



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA C.P.A.**

## **TESIS DE GRADO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE**  
**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TEMA:**

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y**  
**FINANCIEROS A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**“SHOBOL LLIN LLIN LTDA.” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO,**  
**CANTÓN RIOBAMBA, PARROQUIA SAN JUAN, PERIODO 2012.**

**AUTORA:**

**Elsa Noema Arguello Veloz**

**Riobamba - Ecuador**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

**Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA, PARROQUIA SAN JUAN, PERIODO 2012.”**

**Previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. ELSA NOEMA ARGUELLO VELOZ, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.**

Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Katherine Elizabeth Sandoval Escobar

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, ELSA NOEMA ARGUELLO VELOZ, con C.I. 210047125-5, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, expongo que todos los criterios e ideas emitidas en la investigación denominada “EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA, PARROQUIA SAN JUAN, PERIODO 2012”, es original y legítima por lo mismo la responsabilidad del contenido de esta investigación para efectos legales y académicos, son de la autora y el patrimonio intelectual corresponde a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Elsa Noema Arguello Veloz**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación la dedico principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Jorge Arguello y Elsa Veloz por sus sabios consejos y su apoyo incondicional por ser el pilar fundamental de mi vida y mantener la confianza y fe en mí, aun cuando me quebrantaba ante las dificultades, proyectándome siempre perseverancia y fortaleza en los momentos difíciles.

A mí pequeña princesa Arianna Rojas que es mi inspiración y mi mayor felicidad que bajo del cielo para llenarme de alegría y a mi esposo Edison Rojas que con su amor, comprensión y su apoyo incondicional , por darme las fuerzas necesarias para salir adelante por estar en otro momento tan importante de mi vida, a mis abuelitos (as), hermanos (as), amigos (as), y docentes por sus enseñanzas y conocimientos impartidos gracias a todos aquellos que forman parte de mi vida que me impulsaron a llegar a cristalizar este gran logro de mi vida.

**Elsa Noema Arguello Veloz**

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar la investigación, me es grato manifestar mi más profundo agradecimiento:

A Dios por darme los medios suficientes que han permitido dar el esfuerzo diario inmenso en mi vida, al apoyo y amor incondicional de mis padres y conjuntamente con mi familia quienes me incentivaron a la superación y me inculcaron normas y éticas que han sido de mucha utilidad en todos los momentos de mi vida.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas y al sólido compromiso de los Docentes y quienes forman parte de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, que se esfuerzan cada día por la formación de una nueva generación de profesionales.

Del mismo modo expreso una eterna gratitud y agradecimiento a mis tutores de tesis quienes supieron guiarme con esfuerzo y dedicación en el desarrollo de mi tesis.

De corazón Gracias por el apoyo brindado.

**Elsa Noema Arguello Veloz**

## ÍNDICE GENERAL

<b>Contenido</b>	<b>Pág.</b>
Certificación del tribunal .....	II
Certificado de responsabilidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice general.....	VI
Índice de tablas .....	IX
Índice de gráficos.....	XI
Resumen ejecutivo.....	XIV
Summary.....	XV
Introducción .....	1
Capítulo I.....	4
El problema.....	4
1.1 Antecedentes del problema.....	4
1.1.1 Formulación del problema de investigación.....	5
1.1.2 Delimitación del problema .....	5
1.2 Objetivos.....	5
1.2.1 Objetivo general.....	5
1.2.2 Objetivos específicos .....	5
1.3 Justificación de la investigación.....	6
Capítulo II.....	7
Marco teórico.....	7
2.1 Fundamentación teórica.....	7
2.1.1 Definición e importancia de administración.....	7
2.1.1.1 Concepto de proceso administrativo.....	8
2.1.1.2 Aplicación del proceso administrativo.....	8
2.1.1.3 Elementos del proceso administrativo .....	10
2.1.2 Conceptos básicos.....	11
2.1.2.1 Eficiencia .....	11
2.1.2.2 Eficacia .....	11
2.1.2.3 Economía .....	12
2.1.3 Evaluación administrativa y financiera .....	12
2.1.3.1 Evaluación administrativa.....	12
2.1.3.2 Evaluación financiera.....	14
2.1.4 Gestión administrativa .....	14

2.1.5	Gestión financiera.....	15
2.1.6	Gestión por procesos.....	17
2.1.6.1	El modelo europeo de excelencia empresarial (EFQM) ( European Foundation Quality Management.) .....	18
2.1.6.2	Modelo de gestión de procesos .....	19
2.1.7	Concepto de flujograma.....	23
2.1.8	Estados financieros .....	25
2.1.8.1	Análisis financiero .....	25
2.1.8.2	Análisis horizontal .....	26
2.1.8.3	Análisis vertical .....	26
2.1.8.4	Diferencia entre análisis horizontal yanálisis vertical .....	26
2.1.9	Manual de procesos .....	27
	Capítulo III.....	28
	Marco metodológico .....	28
3.1	Hipótesis o idea a defender.....	28
3.1.1	Hipótesis general .....	28
3.1.2	Hipótesis alternativas.....	28
3.2	Variable .....	28
3.2.1	Variable independiente .....	28
3.2.2	Variable dependiente .....	28
3.3	Tipo de investigación .....	29
3.3.1	Tipos de estudios de investigación .....	29
3.3.2	Diseño de la investigación .....	29
3.4	Población y muestra .....	29
3.4.1	Resultados de la encuesta aplicada a los socios -clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” .....	31
3.5	Métodos, técnicas e instrumentos.....	41
3.5.1	Métodos .....	41
3.5.2	Técnicas e instrumentos.....	41
	Capítulo IV .....	43
	Análisis de resultados .....	43
4.1	Metodología, guía y/o procedimientos de implementación o de propuesta. ....	43
4.2	Propuesta .....	44
4.2.1	Información general.....	44
4.2.2	Diagnóstico situacional de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda” .....	49

4.2.3	Análisis FODA de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda” .....	50
4.2.3.1	Análisis interno .....	52
4.2.3.2	Análisis externo .....	52
4.2.3.3	Análisis de la matriz FODA – evaluación de factores .....	53
4.2.4	Aplicación del modelo de gestión por procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” .....	59
4.2.5	Identificación y secuencia de los procesos .....	59
4.2.5.1	Área administrativa manual de procesos de la cooperativa .....	60
4.2.5.2	Área financiera.....	66
4.2.5.3	Análisis de la identificación.....	70
4.2.5.4	Resultados de las encuestas realizadas a los socios y departamentos de estudio y entrevista al gerente de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda” .....	70
4.2.6	Descripción de los procesos.....	76
4.2.7	Seguimiento y medición de los procesos.....	83
4.2.8	Mejora de los procesos .....	85
4.2.9	Manual de procesos .....	85
4.2.9.1	Introducción .....	85
4.2.9.2	Objetivo del manual.....	86
4.2.9.3	Alcance del manual.....	86
4.2.10	Procesos estratégicos, operativos y de apoyo .....	86
4.2.10.1	Procesos del gerente.....	88
4.2.10.2	Apertura de cuentas de ahorros .....	92
4.2.10.3	Depósito de ahorros.....	98
4.2.10.4	Depósito a plazo fijo .....	101
4.2.10.5	Retiro de ahorros .....	104
4.2.10.6	Otorgamiento de créditos .....	109
4.2.10.7	Recuperación de crédito.....	112
4.2.10.8	Cierra de cuenta de ahorros.....	116
4.2.10.9	Proceso de la secretaria .....	119
4.2.10.10	Mantenimiento y limpieza.....	122
4.2.10.11	Guardia de seguridad.....	126
4.2.10.12	Elaboración de estados financieros .....	131
4.2.11	Análisis de los estados financieros .....	135



4.2.12	Análisis financiero horizontal y vertical al balance general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda”. .....	135
4.2.12.1	Análisis horizontal al estado de situación financiera Año 2011 – 2012 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda” .....	135
4.2.12.2	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda” análisis horizontal del estado de pérdidas y ganancias años 2011- 2012.....	140
4.2.12.3	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda” análisis vertical al Estado de situación financiera años 2011 – 2012 .....	142
4.2.12.4	Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda” análisis vertical al estado de pérdidas y ganancias año 2011 – 2012 .....	146
4.2.13	Indicadores financieros y indicadores de gestión .....	149
4.2.13.1	Indicadores financieros .....	149
4.2.13.2	Indicadores de gestión.....	158
4.2.14	Resultados de la encuesta aplicada al departamento administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” .....	163
4.2.15	Resultados de la encuesta aplicada al departamento financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” .....	173
4.2.16	Comunicación de resultados de la evaluación.....	182
4.2.17	Informe final de la evaluación de procesos administrativos y financieros .....	183
4.3	Verificación de hipótesis o idea a defender.....	186
	Conclusiones.....	187
	Recomendaciones .....	188
	Bibliografía .....	189
	Linkografía.....	190
	Anexo.....	192

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1.	Población .....	30
2.	El servicio al cliente.....	31
3.	La cooperativa le brinda respaldo económico. ....	32
4.	Confía usted plenamente en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda. ....	33
5.	Se demora mucho en las filas para acceder a ventanilla.....	34
6.	Los servicios de ahorro, crédito e inversiones cubren sus necesidades.....	35
7.	La información que le brinda el personal de la cooperativa es buena. ....	36
8.	Se siente bien al ser socio de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.....	37
9.	El tipo de crédito. ....	38

10. Los plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito. ....	39
11. Tasas de interés. ....	40
12. Matriz FODA.....	51
13. Análisis interno. ....	52
14. Análisis externo.....	53
15. Ponderación de medios internos. ....	55
16. Ponderación de medios externos.....	58
17. Diagrama de procesos administrativos y financieros de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”.....	68
18. Flujograma del proceso administrativo y financiero de COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”.....	80
19. Seguimiento y medición del proceso administrativo y financiero de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”.....	83
20. Procesos del gerente .....	88
21. Indicador del gerente .....	91
22. Apertura de cuentas de ahorros .....	92
23. Indicador apertura de cuenta de ahorros .....	96
24. Depósito de ahorros .....	98
25. Indicador depósito de ahorro .....	100
26. Depósito a plazo fijo.....	101
27. Indicador depósito a plazo fijo.....	103
28. Retiro de ahorros .....	104
29. Indicador retiro de ahorros .....	108
30. Otorgamiento de crédito.....	109
31. Indicador otorgamiento de crédito.....	111
32. Recuperación de crédito.....	112
33. Indicador recuperación de crédito .....	115
34. Cierre de cuenta de ahorros .....	116
35. Indicador cierre de cuenta de ahorros .....	118
36. Proceso de la secretaria .....	119
37. Indicador de la secretaria .....	121
38. Mantenimiento y limpieza .....	122
39. Indicador de mantenimiento y limpieza.....	125
40. Guardia de seguridad.....	126
41. Indicador del guardia de seguridad.....	129
42. Elaboración de estados financieros.....	131
43. Indicador elaboración de estados financieros.....	134
44. Análisis horizontal al estado de situación financiera .....	135
45. Análisis horizontal al estado de pérdidas y ganancias .....	140
46. Análisis vertical al estado de situación financiera.....	142
47. Análisis vertical al estado de pérdidas y ganancias.....	146
48. Indicadores de liquidez .....	149
49. Capital de trabajo .....	149

50. Rotación cuentas por cobrar .....	151
51. Rotación caja – bancos.....	151
52. Rotación activos totales.....	153
53. Indicadores de solvencia .....	153
54. Indicadores de rentabilidad.....	153
55. Rentabilidad sobre activo total.....	154
56. Rentabilidad sobre activos fijos .....	154
57. Sostenibilidad operacional.....	156
58. Indicadores de endeudamiento.....	156
59. Índice de solidez.....	156
60. Índice de patrimonio a activo total .....	157
61. Índice de capital neto a pasivo total .....	157
62. Índice de eficiencia y productividad.....	158
63. Apalancamiento.....	158
64. Dispone la cooperativa de un manual de procesos.....	163
65. Área administrativa.....	164
66. Manual de proceso administrativo.....	165
67. Mejora de los procesos administrativos.....	166
68. Plan estratégico administrativo. ....	167
69. Análisis y evaluación de procesos administrativo.....	168
70. Evaluación a los procesos administrativos.....	169
71. En el periodo 2012 se ha realizado evaluación a los procesos administrativos.....	170
72. Utilización de indicadores para evaluar los procesos administrativos.....	171
73. Con que tipo de problemas administrativo se enfrenta la cooperativa. ....	172
74. La evaluación del proceso financiero.....	173
75. Área financiera .....	174
76. Plan estratégico financiero.....	175
77. En el periodo 2012 se ha realizado evaluación a los procesos financieros.....	176
78. Con que tipo de problemas financieros se enfrenta la cooperativa. ....	177
79. La evaluación mejorará el proceso financiero en la cooperativa.....	179
80. Con que frecuencia se evalúa el sistema financiero en la cooperativa. ....	180
81. Cree necesario la elaboración de un manual de proceso financiero.....	181

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1:	Gestión financiera.....	15
2:	Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos. ....	18
3:	Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos .....	20
4:	Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y flechas.....	21
5:	Simbología de flujogramación.....	23
6:	El servicio al cliente.....	31
7:	La Cooperativa le brinda respaldo económico. ....	32

8. Confía usted plenamente en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”.	33
9. Se demora mucho en las filas para acceder a ventanilla.	34
10. Los servicios de ahorro, crédito e inversiones cubren sus necesidades.	35
11: La información que le brinda el personal de la cooperativa es buena.	36
12. Se siente bien al ser socio de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”.	37
13. El tipo de crédito.	38
14: Los plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito.	39
15. Tasas de interés.	40
16. Organigrama estructural	49
17. Mapa de procesos propuesto para la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”	77
18. Procesos del gerente.	89
19. Apertura de cuenta de ahorros	94
20. Depósito de ahorros	99
21. Depósito a plazo fijo	102
22. Retiro de ahorros.	106
23. Otorgamiento de crédito	110
24. Recuperación de crédito.	113
25. Cierre de cuenta de ahorros	117
26. Secretaria	120
27. Mantenimiento y limpieza	124
28. Guardia de seguridad	128
29. Elaboración de estados financieros	132
30. Activos	136
31. Pasivos	138
32. Patrimonio.	139
33. Ingresos	140
34. Gastos.	141
35. Activo.	143
36. Pasivos	144
37. Patrimonio.	145
38. Ingresos	147
39. Gastos.	148
40. Dispone la cooperativa de un manual de procesos	163
41. Área administrativa.	164
42. Manual de proceso administrativo	165
43. Mejora de los procesos administrativos.	166
44. Plan estratégico administrativo.	167
45. Análisis de procesos administrativo.	168
46. Evaluación a los procesos administrativos.	169
47. En el periodo 2012 se ha realizado evaluación a los procesos administrativos.	170
48. Utilización de indicadores para evaluar los procesos administrativos.	171
49. Con que tipo de problemas se enfrenta la cooperativa.	172
50. La evaluación del proceso financiero.	173
51. Área financiera.	174

52. Plan estratégico financiero.....	175
53. En el periodo 2012 se ha realizado evaluación.....	176
54. Con que tipo de problemas financieros se enfrenta la cooperativa.....	177
55. La evaluación mejorará el proceso financiero en la cooperativa.....	179
56. Con que frecuencia se evalúa el sistema financiero en la cooperativa. ....	180
57. Cree necesario la elaboración de un manual de proceso financiero. ....	181

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La propuesta del presente trabajo de investigación es la evaluación de los procesos administrativos y financieros a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” de la provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Parroquia San Juan, Periodo 2012, cuyo objetivo es Evaluar los Procesos Administrativos y Financieros para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía, que permita una adecuada toma de decisiones.

La evaluación se realizó en base a la información proporcionada por los miembros de la entidad, además de la aplicación de encuestas, , la identificación de los procesos, descripción de cada uno de los procesos por medio de flujogramas, el seguimiento y la medición en que extensión se alcanzaron los resultados deseados y la mejora de los procesos mediante la elaboración de un manual de procesos administrativos y financieros, el cual permitirá a la cooperativa aprovechar sus recursos tanto humanos como financieros.

Además en la parte financiera se realizó el análisis horizontal, vertical de los estados financieros con la aplicación de sus respectivos indicadores y se determinó las conclusiones y recomendaciones para que aporten al mejoramiento de los procesos de la cooperativa mediante una adecuada toma de decisiones.

Ing. Eduardo Xavier Centeno Parra

**DIRECTOR DE TESIS**

## **SUMMARY**

The proposal of this research is the assessment of administrative and financial processes to “Shobol Llinllín Ltda” Savings and Credit Union, Chimborazo province, Riobamba Canton, San Juan parish, period 2012, which aims to evaluate Administrative and Financial Processes in order to determine levels of efficiency, effectiveness and economy that allow the taking of appropriate decisions.

Assessment was performed based on the information provided by members of the company, in addition to the application of surveys, identification of processes, description of each of the processes by flowcharts, monitoring and measuring desired outcomes and process improvement by developing the Administrative and Financial Processes Handbook, which will allow the cooperative take advantage of their human and financial resources.

Furthermore on the financial section, a horizontal and vertical analysis of the financial statements was performed with the implementation of their respective indicators and it was determined the conclusions and recommendations in order to contribute to the improvement of the cooperative processes through appropriate decision-making.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis titulada Evaluación de los Procesos Administrativos y Financieros a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” de la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba, Parroquia San Juan, Periodo 2012; tiene el propósito de brindar una herramienta que permita optimizar los procesos administrativos y los procesos financieros mediante indicadores de eficiencia, economía y financieros.

La investigación se desarrolló en cuatro capítulos que se encuentran estructurados de la siguiente forma:

El capítulo I, se constituye con el planteamiento del problema formulado a partir de las debilidades encontradas y su respectiva justificación el porqué de esta investigación. De esta manera se ha propuesto el tema en donde surge la necesidad de aplicar una Evaluación de procesos a la institución.

El capítulo II, se constituye el marco teórico recopila la información bibliográfica a través de la revisión de libros e información del internet, para que de esta manera sea base para el desarrollo de la evaluación.

El capítulo III, comprende el planteamiento; la hipótesis se estableció el tipo de investigación a utilizar descriptiva y exploratoria, el diseño de la investigación de campo, usando el método deductivo - inductivo y la aplicación de los instrumentos de investigación (encuestas, entrevista) para recolectar información del ente y evaluar.

En el capítulo IV, se hace referencia a la aplicación de la propuesta; es decir al desarrollo del tema; empezando con una breve caracterización de la empresa diagnostico situacional mediante el análisis FODA, la aplicación del sistema de gestión mediante los siguientes pasos: 1. Identificación y secuencia de los procesos. 2. Descripción de los procesos. 3. Seguimiento y medición de los procesos. 4. Mejora de los procesos, mediante la elaboración del manual de procesos. Seguidamente



el análisis financiero a los balances de dos años consecutivos como el balance general y de pérdidas y ganancias de la

cooperativa mediante el análisis horizontal y vertical, indicadores financieros y de gestión, el resultado de las encuestas al departamento administrativo y financiero e entrevista realizada, la verificación de la hipótesis y finalmente este capítulo concluye con las conclusiones y recomendaciones que se definen después de la evaluación. La aplicación de esta evaluación constituye una herramienta de apoyo que da como resultado mejorar la calidad de procesos y servicio a sus clientes internos y externos y a la ciudadanía en general.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” Muestra una serie de dificultades en el desarrollo de sus actividades Administrativas y Financieras, a saber:

Se ve afectada principalmente por la mala estructuración del manual de procesos y desactualizado, su organigrama estructural, factores que no han permitido el crecimiento y fortalecimiento del aspecto administrativo de la cooperativa.

Se evidencia un precario control interno de los recursos, lo que impide que las decisiones administrativas no se ajusten a la realidad de la cooperativa creando confusión al momento de impartir órdenes e información.

Un exceso de confianza en la cajera en el custodio del dinero, hace doble funciones ya que tiene que realizar tareas que no le corresponde como el proceso del servicio al cliente y oficial de crédito.

El control interno es deficiente por parte del consejo de administración y de vigilancia por la no utilización de herramientas e indicadores que permita medir la eficiencia, eficacia y economía, así como la razonabilidad de los estados financieros.

La inaplicabilidad de las políticas tanto financieras como administrativas que regulan la actividad económica de la cooperativa, así como para el proceso de la información de la gestión administrativa y financiera, impide la toma efectiva de las decisiones.

La cooperativa carece de un profesional” analista financiero” que responda a los actos financieros en algún inconveniente que se presente en el futuro, ya que es un punto crítico del desempeño organizacional, ya que no se establecen de forma oportuna determinados indicadores de gestión, lo que dificulta monitorear el estado actual de la entidad y por ende la correcta toma de decisiones por parte de sus autoridades.

### **1.1.1 Formulación del Problema de Investigación**

¿De qué manera la evaluación de los procesos administrativos y financieros inciden en los niveles de eficiencia, eficacia y economía de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”, de la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, Parroquia San Juan, periodo 2012?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

- ✓ **Campo:** Proceso Administrativo y Financiero
- ✓ **Área:** Análisis de Procesos
- ✓ **Aspecto:** Evaluación de los procesos administrativos y financieros de Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”
- ✓ **Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda”, de la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, Parroquia San Juan, periodo 2012.
- ✓ **Temporalidad:** Periodo 2012

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Evaluar los Procesos Administrativos y Financieros para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”, que permita una adecuada toma de decisiones.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual para identificar los nudos críticos de los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”
- Aplicar un modelo de gestión de procesos para optimizar la información administrativa y financiera de la cooperativa.
- Elaborar un manual de procesos para mejorar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En la actualidad toda organización o Cooperativa necesita definir políticas orientadas a la eficiencia , eficacia y economía de los procesos administrativos y financieros, con el fin de mejorar su planificación estratégica, control interno, políticas internas, organigrama estructural y el nivel de desempeño en la evaluación de sus procesos, métodos aplicarse y establecer procedimientos que estén relacionados con el mejor control del sistema contable y de los créditos que otorga la cooperativa.

Punto de partida para aplicar los conocimientos para la optimización de la gestión en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” que serán el soporte para una gestión contextual de procesos y lógicamente mejorar el sistema contable, con un enfoque a determinar la realidad objetiva de la cooperativa factores que permitan el crecimiento y fortalecimiento del aspecto administrativo y financiero, que involucren a los autores a trabajar con miras a alcanzar los objetivos planteados por la cooperativa. Por ende va a permitir a los directivos estar más familiarizado con los aspectos tanto administrativos como financieros que afectan a la cooperativa, generar mayor confianza para la toma de decisiones por cuanto, mediante este análisis se proporcionará información útil, adecuada y oportuna.

La investigación beneficia a los directivos de la cooperativa para que puedan tomar correctas decisiones, su personal y socios porque un verdadero cambio en aspectos administrativos y financieros de la acción a la transformación romperemos viejos paradigmas dentro de la administración que en muchas de las cooperativas son manejadas empíricamente y mediante ellas la oportunidad de presentar modelos de gestión acordes con los principios de la administración moderna y tecnología.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

##### 2.1.1 Definición e importancia de Administración.

“La administración es el procesos de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también proceso o funciones: Planeación, organización, dirección y control.

Aunque el proceso administrativo sea importante en cualquier contexto de utilización de recursos, la razón principal para estudiarlo es su impacto sobre el desempeño de las organizaciones. Estas asumen una trascendencia sin precedentes en la sociedad y en la vida de las personas. Son pocos los aspectos de la vida contemporánea que no reciben la influencia de alguna especie de organización.

Las organizaciones bien administradas son importantes debido a su influencia en la cálida de vida de la sociedad. Por ello los administradores competentes son recursos sociales básicos. El predominio de las organizaciones y su importancia para la sociedad moderna, así como la necesidad de administradores competentes, justifican y fundamentan el estudio de la teoría general de la administración.”<sup>1</sup>

Wilburg Jiménez Castro define la administración de la siguiente forma: “Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales.”<sup>2</sup>

De acuerdo a lo anteriormente se define a la administración que es la revisión objetiva, metódica y completa de sus recursos y de la satisfacción de los objetivos institucionales

---

<sup>1</sup> Antonio Cesar Amaru: (2009), Fundamentos de Administración teoría general y proceso administrativo, Naucalpan de Juárez, 1era Edición, Página.6,7,Pearson educación S.A

<sup>2</sup> Sergio Hernández y Gustavo Rodríguez. (2012) Administración. México. Editorial Mexicana. p.38

mediante los mismos se alcanzan ya que estos están enfocados en un mismo bien común en beneficio de la entidad.

#### **2.1.1.1 Concepto de Proceso Administrativo**

“El proceso administrativo es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial. Después de definir los objetivos empresariales y formular la estrategia que la empresa pretende desarrollar- analizando el ambiente que rodea la empresa, la tarea que debe desempeñarse y la tecnología que se utilizara así como las personas involucradas-, debe administrarse la acción empresarial que pondrá en práctica la estrategia seleccionada. En la administración de la acción empresarial entra en juego el proceso administrativo para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa en todos sus niveles de actuación.”<sup>3</sup>

Según el autor Robbins, (2009.pág.6) La administración también es considerada como un proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia, mediante otras personas y juntas a ellas. La buena administración implica alcanzar las metas de la manera más eficiente posible.

El proceso administrativo es de vital importancia en una institución ya que sus actividades deben ser interrelacionadas entre sí para cumplir con sus objetivos planteados por ende le ayuda mediante el proceso a la institución a tomar buenas decisiones en beneficio de la misma.

#### **2.1.1.2 Aplicación del Proceso Administrativo**

“Es necesario distinguir dos momentos de las empresas. Creación de la empresa. El administrador general desarrolla el concepto de negocio y elabora proyectos de inversión con base en los recursos disponibles y los mercados que se pretenden cubrir, para que una vez elaborados se tomen las decisiones que permitan planear, organizar, integrar, dirigir y controlar una nueva empresa. Este momento se denomina diseño de la empresa teórica o ideal. El administrador o algunas ocasiones el dueño- cuando tiene formación- aplicación todo el Proceso Administrativo. Por desgracia, muchos empresarios se lanzan a invertir su patrimonio sin prever o planear el desarrollo de la empresa, lo cual pone en

---

<sup>3</sup> Yanel Blanco.( 2012). Auditoría Integral – Normas y Procedimientos. p. 39

riesgo su capital y hace compleja la administración de las empresas en operación, si es que sobreviven.

Empresas en operación. Son muy complejas, pues el modelo ideal se planteó en el diseño finalmente se enfrenta con la realidad y se generan desviaciones que deben ser corregidas sobre la marcha. Alguien dijo que: “corregir el rumbo de una empresa es equivalente a cambiar una llanta en mal estado de un auto en pleno movimiento”.

- **La Alta Dirección**

Tiene como tareas fundamentales el diseño de la organización, la planeación de su estrategia, la evaluación del desempeño total, la elaboración de soluciones integrales, la toma de decisiones y la fijación de acción.

Se aplica más a la etapa de visión- planeación para conceptualizar y fijar las grandes metas, objetivos, caminos de acción en términos de políticas, programas, recursos a utilizar y evaluación de los resultados globales.

- **Mandos medios**

Los mandos medios se encargan de traducir los planes a sus áreas funcionales : finanzas, producción, comercialización y recursos humanos y, por lo tanto, utilizan la planeación para definir sus procedimientos y generar los controles que permitan la planeación para definir sus procedimientos y generar los controles que permitan actuar dentro de las normas establecidas; también organizan sus áreas y las dirigen e integran a su personal conforme los lineamientos de la dirección y el área en cuestión. La estrategia de la alta dirección a su área y operaciones, entre otras tareas.

- **Niveles Operativos**

El nivel operativo lleva acabo los planes y los procedimientos conforme a los recursos presupuestados, en observación de las normas y políticas. Opera dentro de la organización (estructura de puestos y funciones) preestablecida por los niveles superiores. Genera información cotidiana por medio de reportes o captura de datos; en algunos casos, este nivel está facultado para tomar algunas decisiones dentro de cierta posición o criterio discrecional.



Aunque el Proceso Administrativo es un concepto teórico que sirve a todos los niveles, en la realidad se aplica de diferente forma según las jerarquías o niveles gerenciales, y de manera concreta en cada área funcional.”<sup>4</sup>

La aplicación del proceso administrativo en la entidad es de vital importancia ya que si no se aplica un proceso en una entidad no se podrán alcanzar los objetivos propuestos, debe existir un proceso en los tres niveles de la entidad los mismos que son-. La Alta Dirección en el cual se hace la planeación de sus estrategias, Mandos Medios se encargan de la planeación, control y análisis operativo en finanzas, ventas, producción y recurso humano. Y el Nivel Operativo se lleva a cabo en la ejecución de operaciones y la reproducción de información conforme al sistema de control.

### **2.1.1.3 Elementos del Proceso administrativo**

A continuación se detallara muy claramente cada uno de los cinco elementos del proceso administrativo.

- **Planeación**

Sergio Hernández y Gustavo Rodríguez. (2012.p.169) define la planeación en forma En forma general, “planeación es la proyección impresa de la acción; toma en cuenta información del pasado de la empresa y de su entorno, lo cual permite organizarla, dirigirla y medir su desempeño total y el de sus miembros, por medio de controles que comparan lo planeado con lo realizado.”

La planeación consiste en fijar objetivos, políticas, normas, procedimientos, programas y presupuestos.

- **Organización**

Organización (estructuración) es la acción administrativa- técnica de dividir las funciones por áreas, departamentos, puestos y jerarquías conforme a la responsabilidad delegada, definida y expresada en los organigramas, manuales y descripciones de puestos, así como por las relaciones de comunicación formal entre las unidades o áreas.

---

<sup>4</sup> Sergio Hernández y Gustavo Rodríguez.( 2012). Administración. México. Editorial Mexicana. p. 168

- **Dirección**

Es llevar a cabo la conducción de la organización y sus miembros hacia las metas, conforme a las estrategias, el liderazgo adecuado y los sistemas de comunicación y motivación requeridos por la situación o nivel de desempeño. La dirección también se encarga del involucramiento de los recursos humanos de la empresa, sus objetivos, misión, visión y valores para obtener su plena identidad con la organización.”<sup>5</sup>

- **Control**

“Es la acción administración técnica de evaluar los resultados de una empresa o institución conforme a lo planeado y a los elementos de medición (indicaciones o estándares), para determinar el estado de desempeño y la acción correctiva correspondiente.”<sup>6</sup>

Los cinco elementos del proceso administrativo son muy importantes en la entidad ya que nos permite tener una mejora continua en la misma y así cumplir con todo los objetivos según lo planificado por la entidad.

### **1.2.3 2.1.2 Conceptos Básicos**

#### **2.1.2.1 Eficiencia**

“Se refiere a la relación entre los insumos (recursos) consumidos y los productos obtenidos. La medida de eficiencia compara la relación “insumo/producto/servicio” con un estándar preestablecido. La eficiencia aumenta a medida que se produce un mayor número de unidades de producto para una unidad dada de insumo o servicio. Sin embargo, la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no solo por una cantidad de producción sino también por la calidad y otras características del producto o servicio ofrecido.

#### **2.1.2.2 Eficacia**

La eficacia está ligada a la obtención o cumplimiento de los objetivos fijados a una determinada actividad. Es por tanto independiente del principio anterior, ya que se puede

---

<sup>5</sup> Sergio Hernández y Gustavo Rodríguez. (2012). Administración. México. Editorial Mexicana. p. 169

<sup>6</sup> Sergio Hernández y Gustavo Rodríguez (2012). Administración. México. Editorial Mexicana. p. 170.

ser “eficaz” y cumplir al 100% los objetivos fijados y ser “ineficiente” porque ese cumplimiento no se ha realizado con el mínimo costo.

### **2.1.2.3 Economía**

Por economía se entiende los términos y condiciones bajo las cuales la administración debería adquirir los insumos de proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo.

Al examinar la economía con que la entidad ha operado, los auditores analizan la adquisición y administración los insumos utilizando el “Ciclo de la Economía”, referido fundamentalmente a:

La necesidad del bien o servicio;

La definición de los requerimientos;

El método de adquisición del servicio.”<sup>7</sup>

Es fundamental que la organización tenga en cuenta los principios de eficiencia, eficacia y economía; ya que los mismos permiten alcanzar los objetivos planteados por la misma, lo cual le permite conocer en forma rápida y oportuna la situación en un momento determinado los desvíos, respecto a las metas proyectadas el aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos considerando la calidad y el tiempo asignado, utilizados para realizar un sistema, un proceso o una actividad, con la calidad requerida; lo cual mide si los resultados se están obteniendo de acuerdo a lo planificado.

## **2.1.3 Evaluación administrativa y Financiera**

### **2.1.3.1 Evaluación administrativa**

“La evaluación administrativa es la acción de estimar, apreciar, calcular o señalar el valor de algo. La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el

---

<sup>7</sup> Milton K. Maldonado E. :(2011). Auditoría de Gestión. Quito. Cuarta Edición. Editorial Albya –Yala.p.25, 26-27.

significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.”<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso> (20-02-2014,13H30 pm)

### **2.1.3.2 Evaluación Financiera**

La evaluación financiera puede considerarse como aquel ejercicio teórico mediante el cual se intentan identificar, valorar y comparar entre si los costos y beneficios asociados a determinadas alternativas de proyecto con la finalidad de coadyuvar a decidir la más conveniente. La evaluación financiera contempla, en su análisis, a todos los flujos financieros del proyecto, distinguiendo entre capital “propio” y “prestado”.<sup>9</sup>

La evaluación tanto administrativa y financiera nos ayuda es la gestión mediante el cual se realiza para verificar que todo esté bien de acuerdo a su planificación.

### **2.1.4 Gestión Administrativa**

La página <http://gestionyadministracion.com/empresas/gestio-administrativa.html>; (01-03-2014, 11H00 am), “La Gestión Administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa”.

De acuerdo al sitio <http://www.univalle.edu.ecom/plandesarrollo/3-2-gestion-administrativa.html>; (01-03-2014, 11H10 am), “La evolución de las Instituciones implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios implica la transformación de la gestión administrativa así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Es necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la institución, agilizando los procesos internos”

Ante las anteriores conceptos se puede deducir que la gestión administrativa contribuye en gran parte al desarrollo de la imagen corporativa de la entidad, además aporta ideas para mejorar el servicio tanto administrativo como financiero dando como resultado la optimización de los recursos, humanos, materiales y económicos.

---

<sup>9</sup> <http://todosobrepuestos.blogspot.com/2009/01/tipos-de-evaluacion>. (22-02-2014, 10H0 am)

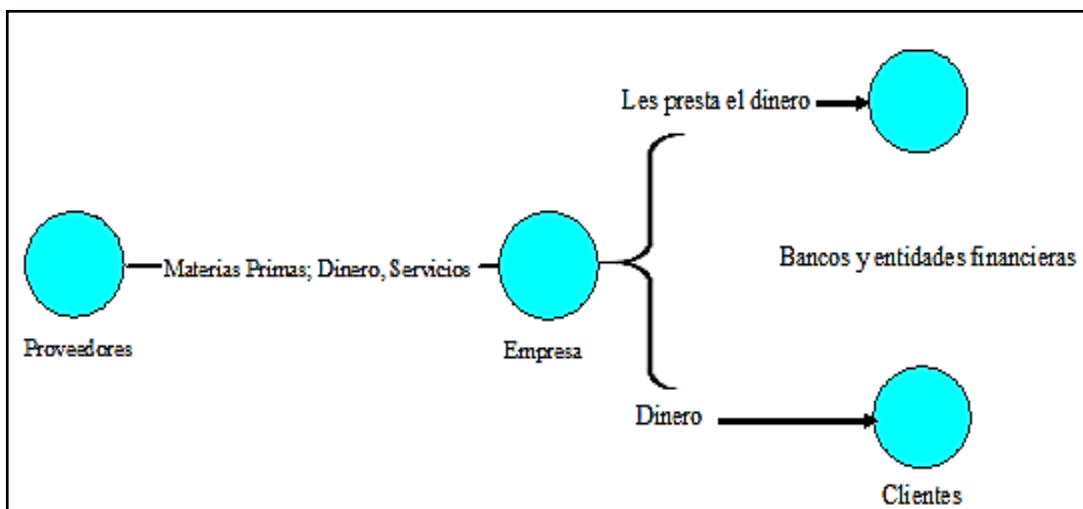
### 2.1.5 Gestión Financiera

Según Fainstein, Hector y Abadi:(2009,p.45)” Se denomina gestión financiera (o gestión de movimientos de fondos) a todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero, sea físico (billetes y monedas) o a través de otros instrumentos, como cheques y tarjetas de crédito. La gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias.”

La página <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/.htm> (01-03-2014, 13H00 pm), en forma sencilla y clara, manifiesta NÚÑEZ, Paulo la gestión financiera: “Es una de las tradicionales áreas funcionales de la gestión, hallada en cualquier organización, compitiéndole los análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios a la actividad de dicha organización. Así, la función financiera integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.”

La Gestión Financiera se refiere a la adquisición, manejo y correcta utilización de los fondos económicos de una Institución, por lo que es importante tener en cuenta que la gestión administrativa está estrechamente ligada con la gestión financiera de la manera que si pensamos lograr cumplir con los objetivos Institucionales será necesario garantizar la estabilidad financiera.

**Gráfico 1: Gestión Financiera (Procesos)**



Fuente : Ehttp://www.monografias.com/trabajos65/gestion-financiera/gestion-financiera.shtmln  
Elaborado por: Autora de Tesis



### ❖ **Características**

A continuación se presentan las siguientes:

- Se encarga de ciertos aspectos específicos de una organización que varían de acuerdo con la naturaleza de cada una de estas funciones, que son: la inversión, el financiamiento y las decisiones sobre los dividendos de la organización.
- Es el área de la administración que cuida de los recursos financieros de la empresa.
- Se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y la liquidez.
- Busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

### **2.1.6 Gestión por Procesos**

Según (Costa, Desarrollo Organizativo, 2009),” partir de un enfoque de gestión basado en los procesos facilitar la captura de los siguientes beneficios:

- ❖ Centrar la organización respecto del cliente y mercado.
- ❖ Alinear el conjunto de actividades potenciando la generación de sinergia organizativa.
- ❖ Definir la efectividad y eficiencia de los procesos establecidos criterios de medición y evaluación del rendimiento de la organización.
- ❖ Implicar a las personas en cuanto a la responsabilidad de su actividad respecto del conjunto de la organización.
- ❖ Implantar la mejora continua sistemática, tanto de la coordinación entre funciones como de la mejora operativa.”

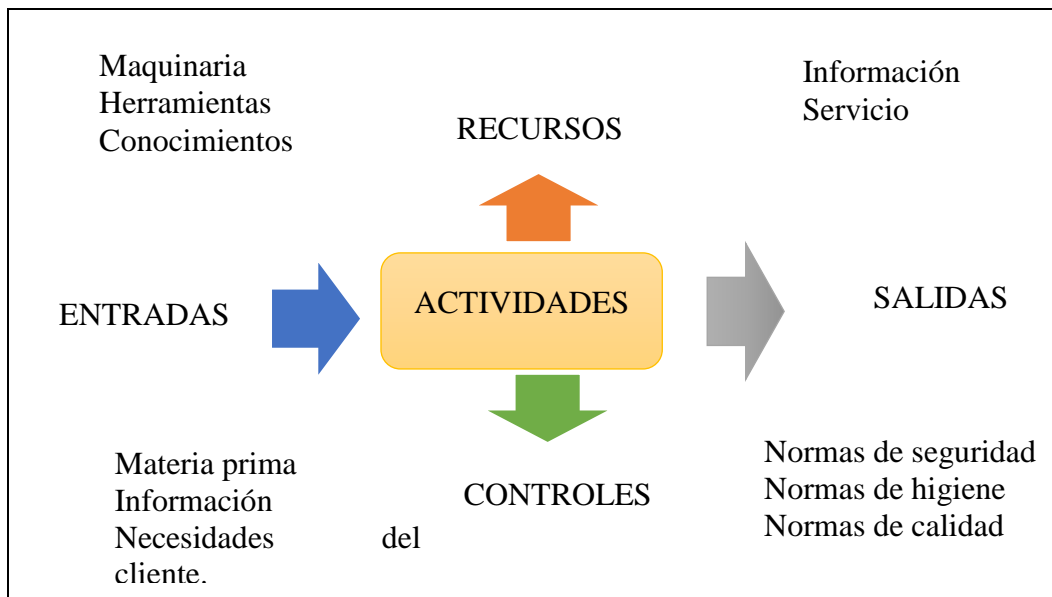
Los elementos básicos de un proceso son los siguientes:

- ✓ **Entradas.-** Son los materiales o información provenientes del medio interno o externo.



- ✓ **Salidas.-** Son el resultado de la transformación, es decir, son bienes o servicios (información) generados por el proceso.
- ✓ **Controles.-** Son las normas, procedimientos, políticas que el proceso debe cumplir.
- ✓ **Recursos.-** Son los insumos o mecanismos necesarios para desarrollar las actividades del proceso.

**Gráfico 2: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos.**



Fuente: Elementos del proceso. (Modificado, Quinteros Lewis, 2009)  
 Autor: Correa, Andrea, 2013

### 2.1.6.1 EL Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM) ( European Foundation Quality Management.)

Este modelo ofrece un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia en la gestión dentro de cualquier organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. En esta línea, el modelo se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad (en definitiva, los diferentes grupos de interés) se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos, y los procesos.

### **2.1.6.2 Modelo de Gestión de procesos**

Una organización para aplicar un modelo de gestión debe tener en cuenta cuatro grandes pasos:

- A.** La identificación y secuencia de los procesos.
- B.** La descripción de cada uno de los procesos.
- C.** El seguimiento y la medición para conocer los resultados que obtienen.
- D.** La mejora de los procesos con base en el seguimiento y medición realizada.

La aplicación de este modelo siguiendo los cuatro pasos facilita su entendimiento de cada uno de los procesos conforme a la familia de normas ISO 9000, sino que además permite alinear las actuaciones por parte de una organización con los diferentes criterios y subcriterios del modelo EFQM de Excelencia, según el cual se deberían abordar enfoques para el diseño y la gestión sistemática de los procesos y la introducción de las mejoras necesarias en los procesos.

#### **A. La identificación y secuencia de los procesos.**

- **El mapa de procesos**

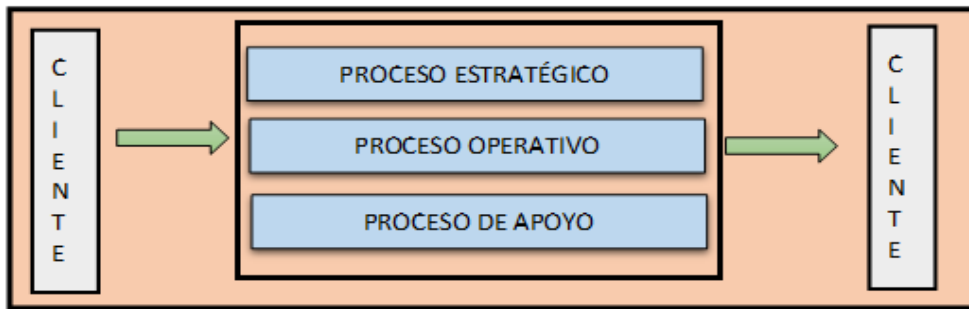
El primer paso para aplicar un enfoque basado en procesos en una organización, en el ámbito de un sistema de gestión, es precisamente reflexionar sobre cuáles son los procesos que deben configurar el sistema, es decir, que procesos deben aparecer en la estructura de procesos del sistema.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es precisamente a través de un mapa de procesos, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión.

La agrupación de los procesos dentro del mapa permite establecer analogías entre procesos, al tiempo que facilita la interrelación y la interpretación del mapa en su conjunto.

**Gráfico 3: Modelo para la agrupación de procesos en el mapa de procesos**



**Fuente:** Beltrán S. Jaime Guía para una gestión basada en procesos, Instituto Andaluz de Tecnología, 2002, pàg.9  
**Autor:** Correa, Andrea

- **Procesos estratégicos:** son aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideran ligados a factores claves o estratégicos.
- **Procesos operativos:** Son aquellos procesos ligados directamente con la realización del producto y /o la prestación del servicio.
- **Procesos de apoyo:** Son aquellos procesos que dan soporte a los procesos operativos.

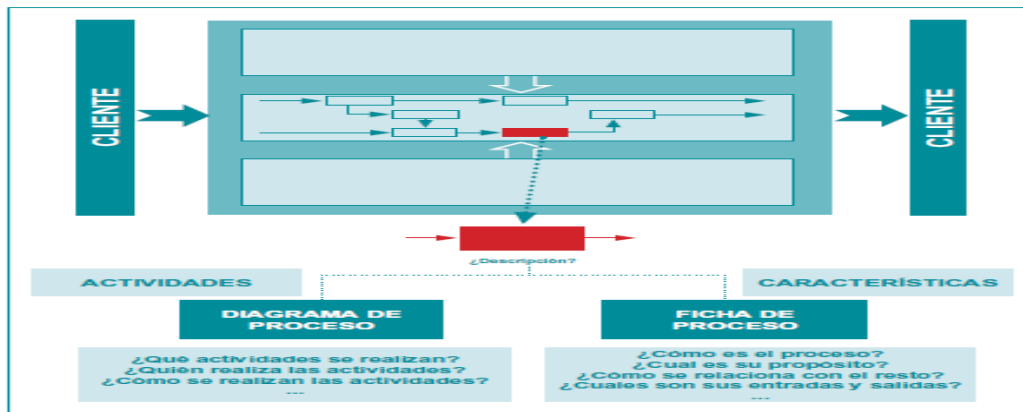
## **B. La descripción de los procesos**

El mapa de procesos permite a una organización identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos, reflejando las interacciones entre ellos. No obstante, el mapa no permite saber cómo son los procesos “por dentro” y como permiten la transformación de entradas en salidas.

La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo. Esto implica que la descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso.

Para ello, y dado que el enfoque basado en procesos potencia la representación gráfica, el esquema para llevar a cabo esta descripción puede ser el que se refleja en la figura siguiente:

**Gráfico 4: Esquema de descripción de procesos a través de diagramas y flechas.**



**Fuente:** Guía para una gestión basada en procesos  
**Autores:** Jaime Beltrán, Miguel Carmona, Remigio Carrasco, Miguel Rivas y Fernando Tejedor.

### **C. El seguimiento y la medición de los procesos**

El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber que se está obteniendo, en que extensión se alcanzan los resultados deseados y por donde se deben orientar las mejoras.

En este sentido, los indicadores permiten establecer, en el marco de un proceso (o de un conjunto de procesos), que es necesario medir para conocer la capacidad y la eficiencia del mismo, todo ello alineado con su misión.

### **D. La mejora de los procesos**

Los datos recopilados del seguimiento y la medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se puede obtener la información relevante para conocer:

1. Que procesos no alcanzan los resultados planificados.
2. Donde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la organización deberá establecer las acciones correctivas necesarias para asegurar que las salidas del proceso sean conformes, para que el proceso alcance los resultados planificados.

También puede ocurrir que, cuando un proceso este alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en dicho proceso por su importancia, relevancia o impacto en la mejora global de la organización. Esto puede aplicarse las siguientes etapas que se detallan a continuación:

- **Planificar:** La etapa de planificación implica establecer que se requiere alcanzar (objetivos) y cómo se pretende alcanzar (planificación de las acciones). Esta etapa se puede descomponer, a su vez, en las siguientes subetapas:
  - ✓ Identificación y análisis de la situación
  - ✓ Establecimiento d las mejoras a alcanzar (objetivos)
  - ✓ Identificación, selección y programación de las acciones.
- **Hacer:** En esta etapa se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas según la etapa anterior.
- **Verificar:** En esta etapa se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar las mejoras planificadas (objetivos).
- **Actuar:** En función de los resultados de la comprobación anterior en esta etapa se realizan las correcciones necesarias (ajuste) o se convierten las mejoras alcanzadas en una” forma estabilizada” de ejecutar el proceso (actualización).

Para el mejoramiento de procesos, el sistema utilizado en una organización puede lograr un cambio a nivel de productividad, costos, rapidez, servicio y calidad, aplicando eficientemente las herramientas y técnicas enfocadas al análisis institucional y a las actividades del proceso.<sup>10</sup>

Es importante llevar un seguimiento a los procesos existentes, ya sea para cambiarlos o para mejorarlos, teniendo en claro que la mejora de procesos es una necesidad que tienen cada organización para reajustar un proceso ya existente o para la creación de un nuevo proceso, enfocándose en la manera de cómo se llevan actualmente los procesos, por lo tanto es necesario que se realice un seguimiento de la manera como se está llevando los mismos, para que puedan ser evaluados y comprobar si han cumplido con los objetivos propuestos.

---

<sup>10</sup> Jaime Beltrán, Miguel Carmona, Remigio Carrasco, Miguel Rivas y Fernando Tejedor. (2009). Guía para una gestión basada en procesos.p.13 hasta la 50.

### 2.1.7 Concepto de flujograma

<http://flujograma-flujograma.blogspot.com/2009/07/concepto-de-flujograma.html>: (15-11-2014, 13H00 pm). El flujograma o diagrama de flujo consiste en representar de manera gráfica el manual de procesos de cada dependencia o departamentos de la empresa para de esta manera hacer más rápida la búsqueda, comparación de datos y elaboración de actividades cuando se presente una auditoría o una simple inspección por parte de las áreas administrativas. Según Idalberto Chiavenato "El flujograma o diagrama de flujo, es una gráfica que representa el flujo o la secuencia de rutinas simples".

[http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/#\\_ftn1](http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/#_ftn1): (15-11-2014, 13H30 pm). Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.



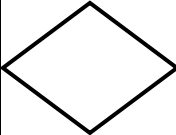


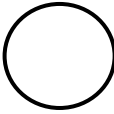

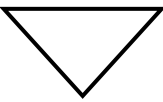
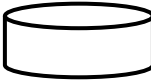
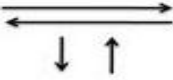
Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		<b>Actividad (Proceso):</b> Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	<b>Decisión:</b> Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI"- "NO"		<b>Documento:</b> Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	<b>Multidocumento:</b> Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente que agrupa a distintos documentos.		<b>Inspección/Firma:</b> Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno").
	<b>Subproceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.		<b>Archivo/Manual:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	<b>Base de datos:</b> Empleado para representar la grabación de datos.		<b>Línea de flujo:</b> Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Gráfico 5: Simbología de flujogramación

Fuente: [http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/#\\_ftn1](http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/#_ftn1)  
labor

F

E

**ado por:** Autor de Tesis

### **2.1.8 Estados Financieros**

Según, (Calderón, 2008, p.1) "Los estados financieros son cuadros sistemáticos que presentan en forma razonable, diversos aspectos de la situación financiera de la gestión de una empresa, de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados."<sup>11</sup>

Los estados financieros constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de una entidad. El objetivo de los estados financieros es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de una entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que les han sido confiados. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de una entidad:

- (a) activos;
- (b) pasivos;
- (c) patrimonio;
- (d) ingresos y gastos, en los que se incluyen las ganancias y pérdidas;
- (e) aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos en su condición de tales; y (f) flujos de efectivo.

Esta información, junto con la contenida en las notas, ayuda a los usuarios a predecir los flujos de efectivo futuros de la entidad y, en particular, su distribución temporal y su grado de certidumbre.

#### **2.1.8.1 Análisis Financiero**

[http://es.slideshare.net/Silviaknela/anlisis-horizontalyverticalpresentacin?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/Silviaknela/anlisis-horizontalyverticalpresentacin?next_slideshow=1) :( 16-11-2014, 11H30 am). "El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros denominados Análisis Horizontal y Vertical, que consiste en determinar el peso proporcional (en porcentaje)

---

<sup>11</sup> <http://es.slideshare.net/oscarlopezregalado/estados-financieros-13599576>: (15-11-2014, 13H40 pm).



que tiene cada cuenta dentro del estado financiero analizado. Esto permite determinar la composición y estructura de los estados financieros.

### **2.1.8.2 Análisis Horizontal**

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación “absoluta” o “relativa” que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro.

Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Para determinar la variación absoluta (en números) es la siguiente formula:

$$\text{V.A} = (\text{Año 2(Cifra Actual)} - \text{Año 1(Cifra Anterior)})$$

Para determinar la variación relativa (en porcentaje) es la siguiente formula:

$$\text{V.R} = ((\text{Año 2(Cifra Actual)} / \text{Año 1(Cifra Anterior)}) - 1) * 100$$

### **2.1.8.3 Análisis Vertical**

El análisis vertical es de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una distribución de sus activos equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

Para determinar el valor porcentual es la siguiente formula:

$$\text{V.P} = (\text{Valor Parcial} / \text{Valor Base}) * 100$$

### **2.1.8.4 Diferencia entre Análisis Horizontal y Análisis Vertical**

El análisis horizontal busca determinar la variación que un rubro ha sufrido en un periodo respecto a otro. Esto es importante para determinar cuánto se ha crecido o disminuido en un periodo de tiempo determinado.

El análisis vertical, en cambio, lo que hace es determinar que tanto participa un rubro dentro de un total global. Indicador que nos permite determinar igualmente que tanto ha crecido o disminuido la participación de ese rubro en el total global.

### **2.1.9 Manual de Procesos**

Para Franklin ( 2009, p.12) los manuales de procesos “Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”.

Los manuales de procesos deben reunir algunas características, tales como:

- Satisfacer las necesidades reales de la institución.
- Contar con instrumentos apropiados de uso, manejo y conservación de procesos.
- Facilitar los trámites mediante una adecuada diagramación.
- Redacción breve, simplificada y comprensible
- Facilitar su uso al cliente interno y externo
- Ser lo suficientemente flexible para cubrir diversas situaciones.
- Tener una revisión y actualización continuas.

Es conveniente recalcar que los manuales de procesos representan paso a paso las actividades y tareas que debe realizar un empleado o una organización.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

##### **3.1.1 Hipótesis General**

- Con la evaluación a los Procesos Administrativos y Financieros se optimizarán los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la toma correcta de decisiones administrativas y financieras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Ltda.”

##### **3.1.2 Hipótesis Alternativas**

- Con el Diagnóstico de la situación actual se evidenciará los nudos críticos de los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”
- La aplicación de un modelo de gestión de procesos optimizará la información administrativa y financiera de la cooperativa.
- La elaboración de un manual de procesos administrativos y financieros mejorará la gestión y la calidad en los servicios en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”

#### **3.2 VARIABLE**

##### **3.2.1 Variable Independiente**

Análisis a los procesos administrativos y financieros

##### **3.2.2 Variable Dependiente**

Para mejorar los procesos, los mismos que permitan una adecuada toma de decisiones.

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1 Tipos de Estudios de Investigación

- ✓ **Investigación Descriptiva.-** La investigación se realizó a través de un estudio minucioso, recopilando suficiente información con el fin de crear una base cimentada en teorías y conceptos utilizando la investigación descriptiva, delineando características comunes, causas y efectos, para la evaluación de los procesos administrativos y financieros en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” A fin de dar a conocer a las autoridades pertinentes como se está llevando a cabo el proceso, para que ellos a su vez puedan mantener información clara y concreta ante estos procesos de la entidad.
  
- ✓ **Investigación Exploratoria:** Se utilizó para tener una idea preliminar del problema en estudio y de su contexto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” Y su desarrollo en lo referente a su actual sistema administrativo, financiero ya que durante la investigación exploratoria los conocimientos incipientes fueron mejorados gradualmente con el análisis que se ejecutó en la cooperativa.

#### 3.3.2 Diseño de la Investigación

- ✓ **De campo,** ya que se realizó en el mismo lugar en donde se desarrollaron los acontecimientos, y además fue en contacto con los gestores del problema investigado. Esta modalidad de investigación permitió obtener información de primera mano en forma directa.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

En el proyecto de investigación se aplicó la población y la muestra los cuales describen a continuación:

#### ✓ **Población**

Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

Se tomará como lugar de estudio a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” Del Cantón Riobamba, Parroquial San Juan, al personal administrativo, financiero que integran siete personas y doscientos noventa y cuatro socios en general. Esta investigación se realizará dentro del casco urbano consolidado, por lo que se aplicará la norma técnica de investigación científica el tamaño de la muestra.

**Tabla1: Población**

UNIVERSO DE ESTUDIOS	POBLACIÓN
Socios	294
Personal administrativo	3
Personal Financiero	4
<b>Total Población a Encuestas</b>	<b>301</b>

Fuente : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

✓ **Muestra**

Aplicamos la muestra ya que es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

n= Tamaño de la muestra

z = Nivel de confianza (0,90)

p = Posibilidad de ocurrencia

q = Posibilidad de no ocurrencia

N = Población

E = Margen de error 5 %

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2(N - 1) + Z^2 p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1,645)^2 \cdot (0,5)(0,5)(294)}{(0,05)^2 (294 - 1) + (1,645)^2(0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{198.8928375}{1.40900625}$$

$$n = 141.1582365$$

$$n = 141$$

### 3.4.1 Resultados de La Encuesta Aplicada a los Socios -Clientes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”

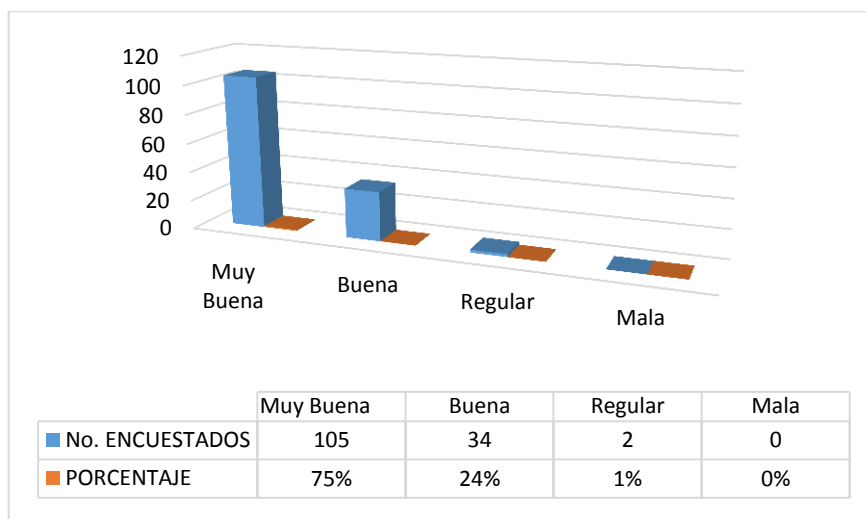
1. ¿El servicio al cliente que le brinda la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.” es?

**Tabla 2. El servicio al cliente**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy Buena	105	75%
Buena	34	24%
Regular	2	1%
Mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 6. El servicio al cliente**



Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
Elaborado por: Autora de Tesis

#### **Interpretación:**

El 75% de los socios consideran que la información que proporciona el personal de la cooperativa es muy buena; mientras que el 24% piensan que es buena, el 1% opinan que es regular, y ninguno manifiesta que es mala.

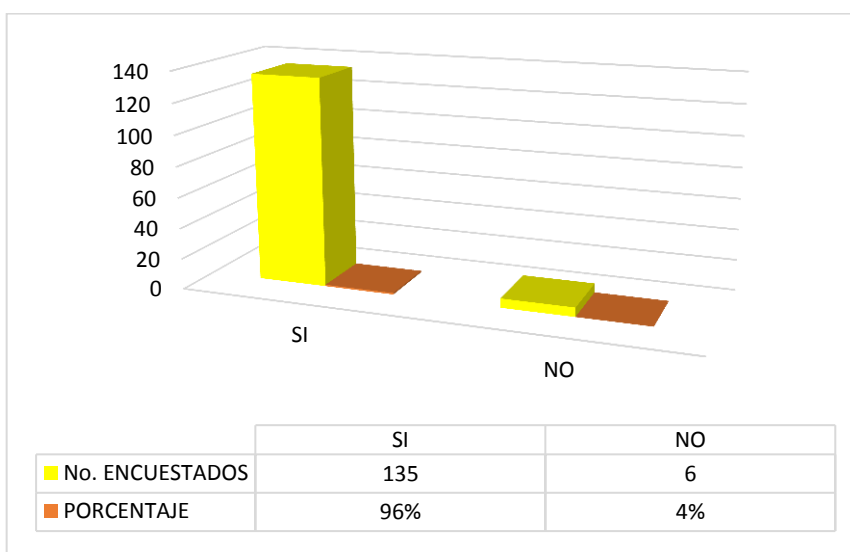
2. ¿Considera usted que la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”, le brinda respaldo económico?

**Tabla 3. La Cooperativa le brinda respaldo económico.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	135	96%
NO	6	4%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 7. La Cooperativa le brinda respaldo económico.**



Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 96% de los socios manifiestan que si le brinda respaldo economico la cooperativa ; en cambio el 4% considera que no le brinda respaldo economico, lo que quiere decir que no ha llegado a una satisfaccion del 100% para sus socios.

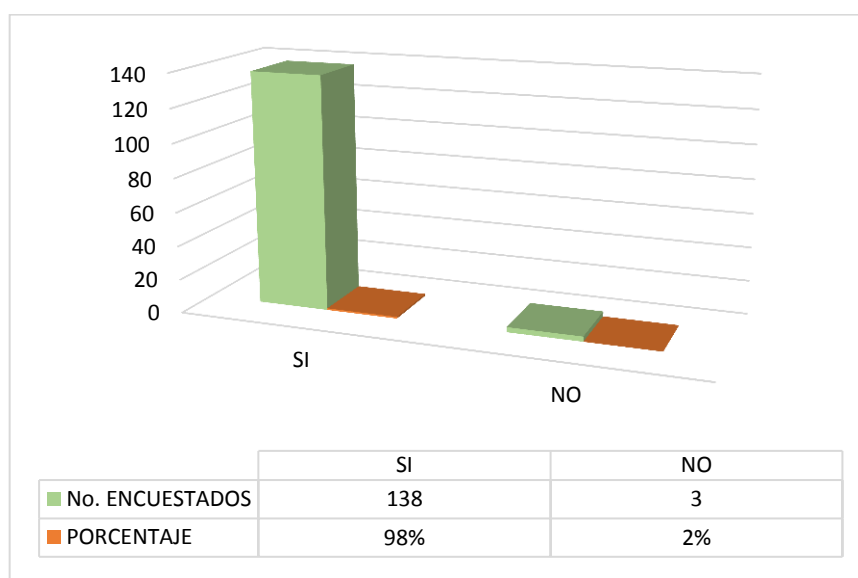
3. ¿Confía usted plenamente en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”?

**Tabla 4. Confía usted plenamente en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	138	98%
NO	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 8. Confía usted plenamente en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.**



Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 98% de los socios opinan que si confían en la cooperativa; mientras tanto el 2% mencionan que no confían plenamente en la cooperativa.



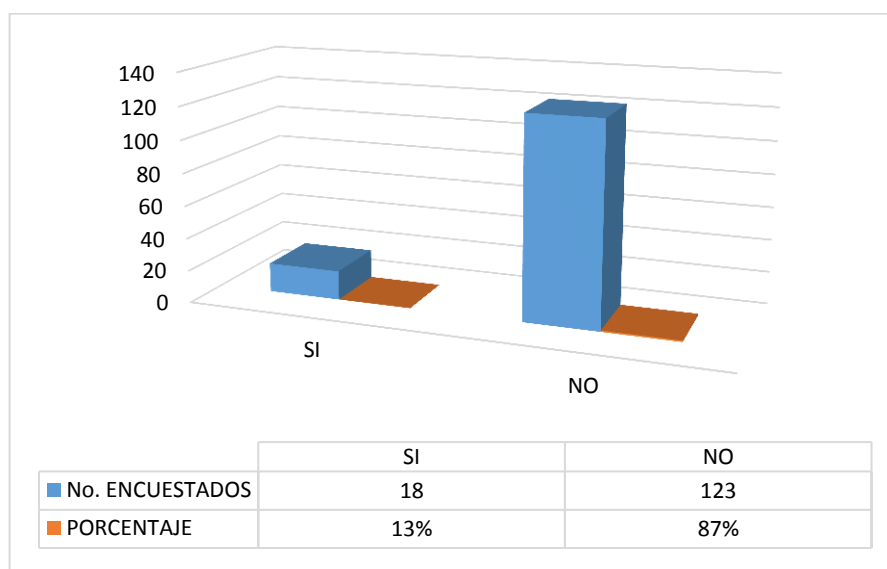
4. ¿Se demora mucho en las filas para acceder a ventanilla para realizar sus transacciones?

**Tabla 5. Se demora mucho en las filas para acceder a ventanilla.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	18	13%
NO	123	87%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**Fuente** : Encuesta a los Socios de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Gráfico 9. Se demora mucho en las filas para acceder a ventanilla.**



**Fuente** : Encuesta a los Socios de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 87% de los socios manifiesta que no se demora mucho en las filas para acceder a ventanilla; mientras que el 13% mencionan que si se demoran mucho en las filas para acceder a ventanilla a realizar sus trámites.

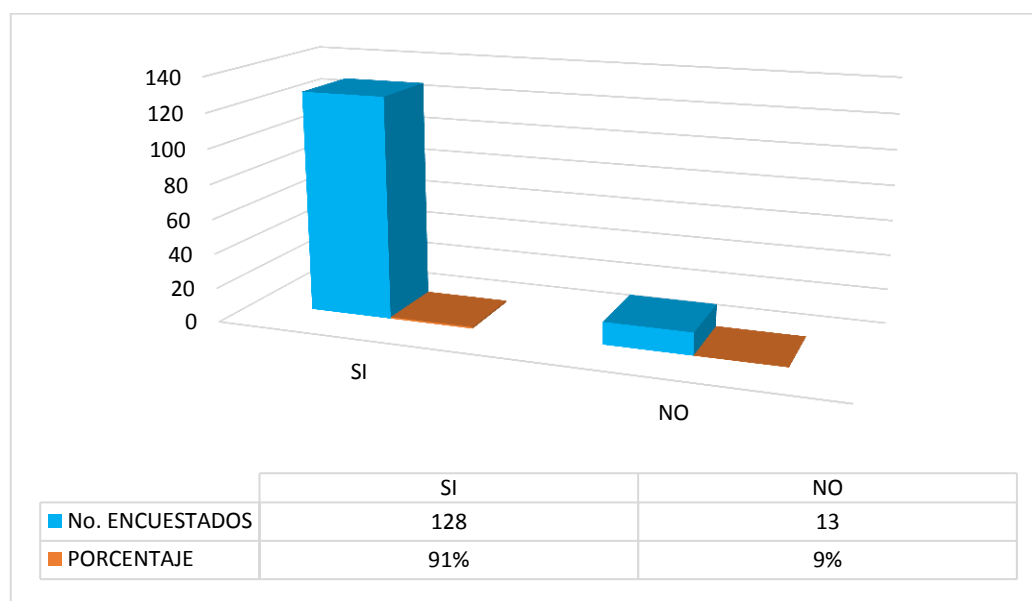
5. ¿Los servicios de ahorro, crédito e inversiones que le brinda la cooperativa cubren sus necesidades?

**Tabla 6. Los servicios de ahorro, crédito e inversiones cubren sus necesidades.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	128	91%
NO	13	9%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 10. Los servicios de ahorro, crédito e inversiones cubren sus necesidades.**



Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 91% de los socios opinan que los servicios de ahorro y crédito e inversión que brinda la cooperativa si cubren completamente sus necesidades, mientras que el 9% mencionan que no cubre sus necesidades.

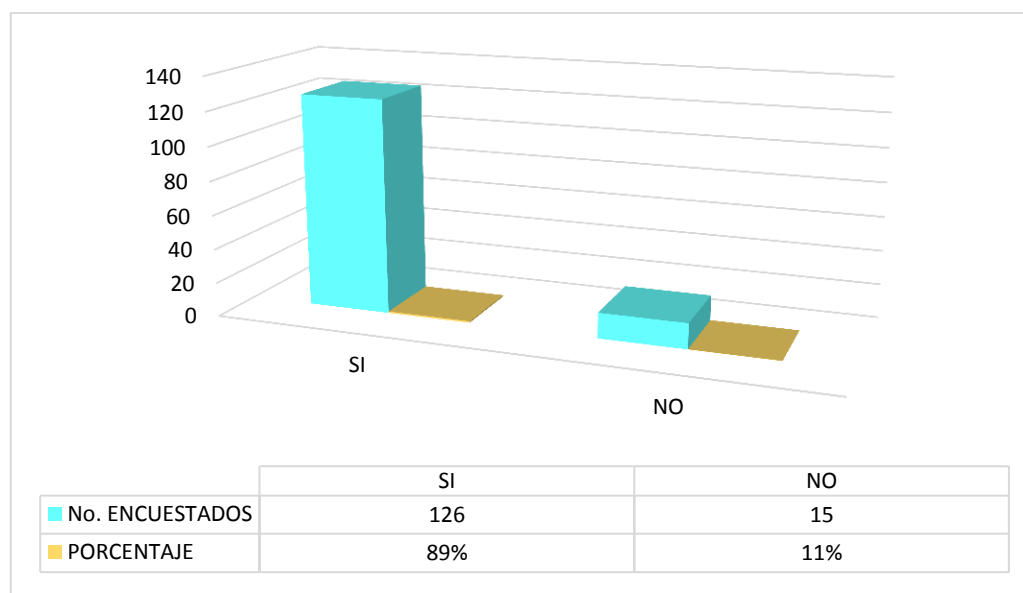
6. ¿La información que le brinda el personal de la cooperativa es buena?

**Tabla 7. La información que le brinda el personal de la cooperativa es buena.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	126	89%
NO	15	11%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 11: La información que le brinda el personal de la cooperativa es buena.**



Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 89% de los socios consideran que si es buena la información que le brinda el personal de la Cooperativa; mientras que el 11% opinan que no es buena la información que le brinda el personal de la Cooperativa.

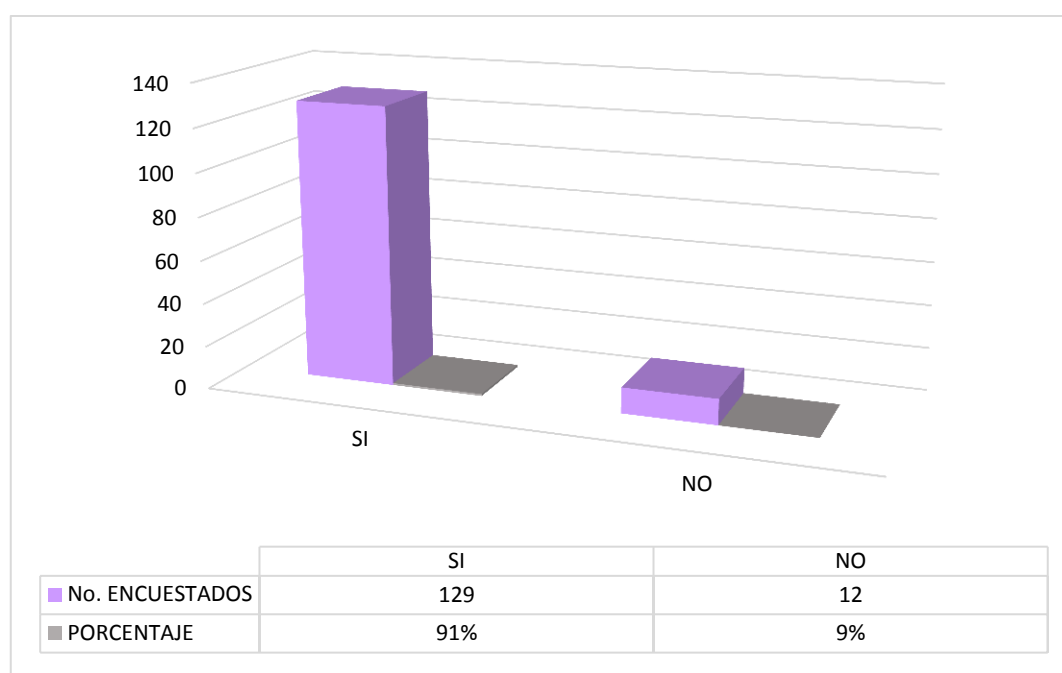
7. ¿Se siente bien al ser socio de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”?

**Tabla 8. Se siente bien al ser socio de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	129	91%
NO	12	9%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 12. Se siente bien al ser socio de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.**



Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 91% opinan que si se sienten bien al ser socio de la cooperativa; mientras que el 9% mencionan que no se siente bien al ser socios de la cooperativa.

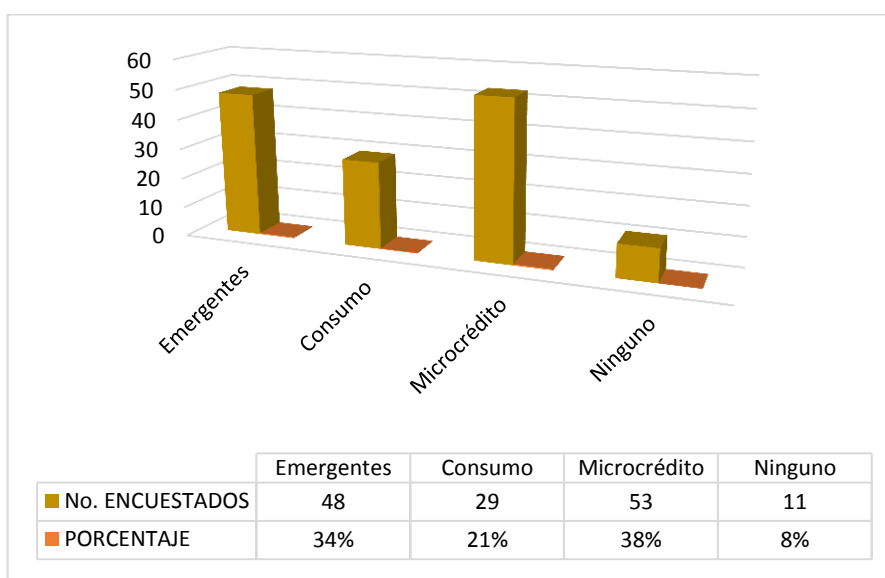
8. ¿El tipo de crédito que más solicita es?

**Tabla 9. El tipo de crédito.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Emergentes	48	34%
Consumo	29	21%
Microcrédito	53	38%
Ninguno	11	8%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 13. El tipo de crédito.**



Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

La demanda de los servicios que brinda la cooperativa se encuentra repartida; ya que estos cubren las necesidades inmediatas que poseen los socios, así tenemos que el 38% de los socios solicitan microcrédito, el 34% crédito emergente, el 21% el crédito de consumo, y el 8% no realiza ningún tipo de crédito.

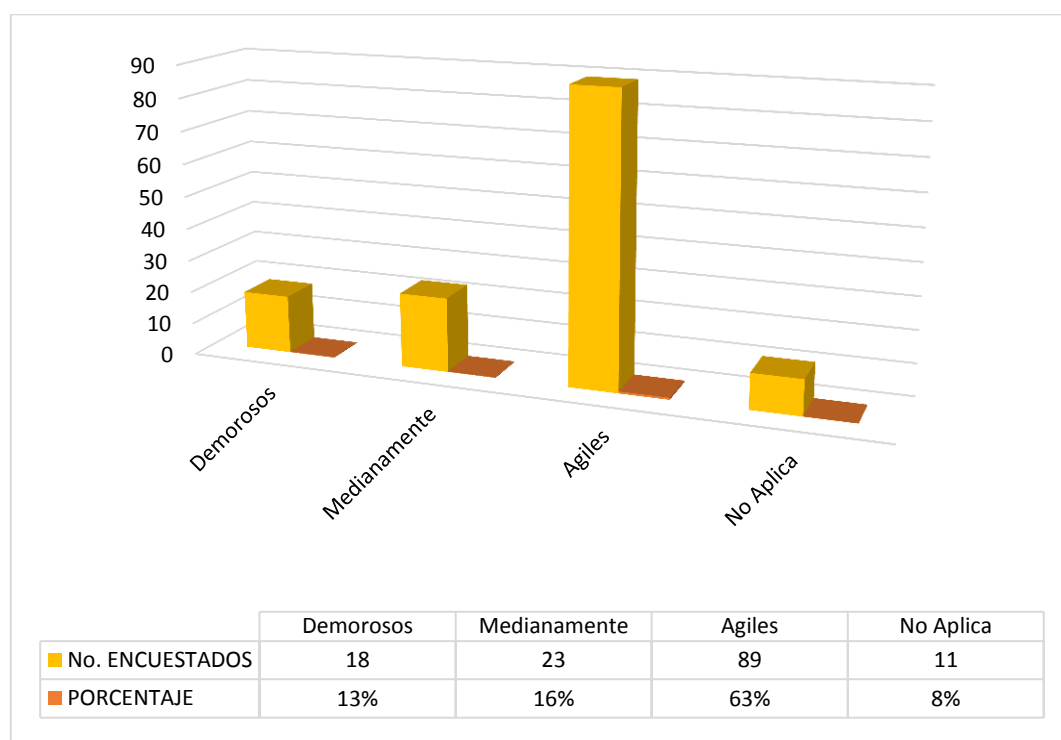
9. Los Plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito son:

**Tabla 10. Los Plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Demorosos	18	13%
Medianamente	23	16%
Agiles	89	63%
No Aplica	11	8%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 14: Los Plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito.**



Fuente : Encuesta a los Socios de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación:

El 63% de los socios considera que los plazos de aprobación de los créditos son ágiles, el 16% opinan que son demorosos, y un 13% piensan que son normales, el 8% que es el resto del porcentaje no aplica por que no han solicitado ningún tipo de crédito.

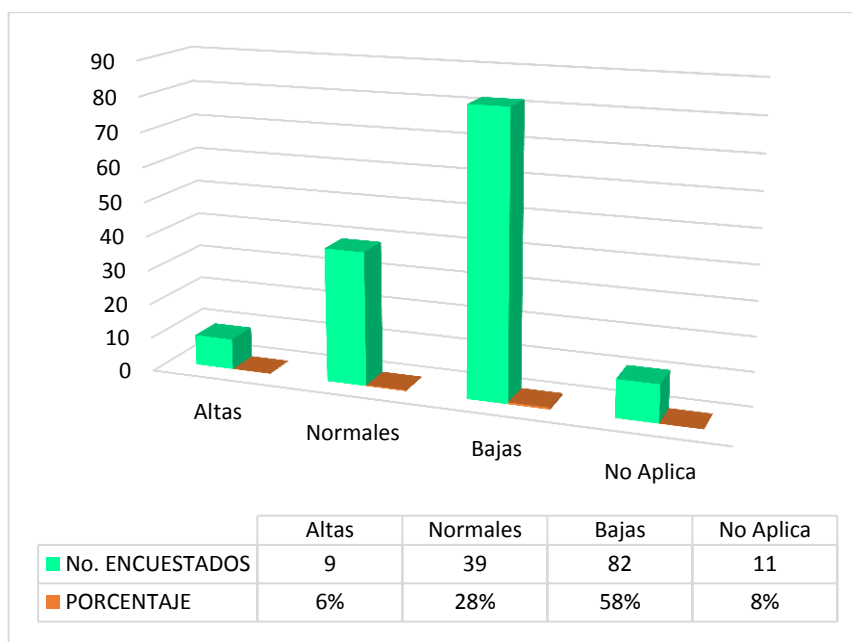
10. Considera que las tasas de interés que usted paga por los créditos son:

**Tabla 11 . Tasas de interés.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Altas	9	6%
Normales	39	28%
Bajas	82	58%
No Aplica	11	8%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

**Fuente** : Encuesta a los Socios de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Gráfico 15. Tasas de interés.**



**Fuente** : Encuesta a los Socios de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 58% de los socios opinan que las tasas de interés que se cobran por los créditos son bajas, el 28% considera que son normales, el 8% no aplica porque los mismos no han solicitado ningún tipo de crédito, el 6% opina que son altas las tasas de interés.

### 3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

#### 3.5.1 Métodos

Los métodos aplicados en el desarrollo del presente proyecto fueron:

- **Método Inductivo.-** Utilice este método porque se requirió tener un conocimiento de cada uno de los componentes que conforman la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” Esto me permitió entrelazar los procesos, determinar una consecuencia lógica que debe seguir el desarrollo de las operaciones, lo cual me permitió contrastar con las proposiciones generales concebidas a partir del estudio y análisis efectuado.
- **Método Deductivo.-** El presente método de investigación me permitió demostrar la concepción general del funcionamiento de la cooperativa, de la Parroquia San Juan, y demostrar los procesos aceptados como valederos a través de la evaluación de sus componentes para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir; parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

#### 3.5.2 Técnicas e Instrumentos

Para la presente Evaluación de los Procesos Administrativos y Financieros se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

- **Entrevista.-** Se la realizó al Gerente y Asesor de Crédito a través del diálogo ya que se pudo realizar el levantamiento de los problemas existentes en lo referente a la organización actual de la Cooperativa, utilizando este proceso con eficiencia se me facilitó la obtención de la información en relación con los fenómenos a investigarse.
- **Observación Directa.-** A través de esta técnica me permitió captar diferentes problemas existentes en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” Para la implementación de nuevos procesos de control.



- **Encuesta.-** Se aplicó al personal Administrativo, Financiero y Socios de la Cooperativa, mediante la utilización de un cuestionario de preguntas previamente elaborado y utilizado para el estudio de opiniones.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se expone de forma detallada cada uno de los procesos aplicados en la Evaluación de Procesos Administrativos y Financieros del COAC “Shobol Llin Llin Ltda”, los mismo que darán las pautas necesarias para ejecutar una evaluación que refleje la realidad de las dos áreas evaluadas considerando lo establecido en el marco teórico.

#### **4.1 Metodología, Guía y/o Procedimientos de Implementación o de Propuesta.**

La metodología a utilizar en esta propuesta está compuesta de la siguiente manera:

En la presente evaluación se recolectará, sistematizará y analizará la información relacionada con los procesos Administrativos y Financieros que se desarrollan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.

Seguidamente para el desarrollo de la presente evaluación se realizó a través de la aplicación del modelo de gestión de procesos de excelencia empresarial, enfoque por procesos, también el análisis el método descriptivo que se utiliza para recoger, organizar, presentar, resumir, generalizar, los resultados de las observaciones, y la matriz FODA, el mismo que ayuda a la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación, en el cual se detallan los procesos de los productos financieros ofertados por la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”

Luego viene el proceso de ejecución, en donde se prepara los flujogramas de los procesos tanto administrativo y financiero que justifiquen de manera precisa los problemas encontrados durante el proceso de evaluación,

La presente investigación se desarrollará a través de la siguiente metodología.

1. Identificación y secuencia de los procesos
2. Descripción de los procesos actuales
3. Propuesta de mejora de los procesos” (excelencia empresarial, 2013)

## 4.2 PROPUESTA

**TITULO:** EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.” DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CANTÓN RIOBAMBA, PARROQUIA SAN JUAN, PERIODO 2012.



**Fuente** : COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

### 4.2.1 Información General

Con la finalidad de brindar un mejor servicio a la sociedad nace la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Shobol Llin Llin Ltda.", fue creada por iniciativa de los miembros de la Comunidad Shobol Llin Llin, quienes plantean en el año 1996 a la organización cristiana comunitaria "Visión Mundial", quienes se dedican a trabajar con los niños, niñas, las familias y comunidades para reducir la pobreza y la injusticia, el proyecto de creación de una Caja de Ahorro y Crédito en servicio de la comunidad, el financiamiento del proyecto estaría a cargo de la ONG "Visión Mundial.

Luego de tres años de operación como caja, en el año 1999, los socios de la cooperativa en varias reuniones, manifiestan que sería necesaria y urgente la legalización de la caja y proponen la constitución de la cooperativa que llevaría el mismo nombre de la Comunidad, así en el año 1999 operan con la denominación de Pre-Cooperativa de Ahorro y Crédito "Shobol Llin Llin Ltda."

Luego de tres años de operar como Caja, los socios fundadores los días 25, 26, 27 del mes de Junio de 1999 redactan el estatuto de la cooperativa.

Es el 25 de Septiembre de 2000, cuando sus estatutos son aprobados mediante Acuerdo Ministerial No. 1288 y fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de orden 6306, de 06 de Octubre de 2000 en el Organismo de Control en ese entonces, Ministerio de Bienestar Social (hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES), así se constituye jurídicamente la cooperativa de ahorro y crédito.

✓ **Misión**

La Cooperativa de Ahorro y Credito “Shobol Llin Llin”Ltda, es una institución financiera, que contribuye en el desarrollo económico de sus socios del sector rural a través de los servicios de ahorro, crédito e inversiones, impulsando la economía solidaria en busca del buen vivir de varias familias.

✓ **Visión**

Ser una institución financiera sostenible, con presencia en el sector rural y urbano, que cuenta con personal capacitado y motivado a brindar a sus socios, clientes y ciudadanía en general, entregando servicios de calidad, con reconocido liderazgo del sector de la micro empresa, de manera oportuna y eficiente dentro de un marco de cordialidad y respecto.

❖ **Objetivos**

✓ **General**

Ser una institución financiera que impulsa el desarrollo socioeconómico de la sociedad.

✓ **Específicos**

- Apoyar la expansión, diversificación y competitividad de la estructura productiva.
- Promover el desarrollo productivo, como un instrumento para alcanzar mayores niveles de desarrollo humano.
- Apoyar proyectos estratégicos de interés nacional y fortalecer sus microempresas.

✓ **Base Legal.**

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” El 25 de Septiembre de 2000, cuando sus estatutos son aprobados mediante Acuerdo Ministerial No. 1288 y fue inscrita en el Registro General de Cooperativas con el

- número de orden 6306, de 06 de Octubre de 2000 en el Organismo de Control en ese entonces, Ministerio de Bienestar Social (hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES en el decreto No. 1061 el 27 de febrero 2012).
- Ministerio de Relaciones Laborales.” Código del Trabajo. 26-sep-2012 (Vigente en 2013)”
- Ley de Seguridad Social. (6 de enero del 2014)

✓ **Valores Institucionales**

- Puntualidad
- Responsabilidad
- Honestidad
- Solidaridad.
- Verdad
- Respeto
- Apoyo mutuo
- Desarrollo comunitario
- Democracia en el nombramiento de dignidades

✓ **Principios Institucionales**

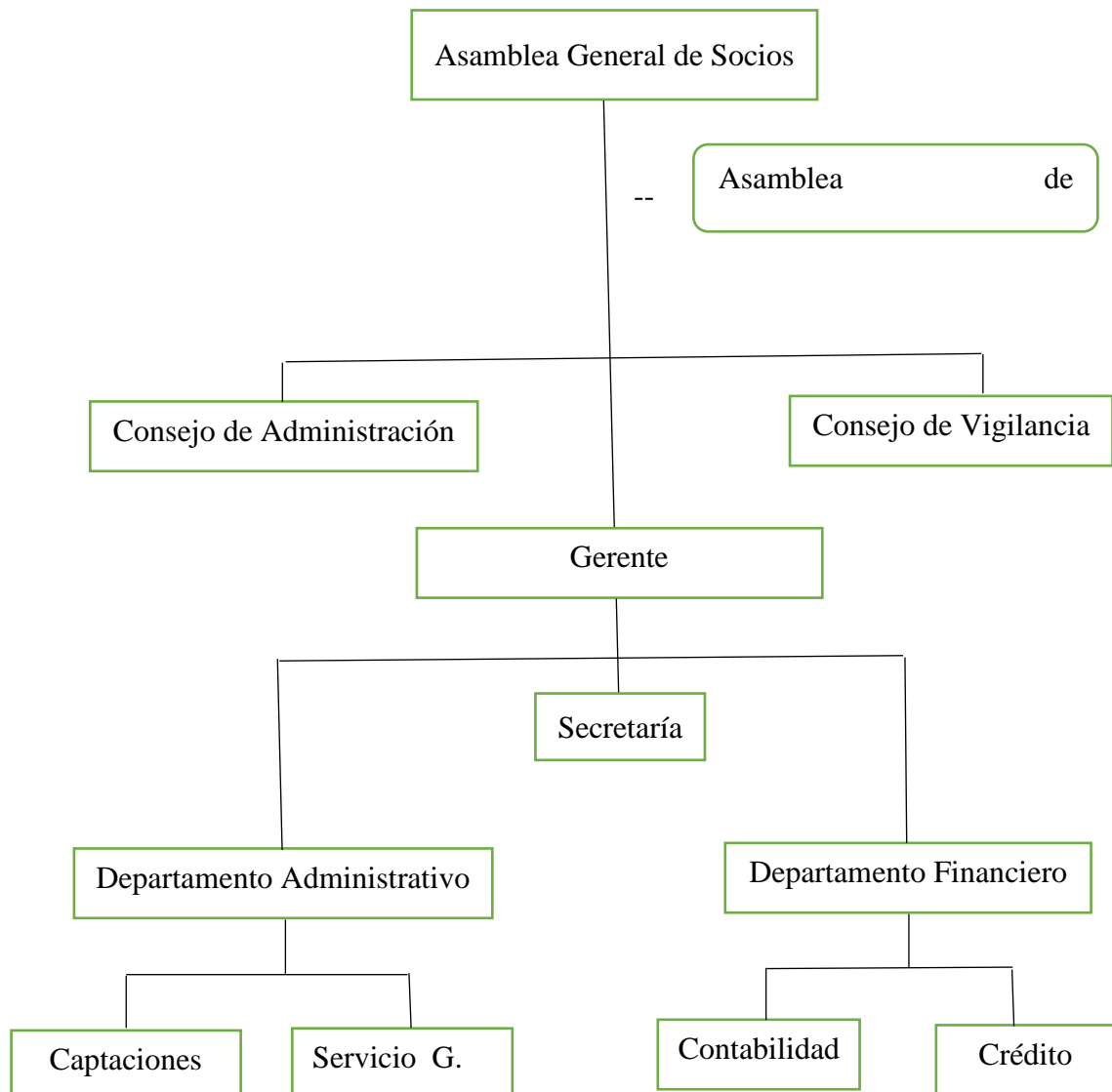
- Membrecía abierta y voluntaria;
- Control democrático de los miembros;
- Participación económica de los miembros;
- Cooperación entre cooperativas;
- Compromiso con la comunidad.

✓ **Servicios Ofertados**

- Crédito: microcrédito con la mejor tasa de interés del mercado, créditos emergentes.
- Ahorro a la Vista: sin descuento alguno por mantenimiento de cuentas.
- Inversiones a plazo fijo con la tasa más alta del mercado; “confianza y Seguridad”



**Gráfico 16. Organigrama Estructural**



Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
Elaborado por: Autora de Tesis

#### 4.2.2 Diagnóstico Situacional de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda"

Hoy en día las instituciones financieras están cada vez dedicadas a la captación de recursos de sus socios, clientes a través de libretas de ahorro y certificados de depósitos a plazo fijo y el otorgamiento de crédito emergente, consumo y microcrédito, fomentando el progreso y desarrollo de la comunidad.

La enorme necesidad de evaluar sus procesos para el mejoramiento de su gestión tanto a nivel Institucional, así como a nivel de sus diferentes departamentos.



Este es el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Shobol Llin Llin Ltda entidad financiera del medio, que dada a su gran magnitud ha evidenciado desde hace algunos años serios problemas relacionados con: En el proceso que se lleva a cabo al interior de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Shobol Llin Llin Ltda del Cantón Riobamba, no es el más idóneo, lo que hace más meritorio que se realice la Evaluación de los procesos administrativos y financieros para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía que permita una adecuada toma de decisiones. Y por ende emitir las respectivas recomendaciones que permitan corregir los problemas actuales y contribuyan al cumplimiento de sus objetivos.

#### **4.2.3 Análisis FODA de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”**

El análisis FODA refiere el estudio de los elementos internos y externos de la cooperativa, en el ánimo de identificar los puntos débiles y los puntos fuertes que tiene la cooperativa para cumplir con el compromiso de su creación.

El FODA nombre científico representa el “diagnostico corporativo total y general de la cooperativa para identificar las prioridades de mejoramiento o los excesos que merecen regulación para evitar desperdicios de recursos.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objetivo estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (Oportunidades y Amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Esto constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA.

**Tabla 12. Matriz FODA**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cooperativa cuenta con instalaciones propias y adecuadas para su correcto funcionamiento.</li> <li>• La cooperativa se encuentra en una zona agrícola y ganadera donde el crédito es urgente.</li> <li>• Horario de atención amplio, porque atienden hasta tarde y también los fines de semana.</li> <li>• Créditos accesibles para los clientes.</li> <li>• Buena atención al socio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mala estructuración del manual de procesos y desactualizado.</li> <li>• Se evidencia un inadecuado control interno de los procesos de la cooperativa por parte de sus directivos.</li> <li>• La cajera hace doble funciones ya que tiene que realizar tareas que no le corresponde como el proceso del servicio al cliente y oficial de crédito.</li> <li>• Limitada capacitación al personal..</li> <li>• Escasa promoción y publicidad de los servicios que oferta dentro y fuera de la zona de mercado.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nueva Ley de Economía Popular y Solidaria, genera una oportunidad a la cooperativa Shobol, en cuanto la obligación de cumplir la ley y su reglamento general que involucra educación, capacitación expectativas de mejorar los niveles de desarrollo, crecimiento y calidad del servicio.</li> <li>• La zona de San Juan tiene un potencial desarrollo vial que permite unir poblaciones que pueden ser captadas como parte de la cooperativa Shobol.</li> <li>• Encontrarse inmersos en el mercado financiero y buscar alianzas estratégicas con otras entidades.</li> <li>• Tasas de interés bajas para atraer clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor regulación de la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento, que puede llegar a ser parte de la imposición de un plan de regulación.</li> <li>• Las visitas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria puede realizar en el futuro, a la entidad, pone en alto riesgo, al no tener información legalmente certificada y auditada.</li> <li>• Los elementos tecnológicos como equipos y sistemas, en el mercado están muy costosos, que resulta difícil su adquisición, poniendo en alto riesgo la información de la cooperativa.</li> <li>• La competencia de las cooperativas de ahorro y crédito, fuertes, y solventes.</li> </ul>

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.3.1 Análisis Interno

- **Las Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la Cooperativa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia.
- **Las Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente. Por ser elementos internos de la institución, pueden ser regulados y controlados de acuerdo a los intereses de la misma.

#### 4.2.3.2 Análisis Externo

- **Las Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- **Las Amenazas:** Son aquellas situaciones desfavorables que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la cooperativa.

**Tabla 13. Análisis Interno.**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• La cooperativa cuenta con instalaciones propias y adecuadas para su correcto funcionamiento.</li><li>• La cooperativa se encuentra en una zona agrícola y ganadera donde el crédito es urgente.</li><li>• Horario de atención amplio, porque atienden hasta tarde y también los fines de semana.</li><li>• Créditos accesibles para los clientes.</li><li>• Buena atención al socio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La mala estructuración del manual de procesos y desactualizado.</li><li>• Se evidencia un inadecuado control interno de los procesos de la cooperativa por parte de sus directivos.</li><li>• La cajera hace doble funciones ya que tiene que realizar tareas que no le corresponde como el proceso del servicio al cliente y oficial de crédito.</li><li>• Limitada capacitación al personal.</li><li>• Escasa publicidad de los servicios que oferta dentro y fuera de la zona de mercado.</li></ul>

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

**Tabla 14. Análisis Externo.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La nueva Ley de Economía Popular y Solidaria, genera una oportunidad a la cooperativa Shobol, en cuanto la obligación de cumplir la ley y su reglamento general que involucra educación, capacitación expectativas de mejorar los niveles de desarrollo, crecimiento y calidad del servicio.</li> <li>• La zona de San Juan tiene un potencial desarrollo vial que permite unir poblaciones que pueden ser captadas como parte de la cooperativa Shobol.</li> <li>• Encontrarse inmersos en el mercado financiero y buscar alianzas estratégicas con otras entidades.</li> <li>• Tasas de interés bajas para atraer clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor regulación de la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento, que puede llegar a ser parte de la imposición de un plan de regulación.</li> <li>• Las visitas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria puede realizar en el futuro, a la entidad, pone en alto riesgo, al no tener información legalmente certificada y auditada.</li> <li>• Los elementos tecnológicos como equipos y sistemas, en el mercado están muy costosos, que resulta difícil su adquisición, poniendo en alto riesgo la información de la cooperativa.</li> <li>• La competencia de las cooperativas de ahorro y crédito, fuertes, y solventes.</li> </ul>

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.3.3 Análisis de la Matriz FODA – Evaluación de Factores

Para la evaluación del desenvolvimiento interno de la entidad y para medir las influencias interna y externa, la ponderación será de la siguiente manera: cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta, 1 por lo que la suma será igual a 1.

- **Ponderación de Medios Internos**

Siguiendo la metodología de la Matriz FODA, se torna importante ponderar y calificar cada uno de los factores internos y externos, con el fin de conocer si la Cooperativa es fuerte o débil. La calificación de los medios internos se realizó en base a la siguiente escala:

1 =	<b>Debilidad Importante</b>
2 =	Debilidad Menor
3 =	Equilibrio
4 =	Fortaleza Menor
5 =	Fortaleza Importante



La ponderación se obtiene al asignar un valor (entre 1 y 5) a cada variable (fortalezas y debilidades) en función de su importancia.

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.”</b>				
<b>PONDERACIÓN DE MEDIOS INTERNOS</b>				
<b>Nº</b>	<b>Factores Internos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>				
1	La cooperativa cuenta con instalaciones propias y adecuadas para su correcto funcionamiento.	0,12	5	0,60
2	La cooperativa se encuentra en una zona agrícola y ganadera donde el crédito es urgente.	0,09	4	0,36
3	Horario de atención amplio, porque atienden hasta tarde y también los fines de semana.	0,11	4	0,44
4	Créditos accesibles para los clientes.	0,09	4	0,36
5	Buena atención al socio.	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>				
6	La mala estructuración del manual de procesos y desactualizado.	0,12	1	0,12
7	Se evidencia un inadecuado control interno de los procesos de la cooperativa por parte de sus directivos.	0,10	2	0,20
8	La cajera hace doble funciones ya que tiene que realizar tareas que no le corresponde como el proceso del servicio al cliente y oficial de crédito.	0,11	1	0,11
9	Limitada capacitación al personal.	0,09	2	0,18
10	Escasa publicidad de los servicios que oferta dentro y fuera de la zona de mercado.	0,09	2	0,18
<b>TOTAL PONDERACIÓN</b>		<b>1,00</b>		<b>2,87</b>

**Tabla 15. Ponderación de Medios Internos.**

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Análisis organizacional.**-Permite identificar los factores internos claves, los positivos son fortalezas y los negativos debilidades.

- ✓ De acuerdo a la calificación asignada en la matriz de factores internos, se obtuvo como resultado: 2,87 lo que significa que la Cooperativa de Ahorro y Crédito

“Shobol Llin Llin Ltda.” Se encuentra entre la debilidad menor y el equilibrio, por lo tanto que tiene debilidades que fortalecer inmediatamente.

### ✓ **Ponderación de Medios Externos**

De igual forma se debe ponderar y calificar los factores del entorno (oportunidades y amenazas) con el fin de que la Cooperativa tenga la información necesaria de las fuerzas o variables externas relevantes que puedan afectar su gestión.

- 1= Amenaza Importante
- 2= Amenaza Menor
- 3= Equilibrio
- 4= Oportunidad Menor
- 5= Oportunidad Importante

Al igual que en la ponderación de los medios internos, las variables exógenas (oportunidades y amenazas) se ponderan, asignando valor (entre 1 y 5) a cada variable en función de su importancia.



**Tabla 16. Ponderación de Medios Externos.**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.”</b>				
<b>PONDERACIÓN DE MEDIOS EXTERNOS</b>				
<b>Nº</b>	<b>Factores Externos Claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	La nueva Ley de Economía Popular y Solidaria, genera una oportunidad a la cooperativa Shobol, en cuanto la obligación de cumplir la ley y su reglamento general que involucra educación, capacitación expectativas de mejorar los niveles de desarrollo, crecimiento y calidad del servicio.	0,13	4	0,52
2	La zona de San Juan tiene un potencial desarrollo vial que permite unir poblaciones que pueden ser captadas como parte de la cooperativa Shobol.	0,13	5	0,65
3	Encontrarse inmersos en el mercado financiero y buscar alianzas estratégicas con otras entidades.	0,12	4	0,48
4	Tasas de interés bajas para atraer clientes.	0,12	4	0,48
<b>AMENAZAS</b>				
5	Mayor regulación de la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento, que puede llegar a ser parte de la imposición de un plan de regulación.	0,13	1	0,13
6	Las visitas que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria puede realizar en el futuro, a la entidad, pone en alto riesgo, al no tener información legalmente certificada y auditada.	0,12	1	0,12
7	Los elementos tecnológicos como equipos y sistemas, en el mercado están muy costosos, que resulta difícil su adquisición, poniendo en alto riesgo la información de la cooperativa.	0,12	2	0,24
8	La competencia de las cooperativas de ahorro y crédito, fuertes, y solventes.	0,13	1	0,13
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,75</b>

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

- Del análisis de medios externos, se obtiene un resultado de 2,75, lo que permite determinar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “ Shobol Llin Llin Ltda.” Se encuentra entre una amenaza menor y equilibrio lo que significa que tiene oportunidades que pueden ser aprovechadas, pero al mismo tiempo tiene amenazas que deben ser evaluadas.

El análisis FODA, es una herramienta complementaria en el análisis interno de la cooperativa, que permite identificar aquellos puntos en los que la institución es más fuerte y aquellos en los que es más sensible. Las fortalezas y las debilidades corresponden al ámbito interno de la cooperativa, mientras que las amenazas corresponden al ambiente exógeno.

Esta última premisa implica aprovechar tanto sus fortalezas como las oportunidades y tratar de disminuir las debilidades como: la mala estructuración del manual de procesos, inadecuado control interno de los procesos de la cooperativa, limitada capacitación al personal y escasa publicidad de los servicios que oferta la cooperativa.

#### **4.2.4 Aplicación del Modelo de Gestión por Procesos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”**

El desarrollo de las entidades se debe a la innovación y aplicación de un modelo de gestión por procesos, que es la clave principal para el mejoramiento continuo, de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”, dando un verdadero cambio en sus procesos y la sostenibilidad de la misma.

#### **4.2.5 Identificación y Secuencia de los Procesos**

La identificación y secuencias de los procesos deben responder a una reflexión acerca de los procesos que se desarrollan en la entidad y cómo estas influyen y se orientan hacia la consecución de sus resultados para ayudar a la gestión que se realiza.

En la identificación de la secuencia de los procesos administrativos y financieros que sigue la Cooperativa de Ahorro y Crédito “shobol llin llin ltda” para la evaluación de los mismos.

Dentro de los procesos que se desarrolla, y de acuerdo a la información recopilada, tenemos los siguientes:

#### **4.2.5.1 Área Administrativa Manual de Procesos de la Cooperativa**

➤ **La asamblea general.**

Es el máximo órgano de gobierno de la cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rige la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa.

1. Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones.
2. Elige a los miembros de los consejos de administración y vigilancia; y las comisiones especiales creadas.
3. Remover a los miembros de los consejos de administración, vigilancia y gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
4. Nombrar auditor externo y externo de la terna que presentara, su consideración, el consejo de vigilancia.
5. Aprobar o rechazar los estados financieros y los informes de los consejos y gerencia. El rechazo de los informes de gestión, implica automáticamente la remoción del directivo o directivos responsables, con el voto de más de la mitad de los integrantes de la asamblea
6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el consejo de administración;
7. Autoriza la adquisición, enajenación o gravamen de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el reglamento interno;
8. Conocer y resolver sobre los informes de auditoría interna y externa;
9. Resolver la apelaciones de los socios referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la institución;
10. Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios;

11. Aprobar el reglamento que regule ,dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y directivos;
12. Resolver la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación;
13. Elige a la persona natural o jurídica que se responsabilizara de la auditoria interna de la terna de auditores seleccionados por el consejo de vigilancia de entre los candidatos por la superintendencia;
14. Conocer las tablas de remuneraciones y de ingresos que cualquier concepto, perciban el gerente y los ejecutivos en la organización;
15. Autorizar la emisión de obligaciones de libre negociación en el mercado de valores, aprobando las condiciones para su redención;
16. Conocer y aprobar el reglamento de crédito de la cooperativa;
17. Conocer y aprobar el manual de organización y procesos de la cooperativa.

### **Consejo de administración.**

Es el órgano de dirección de la cooperativa

1. Planificar y evaluar el funcionamiento de la cooperativa;
2. Proponer a la Asamblea General, las reformas al estatuto de la Cooperativa, asamblea que será convocada exclusivamente para este fin;
3. Conocer los informes que presente el gerente general sobre la situación financiera de la cooperativa así como el informe anual correspondiente y tomar las decisiones que estime apropiadas;
4. Nombrar a los integrantes de las Comisiones especiales de: Asuntos Sociales, de Crédito y más Comisiones, si es que la asamblea no los ha nombrado;
5. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo y el presupuesto anual con sus respectivas modificaciones y llevarlos a conocimiento de la asamblea general;
6. Pedir cuentas al gerente general cuando lo considere necesario;
7. Aprobar la creación de los comités de crédito, a solicitud del gerente general;

8. Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias.
9. Establecer las políticas de captaciones y crédito en el marco de las disposiciones legales que regulan a la cooperativa
10. Aprobar el presupuesto financiero, una vez que haya sido elaborado por la gerencia y la comisión especial designada para el efecto;
11. Evaluar permanentemente el comportamiento económico-financiero de la cooperativa, a través de los reportes y estados financieros y dispondrá de medidas correctivas para mejor marcha de la misma;
12. Llevar a conocimiento y aprobación de la Asamblea General, los estados financieros y el informe de labores del consejo;
13. Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la asamblea general.

➤ **Consejo de Vigilancia.**

Es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el consejo de administración y la gerencia.

1. Controlar, supervisar e informar al consejo de administración acerca de los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
2. Controlar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas establecidas para el efecto y asegurar la existencia de sistemas adecuados que garanticen que la información financiera sea fidedigna y oportuna;
3. Vigilar que los actos y contratos que realicen el consejo de administración y la gerencia se ajusten a las normas legales, reglamentarias y estatutarias;
4. Comprobar la exactitud de los estados financieros e inventarios, así como supervisar el desenvolvimiento económico de la entidad.

5. Presentar a la Asamblea General, un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros, balance social y la gestión de la cooperativa;
6. Proponer ante la asamblea general, la terna para la designación de auditor interno y externo;
7. Observar cuando las resoluciones y decisiones del consejo de administración y del gerente, en su orden, no guarden conformidad con lo resuelto por la asamblea general, contando previamente con los criterios de gerencia;
8. Informar al consejo de administración y a la asamblea general, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa;
9. Solicitar al presidente que se incluya en el orden del día de la próxima asamblea general, los puntos que crea conveniente, siempre y cuando estén relacionados directamente con el cumplimiento de sus funciones;
10. Organizar y dirigir el proceso y resolver la selección del oficial de cumplimiento, de la terna preparada para el efecto;
11. Elaborar el expediente debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la asamblea general;
12. Instruir el expediente sobre infracciones de los socios susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el consejo de administración, aplicando lo dispuesto en el reglamento interno;
13. Recibir y tramitar denuncias de los socios, debidamente fundamentadas, sobre violación a sus derechos por parte de directivos o administrativos de la cooperativa; y, formular las observaciones pertinentes encada caso;

➤ **Presidente.**

Tiene el propósito de; Establecer conjuntamente con los socios de la Cooperativa las políticas y lineamientos generales a seguir en una organización.

1. Convocar, presidir y orientar las discusiones en las asambleas generales;
2. Dirimir su voto los empates en las votaciones de asamblea general;
3. Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa;
4. Suscribir los cheques conjuntamente con el gerente, de acuerdo a lo que señale el reglamento de contrataciones y montos;

➤ **Gerente.**

Es el Representante Legal de la Cooperativa, es el encargado de dirigir, coordinar, supervisar y controlar los procesos y actividades que garanticen el cumplimiento de la misión, de los objetivos y de las responsabilidades de la cooperativa.

1. Ejerce la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa de conformidad con la ley, su reglamento y el presente estatuto social;
2. Presentar para aprobación del consejo de administración, el plan estratégico el plan operativo y el presupuesto anual de la cooperativa;
3. Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la cooperativa e informar mensualmente al consejo de administración;
4. Presidir el comité de crédito de la cooperativa y nombrar a sus delegados si se formaren más de un comité de crédito;
5. Contratar, remover y sancionar de acuerdo a las políticas que fije el consejo de administración a los empleados de cooperativa; y fijar sus remuneraciones que deberán constar en el presupuesto de la entidad;
6. Contratar con apego al Código de Trabajo y fijar sus remuneraciones;
7. Mantener y actualizar el registro de certificados de aportación; velar porque se ejecute adecuadamente la contabilidad y firmar los estados financieros;

8. Supervisar el cumplimiento oportuno, adecuado y correcto de los registros contables, sobre los eventos económicos financieros que realice la cooperativa;
9. Definir y fijar las tasas activas y pasivas de los productos y servicios de la cooperativa, y someterlos a la aprobación del consejo de administración en forma mensual;
10. Mantener el archivo organizado y ordenado de los actos, funciones y actividades realizadas en la cooperativa propias de su competencia;
11. Responsabilizarse por el custodio de los bienes de la cooperativa, para lo cual desarrollara un sistema de inventarios de control apropiado;
12. Diseñar y mantener ordenado el archivo de documentos de todas las operaciones realizadas en la cooperativa, de acuerdo a lo que dispone los estatutos sociales de la cooperativa.

➤ **Secretario(a)**

La secretaria redacta y maneja información que se lleva a cabo en las sesiones del Consejo de Administración y Asamblea, es el responsable de elevar a actas todas las sesiones de la Asamblea General, Consejo de Administración y gerencia.

1. Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
2. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización de la asamblea general o comisión que corresponda;
3. Tener la correspondencia al día;
4. Llevar un registro de resoluciones, de la asamblea general y de los consejos de administración, vigilancia o comisiones, según corresponda;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Notificar las resoluciones;
7. Registrar la asistencia de sesiones de la asamblea general y del consejo de administración;



8. Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la asamblea general, consejo de administración y gerencia, siempre que no violen disposiciones de la ley, el reglamento y los estatutos sociales de la cooperativa.

#### **4.2.5.2 ÁREA FINANCIERA**

##### **➤ Contador/a**

Es el encargado las actividades contables de la Cooperativa del registro correcto y oportuno de las operaciones económicas de la organización;

1. Analiza, evalúa y recomienda los cambios que sean necesarios en el sistema de contabilidad de la Cooperativa, cumpliendo con las normas de Contabilidad de General Aceptación;
2. Efectúa constataciones de inventarios físicos en forma periódica o cuando se lo requiera, de todos los bienes de la Cooperativa, así como la existencia de materiales y equipos;
3. Legaliza con su firma, la veracidad de los estados financieros para la Cooperativa;
4. Elabora, registra y legaliza comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico;
5. Mantiene un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas, garantizando la aplicación correcta de las normas contables;

##### **➤ Oficial de Crédito**

Es el encargado de desarrollar las actividades de planificación, concesión, seguimiento y recuperación de créditos de una forma oportuna y eficiente para los socios y clientes de la Cooperativa.

1. Concede créditos de acuerdo con las políticas institucionales generales y dinámicas económicas locales.
2. Analiza y evalúa con criterios técnicos sustentables cada una de las solicitudes de crédito antes de su presentación a la comisión de crédito.

3. Asesora a los socios en sus requerimientos de financiación en concordancia con las políticas de la cooperativa.
4. Planifica, organiza, y desarrolla los procesos pertinentes para prevenir y controlar la cartera en riesgo.
5. Prepara informes para la comisión de crédito.
6. Aplica la metodología de concesión de crédito.
7. Archiva la documentación que está bajo su responsabilidad.

➤ **Cajero/a**

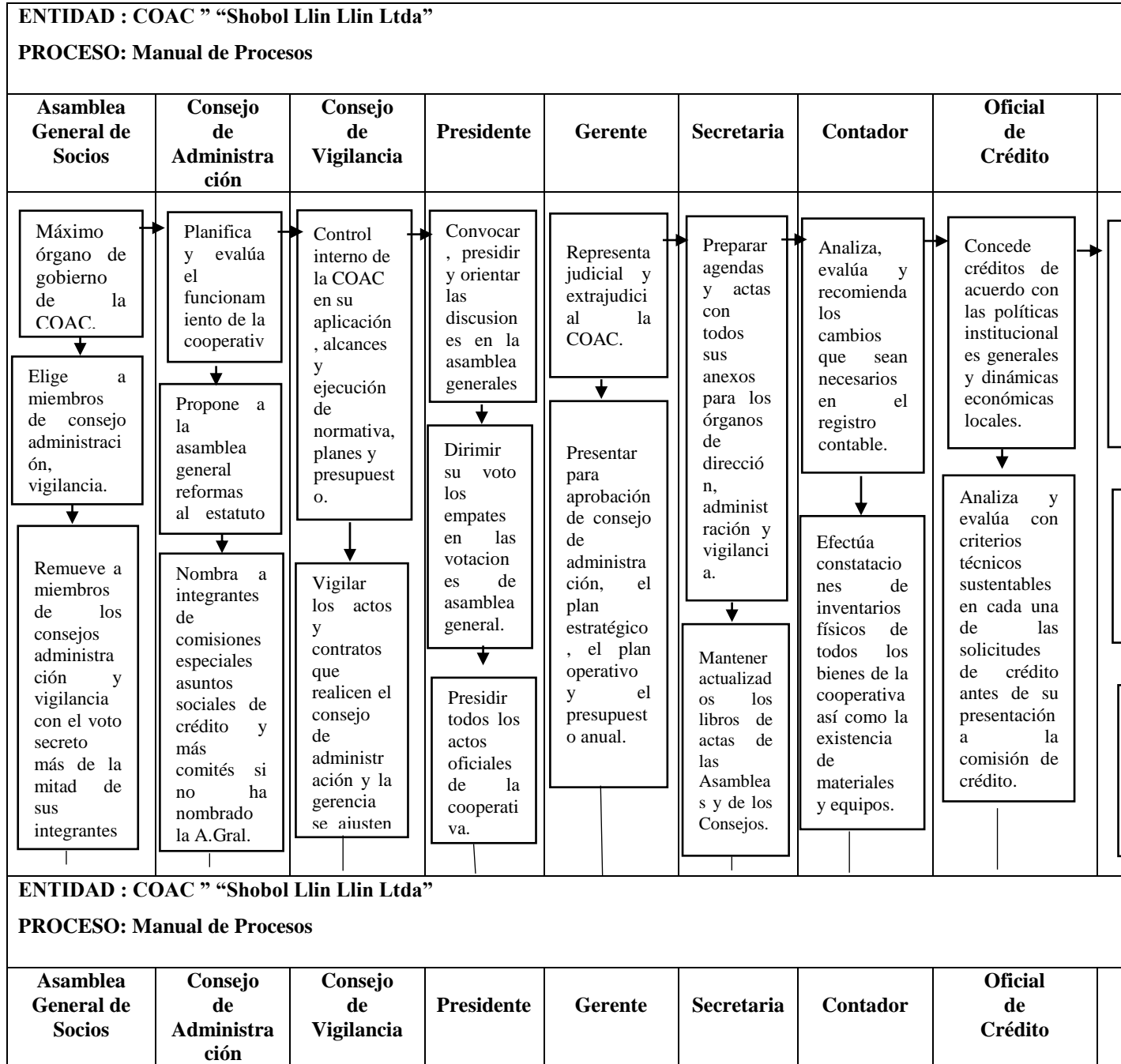
Es el encargado(a) de realizar todas las operaciones necesarias para la atención al socio en ventanilla acorde con las políticas generales de la institución.

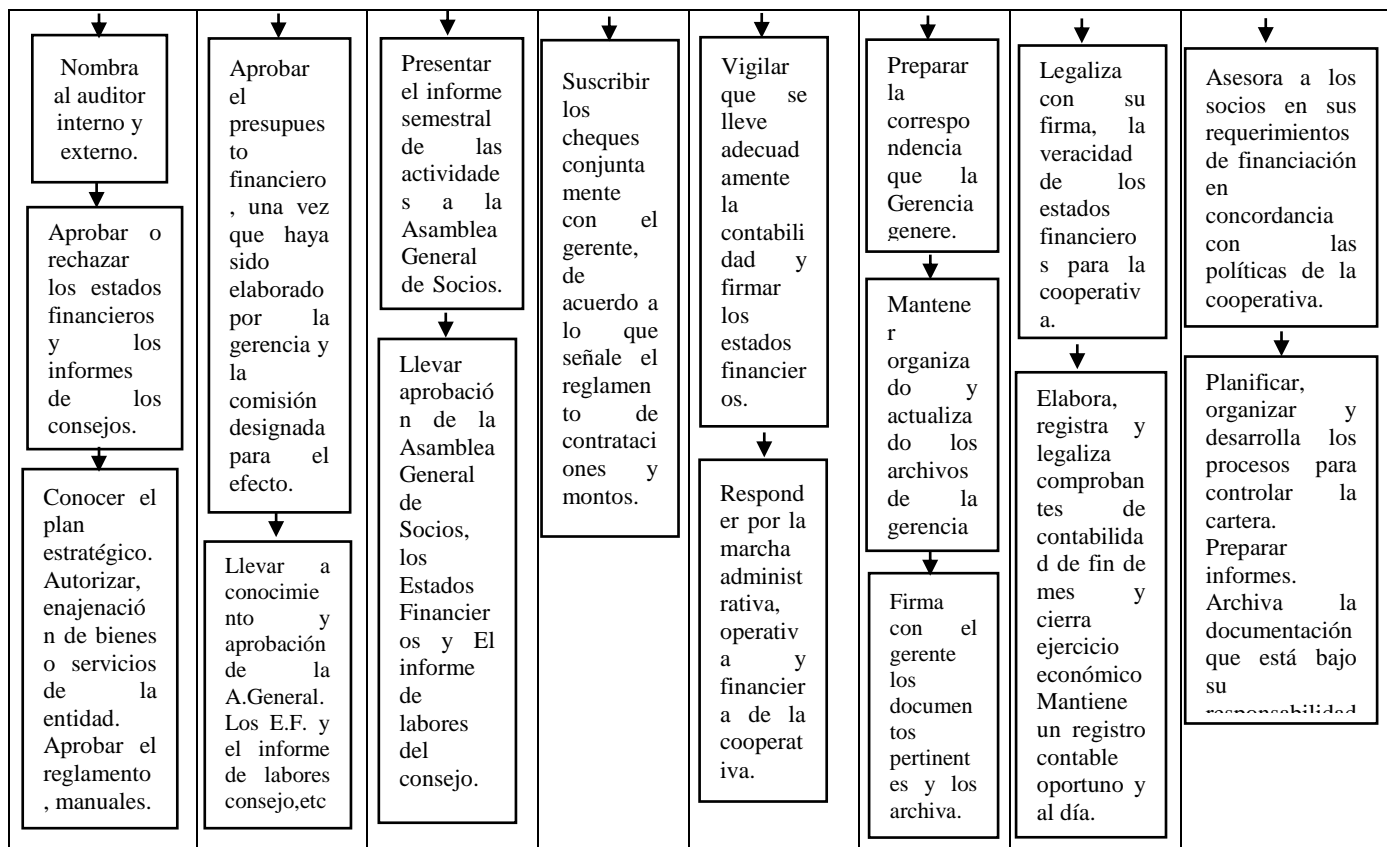
1. Realiza transacciones de depósito, retiro, pago y recuperación de crédito;
2. Actualiza las libretas de ahorro, préstamos y aportaciones;
3. Apertura de cuenta de ahorro y depósitos a plazo fijo;
4. Controla los flujos de fondos y determinar la liquidez necesaria para la atención de los socios.
5. Informa diariamente a contabilidad sobre los movimientos en el día.
6. Custodia adecuadamente el efectivo y controla, revisa contra papeletas que todas las operaciones realizadas tengan su correspondencia correcta con las cuentas de los socios o contables.
7. Brinda información a los socios que requieran información sobre el funcionamiento de la Cooperativa.
8. Archiva todos los documentos que están a su cargo.

A continuación se elabora con los datos anteriores el diagrama de procesos de la COAC

para la evaluación de los procesos administrativos y financieros.

**Tabla 17. Diagrama de Procesos Administrativos y Financieros de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”**





ente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

#### **4.2.5.3 Análisis de la Identificación**

De la información anterior se identifica y se destaca que los integrantes dentro de los procesos administrativos y financieros son:

Gerente, Contador, Oficial de Crédito, Servicio al Cliente, Cajero. Para tener una mejor comprensión sobre el proceso se procedió a aplicar una encuesta al departamento administrativo y financiero con el objetivo de analizar la gestión de los mismos y entrevista al gerente.

En las encuestas aplicadas se puso énfasis en temas afines a la evaluación de los procesos y que tipos de problemas se enfrenta, etc.

#### **4.2.5.4 Resultados de las encuestas realizadas a los socios y departamentos de estudio y entrevista al gerente de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”**

Se aplicó una encuesta a los socios, en las dos áreas y entrevista que se consideró necesaria para la evaluación:

##### **❖ Socios de la Cooperativa.**

Para la definición de la muestra de este grupo se consideró como factor determinante el nivel de satisfacción de los socios de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”, en relación al servicio que brinda la institución y su personal de labores, así se estableció las encuestas en donde constan los siguientes resultados:

- ✓ ¿El servicio al cliente que le brinda la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.” es? Los socios respondieron los 141, en muy buena respondió 105 con un 75%, en buena treinta y cuatro con un 24%, en regular respondieron dos con un 1% y en mala ninguno con un 0%
- ✓ ¿Considera usted que la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”, le brinda respaldo económico? Respondieron los socios ciento treinta y cinco si con un porcentaje del 96% y no seis con un porcentaje del 4%.
- ✓ ¿Confía usted plenamente en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”? Respondieron los socios ciento treinta y ocho si con un porcentaje del 98% y no tres con un porcentaje del 2%.

- ✓ ¿Se demora mucho en las filas para acceder a ventanilla para realizar sus transacciones? Respondieron los socios dieciocho si con un porcentaje del 13% y no ciento treinta y uno con un porcentaje del 87%.
- ✓ ¿Los servicios de ahorro, crédito e inversiones que le brinda la cooperativa cubren sus necesidades? Respondieron los socios ciento veinte y ocho si con un porcentaje del 91% y no trece con un porcentaje del 9%.
- ✓ ¿La información que le brinda el personal de la cooperativa es buena? Respondieron los socios ciento veinte y seis si con un porcentaje del 89% y no quince con un porcentaje del 11%.
- ✓ ¿Se siente bien al ser socio de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”? Respondieron los socios ciento veinte y nueve si con un porcentaje del 91% y no doce con un porcentaje del 9%.
- ✓ ¿El tipo de crédito que más solicita es? Respondieron los socios de crédito emergente cuarenta y ocho con un porcentaje del 34%, consumo
- ✓ veinte y nueve con un porcentaje 21%, microcrédito cincuenta y tres con un porcentaje del 38% y ninguno once con un porcentaje del 8%.
- ✓ ¿Los Plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito son: Respondieron los socios demorosos dieciocho con un porcentaje del 13%, mediamente veinte y tres con un porcentaje 16%, agiles ochenta y nueve con un porcentaje del 63% y no aplica once con un porcentaje del 8%.
- ✓ Considera que las tasas de interés que usted paga por los créditos son: Los socios respondieron en altas nueve con un porcentaje del 6%, normales treinta y nueve con un porcentaje 28%, bajas ochenta y dos con un porcentaje del 58% y no aplica once con un porcentaje del 8%.

#### ❖ **Departamento Administrativo**

- ✓ ¿Dispone la Cooperativa de un Manual de procesos que defina las actividades de cada uno de los trabajadores y los niveles de autoridad y responsabilidad? El 100% de los encuestados manifestaron que sí.

- ✓ ¿Existe dentro del área administrativa un buen ambiente de trabajo? El 100% de los encuestados manifestaron que sí.
- ✓ ¿Cree necesario la elaboración de un Manual de Proceso Administrativo encaminado a mejorar la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”? El 100% de los encuestados manifestaron que sí.
- ✓ ¿Considera usted que el desarrollo de la evaluación contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la cooperativa? El 100% de los encuestados manifestaron que sí.
- ✓ ¿Posee la cooperativa un plan estratégico para llevar a cabo los procesos administrativos? El 100% de los encuestados manifestaron que sí.
- ✓ ¿Considera usted que la identificación, análisis y evaluación de procesos administrativo es importante para el buen desempeño institucional? El 100% de los encuestados manifestaron que sí.
- ✓ ¿Considera usted que la evaluación a los procesos administrativos permite mejorar la calidad en la cooperativa? El 100% de los encuestados manifestaron que sí.
- ✓ ¿En el periodo 2012 se ha desarrollado una evaluación a los procesos administrativos en la cooperativa? El 100% de los encuestados manifestaron que no.
- ✓ ¿Considera importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos administrativos? El 100% de los encuestados manifestaron que sí.
- ✓ ¿Con que tipo de problemas se enfrenta la cooperativa al no articular de manera correcta su proceso administrativo? El 66,67% de los encuestados manifestaron que con ningún tipo de problema se enfrenta la cooperativa y un 33,33% manifestó que son graves lo cual no ha permitido que interactúen entre si causando inconvenientes en los intereses de la entidad.

## ❖ Departamento Financiero

- ✓ ¿Considera usted que la evaluación del proceso financiero permite mejorar la calidad en la cooperativa? El 100% de los encuestados manifestaron que sí.
- ✓ ¿Dentro del Área Financiera existe un analista de riesgo? El 100% de los encuestados manifestaron que no.
- ✓ ¿Indique la importancia que tiene el plan estratégico para llevar a cabo el proceso financiero? El 25% de los encuestados manifestaron que es alta, un 50% manifestó que es media y un 25% manifestaron que es baja.
- ✓ ¿En el periodo 2012 se ha desarrollado una evaluación a los procesos financieros en la cooperativa? El 100% de los encuestados manifestaron que no.
- ✓ ¿Con que tipo de problemas se enfrenta la cooperativa al no articular de manera correcta su proceso financiero? El 50% de los encuestados manifestaron que son graves y un 50% manifestaron que ninguno tipo de problema se enfrenta la cooperativa.
- ✓ ¿Considera usted que el desarrollo de la evaluación contribuirá a mejorar el proceso financiero en la cooperativa. El 100% de los encuestados manifestaron que sí.
- ✓ ¿Con que frecuencia se evalúa el sistema financiero en la cooperativa? El 100% de los encuestados manifestaron que una vez al año.
- ✓ ¿Cree necesario la elaboración de un Manual de Proceso financiero encaminado a mejorar la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”? El 100% de los encuestados manifestaron que sí.
- ✓ ¿Qué estados financieros se manejan en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”? Respondieron los cuatro empleados lo siguiente:
  - ✓ El balance general
  - ✓ Estado de pérdidas y ganancias
  - ✓ Estado de comprobación



## ❖ Entrevista al Gerente

1.- ¿En términos generales cuál es su opinión sobre los procesos administrativos y financieros de la cooperativa?

Cabe indicar que soy el representante legal de la cooperativa desde hace algunos años; lo que he tratado es de direccionar en las dos partes y con la ayuda del manual de funciones los empleados de los departamentos desarrollan sus procesos de la manera más eficiente y eficaz para el bien los socios y la cooperativa.

2.- ¿Considera que los procesos internos de la cooperativa son los más adecuados?

Considero que a nivel institucional persisten procesos internos inadecuados que no han sido reestructurados.

3.- ¿Por qué considera que persisten procesos internos inadecuados?

Porque existe una administración del personal tradicionalista y ajena a la realidad de la cooperativa.

4.- ¿Considera necesario identificar, analizar y evaluar los procesos internos del departamento administrativo y financiero a través de una evaluación de procesos?

Sí, porque permitiría detectar las falencias internas, así como los riesgos existentes y los riesgos posibles, con el fin de gestionar más eficientemente estos riesgos y sus procesos, además esto permitiría identificar oportunidades de mejora.

5.- ¿Considera que el espacio físico es el adecuado para el desarrollo de las actividades?

El espacio físico es una fortaleza de la cooperativa ya que cuenta con infraestructura propia y es suficiente para desarrollar adecuadamente las actividades.

6.- ¿Cuenta la cooperativa con un departamento de auditoría interna?

Por el momento no, ya que es una desventaja para la cooperativa pero ya está en proceso para la ejecución de la misma lo cual beneficiará a la cooperativa en gran magnitud.

7.- ¿Qué opina sobre los estados financieros de la cooperativa?

Son el espejo de la cooperativa ,informes que permiten conocer la situación financiera dela cooperativa los recursos con los que cuenta, los resultados que ha obtenido, la

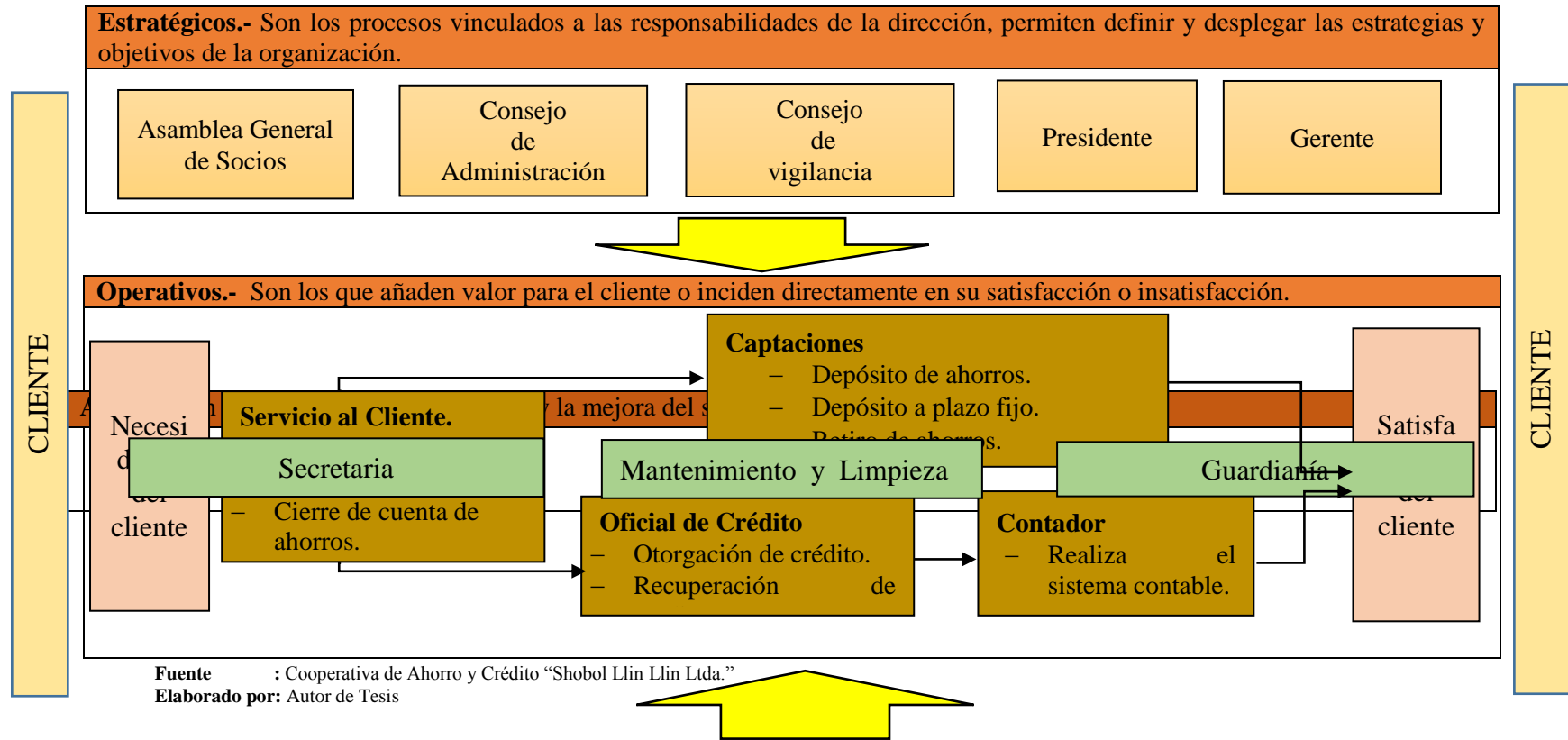
rentabilidad que ha generado, las entradas y salidas de efectivo que se ha generado en un periodo determinado. Estos se encuentran elaborados por nuestro contador y supervisados por mi persona por ende no hemos tenido ningún inconveniente en los últimos años.

#### **4.2.6 Descripción de los Procesos**

Al no cumplirse con los procesos estratégicos, de operación y apoyo en la cooperativa repercute en el cliente ya que no satisface la necesidades del mismo por tal motivo propongo un mapa de procesos para la cooperativa en el cual se detalla cada uno de los procesos de la entidad satisfaciendo al cliente ya que es el factor primordial para la entidad.

En el siguiente mapa de procesos se comienza describiendo, analizando lo que se hace, qué implica, qué recursos y quien es responsable de llevar a cabo el desarrollo del proceso dentro de la entidad y además se levanta procesos que no constan en el manual de procesos de la cooperativa.

**Gráfico 17. Mapa de Procesos Propuesto para la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”**



De acuerdo a la representación del mapa de proceso, este es clave para el proceso administrativo y financiero de la COAC, el manual de procesos y la disposición de la máxima autoridad de quien debe brindar la información, y la aprobación que en este caso de la entidad de respuesta a la aplicación del modelo de gestión.

En cada proceso tanto estratégico, operativo y de apoyo, existe un subproceso, todos ellos se encuentran con la necesidad de cumplir correctamente el requerimiento deseado dependiendo de la demanda que puede venir de cualquiera de los involucrados de la cooperativa

Hasta el momento se procedió a la identificación de la secuencia de los procesos que sigue la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda para optimizar la información administrativa y financiera de la cooperativa. Mediante el enfoque de procesos y/o EFQM se tomara en cuenta los siguientes elementos:

- ❖ **Flujo de salida del proceso:** Cuando se habla de evaluación de proceso el elemento que genera todo el proceso es la evaluación en el cual involucra el socio, el cajero, el gerente y el asesor de crédito, servicio al cliente, el contador, mantenimiento y limpieza y guardia de seguridad de la COAC. Su elemento de salida va a ser lo que solicita el socio en el servicio al cliente y que es remitida personalmente por representantes de la entidad.
- ❖ **Destinatarios:** Son los responsables de las áreas, el socio que solicita la información, pero una vez que es aprobada su petición.
- ❖ **Intervinientes:** Dentro del proceso de evaluación de los procesos administrativos y financieros en la atención al cliente en la cooperativa, intervienen: Gerente, Secretaria, Contador, Oficial de Crédito, Servicio al Cliente, Cajero, Mantenimiento y Limpieza, Guardia de seguridad. Gestiona el pedido del socio, información requerida y la respuesta; los encargados de cada proceso socializa el requerimiento con la máxima autoridad o quien corresponda; que acepta o rechaza; la autoridad que es asignada para dar la información al socio.

- ❖ **Secuencia de procesos:** Esquematizando e identificando en el proceso se destaca, el recibir la gestión del proceso, las disposiciones al solicitar la información a la autoridad designada, el hacer revisar la documentación, la respuesta a quien corresponde aprobar, con el visto bueno.
- ❖ **Recursos utilizados en el proceso:** Básicamente se hace uso vía telefónica, documentada y computador.
- ❖ **Indicador:** Si aplica

**Tabla 18. Flujograma del proceso administrativo y financiero de COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”**

<b>Actividad</b>	<b>Salida</b>	<b>Destinatario</b>	<b>Intervinientes</b>	<b>Secuencia de actividades</b>	<b>Recurso utilizado</b>	<b>Indicador</b>
<b>ESTRATÉGICOS</b>						
El Gerente Supervisa el cumplimiento oportuno y adecuado de la cooperativa a nivel administrativo y financiero.	Presenta informes semestrales y el informe anual al consejo de administración y vigilancia sobre los procesos de cooperativa.	Consejo de administración y vigilancia	Nivel estratégico, operativo y de apoyo de la cooperativa	Aceptan o rechazan el informe emitido por el gerente.	Documentos	Informes semestrales o anual – del nivel administrativo y estados financieros.
<b>OPERATIVOS</b>						
En el servicio al cliente y/o socio se acerca a la entidad a solicitar una apertura de cuenta de ahorros.	Dar a conocer al interesado los requisitos para la solicitud.	Atención al cliente	Atención al cliente. Interesado Cajera	Aceptar o rechazar la solicitud.	Documento Computador	Número de apertura de cuenta de ahorro- total número de cuentas aperturadas .
El socio se acerca a la entidad a solicitar el cierre de la cuenta de ahorros.	Solicitud de cierre de cuenta del cliente documentos personales.	Servicio al cliente	Servicio al cliente Gerente	Acepta la solicitud de cierre de cuenta.	Documentos Computador	Número de cierre de cuenta de ahorro- total número de clientes atendidos.
<b>CAPTACIONES</b>						
El socio se acerca a la entidad a ser un depósito de ahorro.	Recibe la libreta y papeleta de depósito y el dinero.	Captaciones	Interesado Cajera	Verifica que todo los datos en estén bien llenado y procede a realizar la transacción y	Documento Computador	# De depósito de ahorro-total ingreso diario.

				el registro de la misma.		
El socio se dirige a la entidad para realizar el depósito a plazo fijo.	Recibe el depósito y el documento de soporte.	Captaciones	Socio Cajera Gerente	Revisa el formulario o papeleta que estén todos los datos bien llenados. Recibe el monto fijado o mínimo. Suscribe el documento ( depósito a plazo fijo)	Documentos Computador	# De depósitos a plazo fijo - total ingreso de depósito a plazo fijo diario.
El socio se acerca a la entidad con la papeleta de retiro dinero.	Recibe el dinero y la libreta de ahorros	Captaciones	Socio Cajera	Verifica la papeleta de retiro y procede a realizar la transacción en la libreta y entrega el dinero.	Documentos Computador	# De retiro de dinero - total egreso de retiro de dinero diario
El socio se acerca a la cooperativa a solicitar un crédito.	Reúne la verificación requerida presenta al oficial de crédito.	Oficial de crédito	Socio Oficial de crédito Comité de crédito Cajera	Analiza la documentación, y verifica el historial del socio y su estado en la central de riesgos luego elabora un informe respecto a lo solicitado. Acepta o rechaza la solicitud de crédito. Realiza el desembolso y lo acredita en la cuenta del socio.	Documentos Computador	# Solicitudes crédito- total de créditos concedidos.
Oficial de crédito y cobranza inicia en el proceso de recuperación de crédito.	Luego de ver realizado los controles previstos con las llamadas telefónicas, etc.	Oficial de crédito y cobranza	Oficial de crédito Comité de crédito Cajera	En caso que no hay respuesta alguna, se procede a utilizar la vía judicial.	Documentos Computador	# De créditos pendiente de cobro - total de créditos cobrados.
El contador es el encargado	Se realiza todo el registro de la	Contador	Contador Gerente	Aceptación de los estados financieros	Documentos	# De transacciones realizadas



de los procesos financieros de la cooperativa.	cooperativa y elaboración de estados financieros de la misma.			bien elaborados respaldos importantes de la para la cooperativa.	Computadora	en el libro diario - total de transacciones para la elaboración de los estados financieros.
<b>APOYO</b>						
La secretaria maneja la información que se lleva a cabo en la sesiones de los consejos de la cooperativa y del gerente.	Llevar y certificar los libros y actas a la asamblea y por ende certifica con su firma los documentos de la cooperativa y llevar la información ordenada y archiva etc.	Gerente	Gerente Asamblea General de socios	Aceptan o rechazan las actas más procesos desarrollados por la secretaria.	Documentos Computador	# Solicitudes de informes diarios, semanales, mensuales- total de documentos emitidos diarios semanales y mensuales.
Con sus herramientas de limpieza es el encargado del aseo procura un ambiente limpio en la cooperativa.	Realiza su trabajo con delicadeza ya sea interno y externo en la cooperativa.	Mantenimiento y limpieza	Gerente Secretaria	Se muestran satisfecho el personal por los trabajos realizados todos los días.	Útiles de aseo y limpieza.	Numero de implementos que realiza el aseo – total gasto de implementos de aseo de la cooperativa.
El Guardia de seguridad.	Es el encargado de velar por la seguridad de los socios. Y empleados de la entidad.	Guardia de seguridad	Gerente Guardia de seguridad	Controla la entrada y salida de los socios que ingresan a la cooperativa pendiente de personas sospechosas.	Armas	Número de registros utilizados mensualmente de entradas y salida – total de registros utilizados.

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.7 Seguimiento y Medición de los Procesos

Las actividades que desarrolla la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda. Con la finalidad de garantizar los procesos y la aplicación del modelo de gestión, contemplan responsables, recursos y la demanda de tiempo a los cuales se debe dar seguimiento y medición para ver qué resultados se están obteniendo, se detallan a continuación:

**Tabla 19. Seguimiento y medición del proceso administrativo y financiero de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”**

Actividad	Responsable	Recursos Necesarios	Tiempo	Observación
Actualizar el registro de certificados de aportación; velar para que se ejecute adecuadamente la contabilidad y firmar los estados financieros	Gerente	Documentos	De 2 a 3 días	
Solicitud de información por parte del cliente y/o socio	Atención al cliente	Documentos	5 Minutos	Falta de tiempo para desempeñar su trabajo ya que el solo no es eficiente con tanto demanda en su área.
Informar al socio del proceso para el depósito de ahorro.	Cajera	Computador	10 Minutos	
Explicación al socio sobre el proceso de depósito a plazo fijo.	Cajera	Teléfono	10 Minutos	
Explicación al socio sobre el retiro de dinero de la cuenta de ahorro.	Cajera	Computador	10 Minutos	

Explicación al socio sobre solicitar un crédito.	Oficial de crédito	Teléfono	De 2 a 5 días	Demora en el proceso de entrega de la información
Explicación el proceso de recuperación de crédito.	Oficial de cobranza	Teléfono	De 1 a 3 días	Falta de agilidad y de personal eficiente para el desarrollo del proceso de cobro.
Explicación del cierre de la cuenta del socio.	Servicio al cliente	Computador	3horas	Ineficiencia ya que pierde socios por el responsable del proceso
Explicación sobre el registro financiero.	Contador	Computador	De 4 a 6 días	
Mantener debidamente organizado y actualizado los archivos de la gerencia y certificar los libros de actas de la asamblea general.	Secretaria	Documentos	Todos los días	Trabaja bajo las órdenes del gerente y con la asamblea general cuando se reúnen en juntas.
Explicación sobre el proceso de aseo y limpieza.	Secretaria	Útiles de aseo y limpieza	Todos los días 2 horas en la mañana y tarde.	
Explicación sobre el proceso del guardia de seguridad.	Gerente	Equipamiento de seguridad	Todos los días las 24 horas.	

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

#### **4.2.8 Mejora de los Procesos**

El seguimiento permanente al desempeño de los procesos, sobre la base de una permanente revisión y actualización, contribuyo al desarrollo organizacional aplicando el modelo de gestión de procesos administrativo y financiero en la cooperativa.

Es importante mencionar que un modelo de gestión funciona de manera eficiente cuando parte del compromiso permanente de los miembros de la cooperativa en mejorar sus procesos, para posteriormente trasladarla en una estrategia institucional.

Por ende se procede a elaborar un manual de procesos para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”

#### **4.2.9 Manual de Procesos**

Después de aplicar el modelo de gestión es necesario elaborar el manual, el mismo que se desarrolló con los procesos claves , cabe señalar que la mejora en los procesos se realiza con la aceptación de todos los involucrados en los procesos, se procedió a elaborar el presente manual de procesos el cual se constituye para la ejecución de los procesos, ya que permite identificar cada uno de los procesos, el área específica en el que se desarrollan, las entradas, salidas, socios y los involucrados en los mismo, en si se elabora para que los funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.” dispongan de los procesos uniformes en la parte administración y financiera.

El manual está estructurado de la siguiente manera:

- ✓ Introducción
- ✓ Objetivo del manual.
- ✓ Alcance del manual.
- ✓ Descripción de los procesos.

##### **4.2.9.1 Introducción**

Toda organización o empresa, para alcanzar su objetivo, requiere un personal que ejecuten los diferentes procesos, constituyen el soporte técnico que justifican y dan sentido a la existencia de la organización.

El presente manual describe lo siguiente:

- ❖ **Caracterización de los procesos.-** La tabla de narración muestra toda la información relacionada a cada uno de los procesos operativos y de apoyo, las entradas y salidas de los mismos.
- ❖ **Descripción de los procesos.-** La narración del proceso y/o flujograma identifican los responsables de cada proceso administrativo y financiero.
- ❖ **Representación gráfica de procesos.-** Representación de flujograma.

#### **4.2.9.2 Objetivo del manual**

El presente manual de procesos administrativos y financieros tiene como objeto principal formalizar los procesos mediante la secuencia lógica y ordenada de las principales actividades que componen cada proceso involucrado. Es un documento completo y actualizado que contiene diagrama de flujo que muestran la cadena de las distintas actividades de procesos con las dependencias administrativas que intervienen, precisando sus responsabilidades y la participación de cada uno, convirtiéndose así en la herramienta de trabajo que contribuya al cumplimiento eficaz y eficiente de la misión y objetivos planteados por la cooperativa.

#### **4.2.9.3 Alcance del manual**

El manual de procesos aplica a los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”, muestra un método estándar para la ejecución de los procesos.

#### **4.2.10 Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo**

Los procesos estratégicos son los procesos vinculados a la responsabilidad de la dirección, los operativos se encuentran relacionados con la acción propia de la Cooperativa, los de apoyo son los necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión se puntualizan a continuación:

## **Procesos Estratégicos**

- Gerente

## **Procesos Operativos**

- Apertura de Cuenta de Ahorro
- Depósito de Ahorros
- Depósito a Plazo Fijo
- Retiro de Ahorros
- Otorgación de Crédito
- Recuperación de Crédito
- Cierre de Cuenta de Ahorros
- Sistema Contable

## **De apoyo**

- Secretaria
- Mantenimiento y Limpieza
- Guardianía

Cada uno de los procesos mencionados anteriormente contiene la siguiente estructura.

1. Título del proceso
2. Descripción o narración del proceso
3. Flujograma
4. Indicador

#### 4.2.10.1 Procesos del Gerente

**Tabla 20. Procesos del Gerente**

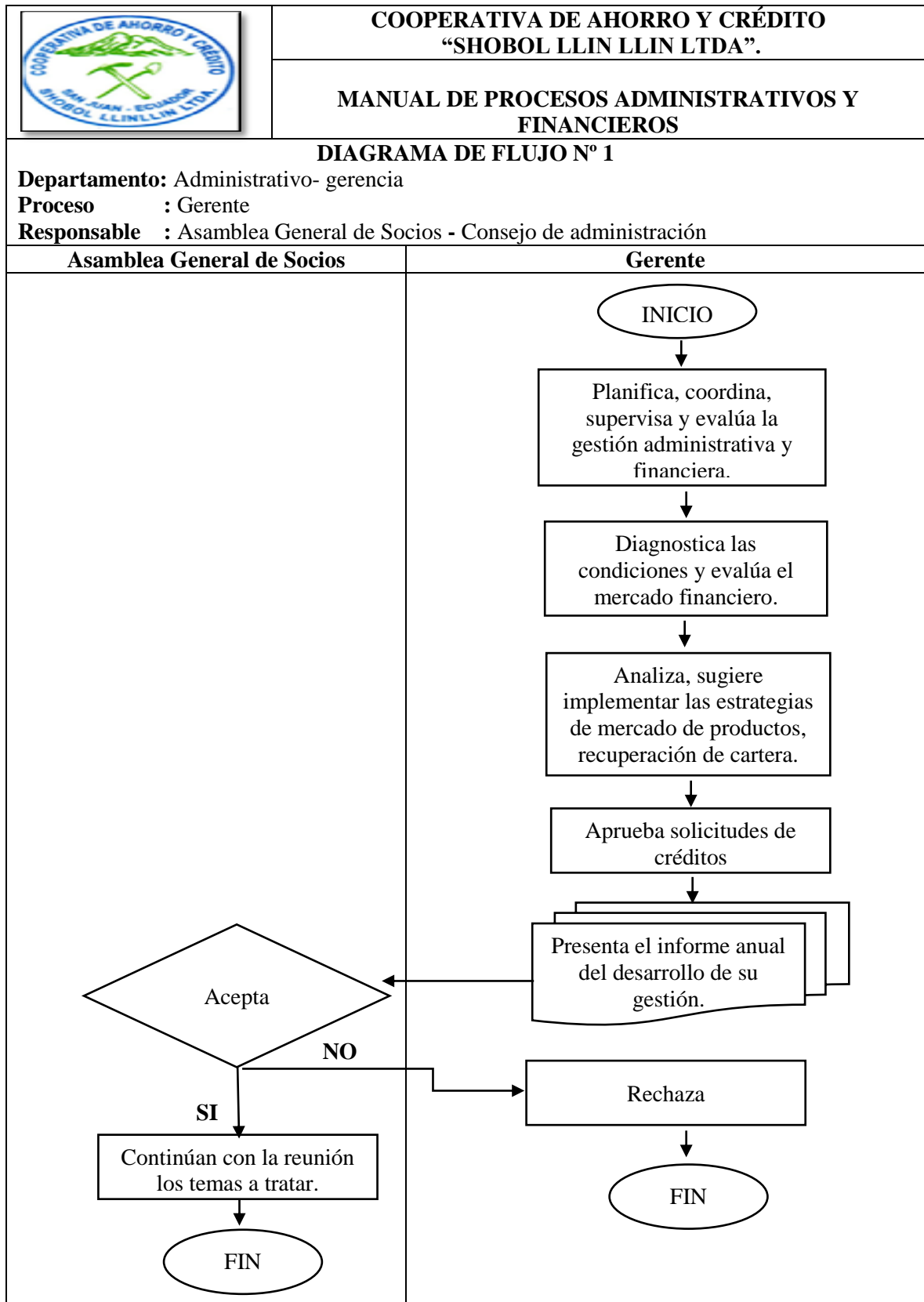
**Título:** Manual de procesos – Procesos del Gerente

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>Departamento:</b> Administrativo	
<b>Proceso</b> : Gerente	
<b>Responsable</b> : Asamblea General de Socios- Consejo de administración	
<b>Responsables</b>	<b>Proceso</b>
Gerente	Planifica, coordina, supervisa y evalúa la gestión administrativa y financiera de la cooperativa, según normas técnicas, legales y administrativas vigentes.
	Diagnosticar las condiciones y evalúa el mercado financiero en función de los planes de crecimiento y de la continuidad del negocio.
	Analiza, sugiere implementa las estrategias de mercadeo de productos y servicios, recuperación de cartera, captación de recursos e inversiones.
	Aprueba crédito solicitados según rangos de aprobación establecidos, por el Consejo de Administración en el reglamento de Crédito.
	Participa en el Comité de Crédito para la aprobación de solicitudes según rango establecido, en el Reglamento de Crédito.
	Coordina la gestión financiera y administrativa de Agencias de la Cooperativa.
	Presenta el informe anual a la asamblea general de socios, sobre el desarrollo de su gestión y la situación económica – financiera de la cooperativa.
Asamblea General de Socios	Aceptan o rechazan el informe y presiden con la reunión con los temas a tratar.

**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

Gráfico 18. Procesos del Gerente



Título: Flujograma del Gerente



**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Tabla 21. Indicador del Gerente**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Controla el buen funcionamiento de la cooperativa		
<b>Objetivo</b>	Supervisa la gestión administrativa y financiera de la cooperativa.		
<b>Tipo de proceso</b>	Procesos Administrativo (estratégico)		
<b>Tipo de indicador</b>	Cualitativo		
<b>Valores</b>	Si	No	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto  X	Medio	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Diaria		
<b>Periodo de medición</b>	Semestral		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador del Gerente

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.10.2 Apertura de Cuentas de Ahorros

**Tabla 22. Apertura de Cuentas de Ahorros**

**Título:** Manual de procesos – Apertura de Cuenta de Ahorros (Anexo 4)

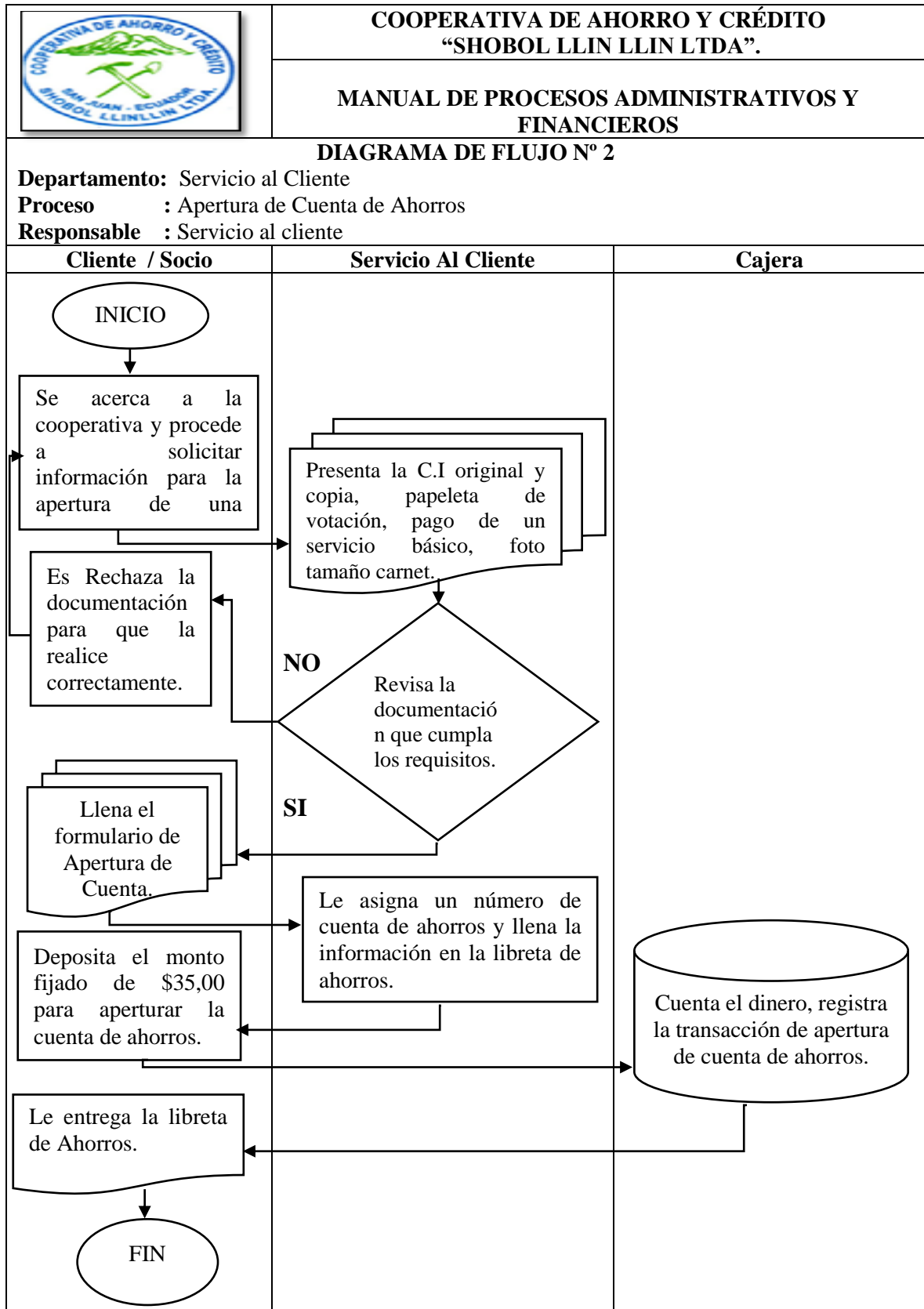
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>	
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS NARRACIÓN DEL PROCESO</b>	
<b>Departamento:</b> Servicio al Cliente		
<b>Proceso</b> : Apertura de Cuenta de Ahorros		
<b>Responsable</b> : Servicio al Cliente -Captaciones		
<b>Responsables</b>	<b>Proceso</b>	
<b>Cliente / Socio</b>	El cliente se acerca a la cooperativa y procede a solicitar información en el departamento de atención al cliente el mismo que se acerca y pregunta de cómo puede ser socio de la cooperativa.	
<b>Cliente / Socio</b>	Si el cliente decide abrir la cuenta, la persona encargada de atención al cliente le solicita la siguiente documentación: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Original y copia de la cédula de ciudadanía; original y copia de la papeleta de votación (a colores).</li> <li>✓ Pago de una de las planillas de agua luz o teléfono actualizad.</li> <li>✓ Fotografía tamaño carnet.</li> <li>✓ Aportación de \$ 35.00 dólares.</li> </ul>	
<b>Servicio al cliente</b>	Revisa la documentación y si los datos que entrega el cliente son reales se continúa con el proceso de apertura de cuenta de ahorros y si no son reales se rechaza la documentación para que lo realice de nuevo y correctamente.	
<b>Servicio al cliente</b>	El responsable del servicio al cliente solicita al socio que llene el formulario de apertura de cuenta con sus respectivas firmas, él mismo que le asigna un número de cuenta de ahorro y llena la información de la libreta de ahorros.	
<b>Cliente / Socio</b>	El socio deposita el monto fijado de \$35,00 para aperturar la cuenta de ahorros.	
<b>Cajera</b>	La cajera recibe el depósito del cliente cuenta el dinero si está completo y verifica que no sean falsos los billetes, procede a registrar la transacción y le entrega la libreta de ahorros al nuevo socio de la cooperativa.	

**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis



**Gráfico 19. Apertura de Cuenta de Ahorro**




**Título:** Flujograma Apertura de Cuenta de Ahorros

**Fuente :** CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Tabla 23. Indicador Apertura de Cuenta de Ahorros**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y</b> <b>FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Numero de Apertura de Cuenta de Ahorros		
<b>Objetivo</b>	Hacer cumplir los procesos para la apertura de la cuenta de ahorros.		
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso Operativo		
<b>Tipo de indicador</b>	Cuantitativo		
<b>Valores</b>	Si X	No	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto	Medio X	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Diaria		
<b>Periodo de medición</b>	Mensual		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador Apertura de Cuenta de Ahorros

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis





### 4.2.10.3 Depósito de Ahorros

**Tabla 24. Depósito de Ahorros**

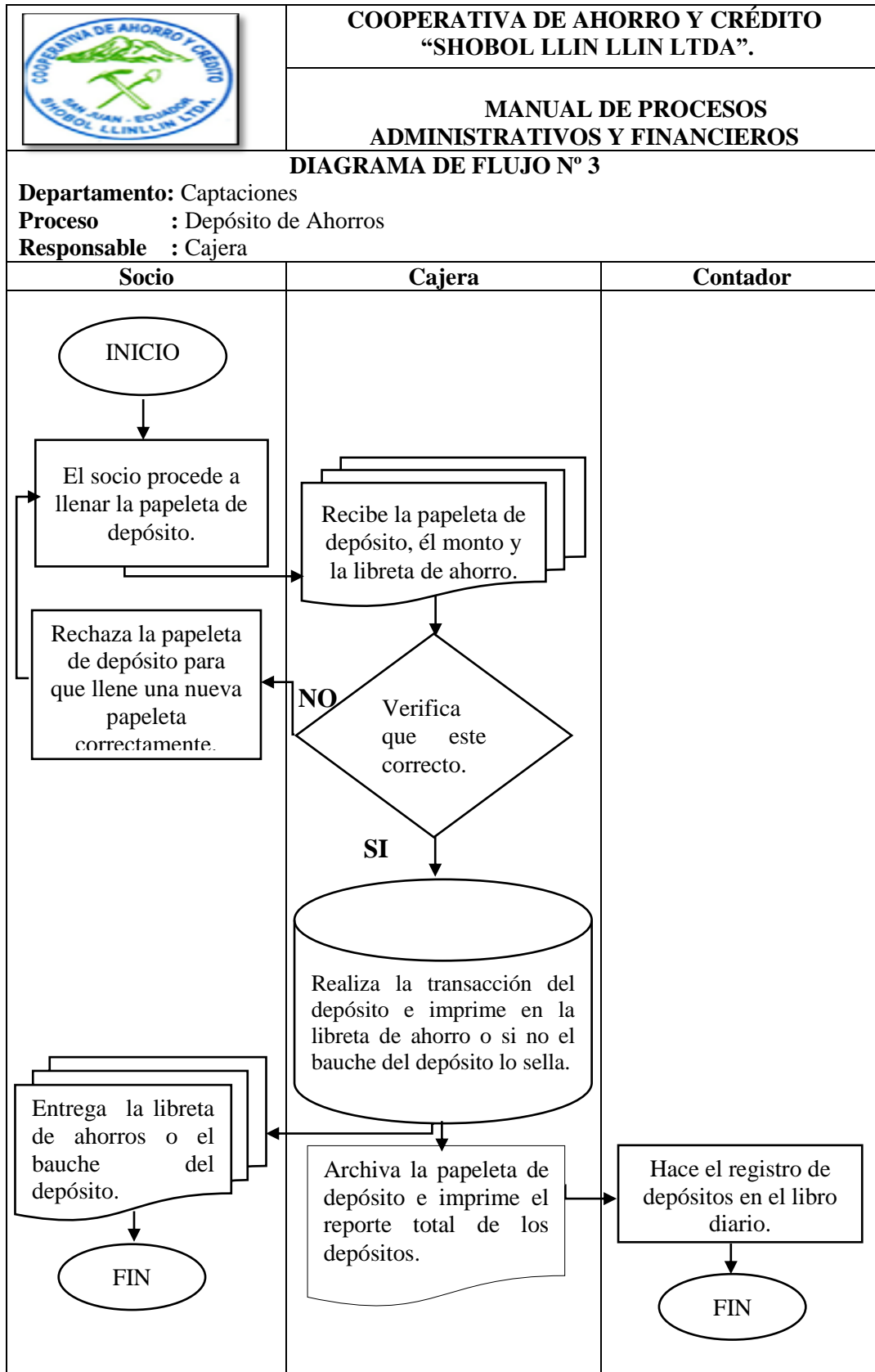
**Título:** Manual de procesos – Depósito de Ahorros (Anexo 5)

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>  <b>NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>Departamento:</b> Captaciones	
<b>Proceso</b> : Depósito de Ahorros	
<b>Responsable</b> : Cajera	
<b>Responsables</b>	<b>Proceso</b>
<b>Socio</b>	El socio procede a llenar respectivamente la papeleta de depósito, se dirige a la ventanilla de la cooperativa.
<b>Cajera</b>	La cajera recibe la papeleta de depósito, el monto del depósito y la libreta de ahorro.
	La cajera verifica que la papeleta este bien llenada y bien nítida y los billetes si no son falsos;
<b>Socio</b>	Si la papeleta no está llenada correctamente se le devolverá al socio la papeleta, el dinero y la libreta de ahorro y solicitara la elaboración de una nueva papeleta.
<b>Cajera</b>	Si la papeleta está correctamente se realiza la transacción del depósito de ahorros y se imprimé en la libreta de ahorros y devuelve la libreta al depositante si fuere el caso o caso contrario se le emite un bauche del respectivo depósito lo sella y le da al socio o al depositante.
	Archiva la papeleta para el cuadro diario. Para el final del día imprime el reporte del total de depósitos.
<b>Contador</b>	Hace el registro del asiento en el libro diario.

**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis


**Gráfico 20. Depósito de Ahorros**



**Título:** Flujo  
**ograma**  
**ma**  
**Dep**  
**ósito**  
**o de**  
**Aho**  
**rros**

**Fuente**  
**e**  
**: CAC**  
**"Shobol Llin Llin Ltda."**  
**Elaborado**  
**por:**  
**Autora de**  
**Tesis**

**Tabla 25. Indicador Depósito de Ahorro**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Controlar los Depósitos de ahorros		
<b>Objetivo</b>	Control de los depósitos de ahorros diarios		
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso Operativo		
<b>Tipo de indicador</b>	Cuantitativo		
<b>Valores</b>	Si X	No	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto  X	Medio	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Diaria		
<b>Periodo de medición</b>	Mensual		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador Depósito de Ahorros

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.10.4 Depósito a Plazo Fijo

**Tabla 26. Depósito a Plazo Fijo**

**Título:** Manual de procesos – Depósito a plazo fijo (Anexo 6)

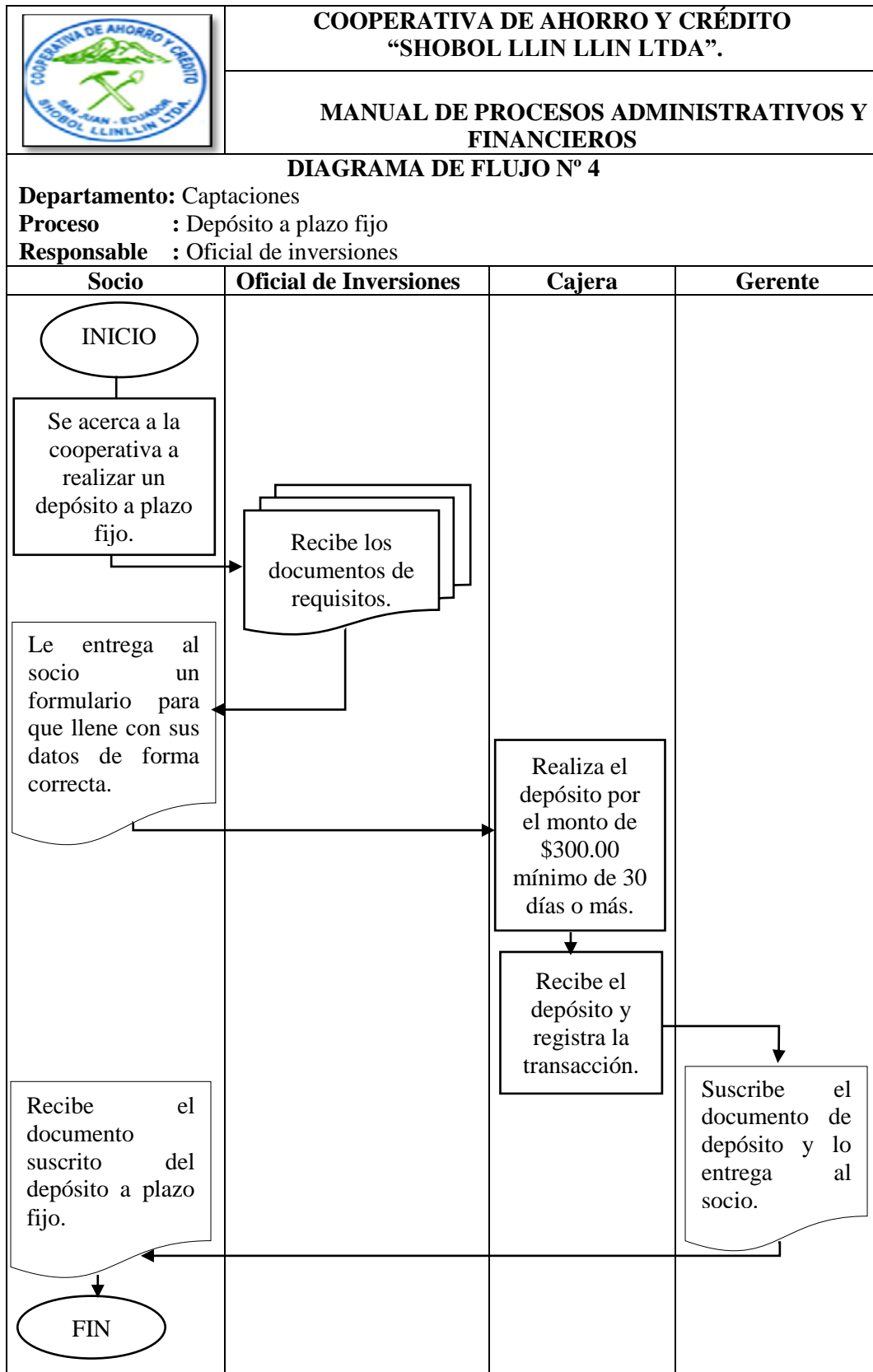
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.”</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>  <b>NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>Departamento:</b> Captaciones	
<b>Proceso</b> : Depósito a plazo fijo	
<b>Responsable</b> : Oficial de inversiones	
<b>Responsables</b>	<b>Proceso</b>
<b>Socio</b>	Se acerca el socio a captaciones e inversiones portando la siguiente documentación para realizar un depósito a plazo fijo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La cedula de identidad y copia a color de la misma.</li> <li>• Copia de la papeleta de votación a color.</li> </ul>
<b>Oficial de inversiones</b>	Entrega al socio el formulario respectivo para el depósito a plazo fijo para que lo llene correctamente.
<b>Socio</b>	El socio deposita el monto \$300,00 o lo que disponga para el depósito de plazo fijo mínimo de 30 días, el interés en función al monto y plazo 3% hasta el 5% y las retenciones del fisco.
<b>Cajera</b>	Recibe el depósito y registra la transacción del depósito a plazo fijo.
<b>Gerente</b>	Suscribe el documento del depósito y lo entrega al socio.

**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

## Gráfico 21. Depósito a Plazo Fijo

**Título:** Flujograma Depósito a Plazo Fijo



**Fuente**  
: CAC

“Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Tabla 27. Indicador Depósito a Plazo Fijo**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Controlar los Depósitos a Plazo Fijo		
<b>Objetivo</b>	Control de los depósitos a Plazo Fijo diarios		
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso Operativo		
<b>Tipo de indicador</b>	Cuantitativo		
<b>Valores</b>	Si X	No	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto  X	Medio	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Diaria		
<b>Periodo de medición</b>	Mensual		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador Depósito a Plazo Fijo

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.10.5 Retiro de Ahorros

**Tabla 28. Retiro de Ahorros**

**Título:** Manual de procesos – Retiro de Ahorros (Anexo 7)

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>  <b>NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>Departamento:</b> Captaciones	
<b>Proceso</b> : Retiro de Ahorros	
<b>Responsable</b> : Cajera	
<b>Responsables</b>	<b>Proceso</b>
<b>Socio</b>	El socio llena respectivamente la papeleta de retiro de dinero, se acerca a la ventanilla y entrega a la cajera junto con la cedula de identidad y su libreta de ahorros.
<b>Cajera</b>	Recibe del socio la documentación respectiva y procede a revisar la papeleta de retiro, la cedula de identidad y la libreta de ahorros. En caso de que no sea el socio que retire se le pedirá su cedula de identidad junto con la del socio.
	La cajera verificará que la papeleta este llenada correctamente y nítida, compara las firmas si son legítimas; verifica además la autorización en la papeleta de retiro y la firma de quien retira contra la cedula de identidad.
	Si el socio no llena correctamente la papeleta de retiro de dinero el cajero deberá devolver la papeleta y todos los documentos antes mencionados para que lo realice nuevamente en forma correcta.
	Si se encuentra bien llenada la papeleta de retiro del dinero la cajera procede a registra la transacción de retiro, cuenta el dinero respectivamente, para el final del día imprime el reporte del total de retiro de dinero.
<b>Cajera</b>	Entrega el dinero que solicito al socio conjuntamente con la libreta de ahorro actualizada y la cedula de identidad y archiva la papeleta.
<b>Contador</b>	Es el que realiza el registro de retiro de dinero en el libro diario.

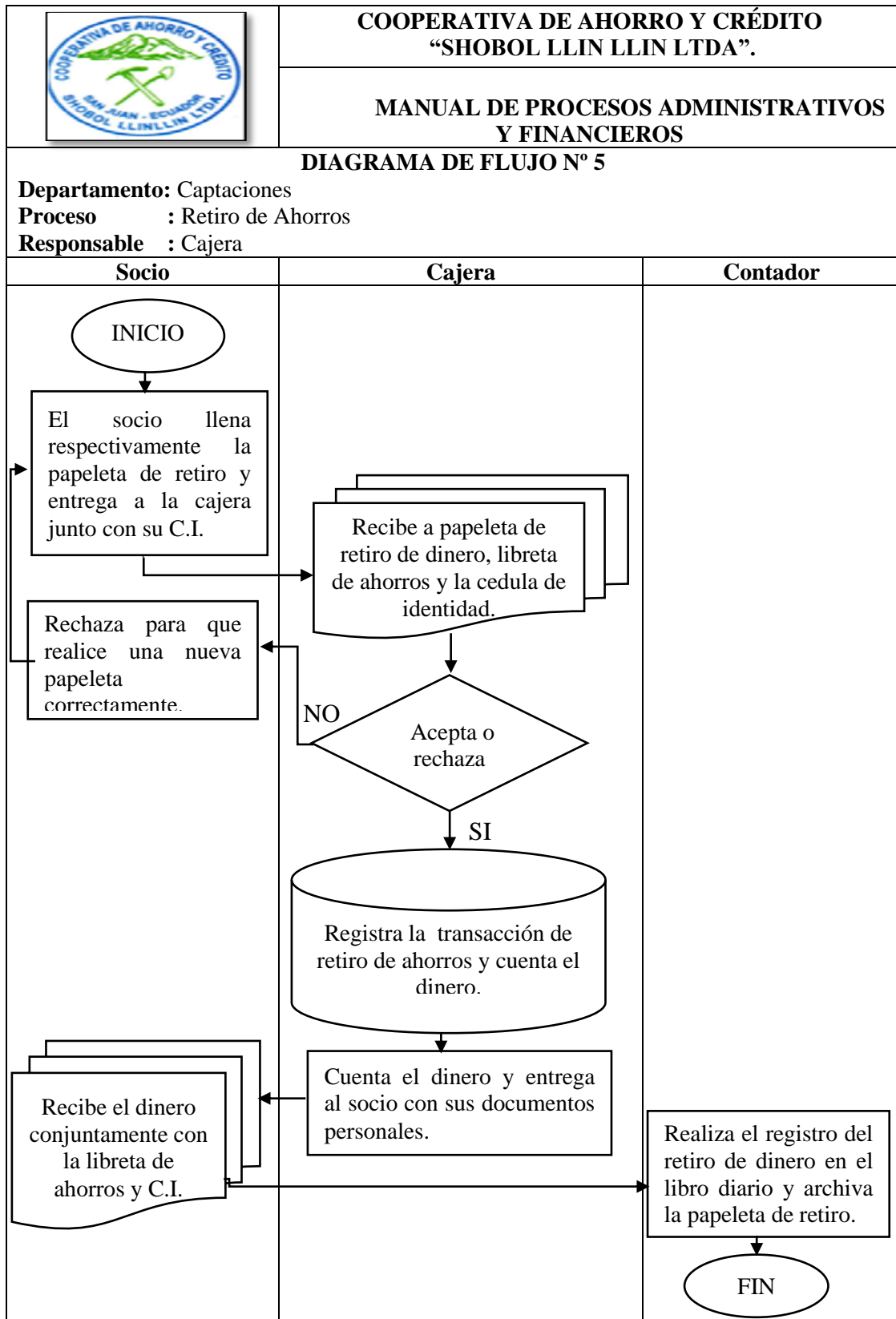
**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis





Gráfico 22. Retiro de Ahorros



Título: Flujograma Retiro de Ahorros

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Tabla 29. Indicador Retiro de Ahorros**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Controlar los Retiros de ahorros		
<b>Objetivo</b>	Control de los Retiros de ahorros diarios		
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso Operativo		
<b>Tipo de indicador</b>	Cuantitativo		
<b>Valores</b>	Si X	No	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto  X	Medio	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Diaria		
<b>Periodo de medición</b>	Mensual		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador Retiro de Ahorros

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.10.6 Otorgamiento de Créditos

**Tabla 30. Otorgamiento de Crédito**

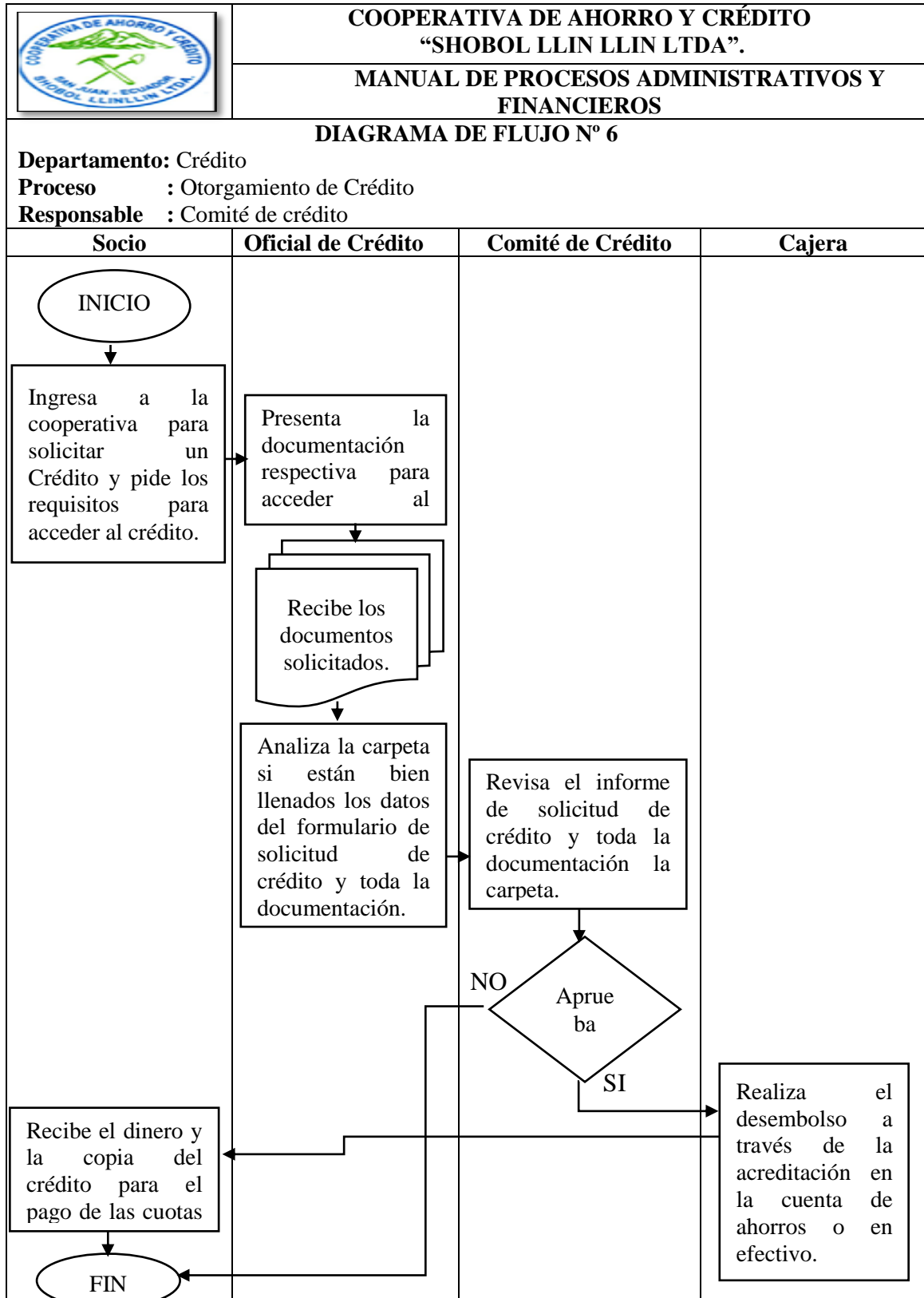
**Título:** Manual de procesos – Otorgamiento de Créditos (Anexo 8, 9, 10)

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>  <b>NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>Departamento:</b> Créditos	
<b>Proceso</b> : Otorgamiento de Créditos	
<b>Responsable</b> : Comité de Crédito	
<b>Responsables</b>	<b>Proceso</b>
<b>Socio</b>	Ingres a la cooperativa para solicitar un crédito y pide los requisitos para acceder a un crédito. .
<b>Socio</b>	Reúne todos los documentos pertinentes para el crédito y presenta al oficial de crédito.
<b>Oficial de Crédito</b>	Solicita al socio que llene la siguiente información para el respaldo de la cooperativa : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Formulario Solicitud de crédito.</li> <li>✓ Original y copia de la cedula de identidad y certificado de votación del socio y su cónyuge (a color).</li> <li>✓ Original y copia de la cedula y certificado de votación del garante y su cónyuge si fuere el caso.</li> <li>✓ Certificado de ingresos.</li> <li>✓ Copia de un predio urbano.</li> <li>✓ Pagare a la orden y letra de cambio.</li> </ul>
<b>Oficial de crédito</b>	Oficial de crédito analiza la carpeta si están llenados los documentos correctamente y nítido, verifican el historial de crédito del socio y su estado en el buró de crédito, luego elabora un informe respecto a la solicitud de crédito.
<b>Comité de crédito</b>	Revisa el informe y analiza la carpeta respectivamente.
<b>Comité de crédito</b>	Aprueba si está bien toda la documentación y si está apto para responder por el crédito y caso contrario rechaza la solicitud de crédito.
<b>Cajera</b>	Realiza el desembolso a través de la acreditación en la cuenta de ahorros del socio.
<b>Socio</b>	Recibe la copia del crédito y la libreta de ahorros actualizada con el dinero del crédito.

**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

### Gráfico 23. Otorgamiento de crédito

Título: Flujograma Otorgamiento de crédito



Fuente : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Tabla 31. Indicador Otorgamiento de Crédito**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Controlar el otorgamiento de crédito		
<b>Objetivo</b>	Control de los otorgamientos de créditos diarios		
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso Operativo		
<b>Tipo de indicador</b>	Cuantitativo		
<b>Valores</b>	Si X	No	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto  X	Medio	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Diaria		
<b>Periodo de medición</b>	Mensual		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador Otorgamiento de Crédito


**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.10.7 Recuperación de Crédito

**Tabla 32. Recuperación de Crédito**

**Título:** Manual de procesos – Recuperación de Crédito.

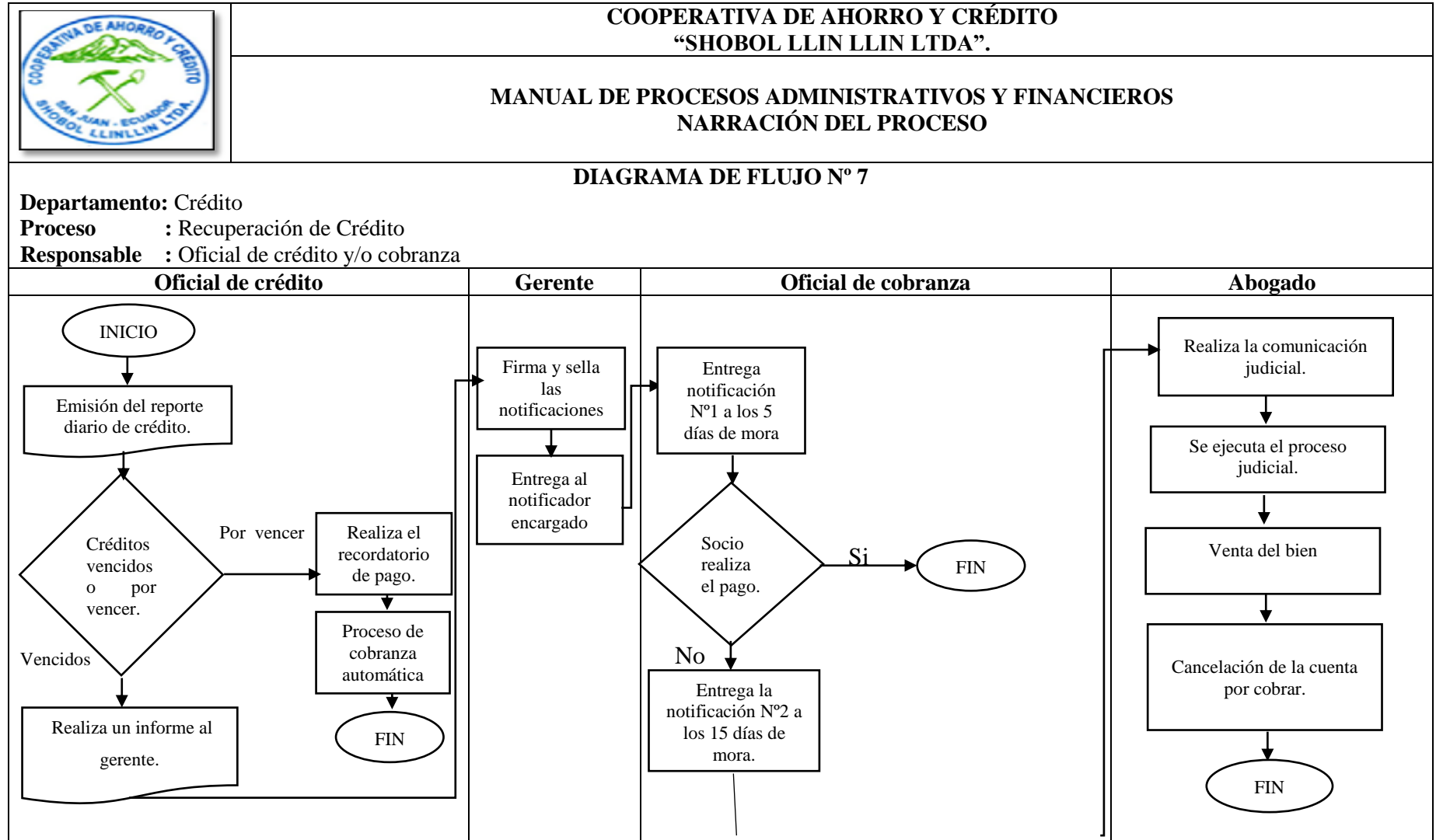
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>  <b>NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>Departamento:</b> Crédito	
<b>Proceso</b> : Recuperación de Crédito	
<b>Responsable</b> : Comité de crédito y/o Cobranza	
<b>Responsable</b>	<b>Proceso</b>
Oficial de crédito	Emisión del reporte diario de crédito.
	Créditos vencidos el tiempo de los días y el crédito por vencer realiza el recordatorio de pago.
	Realiza un informe al comité de crédito.
Gerente	Firma y sella las notificaciones y entrega al oficial de cobranza.
Oficial de cobranza.	Entrega la notificación N° 1 a los 5 días de mora, socio realizo el pago.
	Entrega la notificación N°2 a los 15 días de mora, el socio realizo el pago a los 5 días posteriores.
	Entrega la notificación N°3 inmediatamente tanto al deudor como al garante, el socio cancela los valores pendientes si no busca negociar el pago.
Abogado	Realiza la comunicación prejudicial.
	Se ejecuta el proceso judicial y por ende la venta del bien.
	Cancelación de la cuenta por cobrar por la recuperación del crédito emitido.

**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

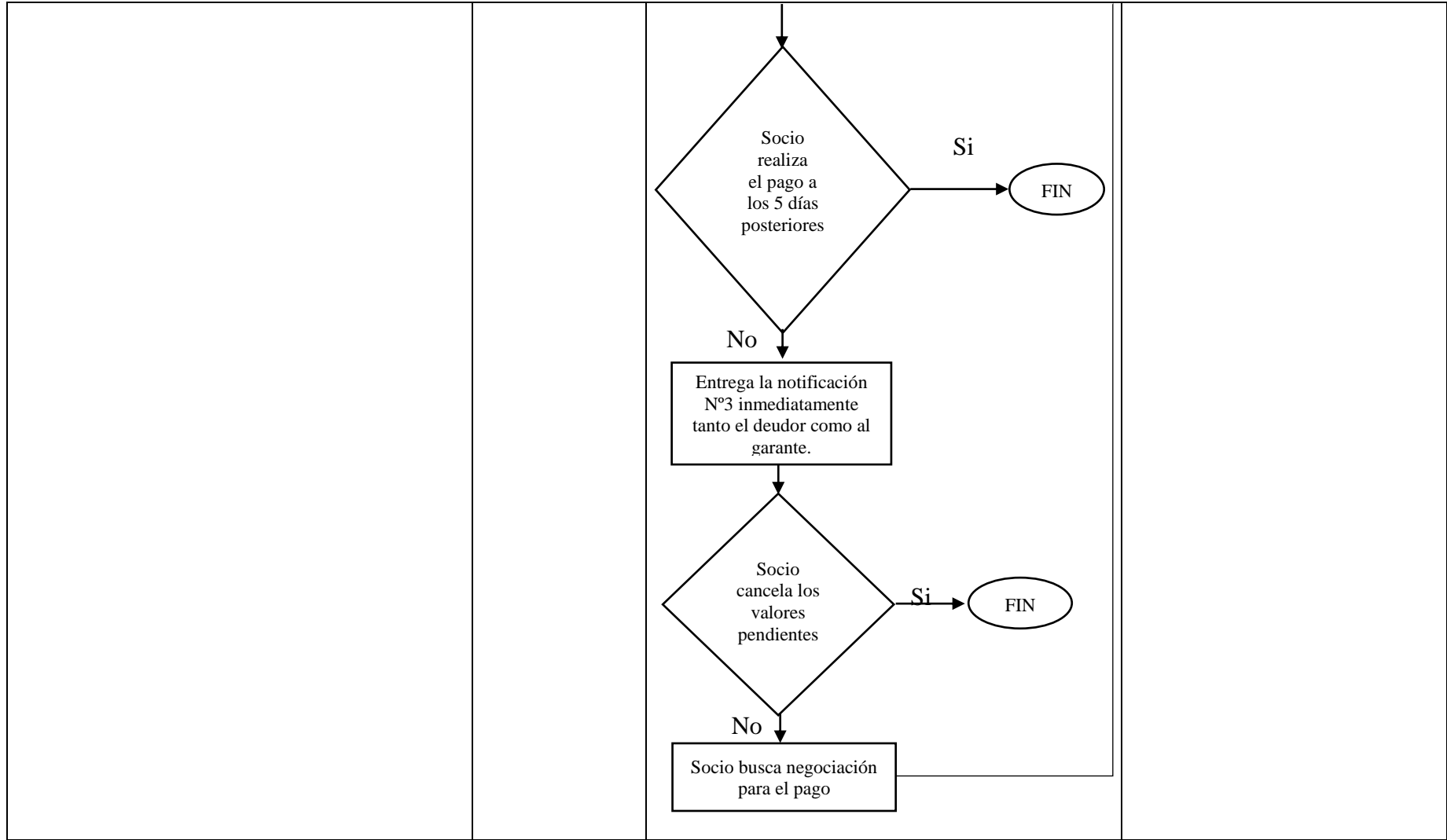
**Elaborado por:** Autora de Tesis

## Gráfico 24. Recuperación de crédito

**Título:** Flujograma Recuperación del crédito








Fuente : COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Tabla 33. Indicador Recuperación de Crédito**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Controlar la recuperación de crédito		
<b>Objetivo</b>	Supervisar y control el cumplimiento de recuperación créditos.		
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso Operativo		
<b>Tipo de indicador</b>	Cuantitativo		
<b>Valores</b>	Si X	No	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto  X	Medio	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Diaria		
<b>Periodo de medición</b>	Mensual		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador Recuperación de Crédito


**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.10.8 Cierra de Cuenta de Ahorros

**Tabla 34. Cierre de Cuenta de Ahorros**

**Título:** Manual de procesos – Cierre de Cuenta de Ahorros.

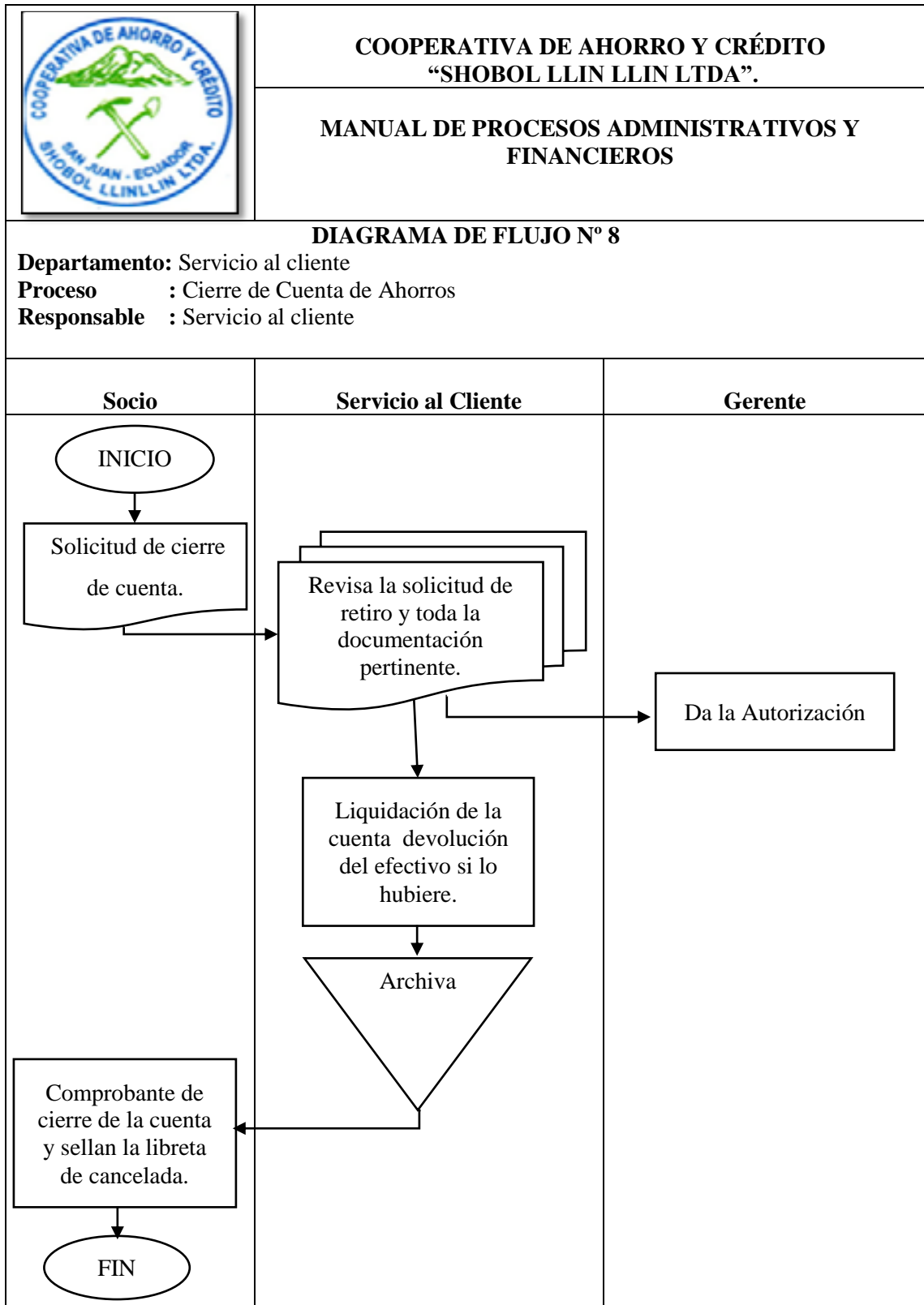
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>  <b>NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>Departamento:</b> Servicio al cliente	
<b>Proceso</b> : Cierre de Cuenta de Ahorros	
<b>Responsable</b> :Servicio al cliente	
<b>Responsable</b>	<b>Proceso</b>
Socio	Solicitud de retiro , cierre de cuenta por parte del socio
Servicio al cliente	Recibe la solicitud de retiro del cliente los documentos personales y revisa.
Gerente	Da la autorización del cierre de la cuenta
Servicio al cliente	Liquidación de la cuenta, devolución de valores en efectivo.
Socio	Le dan un comprobante de cierra de la cuenta y le sellan en la libreta de cancelada de la cuenta.

**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Gráfico 25. Cierre de Cuenta de Ahorros**

**Título:** Flujograma Cierre de Cuenta de Ahorros



**Fuente :** CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Tabla 35. Indicador Cierre de Cuenta de Ahorros**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Controlar el cierre de cuenta de ahorros		
<b>Objetivo</b>	Control de cierres de cuentas de ahorros diarios		
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso Operativo		
<b>Tipo de indicador</b>	Cuantitativo		
<b>Valores</b>	Si X	No	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto  X	Medio	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Diaria		
<b>Periodo de medición</b>	Mensual		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador Cierre de Cuenta de Ahorros

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.10.9 Proceso de la Secretaria

**Tabla 36. Proceso de la Secretaria**

**Título:** Manual de procesos – De la Secretaria

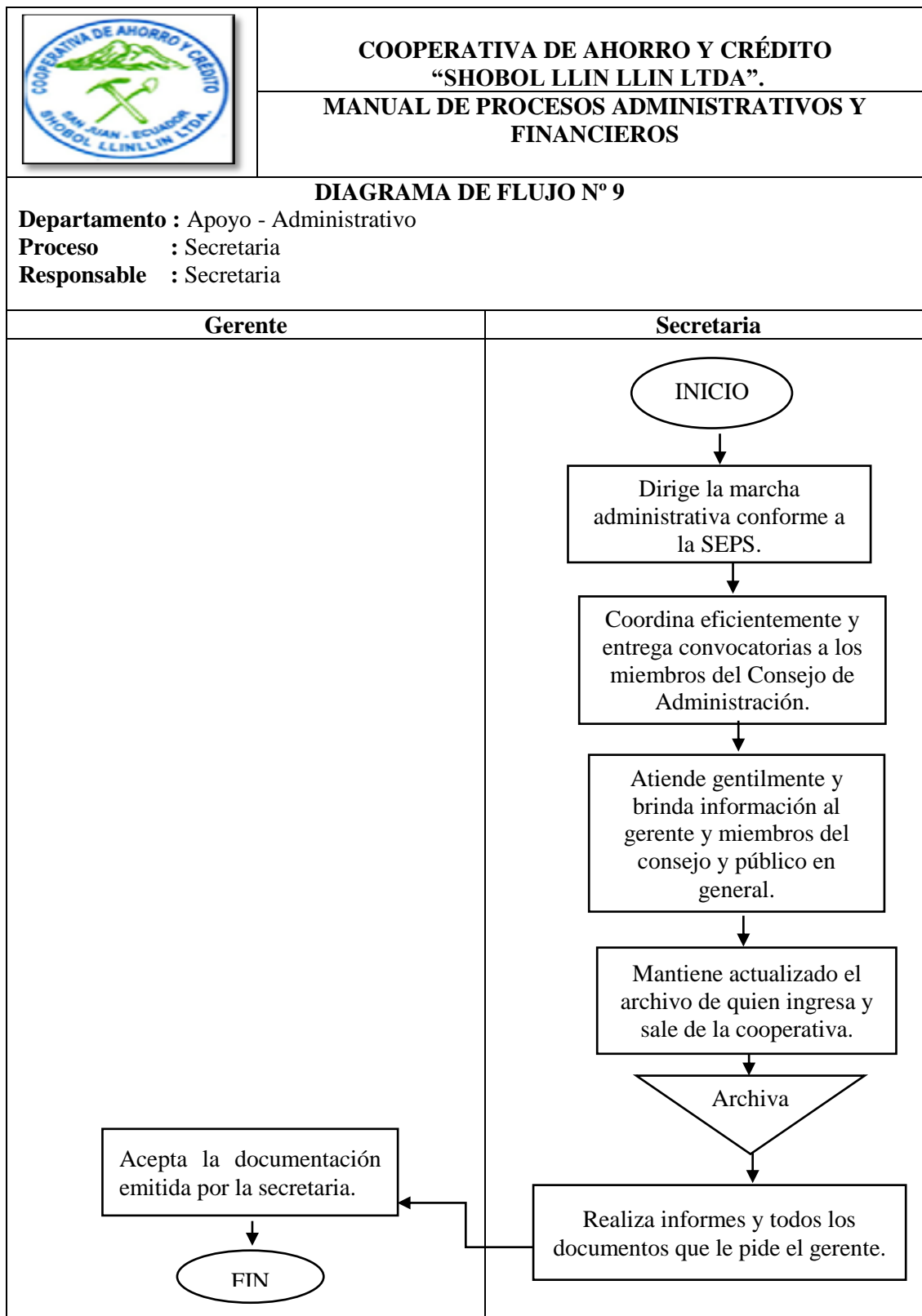
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.”.</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>Departamento:</b> Apoyo- Administrativo	
<b>Proceso</b> : Secretaria	
<b>Responsable</b> :Secretaria	
<b>Responsable</b>	<b>Proceso</b>
Secretaria	Dirige la marcha administrativa de la secretaria de presidencia conforme a la Ley Orgánica de la SEPS y del Estatuto social de la Cooperativa.
	Coordina eficientemente y la oportuna entrega de convocatorias y carpetas de documentos a los miembros del Consejo de Administración y representantes de la cooperativa.
	Atiende gentilmente y brindar información a la Gerencia General, a los miembros del Consejo de Administración, funcionarios, empleados de la Institución y público en general.
	Mantiene actualizado el archivo, el registro de correspondencia que egresa e ingresa a la Cooperativa.
	Guarda todos los archivos debidamente para cuando se requiera de esa información.
	Realiza informes, documentos y todo lo que le pide el gerente que elabore.
Gerente	Acepta toda la documentación emitida por la secretaria o rechaza.

**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

## Gráfico 26. Secretaria


**Título:** Flujograma De la Secretaria



**Fuente :** COAC "Shobol Llin Llin Ltda."

**Elaborado por:** Autor de Tesis

**Tabla 37. Indicador de la Secretaria**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Controlar los procesos de la secretaria		
<b>Objetivo</b>	Supervisar los procesos diarios de la secretaria.		
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso Apoyo- Administrativo		
<b>Tipo de indicador</b>	Cualitativo		
<b>Valores</b>	Si	No X	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto  X	Medio	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Diaria		
<b>Periodo de medición</b>	Mensual		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador de la Secretaria

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis



#### 4.2.10.10 Mantenimiento y Limpieza

**Tabla 38. Mantenimiento y Limpieza**

**Título:** Manual de procesos – Mantenimiento y Limpieza

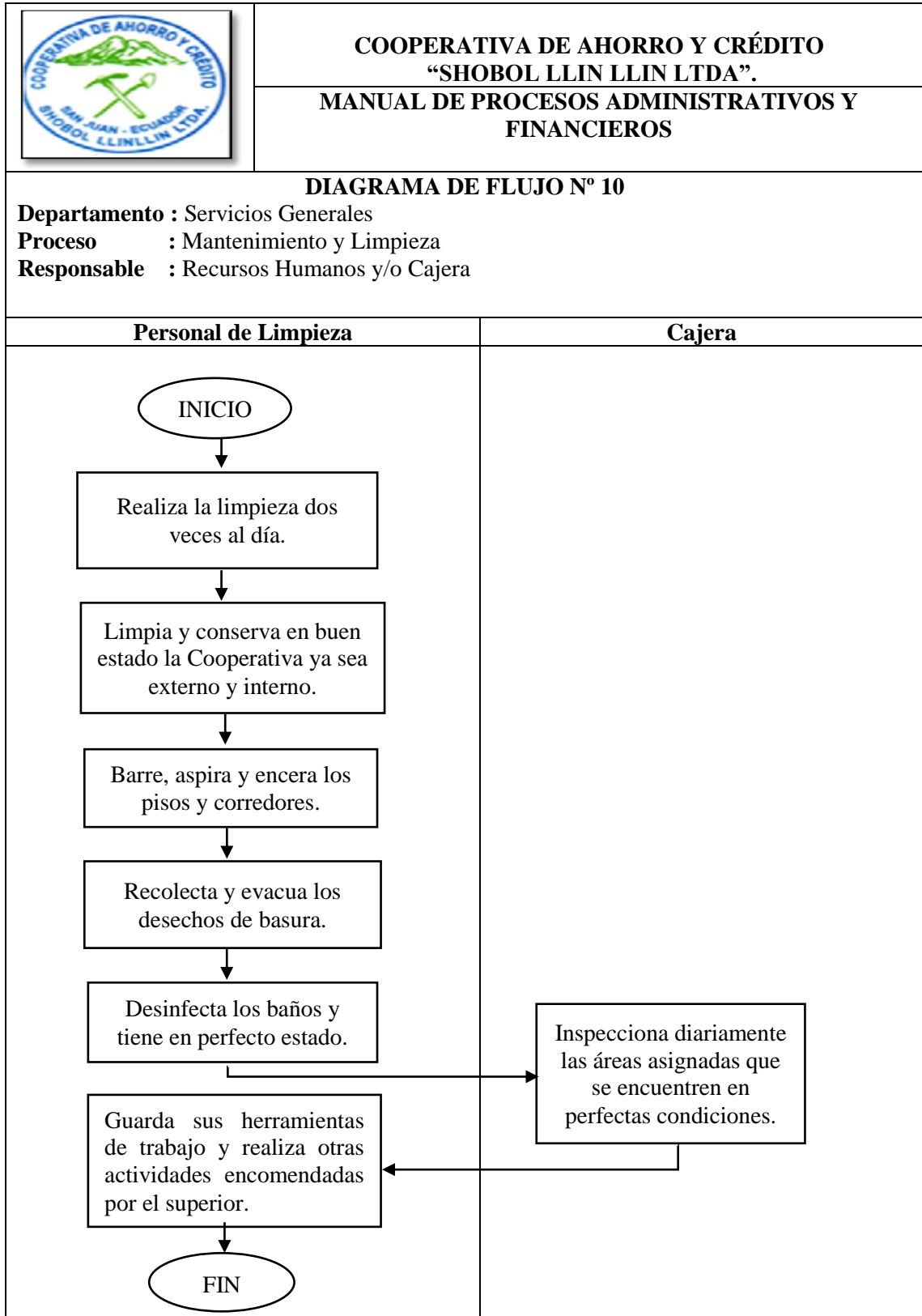
	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.”</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>  <b>NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>Departamento:</b> Servicios Generales	
<b>Proceso</b> : Mantenimiento y Limpieza	
<b>Responsable</b> : Recursos Humanos y/o Cajera	
<b>Responsable</b>	<b>Proceso</b>
Personal encargado de la limpieza.	Realiza la limpieza dos veces al día al medio día y al final del día.
	Limpia y conserva en buen estado la Cooperativa interna, externa, y procura el mantenimiento adecuado de la Cooperativa.
	Realiza el aseo externo e interno de la Cooperativa;
	Limpia las oficinas, mobiliarios, vidrios, paredes, lámparas, baños y además áreas físicas de la Cooperativa;
	Barre, aspira y encera los pisos y corredores;
	Recolecta y evacua los desechos de basura;
	Desinfecta los baños y tiene en perfectos estado;
Recurso humanos – Cajera	Inspecciona diariamente las áreas asignadas que se encuentren en perfectas condiciones;
Personal encargado de la limpieza.	Ordena sus herramientas de trabajo y las guarda ,realizar otras actividad encomendadas por el superior

**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

### Gráfico 27. Mantenimiento y Limpieza

**Título:** Flujograma Mantenimiento y Limpieza



**Fuente :** COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
**Elaborado por:** Autor de Tesis

**Tabla 39. Indicador de Mantenimiento y Limpieza**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Controlar el mantenimiento y limpieza de la cooperativa		
<b>Objetivo</b>	Supervisar el mantenimiento y limpieza diaria en la cooperativa.		
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso Apoyo		
<b>Tipo de indicador</b>	Cualitativo		
<b>Valores</b>	Si	No X	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto  X	Medio	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Diaria		
<b>Periodo de medición</b>	Mensual		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador de Mantenimiento y Limpieza

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.10.11 Guardia de Seguridad

**Tabla 40. Guardia de Seguridad**

**Título:** Manual de procesos – Guardia de Seguridad

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.”</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>  <b>NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>Departamento:</b> Servicios generales	
<b>Proceso</b> : Guardia de seguridad	
<b>Responsable</b> : Recursos Humanos y/o Gerente	
<b>Responsable</b>	<b>Proceso</b>
Guardia de seguridad	Abre y cierra las oficinas de acuerdo con el horario de trabajo establecido en la Cooperativa;
	Al iniciar el día, realiza una supervisión interna y externa de la Cooperativa verificado que no existan personas sospechosas;
	Controla la entrada y salida de los socios que ingresan a la Cooperativa y busca que no ingresen con armas;
	Atiende a los socios y verifica que no ingresen con maletas, en estado etílico y tampoco realicen llamadas telefónicas celulares dentro de la entidad.
	Velar porque todas las oficinas cuenten con sistemas de seguridad, tales como alarmas, filmadoras, cajas fuertes, extintores, etc.
Recursos Humanos y/o Gerente	Inspecciona diariamente que cumpla con el trabajo con eficiencia.

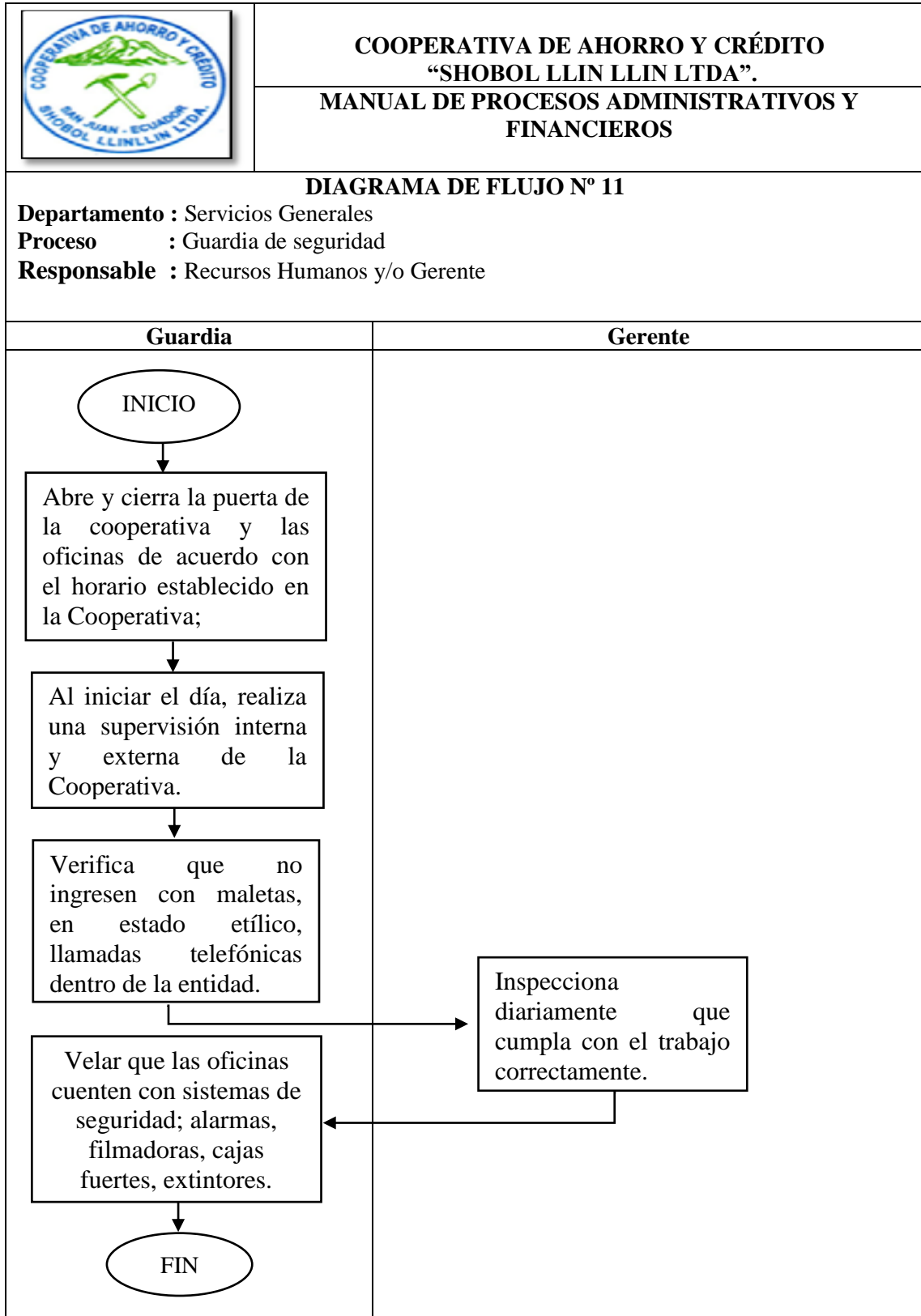
**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis



## Gráfico 28. Guardia de seguridad

**Título:** Flujograma Guardia de seguridad



**Fuente :** CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Tabla 41. Indicador del Guardia de Seguridad**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Controlar la asistencia del guardia de seguridad en la cooperativa.		
<b>Objetivo</b>	Supervisar la asistencia diaria del guardia en la cooperativa.		
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso Apoyo		
<b>Tipo de indicador</b>	Cualitativo		
<b>Valores</b>	Si	No X	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto  X	Medio	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Diaria		
<b>Periodo de medición</b>	Mensual		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador del Guardia de Seguridad

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis





#### 4.2.10.12 Elaboración de Estados Financieros

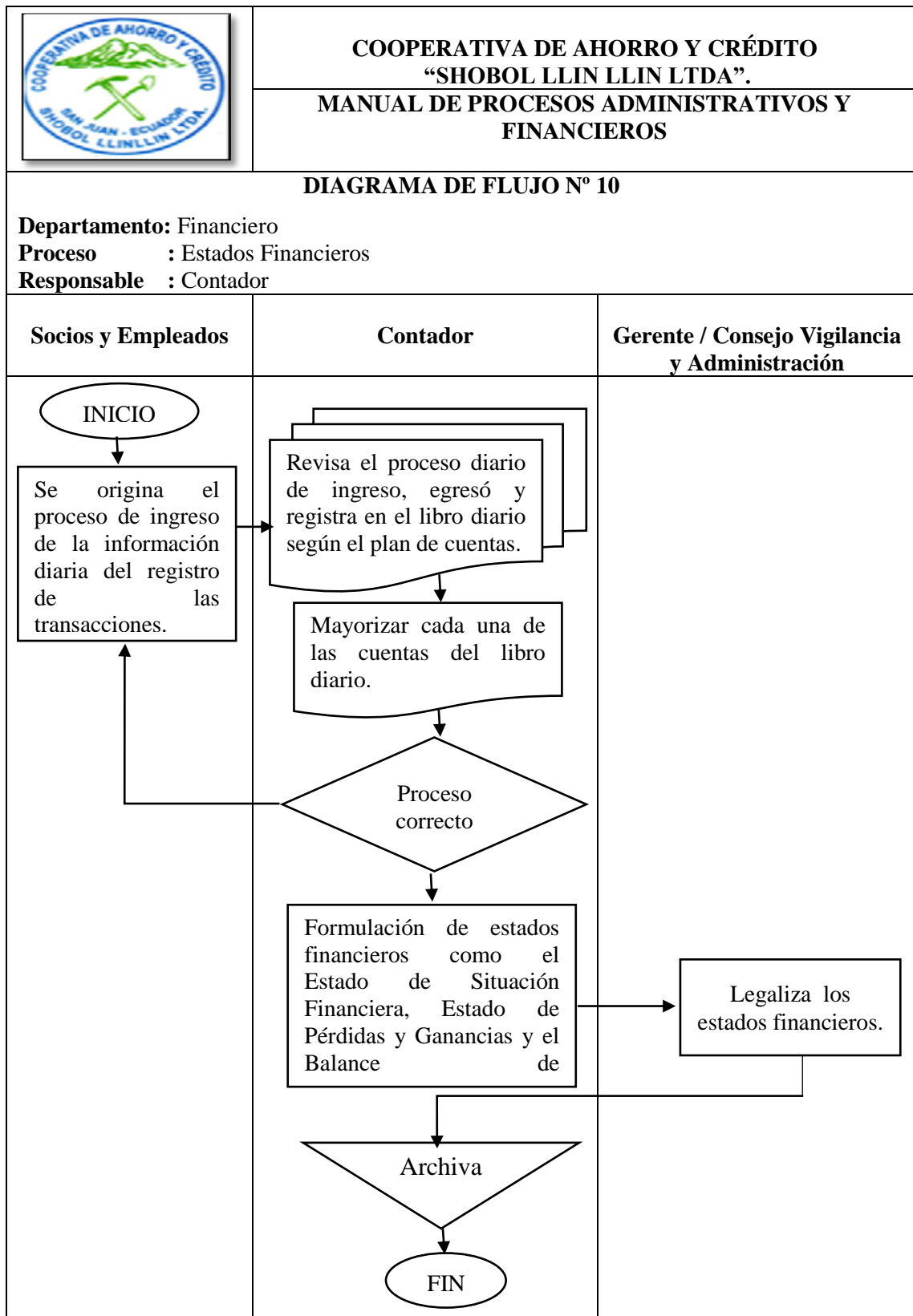
**Tabla 42. Elaboración de Estados Financieros**

**Título:** Manual de procesos – Elaboración de Estados financieros

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.”</b>
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>  <b>NARRACIÓN DEL PROCESO</b>
<b>Departamento:</b> Financiero	
<b>Proceso</b> : Estados Financieros	
<b>Responsable</b> : Contador	
<b>Responsables</b>	<b>Proceso</b>
<b>Clientes Internos y Externos</b>	Se originan el proceso de ingreso de la información registro de transacciones.
<b>Contador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Revisa el proceso diario de ingreso o egreso y registrar en el libro diario según el plan de cuentas.</li> <li>b. Mayoriza cada una de las cuentas del libro diario.</li> <li>c. Receipta y revisa, si está conforme, continua si no devuelve a la fuente original que es el libro diario, mayorización comprobantes de ingreso y egreso.</li> <li>d. Formula los Estados Financieros (Estado de Situación Financiera, Estado de Pérdidas y Ganancias y el Balance de comprobación y pone a consideración del gerente.</li> </ul>
<b>Gerente / Consejo de Vigilancia y Administración</b>	Imprimir y legalizar los estados financieros.
<b>Contador</b>	Procede a archivar los estados financieros.

**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Gráfico 29. Elaboración de Estados Financieros**



**Título:** Flujograma de elaboración de Estados Financieros

**Fuente :** CAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
**Elaborado por:** Autora de Tesis



**Tabla 43. Indicador Elaboración de Estados Financieros**

	<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b> <b>“SHOBOL LLIN LLIN LTDA”.</b>		
	<b>MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS</b>		
<b>Nombre</b>	Controlar el registro de Elaboración de Estados Financieros de la cooperativa.		
<b>Objetivo</b>	Supervisar y controlar el registro de los estados financieros de la cooperativa.		
<b>Tipo de proceso</b>	Proceso Financiero		
<b>Tipo de indicador</b>	Cualitativo - Cuantitativo		
<b>Valores</b>	Si X	No	
<b>Nivel de importancia</b>	Alto  X	Medio	Bajo
<b>Frecuencia de medición</b>	Mensual		
<b>Periodo de medición</b>	Semestral - Anual		
<b>Responsable del indicador</b>	Auditor interno		

**Título:** Indicador Elaboración de Estados Financieros

**Fuente** : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

#### 4.2.11 Análisis de los Estados Financieros

Para proceder a la evaluación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se tomó en consideración los estados financieros como es el Balance General y el Estado de Resultados, los mismos que permiten conocer todos los registros contables sobre el ejercicio financiero de las COAC “Shobol Llin Llin Ltda”, durante un periodo determinado, puesto que dichos registros servirán para realizar el análisis vertical y horizontal, para evaluar el desempeño en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”.

#### 4.2.12 Análisis Financiero Horizontal y Vertical al Balance General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda”.

##### 4.2.12.1 Análisis Horizontal al Estado de Situación Financiera AÑO 2011 – 2012 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda”

**Tabla 44. Análisis Horizontal al Estado de Situación Financiera**

Código	Detalle	Año 2011 Periodo 31/12/2011	Año 2012 Periodo 31/12/2012	Análisis Horizontal Años 2011-2012	
				Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>1</b>	<b>Activos</b>				
11	Fondos disponibles	15.473,57	20.987,04	5.513,47	35,63 %
13	Inversiones	-	-		
14	Cartera de Crédito	140.224,48	157.903,83	17.679,35	12,61 %
16	Cuentas por Cobrar	6.708,45	2.436,61	-4.271,84	-63,68 %
18	Propiedades y Equipos	22.607,69	23.766,75	1.159,06	5,13 %
19	Otros Activos	918,00	293,00	-625,00	-68,08 %
	<b>Total Activos</b>	<b>185.932,19</b>	<b>205.387,23</b>	<b>19.455,04</b>	<b>10,46</b>
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>				
21	Obligaciones con el Público	136.121,72	131.117,46	-5.004,26	-3,68 %
25	Cuentas por Pagar	5.117,85	25.601,67	20.483,82	400,24 %
26	Obligaciones Financieras	-	-	-	-
29	Otros Pasivos	-	-	-	-
	<b>Total Pasivo</b>	<b>141.239,57</b>	<b>156.719,13</b>	<b>15.479,56</b>	<b>10,96 %</b>
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>				
31	Capital Social	192.13,26	21.108,26	1.895,00	9,86 %
33	Reserva	111.08,34	8.900,97	-2.207,37	-19,87 %
34	Otros Aportes Patrimoniales	135.82,27	6.543,26	-7.039,01	-51,82 %
36	Resultados	788,75	1.533,66	744,91	94,44 %
3601	Utilidad o Excedentes Acumulados	-	10.581,95	10.581,95	105,82 %
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>44.692,62</b>	<b>48.668,1</b>	<b>3.975,48</b>	<b>8,90 %</b>
	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>185.932,19</b>	<b>205.387,23</b>	<b>19.455,04</b>	<b>10,46 %</b>

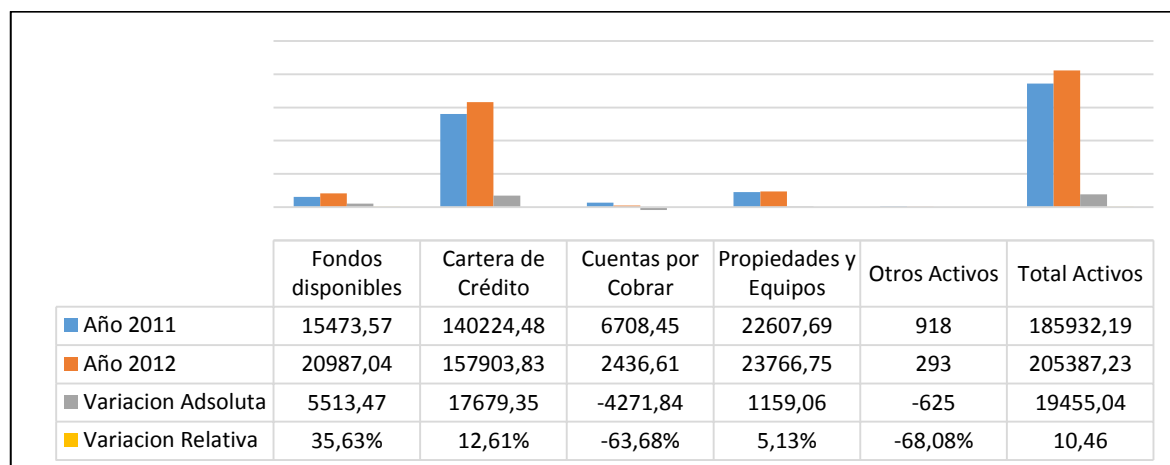
Fuente : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

Elaborado por: Autora de Tesis

## Análisis y Comentarios al Balance General

La aplicación del Análisis Horizontal en el Balance General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda”. Permite definir las siguientes conclusiones:

**Gráfico 30. Activos**



**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

**Elaborado por:** Autora de Tesis

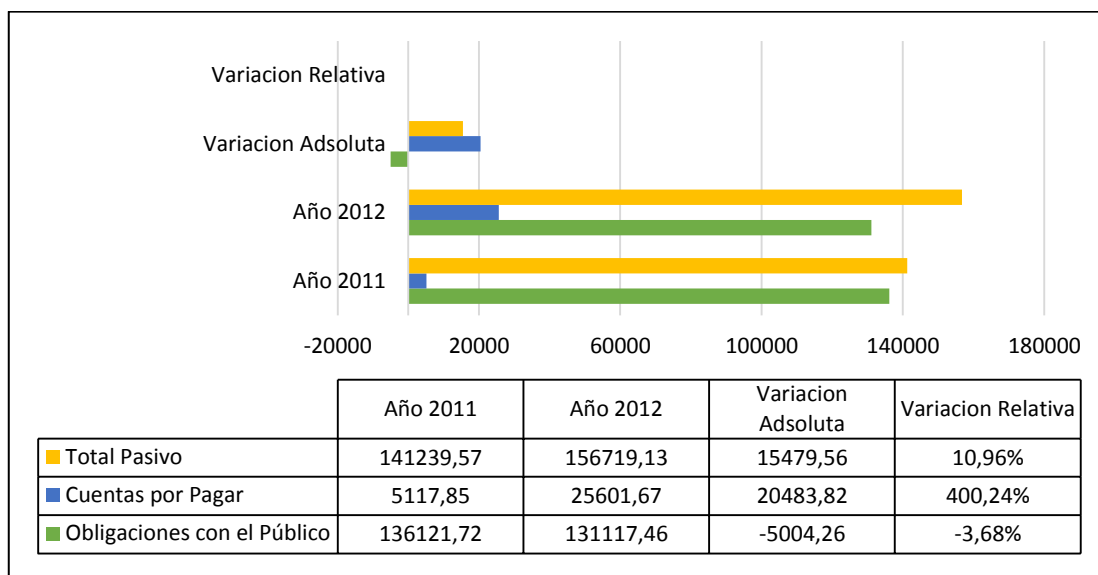
### Análisis Activo

- Entre los datos proporcionados en los Estados financieros de los años objeto de análisis, se identifica un crecimiento importante en los Activos de la COAC, del año 2011 al 2012 existe un incremento del 10,46%, esto de una forma global, se determina que en estos años de gestión el incremento es bueno en los Activos de la Institución es decir de \$185.932,19 en el año 2011 a \$ 205.387,23 a diciembre del 2012.
- En el año 2011 – 2012 las Cuenta por Cobrar arrojan una diferencia de \$ -4271,84 y nos da un porcentaje del -63,68% esto es debido a que las deudas no se han cobrado en el año 2011 hasta este periodo. En cambio el total de otros activos se obtiene una diferencia de \$-625,00 el mismo que equivale a un porcentaje de variación de -68,08%, dicha disminución se debe a que los gastos y pagos anticipados disminuyeron. En lo que respecta a la Cartera de crédito se obtuvo una diferencia de \$ 17.679,35 con una variación de 12,61%, este comportamiento se debe a la demanda de préstamos, ya que en el año 2012 se otorgó más préstamos que en el año 2011, también se debe a la buena acogida que tienen estos préstamos por los socios ya que sus montos no son muy elevados.





**Gráfico 31. Pasivos**

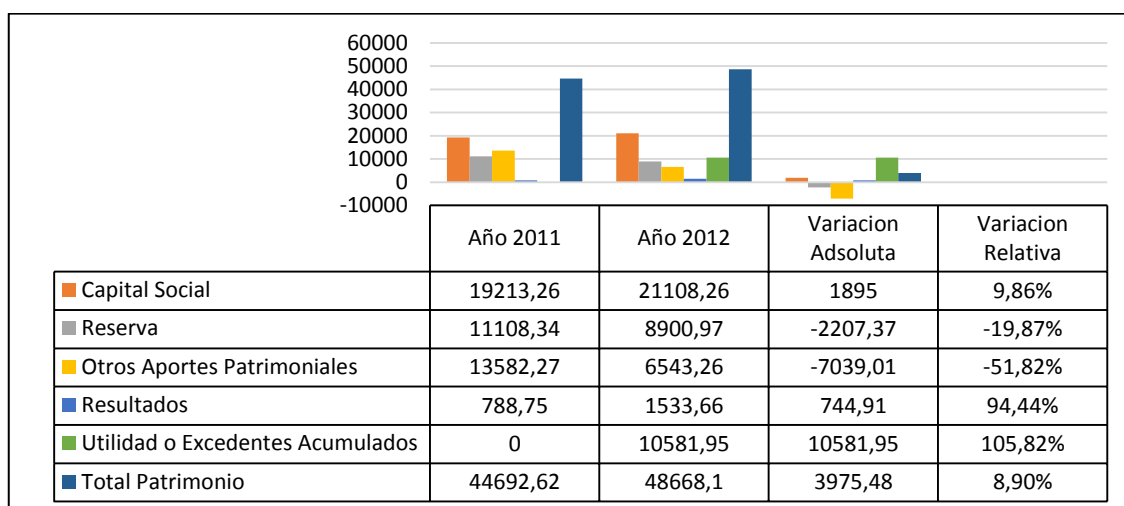


**Fuente** : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

### **Análisis Pasivo**

- Entre los datos proporcionados en los Estados financieros de los dos años objeto de análisis, se identifica un crecimiento importante en los Pasivos de la COAC, del año 2011 al 2012 existe una diferencia de \$15.479,56 el mismo que equivale a un porcentaje de variación de 10,96%, dicho incremento es de forma global, se determina que en estos años de gestión el incremento es bueno en el Pasivo de la Institución es decir de \$141.239,57 en el año 2011 a \$156.719,13 a diciembre del 2012.

**Gráfico 32. Patrimonio**



**Fuente** : COAC "Shobol Llin Llin Ltda."

**Elaborado por:** Autora de Tesis

### **Análisis Patrimonio**

- En el año 2011 – 2012 el Capital social se obtiene una diferencia de \$1895,00 con una variación de 9,86% aumento no tan bueno ya que se debe a la cuenta Aporte de Socios, certificados de aportación y por el ingreso de nuevos socios a la Cooperativa.
- En lo que respecta a las Reservas en el año 2011- 2012 se obtiene una diferencia de \$ -2207,37 con una variación de -19,87% dicha disminución se debe a las cuentas de Reserva Legal, Fondos de Educación, Fondos de previsión y asistencia social y a Revalorización del patrimonio.
- Además en la cuenta de Otros aportes patrimoniales en el año 2011-2012 se obtiene una diferencia de \$ -7.039,02 con una variación de -51,82%, claramente se puede visualizar que disminuido en el año 2012 a diferencia del año anterior.

#### 4.2.12.2 Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda”

#### Análisis Horizontal del Estado de Pérdidas y Ganancias Años 2011- 2012

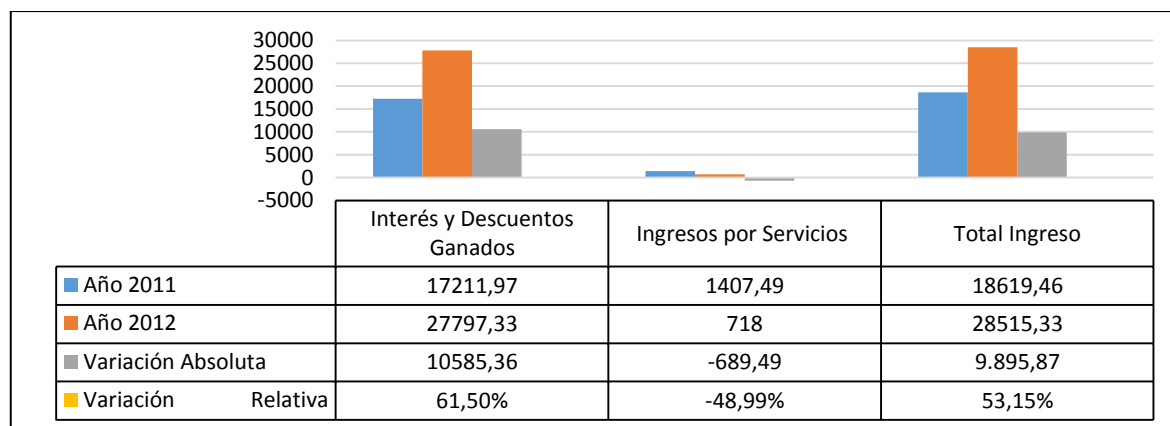
Tabla 45. Análisis Horizontal al Estado de Pérdidas y Ganancias

Código	Detalle	Año 2011 Periodo 31/12/2011	Año 2012 Periodo 31/12/2012	Análisis Horizontal Años 2011-2012	
				Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>5</b>	<b>Ingresos</b>				
51	Interés y Descuentos Ganados	17.211,97	27.797,33	10.585,36	61,50%
52	Comisiones Ganadas	-	-	-	-
54	Ingresos por Servicios	1.407,49	718,00	-689,49	-48,99%
	<b>Total Ingreso</b>	<b>18.619,46</b>	<b>28.515,33</b>	<b>9.895,87</b>	<b>53,15%</b>
<b>4</b>	<b>Gastos</b>				
41	Intereses Causados	3.522,80	7.234,63	3.711,83	105,37%
44	Provisiones	200,00	1.500,00	1.300,00	650,00%
45	Gastos de Operación	7.783,16	8.019,89	236,73	3,04%
4501	Gastos de Personal	5.399,84	8.515,30	3.115,46	57,70%
	<b>Total Gastos</b>	<b>16.905,80</b>	<b>25.269,82</b>	<b>8.364,02</b>	<b>49,47%</b>
47	Utilidad antes de participación empleados	1.713,66	3.245,51	1.531,84	89,39%

Fuente : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

Elaborado por: Autora de Tesis

Gráfico 33. Ingresos



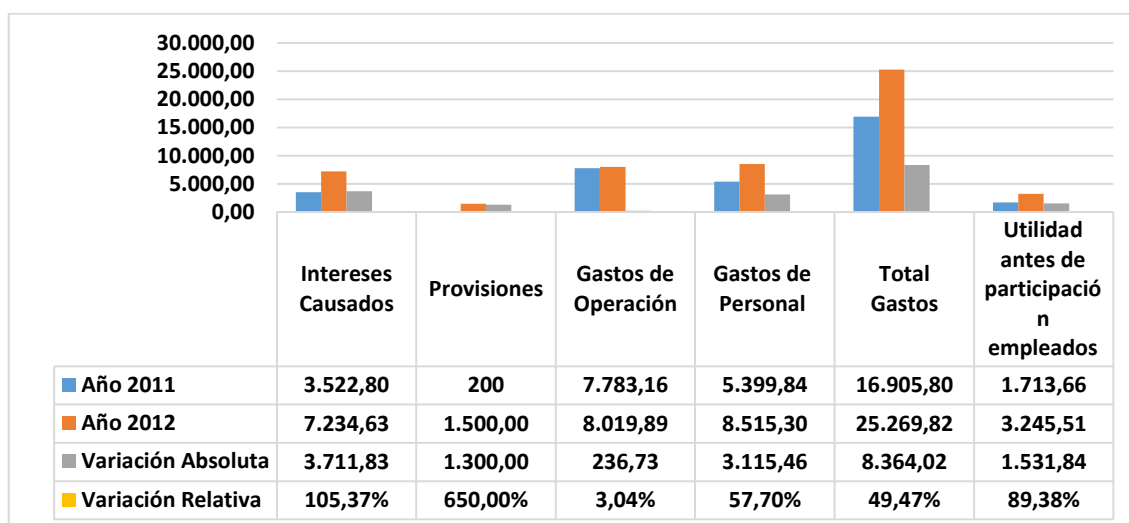
Fuente : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

Elaborado por: Autora de Tesis

#### Análisis Ingresos Horizontal

El total de los Ingresos llegan en 53,15%, aparecen los Ingresos por Servicios con (-48,99%) servicios especiales, inspecciones, manejo y cobranzas, así mismo los Ingresos por Intereses esto se debe a que no se realizan las cobranza de los créditos o préstamos y Descuentos Ganados (61,50%) fruto de intereses de cartera, interés que genera la cuenta en el banco, interés de mora.

**Gráfico 34. Gastos**



Fuente : COAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

### **Análisis de Gastos Horizontal**

En general la cuenta de Provisiones alcanza un (650%) los Gastos de Operación (3,04%) incluyendo sueldos y salarios, honorarios, tasas y contribuciones, depreciaciones, por otro lado los Intereses Causados (105,37%) que provienen de los depósitos y los gastos de personal de (57,70) y el total de los gastos llegan a un (50,47%) y en la utilidad antes de participación empleados de un (89,38%) es durante los dos años de periodo en la cooperativa.

#### 4.2.12.3 Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda”

##### Análisis Vertical al Estado de Situación Financiera AÑOS 2011 – 2012

Tabla 46. Análisis Vertical al Estado de Situación Financiera

Código	Detalle	Año 2011		Año 2012	
		31/12/2011	Valor Porcentual	31/12/2012	Valor Porcentual
11	Fondos Disponibles	15.473,57	8,32	20.987,04	10,22
13	Inversiones	-	-	-	-
14	Cartera de Crédito	140.224,48	75,42	157.903,83	76,88
16	Cuentas por Cobrar	6.708,45	3,61	2.436,61	1,19
18	Propiedades y Equipos	22.607,69	12,16	23.766,75	11,57
19	Otros Activos	918,00	0,49	293,00	0,14
	<b>Total Activos</b>	<b>185.932,19</b>	<b>100,00</b>	<b>205.387,23</b>	<b>100,00</b>
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>				
21	Obligaciones con el Publico	136.121,72	96,38	131.117,46	83,66
25	Cuentas por Pagar	5.117,85	3,62	25.601,67	16,34
26	Obligaciones Financieras	-	-	-	-
29	Otros Pasivos	-	-	-	-
	<b>Total Pasivo</b>	<b>141.239,57</b>	<b>100,00</b>	<b>156.719,13</b>	<b>100,00</b>
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>				
31	Capital Social	19.213,26	42,99	21.108,26	43,37
33	Reserva	11.108,34	24,85	8.900,97	18,29
34	Otros Aportes Patrimoniales	13.582,27	30,39	6.543,26	13,44
36	Resultados	788,75	1,76	1.533,66	3,15
3601	Utilidad o Excedentes Acumulados	-	-	10.581,95	21,74
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>44.692,62</b>	<b>100,00</b>	<b>48.668,1</b>	<b>100,00</b>
	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>185.932,19</b>		<b>205.387,23</b>	

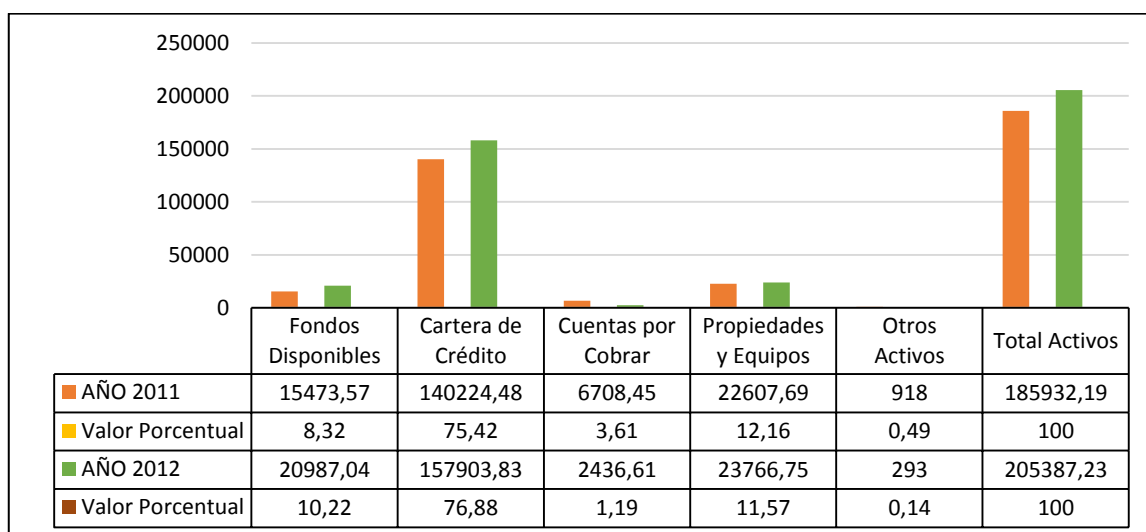
Fuente : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

Elaborado por: Autora de Tesis

#### Análisis y Comentarios al Balance General

La aplicación del Análisis Vertical en el Balance General de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda”, permite definir las siguientes conclusiones:

**Gráfico 35. Activo**



Fuente : COAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

## **Análisis Activo.**

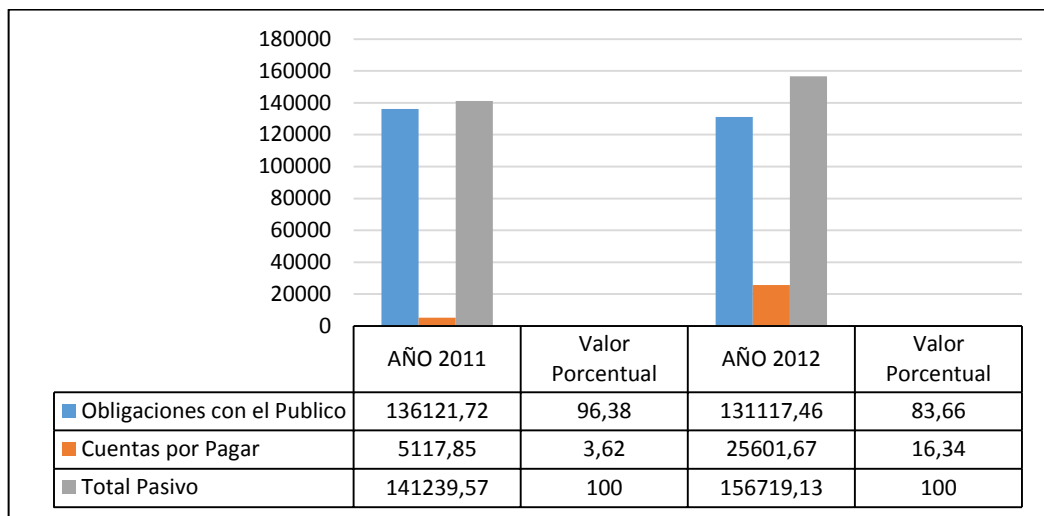
### **Activo.-**

- ✓ En los dos períodos objeto de análisis hemos identificado que la cuenta 14 correspondiente a Cartera de Crédito tiene una participación del 75,42% en el año 2011 y el 76,88% en el año 2012, la Cartera de Crédito aumento en un 1,46% en comparación del año 2011 lo que nos da a entender que la razón de ser de la COAC se encuentran en los créditos y por ende la mayor partes de sus recursos se encuentran allí, considerando está actividad como la fuente principal de ingresos y a la cual se debe prestar las mayores de las atenciones, analizando, controlando, verificando sobre la gestión de los riesgos.
- ✓ Las Cuentas por Cobrar poseen una participación del 3,61% en el año 2011 y un decreciente de 1,19% en el año 2012 datos de los intereses por cobrar de la cartera.
- ✓ Los Fondos Disponibles poseen una participación del 8,32% en el 2011 y el 10,22% en el 2012, los fondos disponibles aumentaron al 1,88% en comparación del año 2011, lo que nos quiere decir que tiene una buena solvencia financiera para su liquidez.
- ✓ Al hablar de las inversiones que tiene la Institución nos demuestra que en el año 2011 tiene el 0%, en el año 2012 0% ya que esto nos hace entender la COAC no ha invertido

su dinero en otra instituciones financiera que no ha puesto en pólizas para que generen más ingresos.

- ✓ Al referirse a los Activos Fijos se establece un comportamiento variado en los valores registrados, es así que el 12,16% en el año 2011 incrementado en 0,59% y se establece en el 11,57% que ha disminuido en el año 2012 en relación con el año anterior.
- ✓ Otros activos han tenido una participación del 0,49% en el año 2011 y un decreciente del 0,14% en el año 2012.

**Gráfico 36. Pasivos**



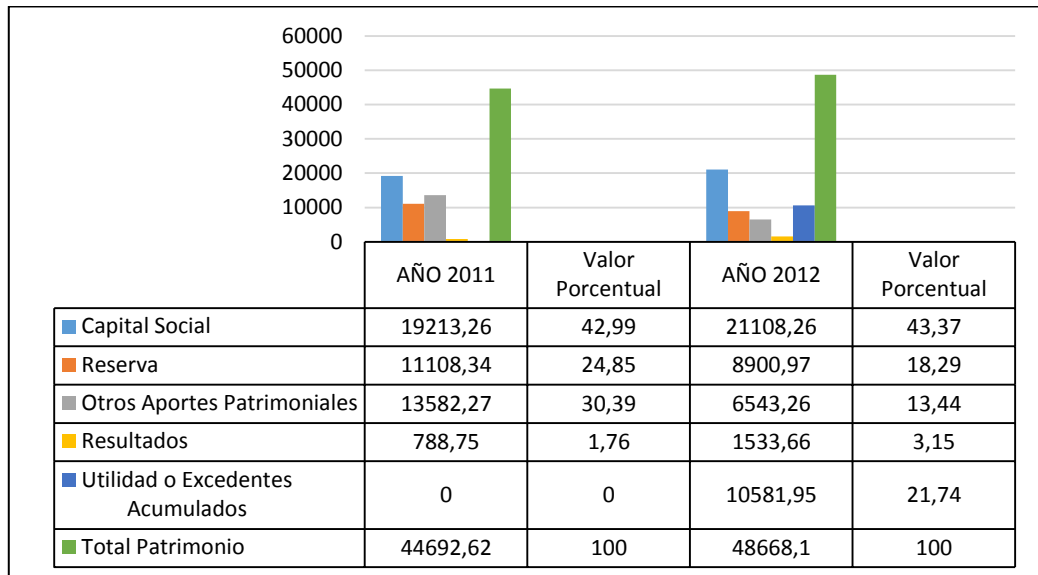
Fuente : COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
 Elaborado por: Autora de Tesis

### Análisis Pasivo

- La composición de las Obligaciones con el Público están concentrado en los Depósitos a la Vista Depósitos a Plazo fijo con el 96,38% en el año 2011, mientras que el 83,66 en el año 2012, es así que los depósitos a la vista se caracterizan por ser un dinero de libre disposición de los socios, por lo que su cuidado y tratamiento se considera como de máxima eficiencia porque se constituye como la fuente de confianza de sus socios al ahorra en COAC.
- Al analizar el rubro de Cuentas por pagar ha tenido un comportamiento variado ya que en el 2011 tiene un porcentaje del 3,62%, en el 2012 ha incrementado en un 16,34% ya que es causa de los endeudamientos que ha contraído la COAC en el año 2012.

- En las Obligaciones financieras podemos observar que en los dos años tanto en el 2011 y en el 2012 se han mantenido en un 0% significativamente esto se debe que no ha contraído obligaciones con Instituciones Financieras del Exterior en los dos años.

**Gráfico 37. Patrimonio**



**Fuente** : COAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

### **Análisis Del Patrimonio**

- Patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito se fortalece por las aportaciones de los socios con el 42,99% en el 2011, mientras que en el 2012 se constituyó en un aumento del 43,37% aportes que se constituyen como la característica principal de la solvencia institucional de la Institución.
- Otros Aportes Patrimoniales ha tenido una participación de 30,39% en el año 2011 y mientras que en el año 2012 de 13,44% con una disminución del 16,95% en relación del año 2012.



#### 4.2.12.4 Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda”

#### Análisis Vertical al Estado de Pérdidas y Ganancias AÑO 2011 – 2012

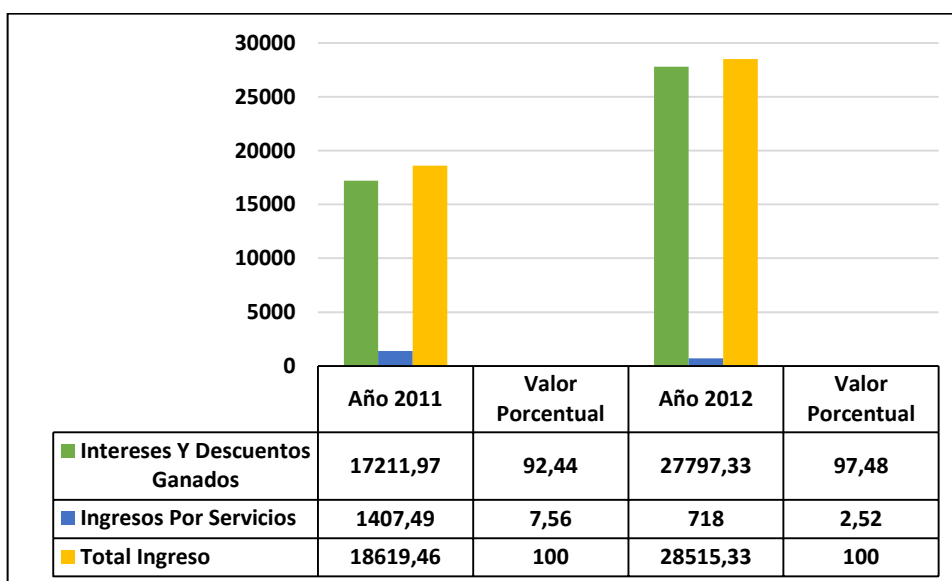
**Tabla 47. Análisis Vertical al Estado de Pérdidas y Ganancias**

Código	Detalle	Año 2011		Año 2012	
		31/12/2011	Valor Porcentual	31/12/2012	Valor Porcentual
5	<b>Ingresos</b>				
51	Intereses y Descuentos Ganados	17.211,97	92,44	27.797,33	97,48
52	Comisiones Ganadas	0,00		0,00	
53	Utilidades Financieras	0,00		0,00	
54	Ingresos Por Servicios	1.407,49	7,56	718,00	2,52
55	Otros Ingresos Operacionales	0,00			
56	Otros Ingresos	0,00			
5	<b>Total Ingreso</b>	<b>18.619,46</b>	<b>100,00</b>	<b>28.515,33</b>	<b>100,00</b>
4	<b>Gastos</b>				
41	Intereses Causados	3.522,80	20,83	7.234,63	28,62
42	Comisiones Causadas	0,00		0,00	
43	Pérdidas Financieras	0,00		0,00	
44	Provisiones	200,00	1,19	1.500,00	5,94
45	Gastos de Operación	7.783,16	46,04	8.019,89	31,74
4501	Gastos de Personal	5.399,84	31,94	8.515,30	33,70
	<b>Total Gastos</b>	<b>16.905,80</b>	<b>100,00</b>	<b>25.269,82</b>	<b>100,00</b>
47	Utilidad antes de participación empleados	1.713,66	9,20	3.245,51	11,38

Fuente : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 38. Ingresos**



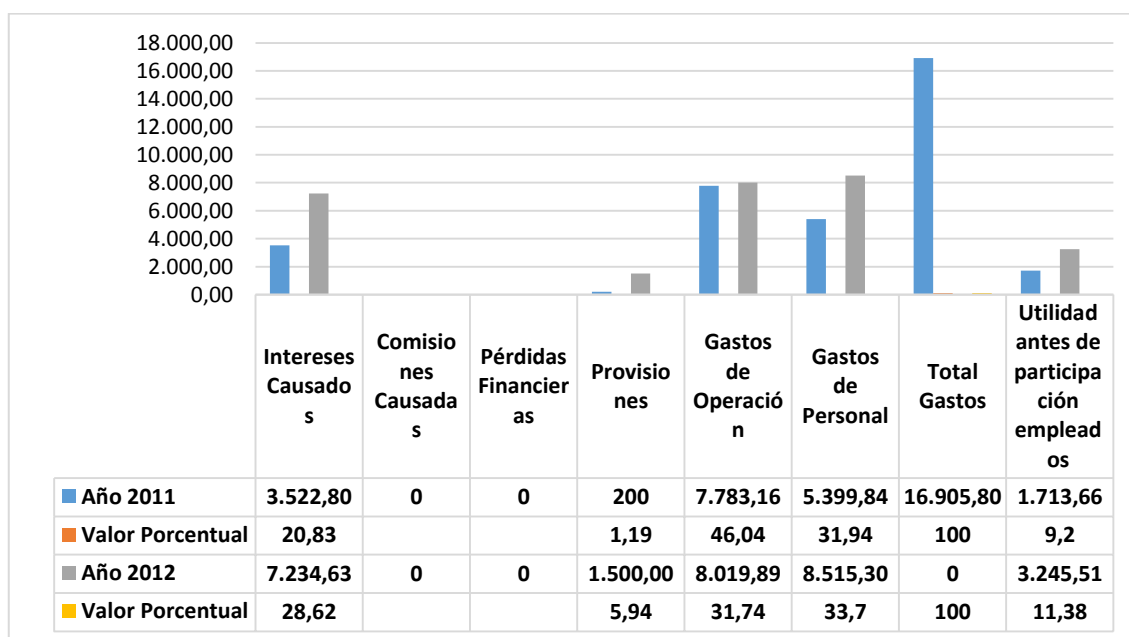
Fuente : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

### **Análisis Vertical Ingresos**

#### **Ingresos.-**

Una de las mayores participaciones está en relación a los Intereses y Descuentos Ganados siendo en el año 2011 un rubro del 92,44%, y en el 2012 con el 97,48% en el cual se puede percibir un incremento del 5,04% en el año 2012 este incremento paulatino manifiesta los esfuerzos de la COAC por la colocación de los recursos captados del público hacia operaciones del Activo, de una manera especial destinados hacia la cartera de créditos que se constituye la principal fuente de ingresos de la Cooperativa para poder crecer satisfactoriamente.

**Gráfico 39. Gastos**



Fuente : COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

### **Análisis Vertical Gastos**

La participación de los Gastos en relación al Total Ingresos se encuentra la par del 100%, lo cual es positivo al constituirse resultados positivos en los ejercicios económicos objeto del estudio, nos permite concluir que en los dos períodos existe la generación de excedentes aunque el mayor de ellos se produjo en el año 2012.

Los Gastos de Operación tienen una participación del 46,04% en el 2011, en relación del año 2012 que fue de 31,74% con un decremento del 14,30% por lo que el Gasto de Personal para el año 2011 fue de 31,94% y el 33,70% para el año 2012, el mismo que se constituye como uno de los valores de mayor egreso de la cooperativa y en la utilidad antes del impuesto para el año 2011 es de 9,20% y para el año 2012 es de 11,38% lo cual quiere decir que en el año 2012 se aumentó en un 2,18% lo cual es beneficioso para la cooperativa.

## 4.2.13 Indicadores Financieros y Indicadores de Gestión

### 4.2.13.1 Indicadores Financieros

**Tabla 48. Indicadores de Liquidez**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Liquidez</b>	Fondos Disponibles / obligaciones con el Publico	15.473,57 / 136.121,72	0,11	20.987,04 /131.117,46	0,16

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

Este indicador nos permite apreciar que la Cooperativa de Ahorro y Crédito en los dos años de estudio puede cubrir sus compromisos de pago, ya que cuenta con fondos líquidos suficientes para poder cubrir sus compromisos con terceros, pues en el año 2011 es el 11% y el año 2012 del 16%.

**Tabla 49. Capital de trabajo**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Capital de Trabajo</b>	Activo Corriente - Pasivo Corriente	162.406,50- 141.239,57	21.166,93	181.327,48 - 156.719,13	24.608,35

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

Una vez que la Cooperativa decida cancelar el total de sus obligaciones, la institución quedará con un superávit de \$21.166,93, en el año 2011 y para el año 2012 en \$24.608,35, prácticamente los resultados arrojados por la Cooperativa quiere decir que se encuentra en buenas condiciones, y en capacidad de cumplir con sus compromisos en el corto plazo lo cual es bueno para la entidad.



**Tabla 50. Rotación Cuentas por Cobrar**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Rotación Cuentas por Cobrar</b>	Cartera de Crédito –	140.224,48/		157.903,83 /	
	Cuentas por Cobrar	6708,45	20,90	2.436,61	64,80

Fuente : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

La Cooperativa hace efectivo sus obligaciones en 21 veces en el año 2011, las razones pueden explicarse que los créditos Micro-empresariales son en mayor volumen, mientras que en año 2012 tiende a crecer la rotación a 65 veces hace efectivo sus obligaciones.

**Tabla 51. Rotación Caja – Bancos**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Rotación Caja - Bancos</b>	Caja – Bancos* 360/	15.473,57*360/		20.987,04*360/	
	Cartera de Crédito	140.224,48	39,72	157.903,83	47,84

Fuente : CAC “Shobol Llin Llin Ltda.”

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

Conociendo los resultados se puede asumir que la Cooperativa de Ahorro y Crédito cuenta con recursos disponibles considerables que ayudan a cubrir en el año 2011 en 39,72 días y para el año 2012 en 47,84 días para la emisión de créditos a terceros respectivamente.



**Tabla 52. Rotación Activos Totales**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Rotación</b>	Cartera de Crédito/	140.224,48/		157.903,83/	
<b>Activos</b>	Activo Total	185.932,19	0,7541	205387,23	0,7688
<b>Totales</b>					

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

La Cooperativa se encuentra colocando los créditos entre sus clientes en el año 2011 es de 0.75 y para el año 2012 es de 0.77 veces el valor de las inversiones aunque aumenta con una diferencia mínima las cantidades de colocación en este año.

**Tabla 53. Indicadores de Solvencia**

			Año 2011		Año 2012	
<b>Índice</b>	<b>de</b>	Activo Corriente/	162.406,50/		181.327,48/	
<b>Solvencia</b>		Pasivo Corriente	141.239,57	1,149	156.719,13	1,157

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

Este indicador muestra que por cada dólar de obligación que tiene la Cooperativa en el año 2011 cuenta con \$1,149 dólar para respaldar la deuda, mientras que en el año 2012 se puede decir que aumento en una mínima cantidad de \$ 1,157 para cumplir con sus responsabilidades y deudas en el corto plazo.

**Tabla 54. Indicadores de Rentabilidad**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Rentabilidad</b>	Utilidad Neta del	788,75/		1533,66/	
<b>sobre el</b>	Ejercicio / Patrimonio	43.903,86	0,0179	47134,44	0,0325
<b>Patrimonio</b>					

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis



### Interpretación

Los porcentajes permiten conocer que la rentabilidad del patrimonio para el año 2011 es de 1,79% y en el año 2012 es del 3,25% respectivamente, es decir mide el grado de rentabilidad que perciben los accionistas de la Cooperativa de acuerdo a las inversiones efectuadas.

**Tabla 55. Rentabilidad Sobre Activo Total**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Rentabilidad sobre Activo Total</b>	Utilidad Neta del	788,75/		1533,66/	
	Ejercicio / Activo Total	185.932,19	0,0042	205.387,23	0,0074

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

La Cooperativa alcanza una rentabilidad del activo total en el año 2011 es de 0,42% en relación al año 2012 que es de 0,74%, el rendimiento que ha logrado la organización en este ciclo no ha sido en gran magnitud en beneficio para la entidad.

		Año 2011		Año 2012	
<b>Rentabilidad sobre Activos Fijos</b>	Utilidad Neta del	788,75/		1533,66/	
	Ejercicio / Activos Fijos	22.607,69	0,0348	23.766,75	0,0645

**Tabla 56. Rentabilidad Sobre Activos Fijos**

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."  
Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

Este índice manifiesta que la utilidad neta del ejercicio representa el 3,49% del total de activos fijos correspondientes al año 2011, mientras que en el 2012 equivale al 6,45%, al igual que en el índice anterior el Activo Fijo crece este año.



**Tabla 57. Sostenibilidad Operacional**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Sostenibilidad Operacional</b>	Ingresos	17.211,97/		27.797,33/	
	Operacionales /	200,00+13.	1,286	1.500+16.535,19	1,541
	Gasto Provisión +	183,00			
	Gasto Operación				

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

**Tabla 58. Indicadores de Endeudamiento**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Índice de Endeudamiento</b>	Pasivo Total /	141.239,57/		156.719,13/	
	Activo Total	185.932,19	0,759	205.387,23	0,763

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

El índice de endeudamiento da a conocer que la Cooperativa para el año 2011 tiene un porcentaje de 0,759 y para el año 2012 presenta un porcentaje de 0,763 esto quiere decir que permanece dependiente de los recursos de los socios, lo que se enlaza con su actividad ya que gracias a los ahorros y depósitos de los socios permanece en pie.

**Tabla 59. Índice de solidez**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Índice de Solidez</b>	Activo Total/ Pasivo	185.932,19/		205.387,23/	
	Total	141.239,57	1,316	156.719,13	1,310

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito está en capacidad de cubrir las obligaciones con el público en 1,32 veces en el año 2011 y mientras tanto en el año 2012 es de 1,31 es decir que por cada dólar de deuda en el año anterior tenía \$1,32 y \$1,31 correspondientemente por lo que se asume que si puede hacer frente a estos compromisos en estos períodos finalizados.

**Tabla 60. Índice de Patrimonio a Activo Total**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Índice de Patrimonio a Activo Total</b>	Patrimonio /Activo	44.692,62/		48.668,10/	
	Total	185.932,19	0,2403	205.387,23	0,2369

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

Se puede determinar que la Cooperativa ha financiado sus activos con recursos propios, señalando una participación del 24,03% en el 2011 y ha disminuido en el 2012 hasta llegar al 23,69%, debido a que en este último año la institución decreció en activos, pero el incremento en el patrimonio es mínimo lo que contribuye a que el resultado del indicador asuma una baja.

**Tabla 61. Índice de Capital Neto a Pasivo Total**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Índice de Capital Neto a Pasivo Total</b>	Patrimonio /	44.692,62/		48.668,10/	
	Pasivo Total	141.239,57	0,3164	156.719,13	0,3105

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

La Cooperativa de Ahorro y Crédito "Shobol Llin LLin Ltda"., presenta mayor seguridad en su posición en el 2011 ya que cuenta con un 31,64% del indicador, caso contrario suscita en el año 2012 porque arroja un porcentaje menor en este índice que alcanza un 31,05% lo que asume mayor tipo de riesgos y menores garantías para sus acreedores es decir un acelerado crecimiento en el pasivo total.

**Tabla 62. Índice de Eficiencia y Productividad**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Tasa de Eficiencia Operativa</b>	Gastos Operacionales/ Cartera Bruta	7.783,16/		8.019,89/	
	Promedio	140.224,48	0,055	157.903,83	0,050

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

La Cooperativa por cada dólar que colocaba destinaba en el año 2011 \$ 0,06 para apoyo y utilidades mientras que en el año 2012 la cifra disminuye en \$ 0,05 resumiendo una menor eficiencia en este año.

### ✓ Gestión de Activos / Pasivos

**Tabla 63. Apalancamiento**

		Año 2011		Año 2012	
<b>Apalancamiento</b>	Pasivo / Patrimonio	141.239,57/		156.719,13/	
		44.692,62	3,160	48.668,10	3,220

Fuente : CAC "Shobol Llin Llin Ltda."

Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación

La Cooperativa cuenta con una participación de socios y clientes en su capital para el año 2011 la cantidad de 3,20% y para el año 2012 la cantidad de 3,22%, expresando resultados con una mínima de diferencia más alto fruto del crecimiento del pasivo en este último año.

#### 4.2.13.2 Indicadores de gestión

Desde el punto de vista estrictamente económico, para diseñar el índice de economía de las operaciones, se debe contar con un sistema de costos estándar técnicamente válido a fin de comprobar los costos estándar con los costos reales de los productos y/o de los servicios. El análisis de los resultados permite concluir si estamos frente a la gestión económica, o por el contrario, si existen problemas sobre el particular.

$$\text{Economía} = \frac{\text{Costos Reales}}{\text{Costos Estándar}} = \text{Índice de Economía}$$

**Ejemplo:** Se pretende determinar el índice de economía en una apertura de cuenta de ahorros y atención al cliente, en donde el costo real de la misma fue de \$ 35,00 y el costo estándar de \$ 25,00

$$\text{Economía} = \frac{35}{25} = 1,40$$

**Análisis:** Lo que quiere decir en el ejemplo mencionado, que el costo real es mayor a lo planificado por lo mismo no cumple con el parámetro económico ya que existe un sobre costo.

- ✓ El índice de economía puede ser: mayor a 1, = 1,6 menor a 1.
- ✓ Cuando el índice de economía es mayor a 1, se presentan des economías debido a que el costo real del producto está por encima del costo normalmente deseado.
- ✓ Cuando el índice de economía es =1, el grado de economía de la operación está en el 100 % o en su optimo deseado.
- ✓ Cuando el índice de economía es menor a 1, el grado de economía de la operación se ha súper optimizado debido a que los costos reales son menores que los costos estándar.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Productividad} \times 100}{\text{Estándar}} = x\%$$

**Ejemplo:** Un empleado de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shool Llin Llin Ltda.” atiende 9 socios por hora/hombre, pero la cooperativa ha definido un estándar de 10 socios por hora hombre.

Para lo cual se debe calcular el índice de eficiencia y analizar los resultados.

$$\text{Eficiencia} = \frac{9 \times 100}{10} = 90\%$$

**Análisis:** En este ejemplo se puede observar una ineficiencia del 10% originada en la atención a los socios por el empleado en la cooperativa.

Hay dos tipos de restricciones cuando se estudia el concepto de eficiencia en las organizaciones.

Ellos son:

1. La cuantía de los insumos disponibles; y,
2. La capacidad de la organización para transformar adecuadamente esos insumos en bienes y/o servicios.

La eficiencia beneficia a las empresas, a los trabajadores y a los clientes.

## ENTREVISTA DE INFORMACIÓN GENERAL

**Dirigido a:** Ing. Eduardo Llangoma

**Lugar:** Oficina Administrativa

**Cargo :** Gerente

**Hora acordada:** 10:00

**Fecha acordada:** 20/12/2013

**Objetivo:** Informar el inicio de la evaluación e identificar y comprender hechos y procesos de la entidad.

**1.- ¿En términos generales cuál es su opinión sobre los procesos administrativos y financieros de la cooperativa?**

Cabe indicar que soy el representante legal de la cooperativa desde hace algunos años; lo que he tratado es de direccionar en las dos partes y con la ayuda del manual de funciones los empleados de los departamentos desarrollan sus procesos de la manera más eficiente y eficaz para el bien los socios y la cooperativa.

**2.- ¿Considera que los procesos internos de la cooperativa son los más adecuados?**

Considero que a nivel institucional persisten procesos internos inadecuados que no han sido reestructurados.

**3.- ¿Por qué considera que persisten procesos internos inadecuados?**

Porque existe una administración del personal tradicionalista y ajena a la realidad de la cooperativa.

**4.- ¿Considera necesario identificar, analizar y evaluar los procesos internos del departamento administrativo y financiero a través de una evaluación de procesos?**

Sí, porque permitiría detectar las falencias internas, así como los riesgos existentes y los riesgos posibles, con el fin de gestionar más eficientemente estos riesgos y sus procesos, además esto permitiría identificar oportunidades de mejora.



**5.- ¿Considera que el espacio físico es el adecuado para el desarrollo de las actividades?**

El espacio físico es una fortaleza de la cooperativa ya que cuenta con infraestructura propia y es suficiente para desarrollar adecuadamente las actividades.

**6.- ¿Cuenta la cooperativa con un departamento de auditoria interna?**

Por el momento no, ya que es una desventaja para la cooperativa pero ya está en proceso para la ejecución de la misma lo cual beneficiará a la cooperativa en gran magnitud.

**7.- ¿Qué opina sobre los estados financieros de la cooperativa?**

Son el espejo de la cooperativa ,informes que permiten conocer la situación financiera dela cooperativa los recursos con los que cuenta, los resultados que ha obtenido, la rentabilidad que ha generado, las entradas y salidas de efectivo que se ha generado en un periodo determinado. Estos se encuentran elaborados por nuestro contador y supervisados por mi persona por ende no hemos tenido ningún inconveniente en los últimos años.

### 2.3.1 4.2.14 Resultados de la Encuesta Aplicada al Departamento Administrativo de la Cooperativa De Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”

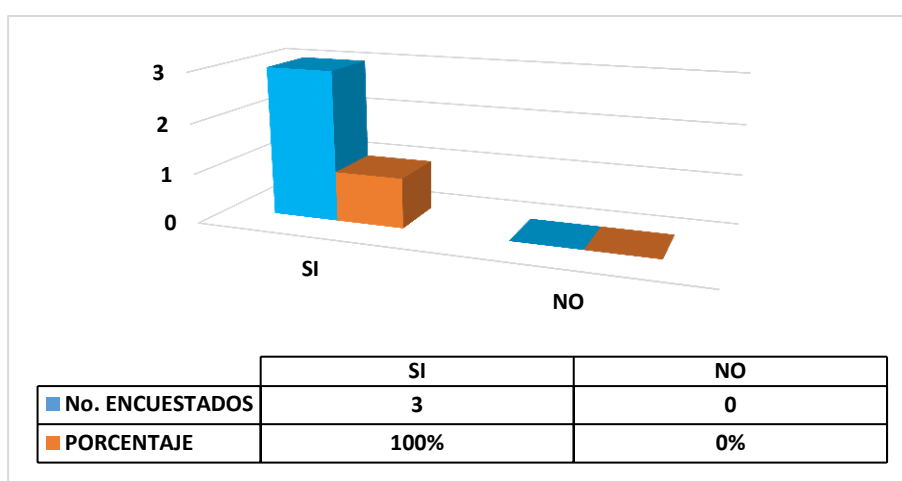
1. ¿Dispone la Cooperativa de un Manual de procesos que defina cada proceso de cada uno de los trabajadores y los niveles de autoridad y responsabilidad?

**Tabla 64. Dispone la Cooperativa de un Manual de procesos.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 40. Dispone la Cooperativa de un Manual de procesos**



Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

#### **Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que si cuenta la cooperativa con un manual de proceso que define las actividades de cada uno de los trabajadores y los niveles de autoridad y responsabilidad.

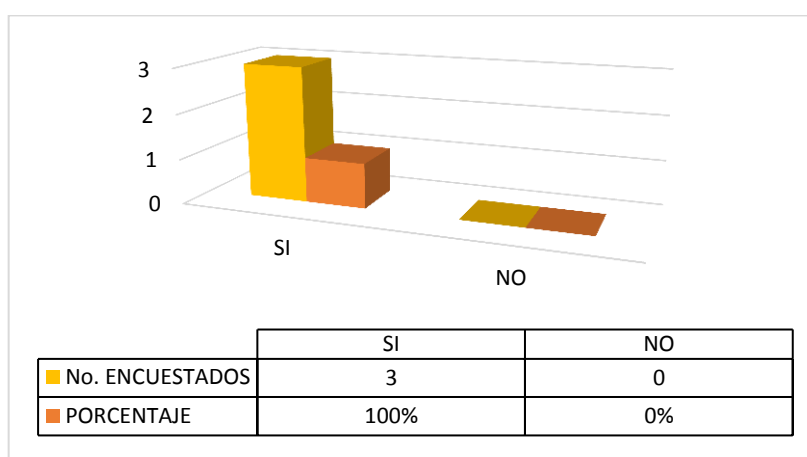
2. ¿Existe dentro del área administrativa un buen ambiente de trabajo?

**Tabla 65. Área administrativa**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC'' Shobol Llin Llin Ltda''  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 41. Área administrativa**



Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC'' Shobol Llin Llin Ltda''  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que si existe dentro del área administrativa un buen ambiente de trabajo, esto es importante para el buen desarrollo de sus funciones.

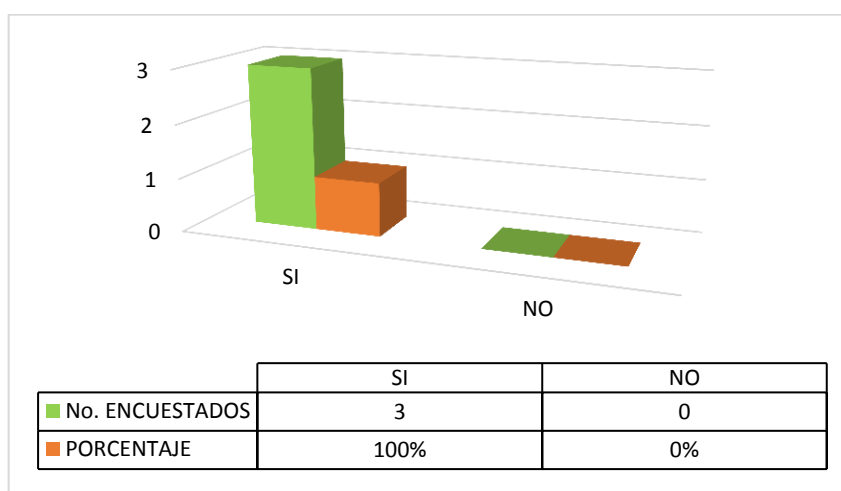
3. ¿Cree necesario la elaboración de un Manual de Proceso Administrativo encaminado a mejorar la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”?

**Tabla 66. Manual de Proceso Administrativo**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente** : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Gráfico 42. Manual de Proceso Administrativo**



**Fuente** : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que si es necesario la elaboración de un Manual de Proceso Administrativo encaminado a mejorar los procesos en beneficio de la cooperativa.

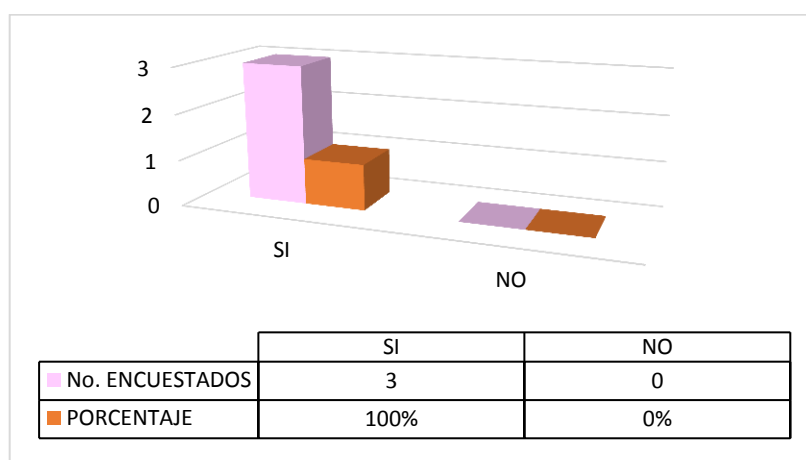
4. ¿Considera usted que el desarrollo de la evaluación contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la cooperativa?

**Tabla 67. Mejora de los procesos administrativos.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente** : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Gráfico 43. Mejora de los procesos administrativos.**



**Fuente** : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que si están de acuerdo con el desarrollo de la evaluación contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la cooperativa.

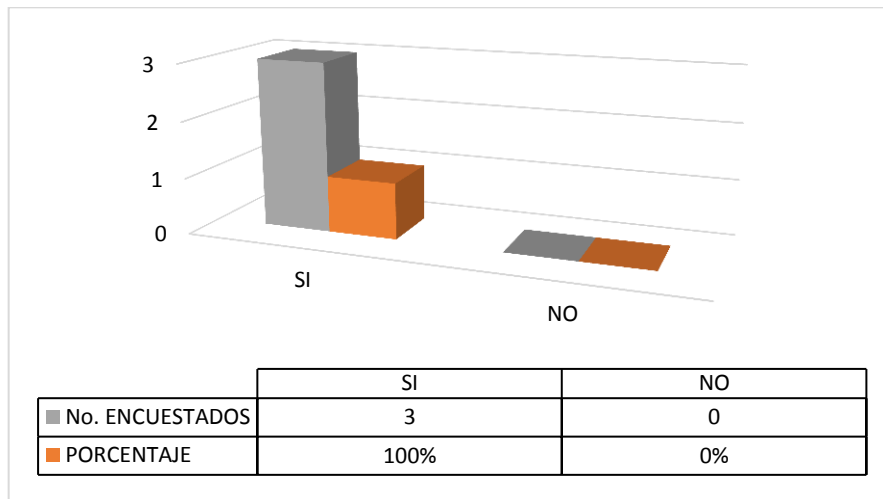
5. ¿Posee la cooperativa un plan estratégico para llevar a cabo los procesos administrativos.

**Tabla 68. Plan estratégico administrativo.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

**Fuente** : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Gráfico 44. Plan estratégico administrativo.**



**Fuente** : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que si posee la cooperativa un plan estratégico para llevar a cabo los procesos administrativos.

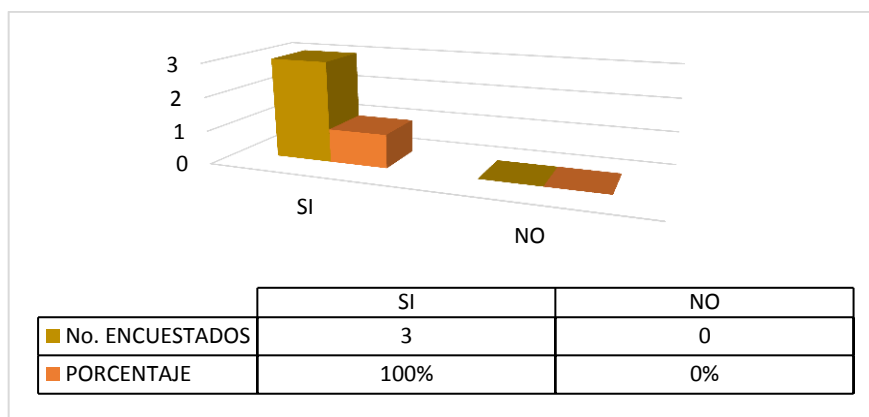
6. ¿Considera usted que la identificación, análisis y evaluación de procesos administrativo es importante para el buen desempeño institucional?

**Tabla 69. Análisis y evaluación de procesos administrativo.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 45. Análisis y evaluación de procesos administrativo.**



Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación:

El 100% de los encuestados manifestaron que si es importante que la identificación, análisis y evaluación de procesos administrativo son importante para el buen desempeño la cooperativa.

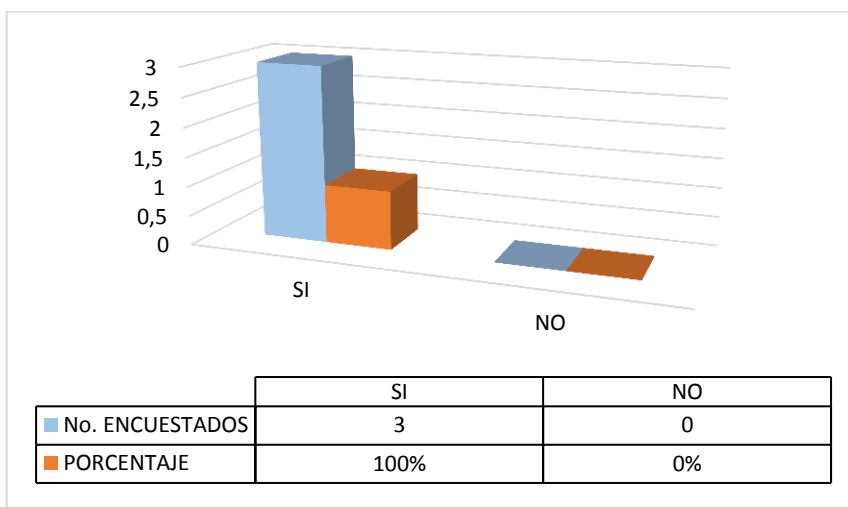
7. ¿Considera usted que la evaluación a los procesos administrativos permite mejorar la calidad en la cooperativa?

**Tabla 70. Evaluación a los procesos administrativos.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 46. Evaluación a los procesos administrativos.**



Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que si se mejorara la calidad de la cooperativa mediante la evaluación de los procesos administrativos.



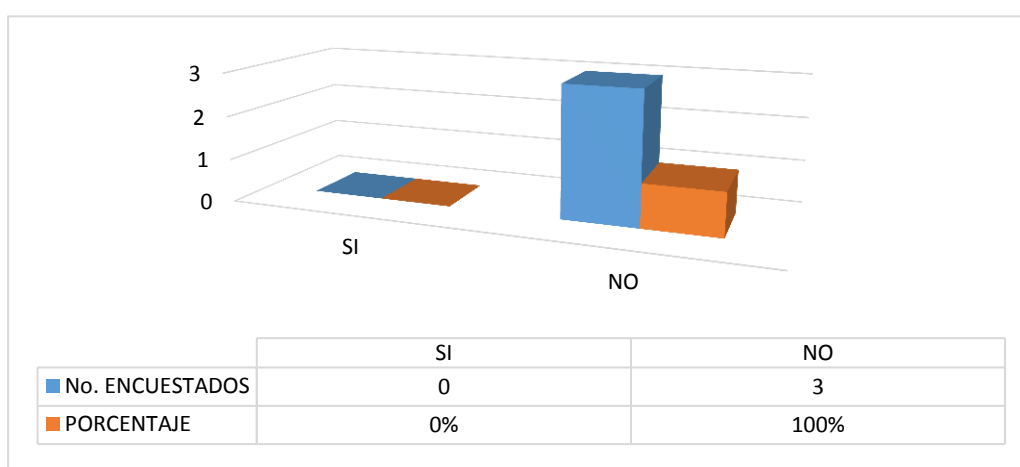
8. ¿En el periodo 2012 se ha desarrollado una evaluación a los procesos administrativos en la cooperativa?

**Tabla 71. En el periodo 2012 se ha realizado evaluación a los procesos administrativos.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	3	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 47. En el periodo 2012 se ha realizado evaluación a los procesos**



**administrativos.**

Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
Elaborado por: Autora de Tesis

### Interpretación:

El 100% de los encuestados manifestaron que no se ha desarrollado una evaluación a los procesos administrativos en la cooperativa durante el periodo 2012.

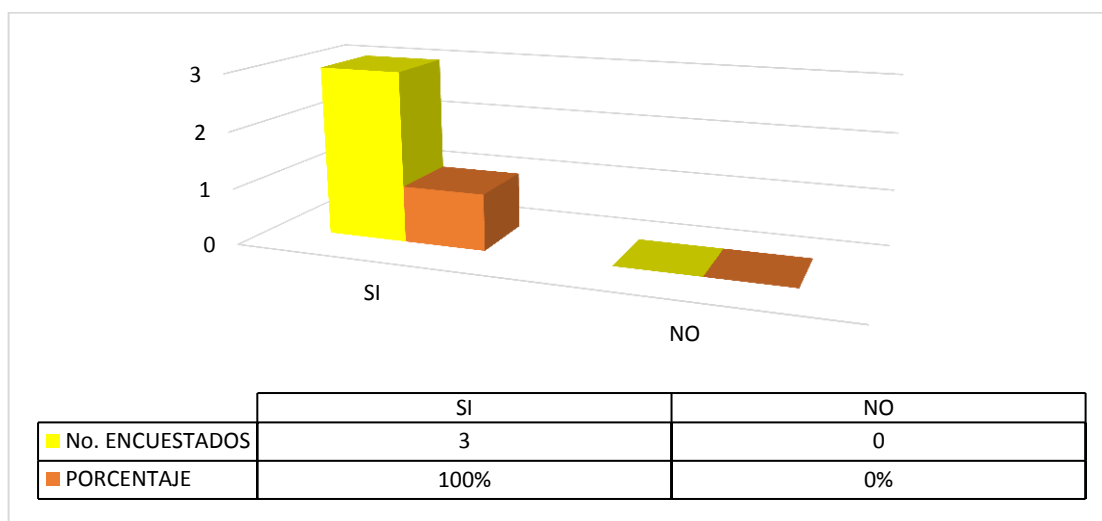
9. ¿Considera importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos administrativos?

**Tabla 72. Utilización de indicadores para evaluar los procesos administrativos.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	3	100%
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC" Shobol Llin Llin Ltda"  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 48. Utilización de indicadores para evaluar los procesos administrativos.**



Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC" Shobol Llin Llin Ltda"  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que si consideran importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos administrativos.

10. ¿Con que tipo de problemas se enfrenta la cooperativa al no articular de manera correcta su proceso administrativo?

**Tabla 73 Con que tipo de problemas administrativo se enfrenta la cooperativa.**

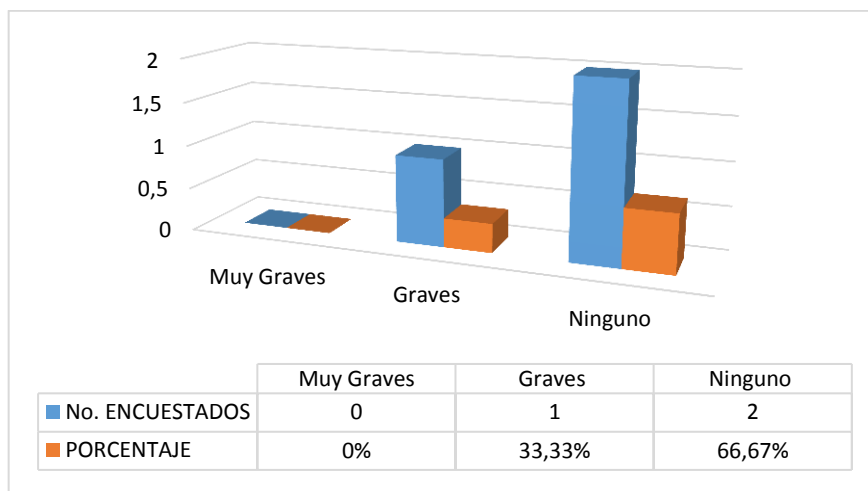
ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy Graves	0	0%
Graves	1	33,33 %
Ninguno	2	66,67%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Cuales problemas:**

Mala coordinación en los procesos lo cual no permite que se desarrollen con eficiencia y por ende no cumpliendo con los objetivos planteados por la entidad.

**Gráfico 49. Con que tipo de problemas se enfrenta la cooperativa.**



Fuente : Encuesta departamento administrativo de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 66,67% de los encuestados manifestaron que con ningún tipo de problema se enfrenta la cooperativa al no articular de manera correcta su proceso administrativo ya que no creen necesario enfocarse en los procesos ya que se basan en el manual de funciones y creen eficiente su trabajo, pero un 33,33% manifestó que son graves lo cual no ha permitido que interactúen entre si causando inconvenientes en los intereses de la entidad.

### 2.3.2 4.2.15 Resultados de La Encuesta Aplicada al Departamento Financiero de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”

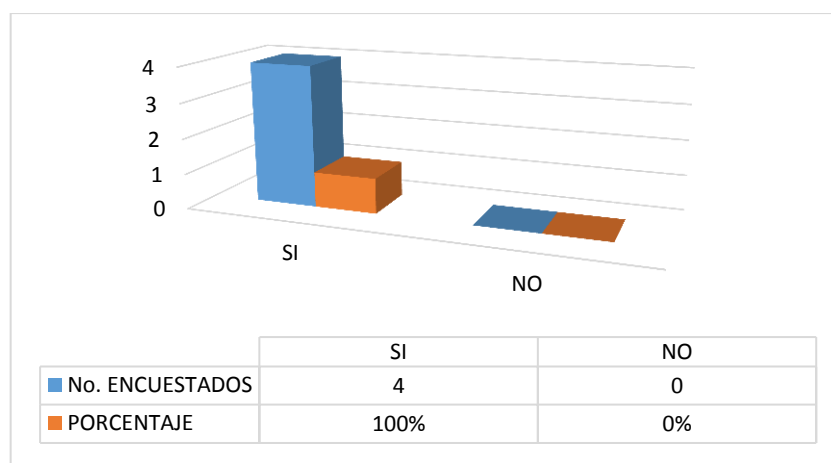
1. ¿Considera usted que la evaluación del proceso financiero permite mejorar la calidad en la cooperativa?

**Tabla 74. La evaluación del proceso financiero.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 50. La evaluación del proceso financiero.**



Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
Elaborado por: Autora de Tesis

#### **Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que si consideran que la evaluación del proceso financiero permita mejorar la calidad en la cooperativa.

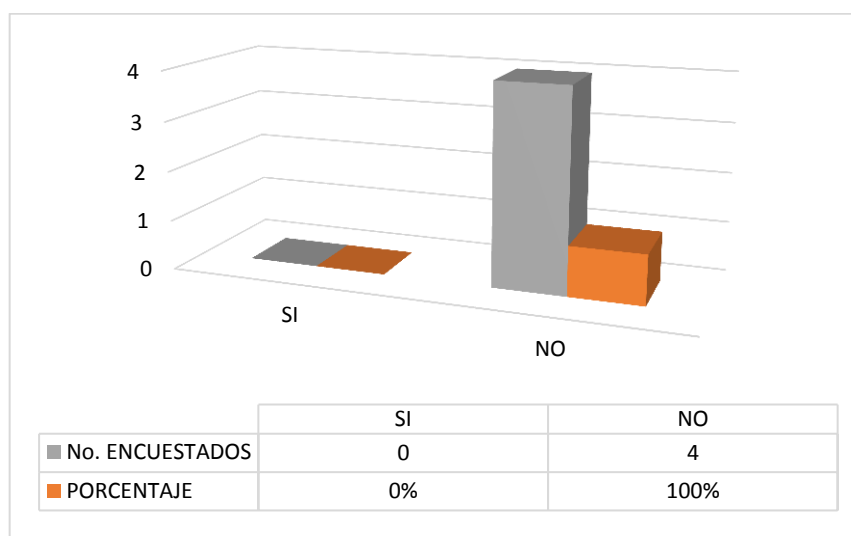
2. ¿Dentro del Área Financiera existe un analista de riesgo?

**Tabla 75. Área Financiera**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 51. Área Financiera**



Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que no existe un analista de riesgo ya que si hubiere algún problema estarían alerta ante cualquier eventualidad.

3. ¿Qué análisis financiero e índices financieros se utilizan en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”?

No realizan ningún análisis financiero e índices financieros ya que cuenta con índices pero no los aplican y además como no cuentan con un analista de riesgo el contador y el gerente son los encargados de llevar acabo la parte financiera, si lo tuvieran se desarrollarían con eficiencia los procesos en beneficio de la entidad.

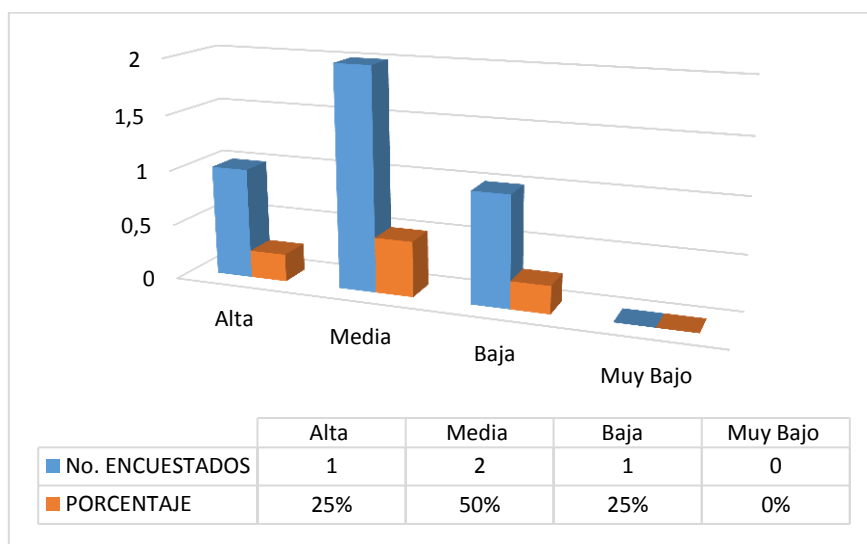
4. Indique la importancia que tiene el plan estratégico para llevar a cabo el proceso financiero.

**Tabla 76. Plan estratégico financiero**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Alta	1	25%
Media	2	50 %
Baja	1	25%
Muy Bajo	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 52. Plan estratégico financiero**



Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 25% de los encuestados manifestaron que es alta, un 50% manifestó que es media y un 25% manifestaron que es baja, en consecuencia la importancia que tiene el plan estratégico para llevar a cabo el proceso financiero es de vital importancia para la cooperativa.

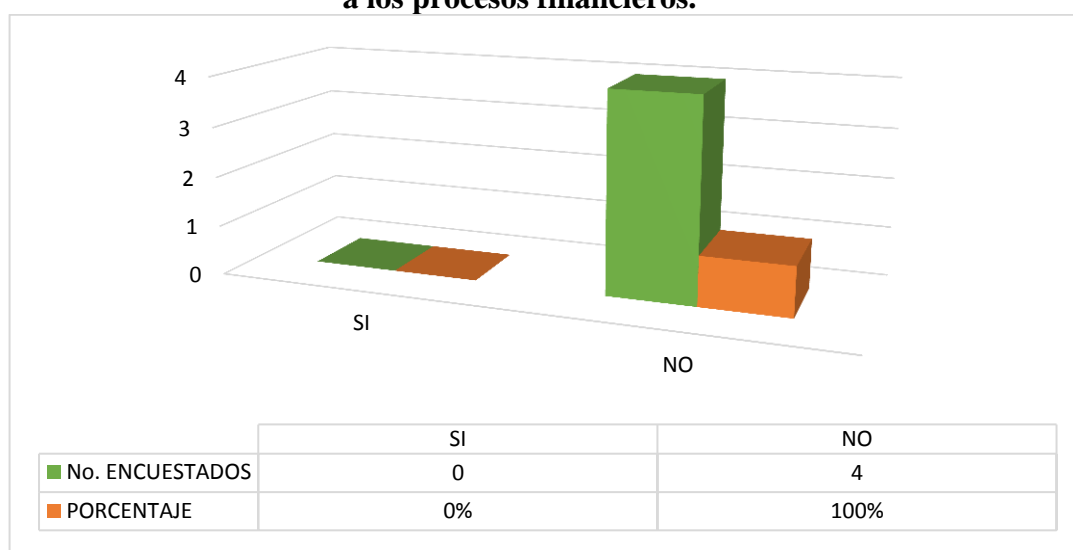
5. ¿En el periodo 2012 se ha desarrollado una evaluación a los procesos financieros en la cooperativa?

**Tabla 77. En el periodo 2012 se ha realizado evaluación a los procesos financieros.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	4	100 %
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 53. En el periodo 2012 se ha realizado evaluación a los procesos financieros.**



Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que no, ya que es de vital importancia realizar la evaluación a los procesos financieros de la cooperativa.

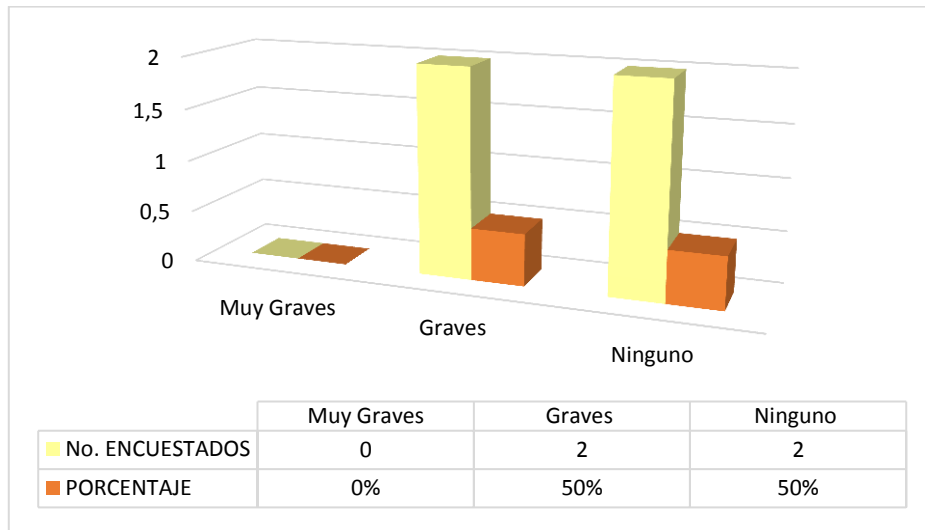
6. ¿Con que tipo de problemas se enfrenta la cooperativa al no articular de manera correcta su proceso financiero?

**Tabla 78. Con que tipo de problemas financieros se enfrenta la cooperativa.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Muy Graves	0	0%
Graves	2	50 %
Ninguno	2	50%
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 54. Con que tipo de problemas financieros se enfrenta la cooperativa.**



Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 50% de los encuestados manifestaron que son graves lo cual no ha permitido que interactúen entre si causando inconvenientes en los intereses de la entidad y un 50% manifestaron que ninguno tipo de problema se enfrenta la cooperativa al no articular de manera correcta su proceso administrativo ya que no creen necesario enfocarse en los procesos ya que se basan en el manual de funciones y creen eficiente su trabajo.





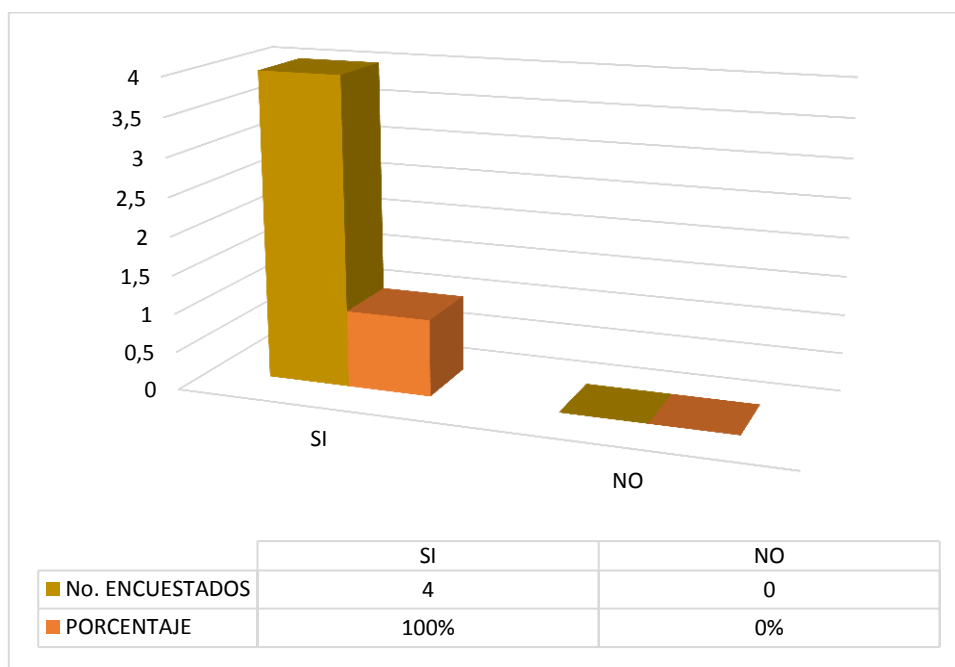
7. ¿Considera usted que el desarrollo de la evaluación contribuirá a mejorar el proceso financiero en la cooperativa.

**Tabla 79. La evaluación mejorará el proceso financiero en la cooperativa.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 55. La evaluación mejorará el proceso financiero en la cooperativa.**



Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que si considera que la evaluación del proceso financiero en la cooperativa contribuirá al mejoramiento de la misma.

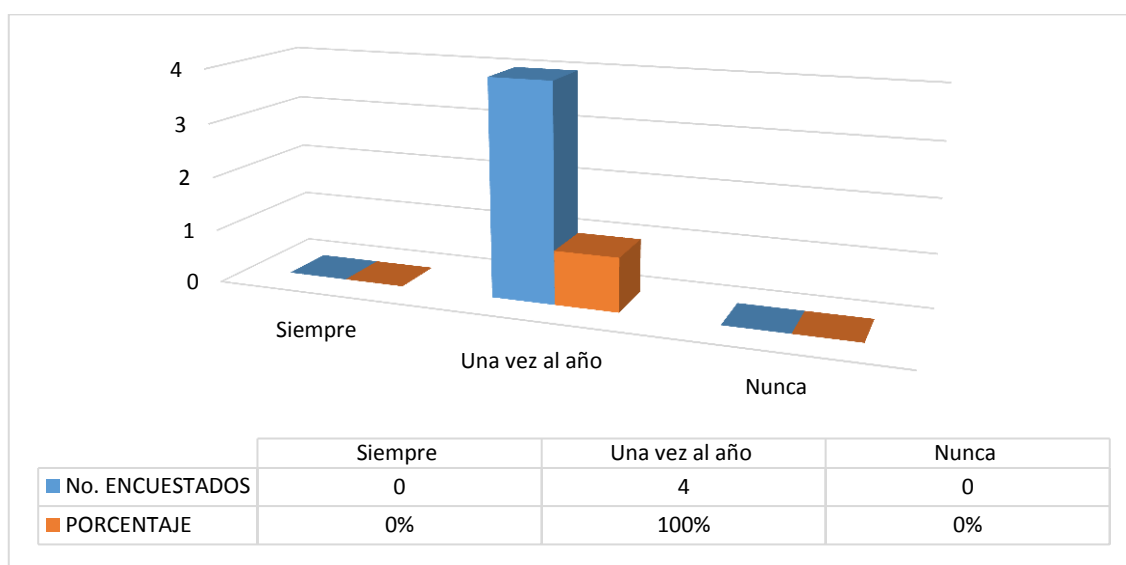
8. ¿Con que frecuencia se evalúa el sistema financiero en la cooperativa?

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Una vez al año	4	100%
Nunca	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

**Tabla 80. Con que frecuencia se evalúa el sistema financiero en la cooperativa.**

**Fuente** : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

**Gráfico 56. Con que frecuencia se evalúa el sistema financiero en la cooperativa.**



**Fuente** : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
**Elaborado por:** Autora de Tesis

### **Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que una vez al año, lo cual no es suficiente para el sistema financiero ya que debe tener una evolución constante y muy exhaustiva para evitar problemas futuros de la cooperativa.

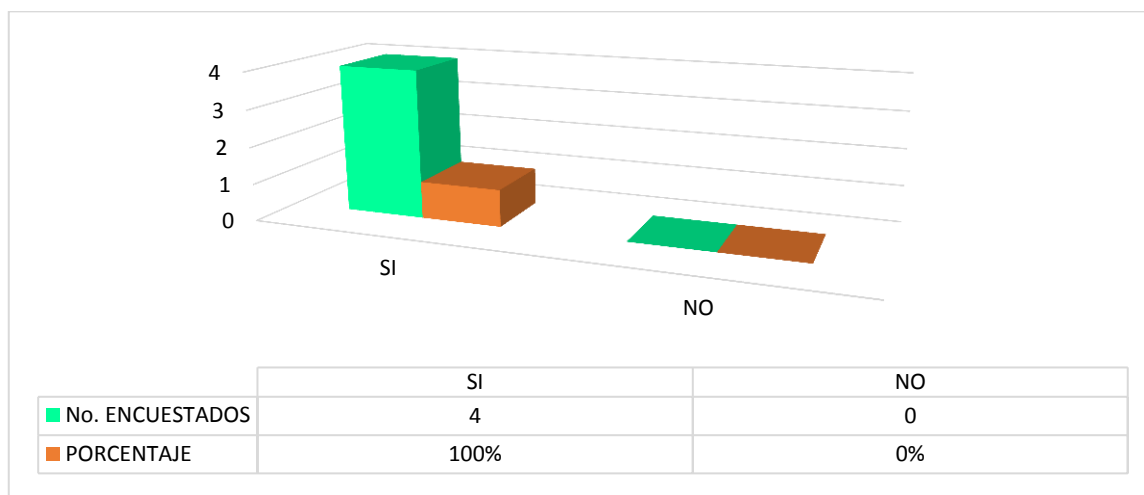
9. ¿Cree necesario la elaboración de un Manual de Proceso financiero encaminado a mejorar la COAC “Shobol Llin Llin Ltda”?

**Tabla 81. Cree necesario la elaboración de un Manual de Proceso financiero.**

ALTERNATIVAS	No. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
SI	4	100%
NO	0	0 %
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Gráfico 57. Cree necesario la elaboración de un Manual de Proceso financiero.**



Fuente : Encuesta departamento financiero de la COAC” Shobol Llin Llin Ltda”  
 Elaborado por: Autora de Tesis

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados manifestaron que si creen necesario la elaboración de un manual de proceso financiero encaminado al mejoramiento de la cooperativa.

10. ¿Qué estados financieros se manejan en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”?

Respondieron los cuatro empleados lo siguiente:

- ✓ El balance general
- ✓ Estado de pérdidas y ganancias
- ✓ Estado de comprobación

## **Comunicación de Resultados de la Evaluación**

Riobamba, 6 de enero del 2015

Ingeniero

Eduardo Llangoma

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.”**

Presente.

Tengo a bien informarle que he realizado la Evaluación de los procesos administrativos y financieros a esta cooperativa por el periodo 2012, lo cual permitirá una adecuada toma de decisiones en cada uno de los procesos ejecutados.

La evaluación se realizó acorde al modelo de gestión y al análisis de los estados financieros, mi responsabilidad se limita a opinar sobre la eficiencia, eficacia y economía, además se utilizaron las diferentes técnicas y procedimientos que contribuyeron de forma significativa a identificar aspectos relevantes de cada uno de los procesos.

Los puntos críticos identificados se detallan en un informe que incluye recomendaciones tendientes a servir como herramienta de gestión de procesos para que sus directivos puedan adoptar las mejores decisiones orientadas a fortalecer la eficiencia, eficacia y economía en los procesos administrativos y financieros de mano con la calidad del servicio que presta, además un manual de procesos que si tienen a bien pueden ejecutarlo en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”

Atentamente,

Elsa Arguello Veloz

**AUTORA DE TESIS**

### **2.3.3 Informe Final de la Evaluación de Procesos Administrativos y Financieros.**

#### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

##### **Motivos de la evaluación**

La evaluación de procesos administrativos y financieros a la cooperativa de ahorro y crédito “Shobol Llin Llin Ltda” se realizó en cumplimiento al plan de tesis propuesto por la Srta. Elsa Arguello, como requisito para la obtención del título de ingeniería en contabilidad y auditoría C.P.A., con el propósito de contribuir al mejoramiento de los procesos evaluados en la cooperativa.

##### **Objetivos**

###### **General**

- ✓ Evaluar los Procesos Administrativos y Financieros para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”, que permita una adecuada toma de decisiones.

###### **Específicos**

- Diagnosticar la situación actual para identificar los nudos críticos de los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”
- Aplicar un modelo de gestión de procesos para optimizar la información administrativa y financiera de la cooperativa.
- Elaborar un manual de procesos para mejorar la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”

## **Alcance**

La evaluación de los procesos administrativos y financieros a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”, cubrirá el periodo 2012.

### **Resultados específicos de los procesos evaluados**

La evaluación de los procesos administrativos y financieros a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Llin Ltda.”, se centró en los procesos de la cooperativa, en donde los resultados fueron los siguientes:

#### **1. Procesos administrativos**

Luego de ver realizado la evaluación en los procesos a través del modelo de gestión en cada área de la cooperativa, se encontraron aspectos que afectan de forma directa a la eficiencia y eficacia en los procesos y tenemos los siguientes:

- ✓ El manual de procesos desactualizado y mal estructurado porque faltan procesos.
- ✓ Mapa de procesos de la cooperativa mal elaborado.
- ✓ La cajera realiza doble funciones.
- ✓ Falta de capacitación al personal.

#### **Recomendación**

- ✓ Al gerente conjuntamente con el consejo de vigilancia y administración de la cooperativa que siempre estén controlando los procesos en cada una de las áreas de la cooperativa y en la actualización, elaboración de los manuales de procesos, mapas de procesos y contratar más personal para cubrir en las áreas que sea necesario y capacitación al personal de la cooperativa ya que si ellos trabajan bien en beneficio de la cooperativa alcanzaran el éxito y la calidad del servicio que prestan a sus socios .

## 2. **Procesos financieros**

Realizada la evaluación del proceso financiero se identificaron aspectos negativos que afectan a la cooperativa tenemos las siguientes:

- ✓ El proceso financiero en el manual de proceso de la cooperativa no consta lo llevan empíricamente.
- ✓ Los responsables del área no realizan a tiempo los procesos.
- ✓ Los estados financieros se encuentra teóricamente bien pero si se realiza una auditoria en los mismos se encontrarían series anomalías tanto en la documentación y su registro.
- ✓ Toda la información financiera lo llevan en Microsoft Excel
- ✓ No existe un auxiliar de contabilidad y analista financiero.
- ✓ Falta de un departamento de auditoria interna.

### **Recomendación**

- ✓ A los directivos de la cooperativa tienen que poner mayor interés al proceso financiero mediante la implementación de un departamento de auditoria interna, en la elaboración de los estados financieros ya que si la superintendencia de economía popular y solidaria realiza una visita y estudio a los balances de la cooperativa se vería en serios problemas y adquirir software contable financiero (Conexus) ya que facilitaría el manejo del mismo siendo más eficiente y el rápido acceso para modificar un mal registro, etc.

Elsa Arguello Veloz

**AUTORA DE TESIS**



### **4.3 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

La hipótesis general planteada en ésta tesis, se refiere que con la evaluación a los Procesos Administrativos y Financieros se optimizarán los niveles de eficiencia, eficacia y economía en la toma correcta decisiones administrativas y financieras en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llin Ltda.”

Bajo este planteamiento en la encuesta dirigida a empleados del área administrativa y financiera el 100% responde que es necesaria la utilización de herramientas y técnicas especializadas para la corrección de deficiencias en los procesos administrativos y financieros, justificando de esta manera la necesidad de ejecutar la propuesta.

Además lo anterior se corroboró cuando todos los empleados del departamento administrativo y financiero , suponen importante mejorar los procesos internos de manera continua, y por último el 100% de los encuestados afirman la hipótesis al considerar que el desarrollo de la evaluación a los Procesos Administrativos y Financieros contribuirá en el mejoramiento de los procesos tanto administrativos verificaciones realizadas mediante las preguntas No. 4 y No. 7 y en lo financiero, verificaciones realizadas a través de las preguntas No. 1 y No. 7 respectivamente.

Ante esto verificamos que es factible la aplicación del tema y que la idea a defender es positiva.

## CONCLUSIONES

- La tesis se realizó en base a la recopilación de información relevante de acuerdo a la evaluación de teorías relacionadas con la investigación siguiendo un hilo conductor y utilizando investigación de campo y herramientas de gestión como la identificación, secuencia, descripción de cada uno de los procesos mediante el seguimiento y la mejora de los mismos, mediante estos pasos, la cooperativa puede modelar su organización con este enfoque, permitiendo la gestión de cada proceso y del conjunto de procesos para la consecución de los resultados deseados, lo cual se evidencia en el mapa de procesos que se elaboró, de esta manera conseguimos mejorar la eficiencia y la eficacia.
- La cooperativa no utiliza debidamente sus procesos administrativos y financieros lo que produce una debilidad en la entidad, mientras que si se realizara una buena gestión de los procesos nos permitirá tener una adecuada toma de decisiones para mejorar el servicio a nuestros clientes internos y clientes externos en beneficio y satisfacción de sus socios y por ende de la misma.
- La mejora de los procesos requiere del involucramiento y la activa participación de todo el personal que labora en la entidad, quienes deben cumplir a cabalidad los procesos de cada una de las áreas esto permitirá un trabajo mancomunado donde que si se llega al cumplimiento de las perspectivas estrategias, operativas y de apoyo podemos optimizar tiempo, recurso y siendo así más eficientes.
- Mediante la Evaluación de procesos administrativos y financieros se detectaron deficiencias que dificultan el desarrollo y fortalecimiento del mismo en la cooperativa, ya que se constató que trabajan con manual de procesos desactualizados y mal estructurados por ende, no se ha venido desarrollando de manera eficiente el cumplimiento de los procesos en beneficio de la cooperativa.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Es recomendable usar un modelo de gestión orientado a las cooperativas de ahorro y crédito que tome en cuenta evaluaciones de procesos semestralmente en los departamentos y determinar si los mismos están enmarcados dentro de los lineamientos y parámetros que permitan brindar un servicio de manera eficiente y eficaz.
- ✓ Para que la cooperativa alcance competitividad deberá aplicar evaluaciones en sus procesos como herramienta para el análisis situacional de la cooperativa ya que permita analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la cooperativa en base a esto los directivos podrán tomar decisiones.
- ✓ Para que la institución alcance reconocimiento en el tiempo deberá trabajar en equipo ya que solo así podrán alcanzar los objetivos y metas establecidas logrando productos de calidad.
- ✓ Se pone a consideración, un manual de procesos administrativos y financieros ya que es una herramienta fundamental para la correcta ejecución de los mismos, el cual permitirá a la cooperativa aprovechar sus recursos tanto humanos como financieros, así como también una adecuada toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Amaru A.C: (2009) Fundamentos de Administración: teoría general y proceso administrativo. México D.F: Pearson Educación.
- ❖ Hernández, S. y Rodríguez, G. (2012) Administración. México D.F: McGraw-Hill.
- ❖ Blanco Luna, Y. (2012) Auditoría Integral: Normas y Procedimientos. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ❖ Maldonado, M. (2011) Auditoría de Gestión. 4ª ed. Quito: Albya –Yala.
- ❖ Fainstein, H. (2009) “Tecnologías de Gestión Polimodal” .Buenos Aires Editorial Aique.
- ❖ Beltrán, J. et al (2009) Guía para una gestión basada en procesos. Madrid: Editorial Macmillan Iberia.

## LINKOGRAFÍA

- ❖ <http://es.wikipedia.org/wiki/Proceso> (20-02-2014, 13H30 pm).
- ❖ <http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/01/tipos-de-evaluacion>.(22-02-2014, 10H0 am).
- ❖ <http://es.slideshare.net/oscarlopezregalado/estados-financieros-13599576>:(15-11-2014, 13H40 pm).
- ❖ <http://gestionyadministracion.com/empresas/gestio-administrativa.html>; (01-03-2014, 11H00 am).
- ❖ <http://www.univalle.edu.ec/plandesarrollo/3-2-gestion-administrativa.html>; (01-03-2014, 11H10 am).
- ❖ <http://www.knoow.net/es/cieeconcom/.htm> (01-03-2014, 13H00 pm).
- ❖ <http://flujograma-flujograma.blogspot.com/2009/07/concepto-de-flujograma.html>: (15-11-2014, 13H00 pm).
- ❖ [http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/#\\_ftn1](http://www.aiteco.com/que-es-un-diagrama-de-flujo/#_ftn1):(15-11-2014,13H30 pm).
- ❖ [http://es.slideshare.net/Silviaknela/anlisis-horizontalyverticalpresentacin?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/Silviaknela/anlisis-horizontalyverticalpresentacin?next_slideshow=1) :( 16-11-2014, 11H30 am).

# ANEXOS

## Anexo 1



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SHOBOL LLIN LLIN LTDA"**

### Encuesta para los Socios – Clientes

**Objetivo:** Determinar el nivel de satisfacción de los socios de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda.", en relación al servicio que brinda la institución y su personal de labores.

**Instructivo:** Conteste las siguientes preguntas y marque con una "X" su respuesta.

- ¿El servicio al cliente que le brinda la COAC "Shobol Llin Llin Ltda." es?  
Muy Buena  Buena  Regular  Mala
- ¿Considera usted que la COAC "Shobol Llin Llin Ltda", le brinda respaldo económico?  
SI  NO
- ¿Confía usted plenamente en la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."?  
SI  NO
- ¿Se demora mucho en las filas para acceder a ventanilla para realizar sus transacciones?  
SI  NO
- ¿Los servicios de ahorro, crédito e inversiones que le brinda la cooperativa cubren sus necesidades?  
SI  NO
- ¿La información que le brinda el personal de la cooperativa es buena?  
SI  NO
- ¿Se siente bien al ser socio de la COAC "Shobol Llin Llin Ltda."?  
SI  NO
- ¿El tipo de crédito que más solicita es?  
Emergentes  Consumo  Microcrédito  Ninguno
- Los Plazos que se demoran en aprobar las solicitudes de crédito son:  
Demorosos  Medianamente  Agiles  No Aplica
- Considera que las tasas de interés que usted paga por los créditos son:  
Altas  Normales  Bajas  No Aplica

*Gracias por su Colaboración*

## Anexo 2

### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.”



#### Encuesta para el Departamento Administrativo



**Objetivo:** Determinar el nivel de eficiencia del proceso administrativo dentro de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”, para el mejoramiento del mismo.

**Instructivo:** Conteste las siguientes preguntas según corresponda.

Dispone la Cooperativa de un Manual de procesos que defina cada proceso de los trabajadores y los niveles de autoridad y responsabilidad

1. ¿Dispone la Cooperativa de un Manual de procesos que defina cada proceso de cada uno de los trabajadores y los niveles de autoridad y responsabilidad?

SI  NO

2. ¿Existe dentro del área administrativa un buen ambiente de trabajo?

SI  NO

3. ¿Cree necesario la elaboración de un Manual de Proceso Administrativo encaminado a mejorar la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”?

SI  NO

4. ¿Considera usted que el desarrollo de la evaluación contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la cooperativa?

SI  NO

5. Posee la cooperativa un plan estratégico para llevar a cabo los procesos administrativos.

SI  NO

6. ¿Considera usted que la identificación, análisis y evaluación de procesos administrativo es importante para el buen desempeño institucional?

SI  NO



7. ¿Considera usted que la evaluación a los procesos administrativos permite mejorar la calidad en la cooperativa?

SI  NO

8. ¿En el periodo 2012 se ha desarrollado una evaluación a los procesos administrativos en la cooperativa?

SI  NO

9. ¿Considera importante la utilización de indicadores para evaluar los procesos administrativos?

SI  NO

10. ¿Con que tipo de problemas se enfrenta la cooperativa al no articular de manera correcta su proceso administrativo?

Muy Graves  Graves  Ninguno

Cuales Problemas :-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Gracias por su Colaboración*

### Anexo 3



## COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SHOBOL LLIN LLIN LTDA.”



### Encuesta para el Departamento Financiero

**Objetivo:** Determinar el nivel de eficiencia del proceso financiero dentro de la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”, para el mejoramiento del mismo.

**Instructivo:** Conteste las siguientes preguntas según corresponda.

1. ¿Considera usted que la evaluación del proceso financiero permite mejorar la calidad en la cooperativa?  
SI  NO
2. ¿Dentro del Área Financiera existe un analista de riesgo?  
SI  NO
3. ¿Qué análisis financiero e índices financieros se utilizan en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”?  
-----  
-----
4. Indique la importancia que tiene el plan estratégico para llevar a cabo el proceso financiero.  
Alta  Baja   
Media  Muy Baja
5. ¿En el periodo 2012 se ha desarrollado una evaluación a los procesos financieros en la cooperativa?  
SI  NO
6. ¿Con que tipo de problemas se enfrenta la cooperativa al no articular de manera correcta su proceso financiero?  
Muy Graves  Graves  Ninguno
7. ¿Considera usted que el desarrollo de la evaluación contribuirá a mejorar el proceso financiero en la cooperativa?  
SI  NO
8. ¿Con que frecuencia se evalúa el sistema financiero en la cooperativa?  
Siempre  Una vez al año  Nunca

9. ¿Cree necesario la elaboración de un Manual de Proceso financiero encaminado a mejorar la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”?

SI


NO

10. ¿Qué estados financieros se manejan en la COAC “Shobol Llin Llin Ltda.”?

-----  
-----  
-----  
-----

*Gracias por su Colaboración*

Anexo 4

  
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO  
"SHOBOL LLIN LLIN LTDA."


**LIBRETA DE AHORROS**  
N°

**NOMBRE:**

EDITORIA MULTICOLOR Telf: 2 953 140 Rbba.

FECHA	DEPOSITO	RETIRO	INTERES	SALDO	REF.




  
**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**AHORRO Y CRÉDITO**  
**“SHOBOL LLINLLIN LTDA.”**

**DEPÓSITO EN DÓLARES**  
 COMPROBANTE DE DEPÓSITO  
**Nº 0003695**

Valor en números

Efectivo	US.\$.		Ctvs.
<b>N° CHEQUES</b>			
Cheque Bancos	locales		Ctvs.
<b>TOTAL CHEQUES</b>			
Total del depósito			Ctvs.

3000 S. / 3001 - 6000 BOND VERDE

SELECCIONE EL TIPO DE CUENTA EN LA QUE DESEA DEPOSITAR:

CUENTA DE AHORROS     
  DEPÓSITO A PLAZO FIJO     
  CERTIFICADOS DE EXPORTACIÓN

Cuenta

Nombre: .....

Lugar y Fecha: .....

Declaro que los valores que deposito son lícitos. No admitiré que terceros efectúen depósitos en mis cuentas provenientes de delitos. Renuncio a ejecutar cualquier acción o pretensión tanto en el ámbito civil como penal para el caso del reporte de mis transacciones a autoridades competentes.

**FIRMA DEL PROPIETARIO**  
 .....


C.I. ....

**RUBRICA Y SELLO DEL CAJERO**  
 .....

## Anexo 6

	<p><b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO</b>  <b>“SHOBOL LLINLLIN LTDA.”</b></p> <p style="background-color: #000080; color: white; padding: 2px; display: inline-block;"><i>Desarrollo y Progreso Junto al Pueblo</i></p>		
<b>DEPOSITO A PLAZO FIJO</b>			
<b>NOMBRE:</b>	<b>RODRIGO ESTRELLA TORRES</b>	<b>C.I.: 1102342330</b>	
<b>CAPITAL</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>RETENCIONES DE LEY</b>	<b>MONTO A ENTREGAR</b>
<b>DÍAS</b>	<b>TASA INTERÉS</b>	<b>PAGO</b>	<b>FECHA DE VENCIMIENTO</b>
<b>FECHA.:</b>			

## Anexo 7



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO**  
**“SHOBOL LLINLLIN LTDA.”**

**RETIRO DE AHORROS**  
0005241

PARA RETIRAR DE LA CUENTA N°

Valor en números

US.\$.	Civs.
--------	-------

200 S/ 5201 al 5400

Nombre: .....

Lugar y Fecha: .....

He recibido de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Shobol Llinllin Ltda.”, la suma de: ..... Dólares americanos  
 Cantidad que ha sido debitada en mi presencia de mi cuenta de ahorros.

.....  
**FIRMA DEL PROPIETARIO**  
 C.I. ....

.....  
**RUBRICA Y SELLO DEL CAJERO**

### AUTORIZACIÓN DE RETIRO

Nombre del Cuenta Ahorrista

Firma

Cédula de Identidad N°

Autorizo a:

Nombre del Beneficiario


Firma del Beneficiario

C.I. N°

Declaro libre de responsabilidad a la Cooperativa sobre la cantidad registrada en el anverso de este comprobante y que ha sido debitado de mi cuenta de ahorros.



## Anexo 8

		<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</b> <b>“SHOBOL LLINLLIN LTDA.”</b> Acuerdo Ministerial N° 1288 de 25 de Septiembre del 2000 <b>Desarrollo y Progreso Junto al Pueblo</b>				
<b>SOLICITUD DE CRÉDITO</b> Los datos por usted prporcionados son de carácter confidencial y sujetos a comprobación Cualquier dato comprobado como falso será causa suficiente para negar el crédito						
Fecha de solicitud:	N° Solicitud					
Oficial Responsable:	N° Socio					
<b>1.- DATOS DEL CRÉDITO</b>						
Monto Solicitado \$	Plazo Solicitado	meses	Forma de pago propuesta			
Detalle del destino del crédito	Monto a invertir		Cuotas mensuales <input type="checkbox"/> Cuotas trimestrales <input type="checkbox"/> Cuotas semestrales <input type="checkbox"/> Otras <input type="checkbox"/>			
<b>2.- DATOS DEL SOLICITANTE</b>						
Nombre:		Edad: años				
N° de Cédula:	Nacionalidad:	Educación:	Est. Civil:			
Domicilio:						
Ciudad	Parroquia / Sector	Calles				
Sitio (s) de Referencia		Teléfono Domicilio				
Separación de Bienes	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Número de cargas familiares	Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>			
<b>Ocupación del Solicitante (en caso de ser empleado)</b>						
Empresa		Cargo				
Dirección Empresa		Teléfono Trabajo				
Tempo de Trabajo	años	Sueldo mensual \$.				
<b>Ocupación del Solicitante (en caso de tener negocio propio)</b>						
Nombre del Negocio		Actividad				
Dirección						
Ciudad	Parroquia / sector	Calles				
Sitio(s) referencia		Teléfono negocio				
Tempo del negocio		Sueldo mensual en el negocio \$.				
<b>Vivienda</b>						
Familiar <input type="checkbox"/>	Propia <input type="checkbox"/>	Alquilada <input type="checkbox"/>	Tempo Residencia			
Nombre	Hipotecada Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Arrendatario				
Teléfono	Cuota de pago	Valor arriendo \$	años			
<b>3. DATOS DEL CÓNYUGE DEL SOLICITANTE</b>						
Nombre		Socio N°	Edad años			
Empresa		Ocupación				
Cargo		Dirección Trabajo				
Teléfono	Tempo en el trabajo	años	Sueldo mensual \$.			
<b>4. REFERENCIAS DEL SOLICITANTE</b>						
<b>4.1. REFERENCIAS PERSONALES (pueden ser familiares que no viven con usted)</b>						
Nombres		Dirección	Teléfono			
<b>4.2. REFERENCIAS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS (Bancos, Cooperativas)</b>						
Institución	N° de Cuenta	Corriente	Ahorros	DPF	Año apertura	Saldo actual



**4.3 REFERENCIAS COMERCIALES (Proveedores Clientes)**

Nombres	Dirección	Teléfono

**5. DECLARACIÓN PATRIMONIAL DEL SOLICITANTE**

**5.1 BIENES INMUEBLES / ENSERES QUE POSEE**

Descripción	Dirección	Valor realización
Casa:		
Terreno:		
Enseres:		
Otros:		

TOTAL BIENES

**5.2 VEHÍCULO QUE POSEE**

Descripción	Año	Valor realización

TOTAL VEHÍCULOS

TOTAL ACTIVOS FIJOS

**5.3 DEUDAS QUE MANTIENE (Del núcleo familiar)**

Nombre del Acreedor (Banco, Cooperativa, Personas)	Fecha de vencimiento	Cuota mensual	Saldo de las deudas

TOTAL PASIVOS

**6. INGRESOS Y GASTOS FAMILIARES (mensuales)**

Sueldo del solicitante como empleado	\$ <input type="text"/>	TOTAL GASTOS FAMILIARES (educación, salud, vivienda, etc)	\$ <input type="text"/>
Sueldo del solicitante negocio propio	\$ <input type="text"/>		
Sueldo del cónyuge	\$ <input type="text"/>		
Otros ingresos familiares	\$ <input type="text"/>	TOTAL INGRESOS FAMILIARES	\$ <input type="text"/>

**7. GARANTÍAS HIPOTECARIAS / PRENDARIAS EN RESPALDO AL CRÉDITO**

Descripción	Ubicación	Valor realización

**8. DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO ADJUNTO A LA SOLICITUD**

	Solicitante	Garante 1	Garante 2		Solicitante	Garante 1	Garante 2
Copias de cédula de identidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Copia de carta predial de inmuebles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certificados de ingresos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Copia de matricula de vehiculo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Copia de carnet de IESS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Copia de RUC / Patente del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Certificación de domicilio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Certificación de propiedad de bienes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**9. CROQUIS DE UBICACIÓN DEL DOMICILIO Y DEL NEGOCIO (En caso de disponer negocio propio)**

Domicilio	Negocio

Declaro y me responsabilizo que toda la información contenida en esta solicitud es correcta. Así mismo expresamente autorizo para que la cooperativa, de cualesquier fuente, verifique la veracidad de la misma e incluya mi información crediticia en los servicios de información.

.....  
Firma



## Anexo 9

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO**  
**“SHOBOL LLINLLIN LTDA.”**  
 Acuerdo Ministerial N° 1288 de 25 de Septiembre del 2000  
**Desarrollo y Progreso Junto al Pueblo**

### INFORMACIÓN PERSONAL DE GARANTE 1

1. DATOS PERSONALES DEL GARANTE						
Nombre			N° Cédula		N° Socio	
Edad	años	Nacionalidad		Educación	Est. Civil	
Dirección						
Ciudad		Parroquia / Sector		Cantón		
Sitio(s) de Referencia				Teléfono domicilio		
Separación de bienes SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Número de cargas familiares Hijos <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>						
OCUPACIÓN DEL GARANTE						
Empresa / Actividad		Cargo		Tiempo en el trabajo		años
Dirección				Teléfono trabajo		
VIVIENDA						
Familiar <input type="checkbox"/>		Propia <input type="checkbox"/>		Alquilada <input type="checkbox"/>		Tiempo
Nombre		hipotecada SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		Arrendatario		Residencia
Teléfono		Cuota de pago		Valor arriendo \$		años
2. DATOS DEL CÓNYUGUE DEL GARANTE						
Nombre		Socio N°		Edad		años
N° Cédula		Ocupación		Empresa		Tiempo
Dirección del trabajo				Teléfono trabajo		
3. REFERENCIAS PERSONALES (Pueden ser familiares que no vivan con usted)						
Nombres		Dirección			Teléfono	
4. REFERENCIAS DE INSTITUCIONES FINANCIERAS (Bancos, Cooperativas)						
Institución		N° de Cuenta	Corriente	Ahorros	DPF	Año apertura
						Saldo actual
5. BIENES INMUEBLES / VEHÍCULOS / ENSERES QUE POSEE						
Descripción		Dirección			Valor realización	
Casa:						
Terreno:						
Vehículo:						
Enseres:						
Otros:						
<b>TOTAL ACTIVOS</b>						
6. DEUDAS QUE MANTIENE						
Nombre del Acreedor (Banco, Cooperativa, Personas)		Fecha de vencimiento		Cuota mensual		Saldo de las deudas
<b>TOTAL PASIVOS</b>						
7. INGRESOS Y EGRESOS FAMILIARES				8. CROQUIS DEL DOMICILIO		
Sueldo del garante (empleo y/o negocio)						
Sueldo del cónyuge (empleo y/o negocio)						
Otros ingresos familiares (mensuales)						
TOTAL INGRESOS FAMILIARES						
TOTAL GASTOS FAMILIARES						
<small>Declaro y me responsabilizo que toda la información contenida en esta solicitud es correcta. Así mismo expresamente autorizo a que la cooperativa, de cualesquier fuente, verifique la veracidad de la misma.</small>						
Firma del Garante _____						

## Anexo 10



# COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SHOBOL LLINLLIN LTDA."

Desarrollo y Progreso Junto al Pueblo

## PAGARÉ A LA ORDEN

Telf.: 2 933 - 315

Apellidos y Nombres .....

JOCIO N° ..... POR \$ .....

Debo (emos) y pagaré(mos) a ..... días vista en el lugar en que se me(nos) reconvenga a la orden de la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SHOBOL LLINLLIN Ltda."

La suma de: ..... dólares, NORTEAMERICANOS, por igual valor que he (mos) recibido dinero y en cantidad de préstamo, para destinarlo a negocios de comercio. Esta cantidad me (nos) obligó(amos) incondicionalmente a pagarla en moneda de curso legal al vencimiento del plazo acordado. También me (nos) obligó (mos) a pagar el interés del % anual desde esta fecha hasta el vencimiento del plazo indicado. En el caso de mora, pagaré (mos) un interés del 1. % mensual, así como también pagaré (mos) los gastos judiciales y extrajudiciales, inclusive, honorarios profesionales, que ocasione el cobro de esta obligación, siendo suficiente para establecer el monto de tales gastos la sola aseveración del acreedor.

Al fiel cumplimiento de lo convenido me (nos) obligo (amos) con todos mis (nuestros) bienes presentes y futuros.

Renuncio (amos) y a toda ley o excepción que pudiera favorecer (nos) en juicio o fuera de él.

Renuncio (amos) también el derecho de interponer el recurso de apelación y el hecho de las providencias que se expidieren en el juicio o juicios que, en relación al presente documento se diere(n) lugar.

El pago no podrá hacerse por partes, ni aún por mis (nuestros) herederos o sucesores, sin protesto: Exímese de presentación para el pago y de avisos por falta del mismo.

Quedo (amos) sometido(s) a los jueces o tribunales de esta ciudad o a los que elija el acreedor.

Dejo (amos) constancia expresa que el plazo de vista corre desde la fecha de visto bueno que firmo (amos) al suscribir este pagaré.

También dejo (amos) constancia que el presente documento que firmo (amos) es totalmente negociable y transferible.

Para constancia se firma en la ciudad (Comunidad) de....., A los ..... Días del mes ..... del 20...

Vencimiento

Deudor (es)

C.I. / R.U.C.

Telf.

Me (nos) constituyo (imos) en fiador (es) solidario (s) llano (s) pagador (es) de el (los) señores (es).

Por las obligaciones que ha (n) contraído en el pagaré anterior haciendo de deuda ajena deuda propia, renunciando a los beneficios de orden y de excusión de bienes del (los) deudor (es) principal (es), el de división y cualquier ley que pueda favorecerme, así como la apelación y el recurso de hecho. Quedo (amos) sometido (s) a los jueces de esta provincia de los que elige el acreedor, sin protesto.

**FECHA UT SUPRA**

Primer (os) Garante (s).....

C.I./R.U.C.

Telf.

Segundo (os) Garante (s).....

C.I. / R.U.C.

## Anexo 11

### ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2011

#### ✓ Estado de Situación Financiera

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SHOBOL LLIN LLIN LTDA							
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA							
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011							
EN MILES DE DÓLARES							
1	ACTIVOS						15.473,57
11	FONDOS DISPONIBLES				5.763,47		
1101	Caja			5.763,47			
110105	Efectivo				9.710,10		
1103	Bancos y otras instituciones financieras			9.710,10			
110301	Bancos y otras instituciones financieras locales						-
13	INVERSIONES						-
1301	Para negociar de entidades del sector privado						
14	CARTERA DE CRÉDITO			141.327,82			140.224,48
1404	Cartera de Crédito para la microempresa por vencer			135.051,97			
140405	De a 1 a 30 Días			229,72			
140410	De 31 a 90 Días			7.494,16			
140415	De 91 a 180 Días			5.411,30			
140420	De 181 a 360 Días			60.393,87			
140425	Mas de 360 Días			61.522,92			
1408	Cartera de Crédito para la microempresa reestructurada por vencer				-		
1414	Cartera de Crédito para la microempresa que no devenga intereses			4.475,35			
1424	Cartera de Crédito para la microempresa vencida			1.800,50			
1499	(Provisión para Créditos incobrables)			-1.103,34			
16	CUENTA POR COBRAR						6.708,45
1603	Interés por Cobrar de cartera de crédito				1.633,45		
160320	Cartera de crédito para la microempresa				1.633,45		
169005	Anticipo al Personal						75,00
169090	Otras cuentas por Cobrar						5.000,00
	<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>						<b>162.406,50</b>
18	PROPIEDADES Y EQUIPO						22.607,69
1801	Terrenos						
1802	Edificios				21.224,64		
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina				617,54		
1806	Equipo de Computación				2.736,48		
1899	(Depreciación Acumulada)				-1.970,97		
19	OTROS ACTIVOS						918,00
1901	Inversiones en acciones y participaciones						-
190110	En otras instituciones financieras				-		
1902	Derechos Fiduciarios						-
190280	Inversiones en acciones y participaciones						
1904	Gastos y pagos anticipados				649,00		
190405	Gastos de instalación y adecuación			649,00			
1905	Gastos Diferidos						-
190505	Gastos de organización y constitución				-		
190490	Proyecto de Desarrollo					519,00	
1999	(Provisión por otros activos irrecuperables)					-250,00	
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>						<b>\$ 185.932,19</b>



2	PASIVOS					136.121,72
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO			64.807,59		
210135	Depósitos de Ahorro			69.126,57		
2103	Depósitos de Plazo			-		
210305	De a 1 a 30 Días			-		
210310	De 31 a 90 Días			27.239,90		
210315	De 91 a 180 Días			26.886,67		
210320	De 181 a 360 Días			15.000,00		
210325	Mas de 360 Días			2.187,56		
210405	Depósitos por confirmar					5.117,85
25	CUENTAS POR COBRAR			-		
2501	Intereses por Pagar			-		
250105	Depósitos a la vista			-		
2503	Obligaciones Patronales			-		
250310	Beneficios sociales			-		
250315	Aportes al IESS			-		
250320	Fondos de Reserva IESS			257,05		
250325	Participación Empleados			2,00		
2504	Retenciones Fiscales			-		
2505	Contribuciones, Impuestos, multas			364,15		
250505	Impuesto a la renta			4.494,65		
2590	Seguro de Desgravamen					
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS					
2602	Obligaciones con instituciones financieras del país					
28	Obligaciones convertibles en acciones y aportes para futura capitalización					
2802	Aportes para futura capitalización					
	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>					141.239,57
29	OTROS PASIVOS					-
2990	Otras cuentas de pasivo					-
	<b>TOTAL PASIVOS</b>					<b>141.239,57</b>
3	PATRIMONIO					19.213,26
31	CAPITAL SOCIAL			19.213,26		
3103	Aportes de socios			19.213,26		
310310	Obligaciones					
33	RESERVA					11.108,33
3301	Reserva Legal			8.268,94		
	Fondos de Educación			43,70		
	Fondos de Previsión y Asistencia Social			41,51		
330310	Para futuras capitalizaciones			2.754,18		
3305	Revalorización del Patrimonio			-		
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES					13.582,27
3402	Donaciones			3.789,07		
3490	Otros Aportes			9.793,20		
36	RESULTADOS					788,75
3601	Utilidades o Excedentes Acumulados					-
3603	Utilidades o Excedentes al 31 de Diciembre del 2011					788,75
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>					<b>44.692,62</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>					<b>\$ 185.932,19</b>
	Sr. Aucancela Alfonso					Sr. Eduardo Llangoma G.
	PRESIDENTE C.ADMINISTRACIÓN					GERENTE
	C.I. 060232480-8					C.I. 060362418-0
	Sr. Yuquilema Julio					C.P.A: Lcdo. Luis H. Macas Allauca
	PRESIDENTE C. VIGILANCIA					CONTADOR
	C.I. 060193698-2					REG. Nac.17-3106

✓ Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SHOBOL LLIN LLIN LTDA			
ESTADO DE RESULTADOS			
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2011			
EN MILES DE DÓLARES			
5	INGRESOS:		<b>18.619,46</b>
51	INTERESE Y DESCUENTOS GANADOS		17.211,97
51420	Cartera de crédito para la microempresa	16.394,33	
510430	Intereses de mora	764,58	
519090	Otros ingresos	53,06	
52	COMISIONES GANADAS		-
5201	Cartera de créditos	-	
54	INGRESOS POR SERVICIOS		1.407,49
5405	Servicios cooperativos	1.407,49	
4	GASTOS:		<b>16.905,80</b>
41	INTERESES CAUSADOS		3.522,80
4101	Obligaciones con el público	134,40	
410115	Depósitos de Ahorro	3.388,40	
42	COMISIONES CAUSADAS		-
4203	Cobranzas	-	
44	PROVISIONES		200,00
4402	Cartera de créditos	200,00	
45	GASTOS DE OPERACIÓN		<b>13.183,00</b>
4501	Gastos de personal	5.399,84	
450105	Remuneraciones mensuales	4634,37	
450110	Beneficios sociales	-	
450120	Aporte al Iess	765,47	
	Gastos de Representación resp. y resid.		235,69
4502	Honorarios		2.149,60
450210	Honorarios profesionales		2.149,60
4503	Servicios varios		1.870,49
450305	Movilización, fletes y embalajes		158,00
450315	Publicidad y propaganda		627,67
450320	Servicios básicos		220,37
	Impuesto contribuciones y multas		19,08
450330	Arrendamientos		-
4505	Depreciaciones		800,00
	Gasto aniversario cooperativa		864,45
4506	Amortizaciones		599,04
4507	Otros gastos		1.546,72
450705	Suministros divertidos		672,62
450715	Mantenimiento y Reparaciones		125,61
	Excedentes antes de participación empleados		1.713,66
4810	Participación a empleados		257,05
	Excedentes antes de impuesto a la renta		1.456,61
4815	Impuesto a la renta		364,15
3603	Excedente a Distribuir		<b>\$1.092,46</b>
	Reserva Legal	20%	218,49
			873,97
	Fondos de Educación	5%	43,70
			830,27
	Reserva Previc. Asistencia Social	5%	41,51
	Utilidad o excedente del Ejercicio 31/12/2011	70%	<b>788,75</b>
	Sr. Aucancela Alfonso	Sr. Eduardo Llangoma G.	
	PRESIDENTE C.ADMINISTRACIÓN	GERENTE	
	C.I. 060232480-8	C.I. 060362418-0	
	Sr. Yuquilema Julio	C.P.A: Lcdo. Luis H. Macas Allauca	
	PRESIDENTE C. VIGILANCIA	CONTADOR	
	C.I. 060193698-2	REG. Nac.17-3106	

## Anexo 12

### ESTADOS FINANCIEROS DEL AÑO 2012

#### ✓ Estado de Situación Financiera

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SHOBOL LLIN LLIN LTDA						
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA						
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012						
EN MILES DE DÓLARES						
1	<b>ACTIVOS</b>					
11	<b>FONDOS DISPONIBLES</b>					20.987,04
1101	Caja					8.661,26
110105	Efectivo					8.661,26
110110	Caja chica					
1103	Bancos y otras instituciones financieras					12.325,78
110301	Bancos y otras instituciones financieras locales					12.325,78
13	<b>INVERSIONES</b>					-
130155	Certificados de Aportación					
14	<b>CARTERA DE CRÉDITO</b>					160.507,17
1404	Cartera de Crédito para la microempresa por vencer					100.000,00
140405	De a 1 a 30 Días					-
140410	De 31 a 90 Días					35.000,00
140415	De 91 a 180 Días					45.000,00
140420	De 181 a 360 Días					16.000,00
140425	Mas de 360 Días					4.000,00
1414	Cartera de Crédito para la microempresa que no devenga intereses					55.907,17
140405	De a 1 a 30 Días					12.000,00
140410	De 31 a 90 Días					17.800,00
140415	De 91 a 180 Días					17.000,00
140420	De 181 a 360 Días					2.300,00
140425	Mas de 360 Días					6.807,17
1424	Cartera de Crédito para la microempresa vencida					4.600,00
140405	De a 1 a 30 Días					1.800,00
140410	De 31 a 90 Días					1.500,00
140415	De 91 a 180 Días					600,00
140420	De 181 a 360 Días					400,00
140425	Mas de 360 Días					300,00
1499	(Provisión para Créditos incobrables)					-2.603,34
16	<b>CUENTA POR COBRAR</b>					2.436,61
1603	Interés por Cobrar de cartera de crédito					2.436,61
160320	Cartera de crédito para la microempresa					
169090	Cuentas por Cobrar					
	<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>					<b>181.327,48</b>
18	<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
	<b>NO DEPRECIABLES</b>					
1801	Terrenos					
180105	Utilizados para la entidad					
	<b>DEPRECIABLES</b>					22.683,70
1802	Edificios					
	Utilizadas por la entidad					
1805	Muebles, enseres y equipos de oficina					977,54
1806	Equipo de Computación					2.876,48
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>					<b>26.537,72</b>
1899	(Depreciación Acumulada)					-2.770,97
				-2.770,97	23.766,75	
19	<b>OTROS ACTIVOS</b>					293,00
1901	Inversiones en acciones y participaciones					-
1905	Gastos diferidos					-
190405	Gastos de instalación y adecuación					649,00
1990	Proyecto de Desarrollo					519,00
199005	Anticipo Personal					75,00
1999	(Provisión por otros activos irrecuperables)					-950,00
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>					<b>\$ 205.387,23</b>

2	PASIVOS					
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO					131.117,46
210135	Depósitos de Ahorro		86.164,65			
2103	Depósitos de Plazo		37.785,50			
210305	De a 1 a 30 Días		-			
210310	De 31 a 90 Días		9.785,50			
210315	De 91 a 180 Días		12.000,00			
210320	De 181 a 360 Días		22.000,00			
2505	Depósitos para Encaje		7167,31			
25	CUENTAS POR PAGAR					25.601,67
2501	Intereses por Pagar		-			
250135	Depósitos financieras		19.240,31			
250315	Aportes al IESS		-			
250325	Participación Empleados		486,83			
250405	Retenciones Fiscales		-			
250505	Impuesto a la renta		648,56			
2990	Otras cuentas por cobrar		5.225,98			
209005	Seguro de desgravamen					
	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>					<b>156.719,13</b>
29	OTROS PASIVOS					-
2990	Otras cuentas de pasivo					-
	<b>TOTAL PASIVO</b>					<b>156.719,13</b>
3	PATRIMONIO					
31	CAPITAL SOCIAL					21.108,26
3103	Aportes de socios			21.108,26		
33	RESERVA					8.900,97
3301	Reserva Legal		8.693,78			
3302	Fondos de Educación		84,97			
3303	Fondos de Previsión y Asistencia Social		122,23			
3305	Revalorización del Patrimonio		-			
34	APORTES PATRIMONIALES					6.543,25
3402	Donaciones			3.789,07		
3490	Para futura capitalización			2.754,18		
36	RESULTADOS					12.115,61
3601	Utilidades o Excedentes Acumulados			10.581,95		
3603	Excedentes del ejercicio 31/12/2012			1.533,66		
	TOTAL PATRIMONIO					48.668,10
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>					<b>\$ 205.387,23</b>
	Sr. Aucancela Alfonso				Sr. Eduardo Llangoma G.	
	PRESIDENTE C.ADMINISTRACIÓN				GERENTE	
	C.I. 060232480-8				C.I. 060362418-0	
	Sr. Yuquilema Julio				C.P.A: Lcdo. Luis H. Macas Allauca	
	PRESIDENTE C. VIGILANCIA				CONTADOR	
	C.I. 060193698-2				REG. Nac.17-3106	



✓ Estado de Resultados

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SHOBOL LLIN LLIN LTDA				
ESTADO DE RESULTADOS				
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012				
EN MILES DE DÓLARES				
5	INGRESOS:			
51	INTERESE Y DESCUENTOS GANADOS			27.797,33
5104	Cartera de crédito para la microempresa		24.827,40	
5190	Intereses de mora		587,05	
519430	Otros ingresos		2.382,88	
52	COMISIONES GANADAS			-
5201	Cartera de créditos		-	
54	INGRESOS POR SERVICIOS			718,00
5405	Servicios cooperativos		718,00	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>			<b>28.515,33</b>
4	EGRESOS			
41	INTERESES CAUSADOS			7.234,63
4101	Obligaciones con el público		7.234,63	
42	COMISIONES CAUSADAS			-
4203	Cobranzas		-	
44	PROVISIONES			1.500,00
4402	Cartera de créditos		1.500,00	
45	GASTOS DE OPERACIÓN			<b>16.535,19</b>
4501	Gastos de personal		8.515,30	
450105	Remuneraciones mensuales	7.607,82		
450120	Aporte al Iess	907,48		
450210	Honorarios profesionales	-		
450305	Movilización, fletes y embalajes		1.264,44	
450315	Publicidad y propaganda		-	
450115	Gastos de Rep.Resp.y Resid.		-	
450330	Arrendamientos		-	
450320	Servicios Basicos		453,05	
450390	Otros Servicios		-	
450630	Gastos de adecuación		-	
4504	Impuestos, Contribuc.y Multas		53,12	
4505	Depreciaciones		800,00	
4506	Amortizaciones		700,00	
4507	Otros gastos		1.325,33	
450705	Suministros diversos		3.423,95	
450710	Juducilaes y notariales		-	
36	Utilidad antes de participacion empleados			3.245,51
4810	Participación empleados			486,83
	Excedentes antes de impuesto a la renta			2.758,68
4815	Impuesto a la renta			634,50
3603	Excedente a Distribuir			<b>\$2.124,19</b>
	Reserva Legal	20%		424,84
				1.699,35
	Fondos de Educación	5%		84,97
				1.614,38
	Reserva Previc. Asistencia Social	5%		80,72
	Utilidad o excedente del Ejercicio 31/12/2012	70%		<b>1.533,66</b>
	Sr. Aucancela Alfonso		Sr. Eduardo Llangoma G.	
	PRESIDENTE C.ADMINISTRACIÓN		GERENTE	
	C.I. 060232480-8		C.I. 060362418-0	
	Sr. Yuquilema Julio		C.P.A: Lcdo. Luis H. Macas Allauca	
	PRESIDENTE C. VIGILANCIA		CONTADOR	
	C.I. 060193698-2		REG. Nac.17-3106	

**✓ MATRIZ CONDENSADA DEL ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL  
DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

Código	Detalle	Año 2011	Año 2012	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
				Años 2011-2012		Años 2011-2012	
1	Activos	31/12/2011	31/12/2012	Variación Absoluta	Variación Relativa	Valor Porcentual	Valor Porcentual
11	Fondos disponibles	15.473,57	20.987,04	5.513,47	35,63%	8,32	10,22
13	Inversiones	-	-			-	-
14	Cartera de Crédito	140.224,48	157.903,83	17.679,35	12,61%	75,42	76,88
16	Cuentas por Cobrar	6.708,45	2.436,61	-4.271,84	-63,68%	3,61	1,19
18	Propiedades y Equipos	22.607,69	23.766,75	1.159,06	5,13%	12,16	11,57
19	Otros Activos	918	293	-625	-68,08%	0,49	0,14
	<b>Total Activos</b>	<b>185.932,19</b>	<b>205.387,23</b>	<b>19.455,04</b>	<b>10,46</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>2</b>	<b>Pasivos</b>						
21	Obligaciones con el Público	136.121,72	131.117,46	-5.004,26	-3,68%	96,38	83,66
25	Cuentas por Pagar	5.117,85	25.601,67	20.483,82	400,24%	3,62	16,34
26	Obligaciones Financieras	-	-	-	-		-
29	Otros Pasivos	-	-	-	-		-
	<b>Total Pasivo</b>	<b>141.239,57</b>	<b>156.719,13</b>	<b>15.479,56</b>	<b>10,96%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>						
31	Capital Social	192.13,26	21.108,26	1.895,00	9,86%	42,99	43,37
33	Reserva	111.08,34	8.900,97	-2.207,37	-19,87%	24,85	18,29
34	Otros Aportes Patrimoniales	135.82,27	6.543,26	-7.039,01	-51,82%	30,39	13,44
36	Resultados	788,75	1.533,66	744,91	94,44%	1,76	3,15
3601	Utilidad o Excedentes Acumulados	-	10.581,95	10.581,95	105,82%	-	21,74
	<b>Total Patrimonio</b>	<b>44.692,62</b>	<b>48.668,10</b>	<b>3.975,48</b>	<b>8,90%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>185.932,19</b>	<b>205.387,23</b>	<b>19.455,04</b>	<b>10,46%</b>		

✓ **MATRIZ CONDENSADA DEL ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS**

Código	Detalle	Año 2011	Año 2012	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
				Años 2011-2012		Años 2011-2012	
				Variación Absoluta	Variación Relativa	Valor Porcentual	Valor Porcentual
		31/12/2011	31/12/2012				
<b>5</b>	<b>Ingresos</b>						
51	Interés y Descuentos Ganados	17.211,97	27.797,33	10.585,36	61,50%	92,44	97,48
52	Comisiones Ganadas	-	-	-	-		
53	Utilidades Financieras						
54	Ingresos por Servicios	1.407,49	718	-689,49	-48,99%	7,56	2,52
55	Otros Ingresos Operacionales						
56	Otros Ingresos						
	<b>Total Ingreso</b>	<b>18.619,46</b>	<b>28.515,33</b>	<b>9.895,87</b>	<b>53,15%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>4</b>	<b>Gastos</b>						
41	Intereses Causados	3.522,80	7.234,63	3.711,83	105,37%	20,83	28,62
42	Comisiones Causadas						
43	Pérdidas Financieras						
44	Provisiones	200	1.500,00	1.300,00	650,00%	1,19	5,94
45	Gastos de Operación	7.783,16	8.019,89	236,73	3,04%	46,04	31,74
4501	Gastos de Personal	5.399,84	8.515,30	3.115,46	57,70%	31,94	33,7
	<b>Total Gastos</b>	<b>16.905,80</b>	<b>25.269,82</b>	<b>8.364,02</b>	<b>50,47%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
47	Utilidad antes de participación empleados	1.713,66	3.245,51	1.531,84	89,38%	9,20	11,38