratégicos y metas financieras, la entidad pueda implementar un modelo de gestión de tesorería que se alíne a los procesos y procedimientos financieros y económicos?

Muy de acuerdo ()
De acuerdo ()
En desacuerdo ()
Muy en desacuerdo ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN