



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA
INDOAMÉRICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE LA
ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

TEMA:

**MODELO Y PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA PARA LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.**

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria.

Autora:

Karina Mercedes Santillán Calderón

Tutor: Dr. C. Osmany Pérez Barral PhD

AMBATO - ECUADOR

2019

AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN

Yo Karina Mercedes Santillán Calderón, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “Modelo y Procedimiento de Tesorería para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.”, como requisito para optar al grado de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 14 días del mes de Marzo de 2019, firmo conforme:

Autor: Karina Mercedes Santillán Calderón

Firma:

Número de Cédula: 0201570181

Dirección: Bolívar, Chimbo, San José de Chimbo, Barrio Señor de la Divina Justicia.

Correo Electrónico: karymsc@hotmail.com

Teléfono: 0991881881

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación MODELO Y PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.” presentado por Karina Mercedes Santillán Calderón, para optar por el Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria,

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 14 de marzo de 2019

.....

Dr. C. Osmany Pérez Barral PhD

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 14 de marzo de 2019

.....
Karina Mercedes Santillán Calderón
020157018-1

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **MODELO Y PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.**, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de las Organizaciones de la Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 14 de marzo de 2019

.....

Nombres completos

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....

Nombres completos

VOCAL

.....

Nombres completos

VOCAL

DEDICATORIA

A David y mi familia, por su apoyo incondicional y ser mi impulso y motivación para seguir estudiando y culminar este proceso.

Karina Santillán Calderón

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la fuerza para seguir adelante, a David, mi familia, amigos, quienes con sus palabras de aliento me animaban a seguir adelante.

A los docentes quienes despejaron todas mis inquietudes y permitieron que concluya con mi tesis.

A la institución donde laboro por brindarme toda la información y el permiso necesario para hacer posible la culminación de este trabajo.

Karina Santillán Calderón

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

PORTADA.....	ii
AUTORIZACIÓN PARA EL REPOSITORIO DIGITAL.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....	iii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
TABLA DE CONTENIDOS	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xi
ÍNDICE DE ESQUEMAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	7
1.1 Origen del cooperativismo	7
1.1.1 Origen del cooperativismo en el Ecuador	8
1.2 Principales conceptos en la gestión de Tesorería	15
1.3 Estudio de modelos de tesorería	21
CAPÍTULO II. PROPUESTA DEL MODELO CONCEPTUAL DE TESORERÍA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.....	30
2.1 Caracterización y Análisis del diagnóstico de área de Tesorería en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.	30
2.2 Métodos, tipos y técnicas de investigación	32
2.3 Análisis del entorno de la cooperativa.....	32
2.4 Operacionalización de Variables.....	33
2.5 Propuesta del Modelo conceptual de tesorería para la COAC “SAN JOSÉ” Ltda.....	53
CAPÍTULO III. PRODUCTO/RESULTADO	64

3.1 Propuesta del Procedimiento de Tesorería para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.	64
Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.	64
Análisis de los procesos	67
Diseño de los procesos.....	68
Planificación de la liquidez.....	69
Gestión de recursos monetarios	72
Gestión de financiamiento	75
Control	76
CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES.....	78
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXOS	84
Anexo No.1	84
Anexo No. 2	86
Anexo No. 3	87
Anexo No. 4	92
Anexo No. 5	93
Anexo No. 6	94
Anexo No. 7	95
Anexo No. 8	96
Anexo No. 9	97
Anexo No. 10	98
Anexo No. 11	99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Liquidez a corto Plazo	16
Cuadro N° 2. Rentabilidad del Activo (ROA).....	17
Cuadro N° 3. Rentabilidad del Patrimonio	18
Cuadro N° 4. Diferencias entre los Modelos de Tesorería Centralizada Vs. Descentralizada	26
Cuadro N° 5. Operacionalización de la variable independiente: Modelo y Procedimiento de Tesorería.....	34
Cuadro N° 6. Análisis documental	37
Cuadro N° 7. Procesos de Tesorería para la Cooperativa “San José” Ltda.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario	33
Tabla N° 2. Estructura de los Activos	40
Tabla N° 3. Estructura de la Cartera de Crédito	41
Tabla N° 4. Estructura del Pasivo	42
Tabla N° 5. Estructura de las Obligaciones con el Público.....	43
Tabla N° 6. Estructura del Patrimonio	44
Tabla N° 7. Indicadores financieros.....	46
Tabla N° 8. Liquidez Ampliada	71
Tabla N° 9. Liquidez ajustada	71
Tabla N° 10. Liquidez Ociosa	71
Tabla N° 11. Cobertura 25 mayores depositantes	72
Tabla N° 12. Cobertura 100 mayores depositantes	72
Tabla N° 13. Nivel de participación de las Obligaciones Financieras vs. Total de Pasivos	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Evolución del Activo	41
Gráfico N° 2. Participación crediticia por segmento	42
Gráfico N° 3. Evolución de los Pasivos	43
Gráfico N° 4. Participación de los depósitos por sectores	44
Gráfico N° 5. Evolución del Patrimonio	45
Gráfico N° 6. Organigrama estructural	48
Gráfico N° 7. Planificación de la Liquidez	69

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema N° 1. Funciones de Tesorería	12
Esquema N° 2. Relación del riesgo de liquidez con otros riesgos.....	20
Esquema N° 3. Principios para la medición y gestión del riesgo de liquidez.....	20
Esquema N° 4. Modelo de Tesorería Centralizada	22
Esquema N° 5. Objetivos del Modelo de Tesorería Centralizada	23
Esquema N° 6. Objetivos del Modelo de Tesorería Centralizada	24
Esquema N° 7. Modelo de Tesorería Descentralizada.....	26
Esquema N° 8. Mapa de Procesos Organizacional de la Cooperativa “San José” Ltda.	49
Esquema N° 9. Macroproceso Gestión Financiera	50
Esquema N° 10. Propuesta de Modelo Conceptual de Tesorería	55
Esquema N° 11. Propuesta Macroproceso de Gestión Financiera.....	66
Esquema N° 12. Procedimiento de Tesorería para la Cooperativa “San José” Ltda.	67

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.**

TEMA: MODELO Y PROCEDIMIENTO DE TESORERÍA PARA LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.

AUTORA: Karina Mercedes Santillán Calderón

TUTOR: Dr. C. Osmany Pérez Barral PhD.

RESUMEN EJECUTIVO

La investigación está basada sobre el papel que cumplen las instituciones financieras en el desarrollo económico de la comunidad, hablamos especialmente del caso de las cooperativas de ahorro y crédito, donde por concepto fundamental del cooperativismo están llamadas a buscar beneficios para sus socios a través de servicios financieros rentables, de calidad y socialmente responsables. La importancia de esta investigación radica en los inconvenientes relacionados con la baja liquidez que en ocasiones atraviesa el sector financiero; el mismo que, impulsa el desarrollo de un modelo y procedimiento de Tesorería para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda. La metodología utilizada en este trabajo fue inductiva-deductiva, proporcionando revelaciones de carácter cualitativo y cuantitativo, donde a través de un análisis exhaustivo de información bibliográfica y documental de tratadistas expertos en temas cooperativos y asociativos, normativa de organismos de control arrojó resultados orientados a la eliminación de procesos innecesarios y ajustes en otros requeridos para un correcto control financiero. En la investigación de campo fue necesaria la aplicación de instrumentos de extracción de información primaria como entrevistas realizadas a personal de la institución financiera, en ella se buscó básicamente la revisión de los procesos concernientes administración del efectivo. El trabajo de investigación trata de garantizar una óptima gestión de tesorería, adecuada utilización de recursos, y fijación de límites de exposición de riesgo en dichas actividades; con lo cual, las aplicaciones de los procedimientos descritos reducen problemas de liquidez y propician un manejo eficiente de los flujos de efectivo, generándose mayor rentabilidad y disminución de los costos; a su vez, contribuyen a prever las necesidades y excesos de efectivo coadyuvando a la sustentabilidad y sostenibilidad de esta institución cooperativa.

DESCRIPTORES: Cooperativa de Ahorro y Crédito, Liquidez, Sustentable, Tesorería,

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA

DIRECCIÓN DE POSGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.**

THEME: TREASURY MODEL AND PROCEDURE FOR THE CREDIT UNION "SAN JOSÉ" LTDA.

AUTHOR: Karina Mercedes Santillán Calderón

TUTOR: Dr. C. Osmany Pérez Barral PhD.

ABSTRACT

The research is based on the role that financial institutions play in the economic development of the community, especially it was discussed about, the case of credit unions, where the fundamental concept of cooperative movement is to seek benefits for its members through profitable, quality and socially responsible financial services. The importance of this research lies in the disadvantages related to the low liquidity that the financial sector sometimes goes through; the same as encourages the development of a Treasury model and procedure "San José" Ltda, credit union. The applied methodology was inductive - deductive, providing valuable information about qualitative and quantitative character, where through an exhaustive analysis of literature review and documentary information was made by experts in the credit union topics, regulation of control organisms yielded results focused on the elimination of unnecessary processes and adjustments in others required for a correct financial control. In the field research, it was necessary to apply primary information extraction instruments such as interviews conducted with financial institution staff, basically seeking to review the processes concerning cash management. The research work tries to guarantee an optimal treasury management, adequate use of resources, and fixing of risk exposure limits in said activities; with which, the applications of the described procedures reduce liquidity problems and propitiate an efficient management of cash flows, generating greater profitability and reduction of costs; at the same time, they contribute to foresee cash needs and excesses contributing to the sustainability and sustainability of this credit union.

KEYWORDS: Credit union, Liquidity, Sustainable, Treasury.

INTRODUCCIÓN

La globalización, el desarrollo de la tecnología y la aparición de nuevos productos financieros o la adaptación de los ya existentes, han propiciado, un cambio en la gestión de la Tesorería. En este sentido, la gestión del tesorero representa un elemento necesario para el funcionamiento de las organizaciones, pues sus acciones abarcan la administración de fondos que constituyen la base para el cumplimiento de las obligaciones pendientes con terceros y, al mismo tiempo, es fuente para la realización de inversiones que dan mayor rentabilidad al efectivo, siendo factores indispensables que conllevan al crecimiento organizacional.

Se coincide con Pindado García (2001, pág.33), cuando definen a la gestión de la tesorería como la gestión del conjunto de activos que pueden generar liquidez, determinando su composición óptima en cantidad y distribución en el tiempo para hacer frente a las obligaciones de pago, maximizándose el rendimiento y minimizándose el coste.

En tal sentido, es responsabilidad de la tesorería darle un uso adecuado al efectivo de la institución, pues debe prever con tiempo las necesidades y excesos de efectivo que se generan en una institución financiera. Es por ello, que a diario se toman decisiones trascendentales en las organizaciones respecto al movimiento del efectivo, considerado como uno de los principales recursos con los que cuentan las organizaciones para realizar operaciones (transacciones).

El golpe de la crisis mundial desde el 2008 a las empresas, hizo que las áreas de tesorería las reestructuren en funciones para afrontar los retos que trajo consigo la crisis, destacándose la crisis de crédito producida por la restricción al acceso de liquidez cuando antes resultaba fácil obtenerla y, por otro lado, el incremento de los precios en las materias primas. Posterior a ello, se dio una etapa donde los precios de las materias primas descendían y la crisis de falta de liquidez pasó a ser una crisis económica, que ocasionó la quiebra de Lehman Brothers. Ante esas circunstancias, los tesoreros tuvieron que buscar soluciones como la búsqueda de fuentes de financiamiento para afrontar el

problema de la liquidez y mitigar el riesgo. En este sentido, el departamento de Tesorería llegó a convertirse en un área estratégica que incide en la toma de decisiones.

Es necesario mencionar, que en el ámbito nacional, las Cooperativas de Ahorro y Crédito a raíz de la implantación de la dolarización han experimentado un notorio crecimiento y, en la actualidad, representa un gran componente del sistema financiero nacional, lo cual obedece, a factores de confianza brindada hacia los sectores económicos de clase media y baja. Este gran crecimiento, también tuvo su efecto en el incremento de instituciones a nivel nacional, especialmente, en las provincias de la Sierra, como: Tungurahua, Chimborazo, Azuay, Loja, Cotopaxi, Bolívar, Cañar, Carchi; y, en menor medida, en las provincias del Oriente y de la Costa. A tal punto, que en algún momento superaron las mil cooperativas.

Sin embargo, el crecimiento económico del sector y el amplio número de entidades no estuvo acompañado por un control público eficiente, tanto en el ámbito regulador como en el respaldo técnico, administrativo y financiero, dando como consecuencia, la liquidación de un gran número de entidades pertenecientes al sistema financiero popular y solidario registrada en los últimos años, produciéndose por el deterioro de la salud financiera, que no le permite llegar a un nivel de sostenibilidad adecuado, provocada por la inadecuada administración de los recursos de estas instituciones y el desconocimiento general de las actividades que desempeñan directivos y funcionarios.

No obstante, a partir de la vigencia de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y su reglamento en el año 2011, y la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria en Junio de 2012, ha procurado el desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de todas las organizaciones que conforman el sector económico popular y solidario; y, con ello, el bienestar de sus integrantes y de la economía nacional. Asimismo, el ente de control ha centrado sus recursos y esfuerzos en el fortalecimiento de los sectores cooperativo, asociativo y comunitario (Jácome & Muela, 2018, p.33).

En tal sentido, representa pasos positivos principalmente en la organización del sistema cooperativo financiero y la implementación de directrices para los órganos directivos de las entidades reflejados en diferentes resoluciones y el requerimiento de información financiera, técnica y administrativa permanente, lo cual, anteriormente no sucedía.

La estructura actual del Sector Financiero Popular y Solidario obedece a las disposiciones de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (Resolución No. 038-2015-F de 13 de febrero de 2015), que establecieron, que el Sector estará segmentado en 5

niveles, de acuerdo al saldo de los activos de las entidades, y en caso de los segmentos 3, 4 y 5, se considerarán también vínculos territoriales.

Además, de acuerdo a las disposiciones de los artículos 163 y 460 del Código Orgánico Monetario y Financiero (COMYF), las asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda forman parte del Sector Financiero Popular y Solidario. Es así que, a partir de mayo 2017, estas entidades pasaron al control de la SEPS en concordancia con el inciso primero de la Disposición Transitoria Vigésima Novena del COMYF y, con las disposiciones de la Resolución No. 219-2016-F (Pazos et al., 2018).

Al respecto, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF), mediante resoluciones No. 176- 2015-F de 29 de diciembre de 2015 y No. 203-2016-F de 30 de enero de 2016, emite las Normas generales para el funcionamiento del Fondo de Liquidez del Sector Financiero Privado y del Sector Financiero Popular y Solidario, que en su artículo 10 literal b), define los Aportes de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario para las cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y las Cajas Centrales de acuerdo a lo siguiente:

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito pertenecientes al segmento 1 y las cajas centrales, en los términos contemplados en el Código Orgánico Monetario y Financiero, harán un aporte mensual al fideicomiso que será igual a una suma equivalente al 0,5% del promedio de sus obligaciones con el público del mes inmediato anterior. Los aportes mensuales referidos en el inciso anterior, se incrementarán en 0,5% en el mes de enero de cada año, hasta alcanzar la meta del 7,5% de sus obligaciones con el público. Estos aportes se ajustarán en forma mensual.” JPRMF (2016).

Se coincide con Sulca y Espinoza (2017), cuando manifiestan, que la normativa antes indicada, pretende mitigar problemas de liquidez que se puedan presentar en el sistema, más aún cuando tenemos una economía dolarizada que carece de figuras de prestamistas de última instancia, el nivel de aportes al fideicomiso no impactarán de forma significativa en los niveles de liquidez y utilidades de las entidades que pertenecen a este sector, considerándose un aporte adecuado a la coyuntura que enfrenta el sistema y la capacidad de las entidades aportantes.

Razón por la cual, en el campo de las Finanzas de la Economía Social y Solidaria (Cooperativas), debe existir una adecuada administración de los recursos financieros. Pues, el cooperativismo es el resultado de un extenso proceso histórico, en el cual, el hombre con su espíritu asociativo y solidario impulsa diversas formas de organización social y económica, teniéndose como base la cooperación y la satisfacción de las

necesidades económicas y sociales con igualdad, sujetos a principios y valores propios del sector, dado que constituye una composición equilibrada de éxito empresarial con solidaridad.

Al respecto, el principal producto financiero que ofrecen las cooperativas son los créditos, sean estos: consumo, microcréditos, comerciales o inmobiliarios, con ello, financian a las personas y organizaciones para sus emprendimientos, mejoras de negocios, inversiones, entre otros. Contribuyéndose así, a la generación de empleo y al desarrollo productivo de la comunidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., es una entidad Financiera controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. La cual, se ha hecho acreedora de proyectos y programas para el fortalecimiento institucional, lográndose asistencia técnica y fondeo, aspectos que transforman la estructura orgánica funcional, iniciándose así, un crecimiento sostenido enfocado hacia los socios. En este sentido, la implementación de políticas financieras, la decisión de cambio, la actitud innovadora, y el manejo técnico y profesional, han permitido a la cooperativa dejar de ser una institución local para transformarse en una institución financiera con cobertura a nivel nacional, con productos y servicios financieros orientados a las micro finanzas integradas, las que contribuyen al progreso de la comunidad (Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., 2016).

En el año 2017 el nivel de colocaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., y del sistema financiero en general, se redujo de manera considerable, destacándose la crisis (nacional) como el factor de mayor impacto en los resultados de la cooperativa. A esto se suma, la falta de capacitación a los empleados del departamento de Tesorería, lo cual provoca, el desconocimiento de nuevos métodos para dar rentabilidad al excedente de dinero o prever con tiempo cuándo se va a necesitar financiamiento. De esta manera, una de las políticas que adopta la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José”, es la de invertir en instituciones financieras que estén bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria o la Superintendencia de Bancos, y cuya calificación de riesgo sea mínima de A, de preferencia, se invierte en cooperativas con el fin de apoyar a instituciones del sector, cumpliéndose con el principio cooperativo (Cooperación entre cooperativas).

Sin embargo, la política de inversión que tienen las cooperativas provoca la concentración del dinero en ciertas instituciones financieras, pues hay un bajo número de éstas que cumplen con los parámetros establecidos, lo que impide invertir los recursos

adecuadamente, provocándose la improductividad del dinero. Con lo cual, una de las soluciones que adoptaron los administradores de las cooperativas era invertir sus excedentes en nuevas líneas de productos y/o servicios, o en la colocación del dinero en otras instituciones financieras, encontrándose así, una nueva fuente de ingresos.

En la actualidad, la situación económica que presenta el país no es muy favorable y las predicciones económicas son poco alentadoras, pues se anuncian posible falta liquidez. Es por ello, que el departamento de Tesorería debe estar preparado y tomar las medidas pertinentes para mitigar los posibles riesgos que puedan presentarse.

En tal sentido, un modelo de Tesorería bien estructurado se convierte en un componente importante para la organización, puesto que debe ser de fácil comprensión para los usuarios, fácilmente adaptable a cambios. Para ello, es necesario definir procedimientos que vayan acorde al modelo planteado, de tal manera, que guarden coherencia entre los dos.

Por tal razón, una de las acciones planteadas en el trabajo de investigación, radica en el diseño de procedimientos que estén dirigidos a optimizar la gestión del departamento de Tesorería, lo que permite convertir los recursos ociosos en productivos y obtener las fuentes de fondeo necesarias en caso de requerirla, la utilización de estos procedimientos contribuyen a un manejo eficiente de los fondos.

En tal sentido, una adecuada gestión de tesorería en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., permite que el dinero de sus socios sea bien administrado, brindándole seguridad y tranquilidad, de la misma manera, se logra que la institución sea más solvente, e impulse al crecimiento económico y al bienestar de sus integrantes. Sin embargo, la necesidad o exceso de liquidez hace que tesorería tenga que buscar nuevas técnicas e instrumentos que le permitan realizar mejor su gestión, por ello, se plantea el siguiente problema: ¿Cómo lograr mejoras en la gestión de tesorería en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.?

En tal sentido, el estudio propone cumplir determinados objetivos, entre los que destacan:

Objetivo general

Desarrollar un modelo y procedimiento para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.”

El objetivo general, se concreta en los siguientes objetivos específicos:

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente la gestión de tesorería.
- Identificar problemas y necesidades relacionadas con la gestión de Tesorería para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.
- Diseñar un modelo y procedimiento para una adecuada gestión de Tesorería para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Expuestos los objetivos de la investigación, se procede a desarrollar el sustento teórico de la investigación a partir de los criterios de reconocidos autores, donde se destacan los principales elementos que contribuyen a la propuesta del estudio.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

El capítulo aborda un estudio de los antecedentes, desarrollo y evolución de la tesorería, así como los factores que influyen en su gestión, que conlleva al éxito o fracaso en las empresas.

Entre los principales motivos que incentivan el estudio de este tema, está la necesidad de generar el rendimiento esperado de los recursos monetarios de la institución, pues la Tesorería es un área clave que asegura el adecuado manejo del efectivo.

1.1 Origen del cooperativismo

Los orígenes del cooperativismo datan de 1844, en el poblado de Rochdale, Inglaterra, no fue hasta el 21 de diciembre del mismo año en donde 27 hombres y una mujer se dieron a la tarea de formar la primera cooperativa de consumo. Para lograr reunir su capital, transcurrió doce meses de labores ahorrando cuatro centavos semanales dando un gran total de una libra esterlina cada uno. Luego de este inicio, surgen las diferentes cooperativas en el mundo (Merino Hernández, 2005).

Según (Merino Hernández, 2005, pág. 170), el cooperativismo surge de la necesidad de colaboración de los individuos hacia la satisfacción de sus necesidades. Para Martínez (2018) en la segunda mitad del siglo XVIII, la revolución industrial transforma al mundo, pero consigo trajo problemas sociales, pues provocó que la gente dejara su lugar de origen en el área rural y emigrara al sector urbano para laborar con jornadas de trabajo forzado en grandes máquinas, baja remuneración y condiciones inadecuadas (ps. 20-21). En este sentido, Miño Grijalva (2013), corrobora que como consecuencia de la pésima situación laboral se originaron pestes y contaminación, que desencadenó en una serie de manifestaciones de los trabajadores en contra de la industrialización (p. 20).

A raíz de estos cambios revolucionarios, el empresario fabril Robert Owen considerado como el padre del cooperativismo, impulsó la creación de las cooperativas; él fue quien pudo demostrar a los otros industriales, que se puede lucrar mejorando las condiciones laborales de los trabajadores a través de la asociación de los mismos, es así

que en el siglo XIX, en varios países europeos organizaron cooperativas con el objetivo de conseguir igualdad social (Miño Grijalva, 2013, p. 21).

1.1.1 Origen del cooperativismo en el Ecuador

El cooperativismo inicia formalmente en el Ecuador a inicios del siglo XX, con el nacimiento de varias cooperativas de ahorro y crédito y de consumo, promovidas directamente por el Estado. El cooperativismo sirvió como herramienta de la reforma agraria y de la expansión de la frontera agrícola. Las reformas económicas iniciadas en la década de los años ochenta nuevamente ralentizaron el aprovechamiento de la Economía Social y Solidaria por parte del Estado (Oleas, 2016, p. 79).

Las organizaciones religiosas, los patrones y la cooperación internacional; al igual que a nivel mundial, surge como producto de prácticas sociales, que engloba a amplios sectores, así las asociaciones gremiales de trabajadores obreros, pequeños comerciantes, empleados urbanos, transportistas, propietarios agrícolas, miembros del magisterio, policías y militares, demandaban recursos de previsión social, productivos, de servicios y de consumo (Miño Grijalva, 2013).

En tal sentido, el cooperativismo toma fuerza, principalmente el de crédito, el cual se originó en Europa con cajas rurales, cuya finalidad, era velar por el bienestar campesino, y bancos populares que estaban destinados al financiamiento de artesanos, comerciantes, entre otros; los dos coincidentes en la responsabilidad solidaria de los miembros.

Asimismo, el sector cooperativo ha evolucionado, a tal punto, que en la actualidad constan de una estructura organizativa adecuada, con miles de socios y millones de activos que en varios casos superan los de bancos (Miño Grijalva, 2013). Adicionalmente a lo anotado, un desafío en el campo del control, básicamente a cargo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, es considerar e internalizar en sus prácticas de control, el carácter de empresa social que tiene este sector sobre todo en lo que se refiere a finanzas populares, a diferencia del sistema bancario. Ello requiere precautelar el objetivo de confiabilidad y estabilidad del sistema sin debilitar el carácter y funcionalidad de la empresa social (Sánchez, 2016, p. 45).

Es así, que la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, posibilita la reconstrucción de la institucionalidad del sistema desde lo multidimensional y lo grupal, basada en los valores de la autoresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad (Asamblea Nacional, 2011).

En tal sentido, se coincide con Jácome (2016) cuando menciona, que todo proceso de fortalecimiento y transformación social comienza por una sólida educación y conocimiento del sector. Por ende, las organizaciones comunitarias, asociativas y cooperativas de vivienda, producción, comercio y ahorro y crédito, posibilitan las relaciones con una visión de igualdad de oportunidades de crecimiento, respeto por lo humano y por la diversidad cultural, garantizándose una forma distinta de producir riqueza y redistribuirla entre sus asociados con manufactura, transformación, comercialización, consumo de productos, bienes y servicios con intermediación financiera pública popular y solidaria, mejorándose la calidad y esperanza de vida, aumentándose así, capacidades y potencialidades de la población (Apolo, s.f.).

Evolución histórica de la tesorería

La historia de la tesorería se origina en España en el siglo XIII con el reinado de Sancho el Sabio (1150-1194), donde la documentación administrativa y fiscal se guardaba en el archivo real en el cual existía una reciente fiscalidad basada en ocasionales impuestos directos e indirectos. Posteriormente, con la finalidad de dar una adecuada administración a las rentas de la corona, se creó una cancellería a cargo de clérigos especializados en la materia.

El conjunto de documentos referidos a la administración privada del rey, tales como adquisiciones, permutas, ventas, roldes de rentas, entre otros, sería custodiado en las dependencias de esa cancellería, siendo cada vez más fija y estable. El proceso de custodia, incluía la verificación y control de los recursos. Cabría suponer que en el último tercio del siglo XII, estas escrituras estarían repartidas en los castillos de Estella, Pamplona y, poco después, Tudela (Carrasco, 1999).

Asimismo, Carrasco (1999), manifiesta que los avances en las técnicas contables, producidas en tiempos de Sancho el Sabio por el merino Galindo Zuría y sus sucesores, eran una exigencia ante el volumen y complejidad de las operaciones llevadas al efecto por un organismo; al frente del cual, figuraba una especie de intendente o prepósito, que más tarde recibiría el nombre de merino mayor. Hasta 1212, durante casi diez años, ejerció este cargo Íñigo de Gomecín, figura reconocida en la modernización de las finanzas reales.

Posteriormente, en tiempos de su sucesor Enrique I, se crea un centro administrativo-financiero para custodiar los cofres del rey con su oro y plata, considerándose oficinas

liquidadoras de ingresos y gastos, en la cual trabajaban dos chambelanes con funciones de tesoreros. La tesorería disponía de su propio espacio desde donde se gestionaban todos los movimientos de fondos.

A continuación, aparecieron los comptos reales que eran encargados de fiscalizar la gestión económica y financiera del sector público y atendían previa recepción de turno, ante ellos comparecían los recaudadores, quienes mostraban sus cuadernos donde detallaban los ingresos y gastos en dos apartados, en dinero y en especies. El personal de tesorería que desempeñaba las funciones de maestros de los comptos, se encargaban de revisar toda la documentación a fin de detectar posibles adulteraciones en la información entregada por los colectores. Posteriormente, ésta era transcrita de los libros a hojas de pergamino, los mismos que se presentaban en las sesiones de la Corte (Carrasco, 1999).

A su vez, según la literatura consultada (Araiza Martínez, 2014), la Tesorería a principios del siglo XX se dedicaba a la cobranza y pago de compromisos contraídos por las entidades, no se daba una adecuada vigilancia de los procesos y salidas, no existía el uso de los cheques por lo que los cobros y pagos eran en efectivo, el desarrollo de la actividad industrial por el uso de la electricidad marcó el comienzo de las necesidades de financiamiento en las empresas, propiciándose cada vez más la participación de la Tesorería. Así mismo, los años 50, abarcaba la obtención y retribución de recursos monetarios, enfocándose al control de la liquidez y la rentabilidad, mediante el uso de la informática (finales de esta década e inicios de los 60), dando aparición a los primeros análisis financieros de las organizaciones.

Con lo cual, se coincide con Araiza (2014), cuando expone los avances alcanzados en los años 80, enfocándose el estudio en el desarrollo logrado con la aparición de las computadoras personales, surgen nuevas herramientas de análisis que permiten un adecuado control de las actividades de tesorería, se instituye el *Cash Management* o Gestión de Tesorería.

Es así que, en la primera década del siglo XXI, se da la globalización de las funciones de la tesorería, pues dada la evolución de la tecnología se han aportado nuevas herramientas para su análisis y gestión. En la actualidad, hay un alto grado de especialización en esta área, por lo que constituye un pilar fundamental en la toma de decisiones de una empresa, pues de ello depende la supervivencia de la misma. En este sentido, es necesario recordar lo sucedido a nivel mundial en años anteriores,

determinándose cuan preparada debe estar el Área Financiera incluyéndose Tesorería de una organización ante eventos adversos que puedan presentarse.

Evolución de la gestión de Tesorería tras la crisis financiera de 2008

Según Castells (2012), al igual que hace 80 años esta crisis se inició en el sistema financiero de Estados Unidos, se difundió en las instituciones financieras europeas y de allí, afectó al conjunto de la economía, con graves consecuencias sobre la producción, el empleo y las finanzas públicas, en particular en los países del sur de Europa.

En tal contexto, Ivashina y Scharfstein (2010), señalan que después del fracaso de Lehman Brothers en septiembre de 2008, hubo una corrida de acreedores bancarios, lo que dificulta que los bancos renueven su deuda a corto plazo, así como de los prestatarios que redujeron sus líneas de crédito, lo que llevó a un aumento en los préstamos comerciales e industriales informados en los balances financieros. Estas dos tensiones en la liquidez bancaria los llevaron a recortar los créditos.

En tal sentido, se coincide con Di Paola (2014), cuando menciona que el papel y las responsabilidades de la función de tesorería más allá de los límites estrictos de su departamento han cambiado radicalmente a partir del estallido de la crisis financiera en el 2008. La misma, que situó la liquidez y el riesgo en el punto de mira, lo que ha causado que tanto los consejos de administración como otros profesionales de las organizaciones observen a los tesoreros desde una nueva perspectiva. Las actuaciones directas que adoptaron los responsables de tesorería para gestionar la dificultad en los meses siguientes dieron paso a soluciones a largo plazo, transformándose el rol de estos.

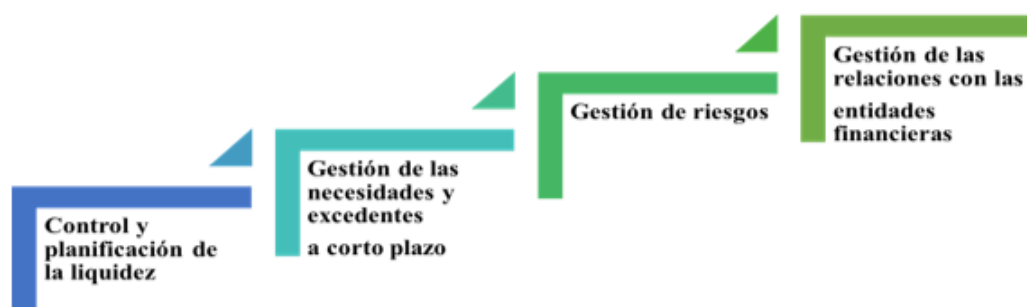
En tal sentido, los tesoreros tuvieron que luchar con el problema de obtener liquidez frente a la disminución de sus entradas tras la reducción de precios de las materias primas, junto a la gran fluctuación en el mercado de divisas, que se había mantenido estable en los años anteriores.

En aras de lograr estabilidad de las empresas en el mercado, los tesoreros tuvieron que adaptarse a los nuevos escenarios y buscándose medidas eficientes a los problemas de financiación y gestión de riesgos.

Lo expuesto, hace notar que la Tesorería desempeña un papel fundamental en la empresa, pues es responsable de asegurar el adecuado uso de los recursos monetarios, cualquiera que sea la actividad a la que esta se dedique. En este sentido, es necesario indicar las responsabilidades de tesorería:

Responsabilidades de Tesorería

El departamento de Tesorería tiene funciones primordiales, las cuales se muestran en el siguiente esquema:



Esquema N° 1. Funciones de Tesorería
Elaborado por: Karina Santillán C.
Fuente: a partir de la literatura revisada.

Para tener una visión más amplia de las funciones de Tesorería, es necesario detallar cada una de ellas:

a) Planificación y control de la liquidez

Una correcta planificación estratégica anclada a la gestión, permite ir modelando el portafolio de procesos institucionales, lo que propicia un mejoramiento continuo direccionado a la consecución de objetivos como el logro de eficiencia interna, mismo que se refleja en el servicio prestado a las organizaciones de la EPS (Guerra et al., 2014).

El departamento de Tesorería debe llevar un presupuesto, el cual “permite conocer anticipadamente las necesidades y excesos de medios líquidos que se desprende de la situación actual de la entidad; el mismo que debería tener coordinación con la proyección general de esta” (Iturralde et al., 2005, p. 30).

A su vez, se coincide con Choice Grupo (2014), cuando menciona que el presupuesto se debe realizar cerca de finalizar el año y no se modifica durante el mismo, la visión que se tiene a futuro es muy corta, lo cual conlleva, a que la capacidad de reacción se reduzca, por lo tanto, lo idóneo es elaborar un presupuesto *revolving*; es decir, que periódicamente se lo vaya modificando según las necesidades de la empresa.

Asimismo, según Navarro (2017), el control es dar seguimiento a las políticas aplicadas través del análisis de los estados financieros e indicadores, lo que permite comprobar si hay una adecuada gestión de Tesorería, que conlleva a una apropiada aplicación de los procesos de utilización de los recursos monetarios.

En tal sentido, es trascendental recalcar que un monitoreo constante la liquidez institucional, es con el fin de “tener disponible suficiente para las necesidades operativas, pero no más del preciso en retribuir a los bancos por los servicios recibidos” (Smith, 1986, p. 30).

b) Gestión de las necesidades y excedentes a corto plazo

La tesorería debe analizar la manera de dar rendimiento al efectivo disponible, ya sea en recursos financieros u otras maneras hacerlo productivo, siempre que se tome en cuenta factores como seguridad, solvencia, rentabilidad. Asimismo, se coincide con Iturralde et al. (2005), cuando plantea, que: “Las necesidades financieras se deben prever con la máxima antelación posible, al mismo tiempo que se determina la línea viable de financiación que se utiliza en caso de tener que enfrentarse a algún imprevisto o situación no esperada” (p. 4). En este sentido, el departamento de Tesorería es quien decide cuales son los mejores instrumentos a utilizar, entre ellos se pueden mencionar los siguientes:

- **Certificado de depósito a Plazo Fijo.-** Es un producto financiero que consiste en la entrega de una cantidad de dinero a una institución financiera durante un tiempo determinado. Transcurrido ese plazo, la entidad lo devuelve junto con los intereses pactados. También pueden ser pagaderos periódicamente mientras dure la operación.
- **Acciones.-** Según Ramírez Mirabal (2018), “Es un documento que representa la participación en el capital social de una empresa. Se puede aseverar que una acción es un “valor” que es representativo del capital en una compañía, y es el medio principal para reunir capital de negocio” (p.1). Las inversiones pueden ser ordinarias, cuando el “valor negociable otorga derechos políticos y económicos en igual proporción a su participación inicial, y son preferentes cuando es el valor negociable que otorga una preferencia económica o dividendo de cobro preferente. Generalmente, carecen de derecho de voto” (Comisión Nacional de Valores [CNV], 2007, p.2).
- **Bonos.-** “Son títulos o instrumentos de deuda, que pueden contraer los gobiernos y empresas con los tenedores de estos, a cambio de pagos futuros por concepto de intereses y capital” (Moreno Brieva, 2014, p.73).
- **Papel comercial.-** Según Moyer, McGuigan y Kretlow (2000), los papeles comerciales “son pagares a corto plazo, emitidos por grandes compañías que son

comprados por empresas con excedentes, bancos, aseguradoras, fondos de pensiones y otros tipos de instituciones financieras” (p. 691).

- **Obligaciones y Bonos Cupón Cero.-** Son obligaciones cotizadas a descuento (los intereses se perciben al final de la vida del título), al igual que las letras, sólo que los descuentos, al ser a mayor plazo que en éstas, adquieren un volumen importante. Este producto tiene una gran sensibilidad a las oscilaciones de los tipos de interés subiendo su precio rápidamente cuando bajan los intereses y viceversa. Por ello, este tipo de obligación tiene un carácter especulativo, aunque su emisor sea el Estado (Afi, 2019, p.20).
- **Swaps.-** Es un contrato de permuta en el que las dos partes acuerdan intercambiarse flujos financieros en una fecha determinada, en función de unos tipos de cambio o interés predeterminados (Afi, 2019, p.56).
- **Confirming.-** Es un producto por el que una entidad financiera gestiona los pagos a proveedores de las empresas clientes, ofreciendo a las mismas una financiación automática de sus créditos cuando se dispone de la conformidad de pago de las facturas (Afi, 2019, p.48).

c) Gestión de riesgos

El Tesorero, es el encargado de analizar hasta qué punto la institución puede incurrir en un riesgo financiero, tras el estudio de la cobertura de los instrumentos que permitirán cubrir los cobros y pagos.

En tal sentido, se coincide con Iturralde et al. (2005) cuando indican, que aunque hay varios tipos de riesgo, los principales que debe tomar en cuenta el tesorero, son:

- a) El riesgo que se produce por las fluctuaciones en los tipos de interés de los activos y pasivos que cualquier agente económico puede tener. La cobertura de este riesgo supone no soportar pérdidas tan altas pero también obtener rentabilidades más bajas de las esperadas a priori.
- b) El riesgo de tipo de cambio, que surge por variaciones en la cotización de las divisas respecto a su posición. Supone asumir pérdidas superiores a las previstas, o ganancias inferiores a las esperadas como consecuencia de la alteración del tipo de cambio de una divisa.

d) Gestión de las relaciones con las entidades financieras

El departamento de Tesorería debe relacionarse constantemente con las entidades financieras, por ello, una de las habilidades del Tesorero es el poder de negociación, pues negocia tasas de interés de los instrumentos financieros, así como convenios o acuerdos

que tenga firmados con instituciones del sistema financiero para dar una mejor movilidad del efectivo disponible.

A modo de resumen, el departamento de Tesorería es el responsable del adecuado manejo del efectivo de la institución, por ende debe estar en constante revisión de sus proyecciones, y debe establecer estrategias que generen rentabilidad a los excedentes de liquidez como para conseguir fuentes de financiamiento que permitan dar la continuidad al negocio.

1.2 Principales conceptos en la gestión de Tesorería

- **Gestión de Tesorería**

Se define a la utilización de técnicas o procedimientos que ayudan a administrar de manera adecuada el dinero de la empresa, entre sus funciones principales se menciona controlar las entradas y salidas del efectivo, asegurándose la forma de cubrir las obligaciones inmediatas; es decir, garantiza la liquidez de la institución, y brinda rentabilidad de los excedentes utilizando los instrumentos monetarios disponibles en el mercado, tales como las inversiones financieras, negociación de documentos en la bolsa de valores, entre otros (Olsina, 2009).

Se coincide con Araiza (2014), cuando menciona que, para que una gestión de Tesorería sea eficiente, comprende disponer de toda la información interna y externa en la elaboración de planes y previsiones, pues existen empresas donde la preparación del estado del flujo del efectivo constituye el centro para la toma de decisiones. Por lo tanto, la correcta misión de tesorería lleva consigo, asumir una serie de responsabilidades sobre el control de los flujos monetarios de la entidad así como su posición de liquidez, que debe conducirse a una mejora de los resultados obtenidos en el departamento financiero, todo ello en unión con el resto de departamentos de la empresa (Iturralde, et al., 2005).

De tal manera, se concuerda con Sánchez y Millán (2012), cuando mencionan que la gestión adecuada de Activos y Pasivos, permiten combatir los posibles inconvenientes futuros con la liquidez. En este sentido, el riesgo representa uno de los principales factores para que la salud financiera de una empresa se deteriore, porque la falta o exceso de liquidez no solo obliga a congelar los recursos financieros de la entidad o tener efectivo ocioso que genera poca rentabilidad dependiendo del caso sino que además conduce al endeudamiento en busca de obtener dinero líquido; que en lo posterior, afecta a la rentabilidad debido a las obligaciones que se contraen con otras instituciones financieras.

En definitiva, como propone Torán (1997) y Valensi (2003), el responsable de la gestión de la tesorería debe poseer la competencia de diseñar y gestionar un sistema de “cash management”. Con lo cual, Santandreu (2002) considera a la Tesorería “un centro de movimientos monetarios con independencia de la actividad propia económica de la empresa” (p.2).

En tal sentido, se establece una relación directa entre la gestión de tesorería, la liquidez y la rentabilidad, conceptos que se detallan a continuación:

- **Liquidez**

Según Brealey (2010), la liquidez se entiende como la capacidad para financiar aumentos del volumen de activos y cubrir las obligaciones en los plazos establecidos, sin generar pérdidas.

“Liquidez a corto plazo, definida como capacidad de cumplir con las obligaciones de forma inmediata y en el momento correspondiente” (Sans de Madrid & Higuera Hueso, 2013).

Cuadro N° 1. Liquidez a corto Plazo

Definición	Refleja la liquidez que posee cada entidad con el uso de dos cuentas fundamentales que son la cantidad de fondos disponibles sobre los depósitos a corto plazo. En la cual se mide la capacidad de responder a obligaciones inmediatas.
Fórmula de cálculo	
$\left(\frac{\text{Fondos Disponibles}}{\text{Depósitos a Corto Plazo}} \right) * 100$	
Definición de las cuentas relacionadas	
Fondos Disponibles: recursos de disposición inmediata que posee una entidad para realizar sus pagos constituyen garantía eficaz de solvencia. Depósitos a corto plazo: son aquellos bienes depositados que pueden ser solicitados por el depositante en cualquier momento (corto plazo).	
Interpretación del indicador	Mientras más alto sea el indicador, refleja que la entidad tiene mayor capacidad de responder a requerimientos de efectivo inmediato por parte de sus depositantes o requerimientos de encaje.

Elaborado por: Karina Santillán C.

Fuente: Metodológicas de Indicadores Financieros. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- **Rentabilidad**

Según MytripleA (2018), “la rentabilidad es el rendimiento que producen una serie de capitales en un determinado período de tiempo. Es una forma de comparar los medios que se han utilizado para una determinada acción, y la renta generada fruto de la misma”.

En tal sentido, la rentabilidad es la capacidad que ésta tiene en producir utilidades, partiendo de la inversión o aporte inicial de los socios o accionistas y hacerlo más productivo. Se obtiene al dividir la utilidad neta sobre el capital contable. Una de las estrategias principales para mejorar la rentabilidad, es reducir costos sin afectar la productividad de la empresa, incrementar sus ventas a través de promociones, campañas, entre otros. Este indicador, muestra el buen desempeño, calidad y salud financiera (Morillo, 2001). Asimismo, se coincide con Forero y Bohórquez (2008), cuando mencionan, que la calidad es un factor sustancial que influye en la generación de estándares adecuados, es fuente generadora de fortalezas que contribuyen a que la entidad sea competitiva.

El indicador de rentabilidad, es igual a la Rentabilidad del Activo (ROA) y la Rentabilidad del Patrimonio (ROE), pues éste permite medir el desempeño empresarial. Según (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2017) sus conceptos y fórmulas de cálculo, son las siguientes:

- **Rentabilidad del Activo (ROA)**

Este indicador mide la eficacia en el manejo de los recursos de la entidad.

Cuadro N° 2. Rentabilidad del Activo (ROA)

Definición	Mide el nivel de retorno generado por el activo. Es una medida de eficacia en el manejo de los recursos de la entidad.
Fórmula de cálculo	
$\frac{(Ingresos - Gastos)}{(Activo\ total\ promedio * 12)/mes}$	
Definición de las cuentas relacionadas	
Ingresos menos gastos: corresponde a la diferencia entre los ingresos y los gastos. Cuando el cálculo es a un mes diferente de diciembre, esta diferencia debe multiplicarse por 12 y dividirse para el mes con el cual se realiza el análisis.	
Interpretación del indicador	Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no podrá generar los suficientes ingresos que permitan fortalecer el patrimonio.

Elaborado por: Karina Santillán C.

Fuente: Metodológicas de Indicadores Financieros. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

- **Rentabilidad del Patrimonio (ROE)**

Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio.

Cuadro N° 3. Rentabilidad del Patrimonio

Definición	Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera.
Fórmula de cálculo	
$\frac{(Ingresos - Gastos)}{(Patrimonio\ total\ promedio * 12)/mes}$	
Definición de las cuentas relacionadas	
Ingresos menos gastos: corresponde a la diferencia entre los ingresos y los gastos. Cuando el cálculo es a un mes diferente de diciembre, esta diferencia debe multiplicarse por 12 y dividirse para el mes con el cual se realiza el análisis.	
Interpretación del indicador	Mientras menor sea el indicador, la entidad muestra que no tendría los suficientes recursos para cubrir la remuneración de los accionistas.

Elaborado por: Karina Santillán C.

Fuente: Metodológicas de Indicadores Financieros. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

En tal sentido, se coincide con Guajardo y Andrade (2008) cuando detallan que es la rentabilidad basada en la cifra de utilidad, y la liquidez del flujo de efectivo, por lo que resulta necesario conocer a fondo el concepto de este último:

- **Estado de Flujo del Efectivo**

Una herramienta de control de la liquidez es el Estado de Flujo del Efectivo, representa un papel significativo en el movimiento fluido del dinero, pues, al clasificar los datos en actividades de operación, que son la principal fuente de ingresos de la institución, de inversión, las mismas que se relacionan con la adquisición de activos y de financiamiento son las que conciernen a créditos de terceras personas u organizaciones. Por lo tanto, el estado de Flujo del Efectivo proporciona junto con otros estados financieros la información necesaria en la evaluación de la capacidad de la empresa para generar liquidez y adaptarse a cambios que exige el mercado (Díaz, 2006).

- **Gestión de Liquidez en el Sistema Financiero**

El sistema financiero desempeña un rol fundamental al intervenir en el proceso de intermediación financiera, pues dinamizan la economía con la captación de depósitos y la colocación de créditos. Esta actividad, repercute en la liquidez, por lo que una adecuada gestión plazos y montos de los activos y pasivos hace que el dinero esté disponible en el

momento requerido, por ende, le ayuda a estar preparada a posibles riesgos de liquidez, sin embargo, se resalta que la falta o exceso de la misma en una institución puede afectar su estabilidad, por ello, es preciso fortalecer la entidad ante potenciales riesgos (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2008).

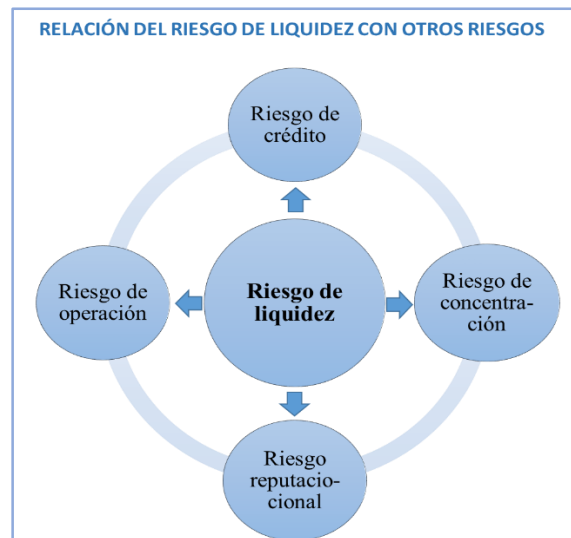
- **Gestión del Riesgo de liquidez**

Antes de explicar éste concepto, es transcendental conocer lo que indica la (Superintendencia de Bancos, 2018), respecto al Riesgo de liquidez, que “es la probabilidad de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la entidad en enfrentar una escasez de fondos para cumplir sus obligaciones a corto plazo, y determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables, bien sea para el pago de siniestros o para el ajuste de reservas inadecuadamente calculadas”.

En tal sentido, la gestión del riesgo de liquidez: “es el proceso de identificación, evaluación, seguimiento, control y mitigación del riesgo, comprende diversos subprocesos como administración de flujos de fondos, el examen de la estructura de los depósitos, y la continuidad de los índices de liquidez”.

Con lo cual, las entidades del sistema financiero, producto de la naturaleza de su actividad económica, es la intermediación financiera. Siempre están expuestas al riesgo de liquidez, por lo tanto, se coincide con el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (2008), cuando señala que las instituciones financieras deben contar con un adecuado control del activo líquido, a través de procesos, sistemas y utilización de escenarios de pruebas de tensión.

Es conveniente considerar, que el riesgo de liquidez no es aislado, es decir, tiene relación directa con otros tipos de riesgo como: riesgo de crédito, riesgo de concentración, riesgo reputacional y riesgo de operación como se muestra el esquema No.2, los cuales deben ser mitigados con políticas o planes creados por comités de riesgos especializados que agrupen a personas claves de la institución y sesionen simultáneamente para documentar sus procedimientos que ayuden a minimizar los riesgos mencionados. Estos comités de riesgos, también podrán actuar como apoyo del comité ALCO en el caso del riesgo de liquidez, siempre y cuando los manuales de riesgos así lo definan.



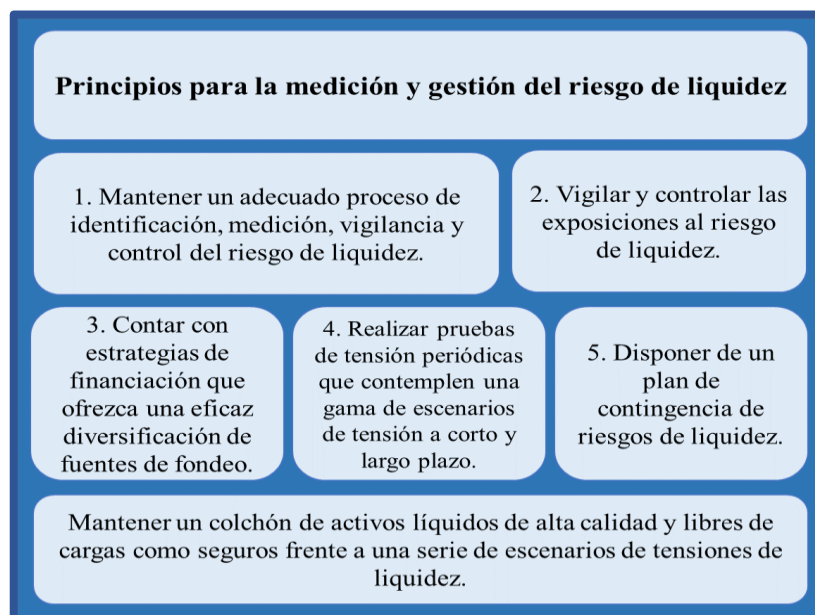
Esquema N° 2. Relación del riesgo de liquidez con otros riesgos

Elaborado por: Karina Santillán C.

Fuente: a partir de la literatura revisada.

Como se observa en el esquema N° 2, se coincide con Sánchez Mayorga y Millán Solarte (2012) cuando mencionan, que la liquidez es de vital importancia en una institución y para el sector financiero en general, al presentarse un riesgo de liquidez también se presenta uno de crédito por la falta de recursos en la colocación de cartera, esto conlleva, a un riesgo reputacional que puede ser exacerbado por otros riesgos financieros y operacionales.

Asimismo, es significativo señalar los principios que contribuyen a que la medición y gestión del riesgo de liquidez sea eficaz:



Esquema N° 3. Principios para la medición y gestión del riesgo de liquidez

Elaborado por: Karina Santillán C.

Fuente: a partir de la literatura revisada.

Los principios para la medición de riesgos de liquidez, son indispensables para lograr una adecuada gestión de Tesorería, una herramienta en el primer principio, es el flujo de caja proyectado, lo cual permite controlar las entradas y salidas del dinero. En el segundo, es necesario tomar en cuenta las normas regulatorias y la capacidad de generar liquidez. En el tercero, es conveniente mantener buenas relaciones con los fondeadores externos de tal manera, que se puedan conservar líneas de crédito abiertas, para así darles uso en el caso de que exista necesidad de liquidez. En el cuarto, las pruebas de tensiones de liquidez sirvan de base en la creación de planes de contingencia eficaces. En el quinto, deben establecerse procesos claros y roles de responsabilidad para la activación del plan de contingencia. Como último, no debe existir ningún tipo de restricciones en la utilización de los activos líquidos.

1.3 Estudio de modelos de tesorería

La necesidad de mejorar o reforzar la gestión de la Tesorería, obliga a las instituciones financieras a definir un modelo que contribuya a la óptima administración del recurso monetario, considerado base para que una institución pueda seguir avanzando. En este sentido, es fundamental iniciar con la definición de modelo y la descripción de las responsabilidades de Tesorería, su misión, así como sus objetivos, importancia, factores y conceptos que influyen en el desenvolvimiento de las actividades de un Tesorero.

Modelo

Según Wadsworth (1997), modelo: “es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que ya existe. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad”. En este sentido, permiten resumir eventos particulares, es decir, es la representación en pequeño de un proceso u objeto.

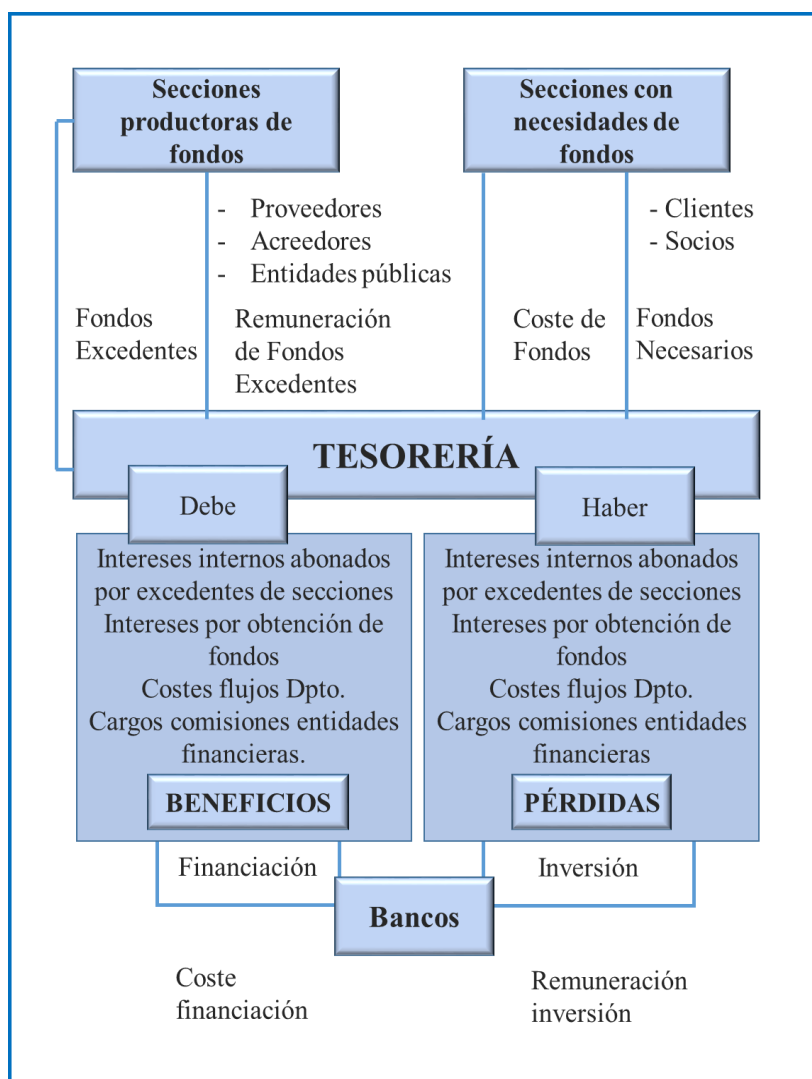
Es indispensable adoptar modelos de gestión de tesorería que estén en función del contexto y de las propias características de la empresa, de sus objetivos y circunstancias (Sánchez, 2005), a continuación se analizan dos de ellos:

Modelo de tesorería centralizada

Justamente, Larrán (2000), propone que se establezca de forma clara, las relaciones y diferencias entre las operaciones de tesorería asociadas al devengo (beneficio ordinario) y las relacionadas con los cobros y pagos (*cash*), dada la confusión en muchas empresas

que mezclan ambas realidades y procesos, debiéndose a que se ignoran las cuestiones vinculadas a la tesorería que afectan a los resultados de la entidad.

El modelo centralizado de tesorería, explica los diferentes pasos a seguir para centralizar la gestión de tesorería en una empresa, su finalidad es el manejo eficiente de la liquidez de la institución, pues contribuye a la reducción de costos, incremento del control, mejora en el acceso y calidad de la información. Lo relevante, es agrupar actividades como concentración del poder negociador, análisis de inversiones y financiación (Estrategia Financiera, 2005).



Esquema N° 4. Modelo de Tesorería Centralizada
Fuente: Gestión de la Tesorería. 2002

Como se puede observar en el esquema, se corrobora lo mencionado, donde la Tesorería representa el eje central de la administración del efectivo, pues es el que controla las entradas y salidas del dinero de toda la empresa, todo se encuentra centralizado, de tal

manera, que de existir excedentes los coloca en inversiones o en caso de haber déficit procede con la gestión de financiamiento. Cabe recalcar, que está bajo la supervisión del área financiera.

Como primer paso, está la centralización bancaria, que consiste en seleccionar las entidades bancarias con las que se va a trabajar en función de la calidad del servicio, apertura para negociar nuevas condiciones económicas, que cumpla con las expectativas de la institución. Asimismo, optimizar el tiempo y reducir los procedimientos administrativos respecto a los pagos, destinar días específicos en la emisión de estos previa la negociación con el proveedor.

Además, es sustancial considerar las previsiones en cuanto a todas las necesidades económicas a largo plazo consideradas para un año; y, a corto plazo para poder ajustar los pagos y gestionar con anterioridad el efectivo a utilizar.

Al momento de conseguir financiamiento, una buena opción es el *chash pooling*, que consiste en préstamos automáticos que contribuyen al aseguramiento del pago de obligaciones.

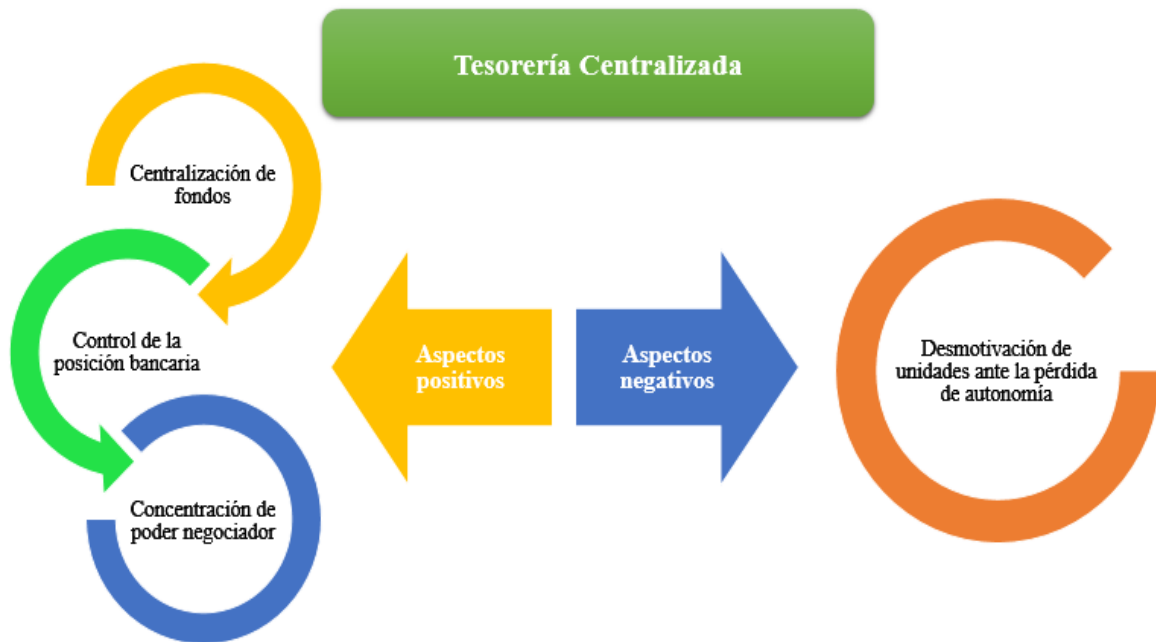
El siguiente esquema, muestra los objetivos un modelo de Tesorería Centralizada:



Esquema N° 5. Objetivos de la Tesorería Centralizada
Elaborado por: Karina Santillán C.
Fuente: a partir de la literatura revisada.

Como se puede observar en el esquema N°5, al aplicar el modelo de Tesorería centralizada, se puede tener un resultado de eficiencia en las actividades, optimización de los recursos, reducción de costos; factores que son sin duda alguna, la base fundamental

para alcanzar un buen desempeño en la empresa. Es significativo, reconocer que la centralización de la Tesorería, tiene sus aspectos positivos y negativos, los cuales se muestran en el siguiente esquema:



Esquema N° 6. Aspectos positivos y negativos de la Tesorería Centralizada
Elaborado por: Karina Santillán C.
Fuente: a partir de la literatura revisada.

Con la centralización de fondos, se logra la optimización del activo líquido ocioso, pues incrementa la capacidad de negociación de condiciones bancarias en cuanto a tasas de interés y en costos por servicios. Sin embargo, puede aparecer cierta dificultad que a veces puede pasar por desapercibida, pero que tiene gran relevancia, se trata del impacto organizativo que implica y el impacto sobre los departamentos y las personas al limitar su capacidad de decisión.

Barreras que dificultan la centralización

Una de las principales barreras que se puede mencionar, son las limitaciones en el aspecto tecnológico, pues son pocos y costosos los sistemas que ofrecen asistencia total en el tema de gestión del efectivo, por lo que se genera la información de manera manual, a ello se une, la falta de datos para una adecuada gestión. De esta manera, Tesorería debe manejar de manera consolidada la información.

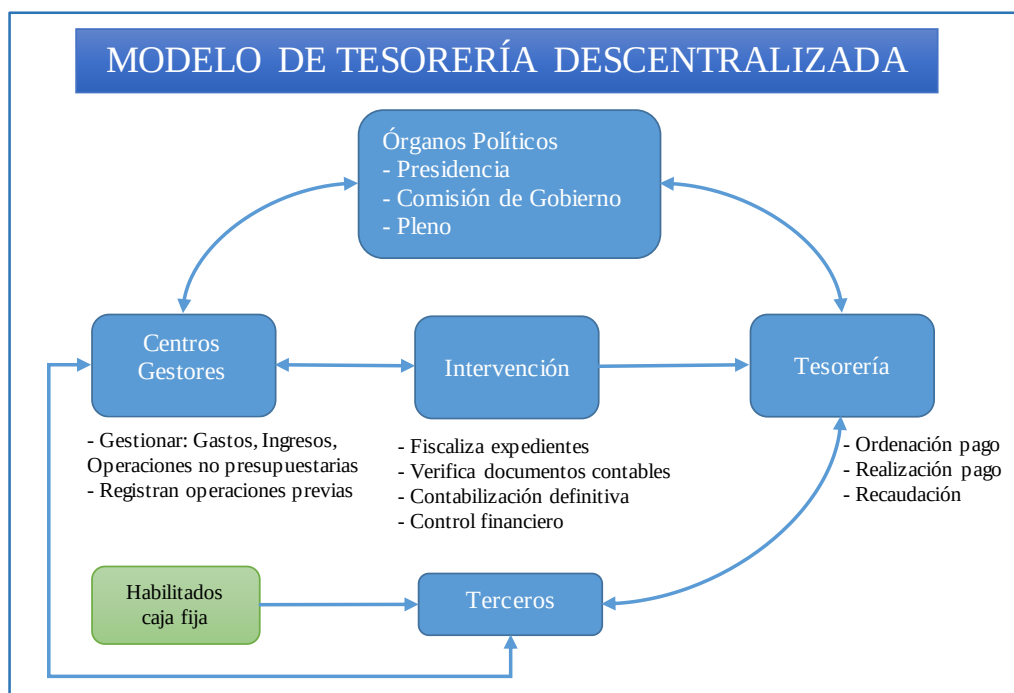
La falta de recursos, es otra de las barreras que obstaculizan la centralización, pues según una encuesta de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) de 2014, el 54% de las tesorerías cuentan con menos de cinco empleados de tiempo completo. Lo que significa, que delegar más funciones a Tesorería requiere de incremento de personal. Se coincide con Marín (2016), cuando menciona que un tesorero central necesita tener la misma visión a medio plazo. Lo cual implica, que debe desarrollarse el sistema de planificación de tesorería común para todas las compañías. Y eso supone alinear:

- 1) Los procedimientos de elaboración de las previsiones de tesorería;
- 2) Los conceptos de identificación de flujos de cobro y pago, de forma que sean homogéneos en su información; y,
- 3) La información, sobre todo sobre operativa intercompañía debe ser coherente. No puede ser, que la compañía A, diga que cobrará de B en 60 días, mientras B dice que le pagará a A en 90 días.

Modelo de Tesorería Descentralizada

Según Back (1990), el Modelo de Tesorería Descentralizada, puede aplicarse en base a la complejidad de la empresa como es el caso de *Holdings*, filiales, entre otros. Sin embargo, el control financiero debe llevarse desde una central, para evitar que se produzcan conflictos con la política financiera del grupo.

En tal sentido, cada unidad lleva funciones propias de Tesorería, existe autonomía, pues cada unidad se convierte en centro gestor y decide con quién trabajar, ellos son quienes gestionan los gastos o ingresos, manejan el efectivo, sus ventajas son la mayor autonomía de cada unidad; no obstante, se pierde el sentido de pertenencia, tal como lo muestra el esquema N°7 Modelo de Tesorería Descentralizada donde se observa la existencia de centros gestores que trabajan directamente con su tesorero, los cuales son los responsables de gestionar los ingresos, gastos y responder ante sus obligaciones inmediatas y su posterior registro. Con lo mencionado se corrobora que este modelo puede ser aplicado dependiendo de la naturaleza y el grado de complejidad de la organización.



Esquema N° 7. Modelo de Tesorería Descentralizada

Fuente: <https://www.slideserve.com/rocio/el-control-interno-en-un-modelo-de-gestion-presupuestaria-descentralizada>.

Principales diferencias entre los Modelos de Tesorería Centralizada Vs. Descentralizada

Tanto el modelo de Tesorería centralizada como la descentralizada, tienen aspectos positivos y negativos, los cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 4. Diferencias entre los Modelos de Tesorería Centralizada Vs. Descentralizada

	Tesorería Centralizada	Tesorería Descentralizada
Objetivo	Gestión global de fondos, flujos, riesgos y recursos	Gestión local de todos o parte de los fondos, flujos, riesgos y recursos
Aspectos Positivos	Optimización de recursos Gestión integrada de la Tesorería Gestión global del riesgo Sistemas de información sofisticados Centro de beneficio	Alta motivación profesional Sistemas de información sencillos Proximidad al "hecho"
Aspectos Negativos	Alta cualificación personal No involucración local en las decisiones	Excesivo número de entidades Gestión operativa y no financiera Menores posibilidades de optimización de recursos

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: <https://www.slideserve.com/rocio/el-control-interno-en-un-modelo-de-gestion-presupuestaria-descentralizada>.

Como se puede observar, ambos modelos tienen sus aspectos positivos y negativos, pero se habla de optimización de recursos, el modelo Centralizado de Tesorería es el más apropiado para aplicarlo en las empresas, claro que depende de las características de la misma.

Asimismo, el excesivo número de entidades y gestión operativa son aspectos no muy favorables en la Tesorería descentralizada, a diferencia de la centralizada, que hay una gestión integrada de Tesorería.

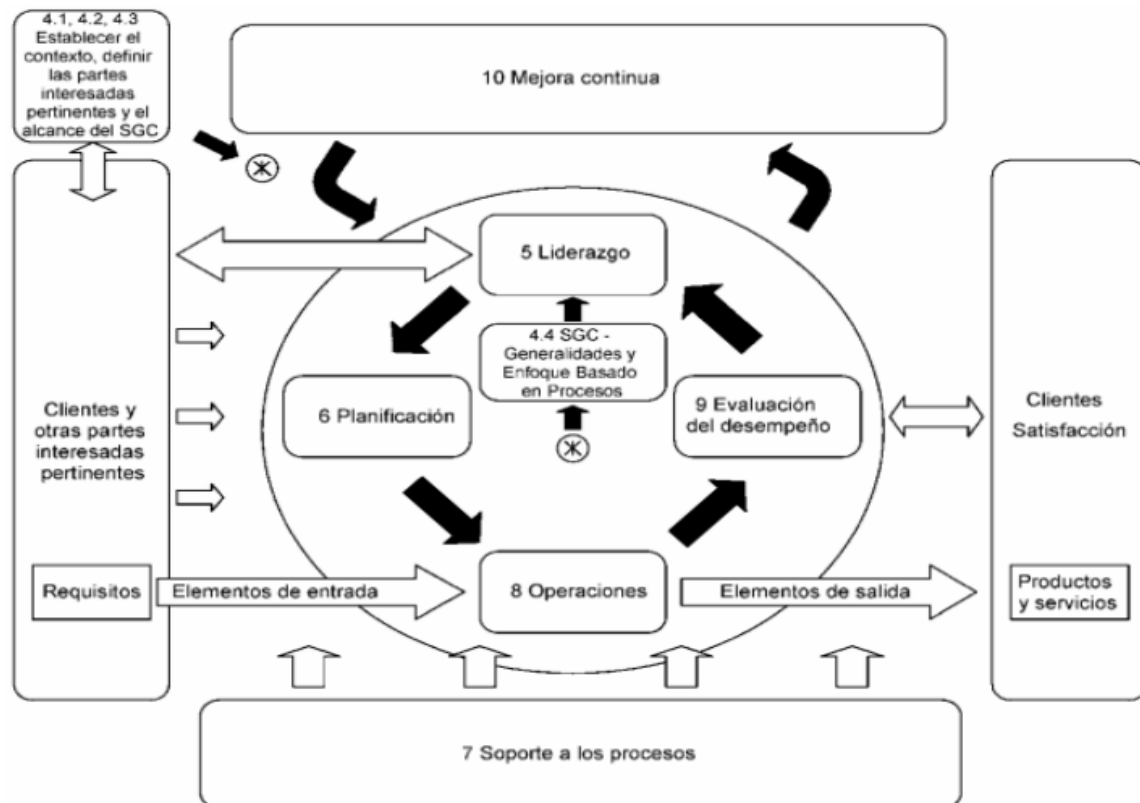
Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

El esquema N°8, muestra lo importante que es para las empresas implementar los procesos correspondientes para gestionar la calidad. En este sentido, Juran (1996), es uno de los gurús de la calidad junto con Edwards Deming y Philip Crosby, el cual considera que, para gestionar la calidad se requieren de tres procesos (trilogía de Juran):

- 1) Planificación de la calidad;
- 2) Control de la calidad; y,
- 3) Mejora de la calidad.

Los tres procesos forman parte del modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en procesos, descrito por la *International Organization for Standardization* en la norma ISO 9001:2015; puesto que, esta acoge la metodología “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA). Este modelo, al ser implementado en la empresa, “puede ayudar a una organización a mejorar su desempeño global y, constituye un componente integral de las iniciativas de desarrollo sostenible” (ISO, 2015). De esta manera, puede ser integrado a otros modelos que se han abordado con anterioridad, dado que se complementan unos con otros para proveer información oportuna para tomar decisiones proactivas dentro de las organizaciones.

Es importante resaltar que bajo la orientación por procesos los responsables se enfocan primordialmente en el desempeño de los procesos de inicio a fin y en alinearlos con los objetivos estratégicos (Gutiérrez et al., 2018) y se satisfagan las expectativas o necesidades del personal, con ello, se contribuye a un crecimiento sostenible de la empresa.



Esquema N° 8. Modelo de un Sistema de Gestión basado en Procesos

Fuente: Normas ISO 9001:2015, por Organización Internacional de Normalización, 2015.

Al respecto, según menciona D'Alessio (2012), los beneficios notorios de una adecuada implementación del modelo de SGC descrito en la norma ISO 9001, son:

- a) Mejora la calidad del producto y del diseño;
- b) Mejora la calidad del proceso;
- c) Permite la reducción de deshechos, quejas y devoluciones;
- d) Mejora la utilización de los recursos obteniendo una mayor productividad;
- e) Aumenta la satisfacción de los trabajadores y la creación de una cultura de la calidad;
- f) Aumenta la confianza de los clientes; y,
- g) Mejora la imagen y credibilidad de la empresa.

El modelo del SGC mostrado en la ISO 9001:2015, al basarse en la metodología PHVA, busca la mejora continua del proceso y de la calidad de los productos. Para ello, una etapa fundamental es el control de la calidad. Este es el proceso, que monitorea y registra los resultados de la ejecución de las actividades de calidad, a fin de evaluar, el desempeño y recomendar los cambios necesarios. Es decir, en el proceso de control de la calidad, se busca verificar el cumplimiento de los requerimientos de la calidad (Veliz, 2014), tanto de los procesos como de los productos.

Para efectuar un adecuado control de la calidad, D'Alessio (2012), hace referencia a una serie de herramientas, entre las que se pueden resaltar:

Hoja de verificación de datos: se emplean para obtener datos en los que se deben especificar todos los factores de interés de un problema determinado.

Diagramas Causa-Efecto: permiten detectar, cualitativamente, las causas relacionadas con la maquinaria, los insumos, el personal, los procesos, el ambiente laboral, la cultura organizacional y los aspectos económicos de un problema determinado.

Diagramas de Flujo: permiten identificar la secuencia de actividades de un proceso, para posteriormente, mediante otras herramientas, realizar una inspección de cada actividad.

Diagramas de Pareto: se utilizan para priorizar los problemas que ocurren dentro de la empresa, de tal manera que se busca solucionar primero los problemas cuyas causas sean las más frecuentes.

Gráficos de tendencia: sirve para indicar cómo evoluciona una variable en el tiempo, de tal manera que se puede identificar la tendencia de la misma.

Histogramas: se emplean para mostrar con qué frecuencia sucede un determinado evento, siendo que se pueden determinar límites de control.

Diagramas de dispersión: permiten observar y evaluar la relación entre dos variables, una dependiente y la otra independiente, y ver cómo afecta la segunda a la primera.

Gráficas de control: se utilizan para evaluar la calidad de un proceso en el tiempo, fijando límites de control para eliminar las causas que ocurren con mayor frecuencia. Todas las herramientas descritas pueden emplearse de manera independiente o de manera conjunta para permitir la identificación de problemas en la calidad y, por tanto, las oportunidades de mejora (Barreda, A. et al. 2017).

CAPÍTULO II. PROPUESTA DEL MODELO CONCEPTUAL DE TESORERÍA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “SAN JOSÉ” LTDA.

2.1 Caracterización y Análisis del diagnóstico de área de Tesorería en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., cuenta con un departamento de Tesorería, el cual desempeña sus funciones basándose en la normativa interna vigente, donde establece que es el responsable de administrar el efectivo de la institución y controlar el índice de liquidez. En tal sentido, al analizar las actividades actuales, se puede evidenciar que aquel está dedicado no solo a la administración del activo líquido, sino también realiza tareas operativas. Pues de acuerdo con la literatura consultada, Tesorería es un área de negociación independiente de las áreas del negocio, por ende varias de las actividades que actualmente ejecuta son propias del departamento de operaciones.

Al respecto, se investigaron las causas de esta situación arrojando como resultado, que anteriormente había ausencia de un área de operaciones donde se concentren las movimientos operativos propios del negocio, el cual recientemente se implementó; sin embargo, aún no se le asignan todas las funciones que por su naturaleza deben cumplir. Asimismo, se analizaron los reglamentos internos en los cuales debe regirse el departamento de Tesorería, donde se pudo evidenciar que el manual de procedimientos de Tesorería contiene cuarenta y cinco procesos, en el cual, se corrobora el exceso de actividades ajenas a él, pero también se detectó, que no existe el procedimiento para conseguir financiamiento externo. Además, contienen manuales operativos, los mismos que deben ser entregados junto a las actividades al área correspondiente.

En cuanto a la ejecución de los procedimientos, se puede detectar que la mayor parte lo hace de manera manual, es decir, no cuentan con las herramientas tecnológicas necesarias que les permita reducir las actividades y optimizar el tiempo. Entre las principales actividades que el departamento ejecuta se detallan las siguientes:

- Cumplir de manera oportuna con las obligaciones del Banco Central del Ecuador.
- Servicio de transferencias interbancarias.

- Administración de la cuenta de depósitos no identificados.
- Control de la cámara de compensación de cheques.
- Administración de los depósitos a plazo fijo de Instituciones Financieras (cuenta 2103).
- Presentación de información de manera oportuna a Organismos de Control y departamentos afines.
- Control de la liquidez de la institución.
- Asegurar una adecuada administración del efectivo.
- Administración del portafolio de las inversiones de la institución.

Asimismo, se revisó el perfil de funciones del Tesorero y Asistente de Tesorería, donde se pudo determinar que hay funciones que no concuerdan con lo que realmente debe realizar el departamento de Tesorería, a modo de ejemplo, se menciona lo que al momento entre sus funciones reflejan: controlar el cuadro de depósitos no identificados, analizándose las cuentas para su registro contable y devolución al socio correspondiente; esta función es netamente operativa ajena al departamento; y, otra función que es netamente del área de Negocios es apoyar en la gestión de captación de recursos internos y externos, además de analizar y negociar inversiones receptadas de las instituciones financieras para garantizar la disponibilidad de recursos para la operación de la cooperativa.

En las funciones del Asistente de Tesorería, se encuentra: elaborar cheques, transferencias para pago a proveedores, retiro de ahorros de los socios, requerimientos de clientes vía banco central, nómina de clientes, nómina interna, pago de obligaciones financieras o normativas en el plazo establecido. Esta función, abarca una gama de actividades, de las cuales, la mayoría son operativas y deberían ser trasladadas al Departamento de Operaciones.

Al analizar los perfiles se puede deducir que no todas las funciones que desempeña Tesorería son propias de ella. Luego de diagnosticar la realidad del departamento de Tesorería en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., se considera necesario continuar con la descripción de los métodos y tipos de investigación utilizados, así como la aplicación de las encuestas al personal del departamento de Tesorería y a Tesoreros de otras cooperativas de ahorro y crédito del segmento.

Así mismo, el encargado del departamento de Tesorería, es considerado en la aplicación de la entrevista con el fin de conocer como está conformado su departamento en lo que se refiere a actividades y funciones que desempeñan.

2.2 Métodos, tipos y técnicas de investigación

La investigación se enfoca en el análisis de manuales y actividades que mantiene el departamento de Tesorería, respondiendo al empleo del método de análisis documental, el cual permite, detectar debilidades que pueden ser rectificadas con el modelo y procedimiento que se propone en el trabajo. En este sentido, se obtiene información para ser mejorada a través de la propuesta para el departamento objeto de estudio.

En tal sentido, se emplean el enfoque cualitativo, pues permite examinar aquellas particularidades, basándose en la experiencia de los tesoreros de otras instituciones del mismo segmento, y el encargado del departamento de Tesorería, también se utiliza el cuantitativo, porque que se analizan e interpretan los datos numéricos obtenidos, los cuales son transformados en información, para sobre ella, lograr verificar la situación financiera de la cooperativa.

Así mismo, otro de los métodos empleados es el Inductivo-Deductivo, el cual, se basa en el análisis de la información documental de la institución y de los organismos de control, así como, en las encuestas realizadas a los empleados del departamento de Tesorería de la cooperativa y a tesoreros de las instituciones financieras, con la finalidad, de revisar los parámetros que toman en cuenta para dar una administración eficiente de activo líquido. Además, se aplica el método analítico-sintético, pues se analizan todas las actividades que actualmente desempeña el departamento de Tesorería, así como su normativa interna. Éste método permite sintetizar los criterios aportados por las personas implicadas y permite profundizar en el análisis de la propuesta.

A su vez, el tipo de investigación utilizado es el descriptivo, porque se analizan los procedimientos que actualmente se ejecutan en el departamento de Tesorería, así como, las herramientas e información que proporciona el área de estudio, con el propósito de, determinar la situación actual y la realidad de la administración de la Tesorería en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

2.3 Análisis del entorno de la cooperativa

En aras de contribuir al proceso investigativo y, en vista de, que en el Ecuador, las Cooperativas de Ahorro y Crédito están distribuidas en cinco segmentos, la

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria realizó una división en base al tamaño de los activos de las entidades, por lo general, las instituciones mejor estructuradas y que gozan de una buena salud financiera son las que pertenecen al segmento 1, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla N° 1. Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario

Segmento	Activos (USD)
1	Mayor a 80'000.000,00
2	Mayor a 20'000.000,00 hasta 80'000.000,00
3	Mayor a 5'000.000,00 hasta 20'000.000,00
4	Mayor a 1'000.000,00 hasta 5'000.000,00
5	Hasta 1'000.000,00 Cajas de Ahorro, bancos comunales y cajas comunales

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

Se destaca en la tabla, que todas tienen una calificación de riesgos emitida por calificadoras de riesgos legalmente constituidas. Por lo mencionado, y con la finalidad de conocer el desempeño de la tesorería en otras instituciones financieras y los parámetros que toman en cuenta en la gestión de instrumentos de inversión como en el financiamiento, se aplicaron encuestas a 15 cooperativas de ahorro y crédito, con las que negocia inversiones el departamento de Tesorería de la Cooperativa “San José” Ltda., puesto que pertenecen al segmento 1, y cuentan con una calificación de riesgos superior a lo que significa que tienen una adecuada gestión financiera.

Se debe señalar, que en función de todo lo que se ha desarrollado, la variable independiente se enfoca en el modelo y procedimiento de tesorería, pues es la propuesta, que busca la solución al problema planteado, con lo cual, la operacionalización de la variable, se detalla a continuación.

2.4 Operacionalización de Variables

La operacionalización de la variable independiente, se descompone en dimensiones y, estas a su vez, se traduce en indicadores que permiten la observación directa y la medición mediante el uso de un instrumento, definiéndose en este estudio de la manera siguiente:

Cuadro N° 5. Operacionalización de la variable independiente: Modelo y Procedimiento de Tesorería

Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems básicos	Técnica	Instrumento
Modelo: es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad (Wadsworth, 1997).	Gestión	Indicador de liquidez	¿Las herramientas de gestión que utiliza actualmente Tesorería, contribuyen a un adecuado desempeño? ¿La institución ha definido claramente los procesos y procedimientos Tesorería? ¿Realiza un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el área de Tesorería? ¿Recibe capacitaciones en temas concernientes a su área?	Entrevista	Cuestionario al encargado del departamento de Tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.
Procedimientos: son aquellos que se representan en la empresa de forma ordenada y proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización (Biegler J., 1980).	Organización	Número de procedimientos de Tesorería Número de Actividades desempeñadas anualmente	¿Está registrado en el manual de perfiles las funciones de Tesorería? ¿Existe un manual de procedimientos de Tesorería? ¿Existen los procesos adecuados para la gestión de Tesorería? ¿Las actividades de Tesorería están coordinadas entre sí? Describe las principales funciones del departamento de Tesorería ¿En qué se basa el modelo de Tesorería que aplica su institución?	Observación Encuesta	Análisis documental Cuestionario al encargado del departamento de Tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Gestión de Tesorería: se define como la utilización de técnicas o procedimientos que ayudan a administrar de manera adecuada el dinero de la empresa, entre sus funciones principales, se menciona: controlar las entradas y salidas del efectivo, asegurándose la forma de cubrir las obligaciones inmediatas; es decir, garantiza la liquidez de la institución, brinda rentabilidad de los excedentes utilizándose los instrumentos monetarios disponibles en el mercado, tales como: inversiones en el mercado financiero, negociación de documentos en el mercado de valores, entre otros (Olsina, 2009).	Planificación	Presupuesto	¿Realiza el departamento de Tesorería el flujo de caja, proyección de colocación, captación, ingresos y gastos?	Entrevista	Cuestionario al encargado del departamento de Tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.
	Gestión de Recursos Monetarios	Flujo de Caja			
		Proyección			
		Inversión Financiamiento	¿Qué fuentes de financiación utiliza su institución? ¿Cuáles son factores que guían la elección de la fuente de financiación? ¿Qué instrumentos de inversión utiliza su institución? ¿Cuáles son los factores que guían la elección del instrumento de inversión?	Encuesta	Cuestionario a los Tesoreros de Cooperativas de Ahorro y Crédito
	Control	Índices de liquidez Informes	¿Con qué frecuencia analiza el indicador de liquidez? ¿Se analiza la liquidez de la entidad antes de contraer una obligación? ¿El departamento de Tesorería emite informes dando a conocer su gestión?	Observación	Análisis de indicadores de liquidez e informes elaborados por el Tesorero.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

A partir de la operacionalización de la variable independiente, es procedente abordar la recolección y procesamiento de la información del estudio realizado:

Recolección de la información

- **Selección de los sujetos.-** Se consideran a los tesoreros de instituciones financieras, así como, el encargado del departamento de Tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.
- **Selección de las técnicas.-** Se aplica el análisis de datos y análisis documental.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados.-** Corresponde al análisis de documentación interna de la cooperativa.

Análisis e interpretación de resultados

El análisis de los resultados, corresponde a la revisión de la información correspondiente a la normativa interna y cierta normativa emitida por los organismos de control, así como, la información financiera que sirve para tener una visión clara de la situación actual de la institución:

Análisis Documental de la Normativa Interna de la Cooperativa

En cuanto a la revisión de la normativa interna, se examinaron los manuales existentes, como lo muestra el cuadro No.6, donde se pudo observar que en el manual de Procedimientos de Tesorería determinar que, los procedimientos que actualmente ejecuta el departamento son numerosos, pues llegan a 45 (ver Anexo 1), además de, las actividades operativas que se realizan al interior de la organización y fuera de ella, como apoyo a otras áreas, esto sin considerar, que todas se ejecutan de manera manual.

Asimismo, se observó que contienen reglamentos entre los cuales se menciona el Reglamento de Emisión, Suscripción de cheques y Manejo de cuentas, el cual contienen reglas claras sobre el manejo y control de cheques, pero en cuanto a administración de cuentas bancarias, no se observan aspectos relevantes que garanticen un manejo adecuado de las mismas.

El Manual de Políticas para la Administración del Efectivo, contiene políticas que contribuyen a minimizar riesgos operativos principalmente de las agencias donde hay mayor rotación del efectivo, lo que se pudo observar es que no presenta políticas sobre el manejo de dinero en el cajero automático.

Cuadro N° 6. Análisis documental

Documentos analizados	No tiene	Tiene
Manual de procedimientos de tesorería	Procedimientos bien definidos para que ejecute el departamento de Tesorería.	Exceso de procedimientos (45).
Manual de Políticas y Procedimientos para la gestión de inversiones	Procedimientos para la gestión de las inversiones, solo contiene políticas.	Políticas bien definidas para la administración del portafolio de inversiones.
Reglamento de Emisión, Suscripción de cheques y Manejo de cuentas	Reglas específicas para el manejo de cuentas bancarias.	Reglas claras sobre el control de cheques.
Manual de Políticas para la Administración del Efectivo	Políticas sobre manejo del dinero en el cajero automático.	Políticas adecuadas para la administración del efectivo que el área operativa y de control debe cumplir.
Reglamento de Caja Chica	No se observan falencias.	Información clara sobre el manejo de caja chica.
Instrumentos de trabajo	No cuenta con herramientas tecnológicas.	La mayor parte de reportes son en archivos de Excel que elabora el personal del departamento.

Elaborado por: Karina Santillán C.

Fuente: Documentación interna de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Análisis de la Normativa externa de los organismos de control

Es importante mencionar, que las instituciones financieras que se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Economía Popular Solidaria, se rige a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS) y la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera (JPRMF). Sin embargo, para medir los controles de tesorería, se menciona la normativa emitida por la Junta Bancaria, puesto que, anteriormente la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., estaba regulada por la Superintendencia de Bancos.

Según la Resolución 2035 emitida por la Junta Bancaria, las instituciones financieras debe contar con parámetros de administración de riesgos en las actividades de tesorería. El cumplimiento de las actividades de ésta área, debe realizarse de manera transparente, bajo una supervisión adecuada por parte de la administración de la entidad. Para ello, debe contar con un Manual de Políticas y Procedimientos de Tesorería, el cual, debe detallar las responsabilidades de los administradores y personal que realiza las actividades

de tesorería, así como, los lineamientos para controlar y administrar los riesgos de esta área.

El objetivo de un manual de políticas y procedimientos de tesorería, es dotar de pautas que permitan el adecuado control de las operaciones que realiza el área, con niveles de seguridad y rentabilidad. Por lo general, la principal política que mantienen las instituciones financieras es la inversión de los excedentes de liquidez en operaciones de riesgo aceptable y de pronta recuperación, pues, el responsable es tesorería o gerencia, el área financiera es quien supervisa a la misma (Chiriboga, 2014).

En cuanto a las operaciones de tesorería, se debe contar con una estructura organizacional que contemple las siguientes funciones:

Front office o tesorería.- Es el Agente de la negociación y de las relaciones comerciales con los clientes.

Middle office o unidad de administración integral de riesgos.- Unidad encargada de la medición de riesgos inherentes a las actividades de tesorería; así como, vela por el cumplimiento de políticas y límites establecidos a través de su evaluación y control.

Back office.- Encargada de realizar los aspectos operativos de la tesorería. Estas funciones deben ser independientes entre sí, y depender de áreas funcionales diferentes.

Asimismo, define quienes deben ejecutar las operaciones de tesorería, factor importante, para reducir el riesgo en las actividades que se desarrollan, pues son áreas independientes, lo que permiten que sean un filtro que ayuda a detectar cualquier error. Además, el Manual de Políticas y Procedimientos de Tesorería, provee de pautas para la negociación adecuada de documentos ya sea en el mercado de valores o entre instituciones financieras.

Según la literatura consultada, la tesorería de una entidad financiera debe contar con un Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión de Inversiones, que permita realizar una adecuada negociación de las inversiones, el mismo, que debe contener lineamientos, como: valoración y registro contable de las inversiones, responsabilidades de la gestión, tipos de inversiones, medición posterior. Pues son parámetros que permiten medir el riesgo y llevar el control de las inversiones (Resolución JB-2010-1799).

De acuerdo a la Resolución N°130-2015-F emitida por la Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera, las entidades financieras debe constituir provisiones para las inversiones que mantienen en otras instituciones, para ello, debe clasificarse por

categorías desde la A (que es riesgo normal) hasta la E (Inversión incobrable). En este sentido, cada categoría debe cumplir con ciertas condiciones, lo ideal, es que las inversiones se ubiquen en la categoría A, donde el riesgo es menor para alcanzar esta categoría. La institución donde se encuentren colocadas las inversiones deben estar al día, con el pago de las obligaciones derivadas de este instrumento, poseer la capacidad de pago y no presentar pérdidas durante los tres últimos años, con ello, se evita provisionar sobre el monto de la inversión.

En tal sentido, la Resolución N°130-2015-F, es muy general, puesto que no incentiva a un análisis más minucioso de la institución donde se invierte, pues ni siquiera, toma como referencia la calificación de riesgos a diferencia de la Resolución 1799 emitida por la Junta Bancaria, donde inclusive, muestra un cuadro con los niveles de riesgos al que se somete una inversión, tomándose en cuenta parámetros como calificación de riesgos emitidas por empresas calificadoras. A su vez, muestra la valoración de inversiones que debe realizarse a las inversiones, factores importantes que contribuyen a la reducción del riesgo de los documentos que las instituciones financieras negocian.

Asimismo, se menciona el decreto N°1061 de la LOEPS, en su artículo Art. 99. Inversiones, el cual establece: “las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar inversiones en las entidades de integración cooperativa hasta por el 10% de su patrimonio técnico”.

Se pudo constatar, que el departamento de Tesorería, cumple con lo establecido por la normativa vigente, pues se observó que sus inversiones las mantienen en instituciones de categoría A, que significa riesgo normal. Además, ninguna sobrepasa el 10% de participación respecto al Patrimonio Técnico.

Asimismo, cuenta con un manual de políticas y procedimientos de tesorería, en el cual, se sugiere cambiar el nombre del mismo, puesto que se observa que tiene solo políticas, pues los procedimientos constan en el manual de procesos de la institución.

Es necesario resaltar, que cuentan con un Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión de Inversiones, el mismo que contiene políticas claras sobre la administración y control del portafolio de inversiones. Lo que se pudo detectar, es que las operaciones de tesorería en cuestión de inversiones no está bien estructurada, pues al momento, está cumpliendo las funciones de *front office* (negociación de inversiones) y *back office* (registro de inversiones), cuando en realidad el departamento de Tesorería cumple la función de *front office*.

Análisis de la situación financiera

La estructura financiera que la cooperativa ha mantenido en los últimos años, muestra un crecimiento satisfactorio y sustentable. Sus indicadores financieros son positivos y garantizan la liquidez y solvencia de la misma. A través de los resultados alcanzados en la estructura financiera, se expone a los socios la transparencia de la información, la entidad ha logrado un desarrollo equilibrado en su activo pasivo y patrimonio. Es por ello, que a continuación, se analiza la evolución de las importantes cuentas del balance, así como, los principales indicadores:

Evolución y estructura de activos

Durante el período 2018, la actividad de intermediación financiera de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” LTDA., tuvo un crecimiento moderado en relación a períodos anteriores (ver Tabla 2). En diciembre de 2018 la información de balances, registró un saldo del total de activos de \$152, 522,611.14

Tabla N° 2. Estructura de los Activos

Cuenta	Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	Crecimiento anual absoluto	Crecimiento anual relativo
1	Activo	93,584,729.42	102,172,944.80	121,429,557.21	137,274,164.84	152,522,611.14	15,248,446.30	11.11%
11	Fondos Disponibles	16,432,015.88	12,148,180.03	21,888,845.39	18,346,644.45	19,671,469.22	1,324,824.77	7.22%
13	Inversiones	8,420,046.52	9,857,119.44	14,349,493.03	19,058,598.57	20,055,890.65	997,292.08	5.23%
14	Cartera de Crédito	65,534,940.76	76,549,968.94	80,684,993.34	93,666,310.25	105,051,483.31	11,385,173.06	12.16%
16	Cuentas por cobrar	1,077,479.23	1,342,605.05	1,477,698.29	1,723,217.79	1,925,315.29	202,097.50	11.73%
17	Bienes realizables adjudicados por pago de arrendamiento mercantil y no utilizados por la institución		220,505.12	117,174.34		4,000.00	4,000.00	
18	Propiedades y equipo	1,653,462.70	1,534,554.40	1,930,994.96	2,691,446.52	3,390,160.76	698,714.24	25.96%
19	Otros Activos	466,784.33	520,011.82	980,357.86	1,787,947.26	2,424,291.91	636,344.65	35.59%

Elaborado por: Karina Santillán C.

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

La cooperativa evidenció, un crecimiento de sus actividades en relación al año anterior, que se manifiesta en el incremento del activo a diciembre de 2018, debiéndose a los resultados positivos de la gestión de la cartera de crédito, fondos disponibles, inversiones y, en menor medida, por otros activos. La cartera crediticia neta, registró un saldo de \$105, 051,483.31, presentando la mayor participación relativa en el activo total con el 68.88%.

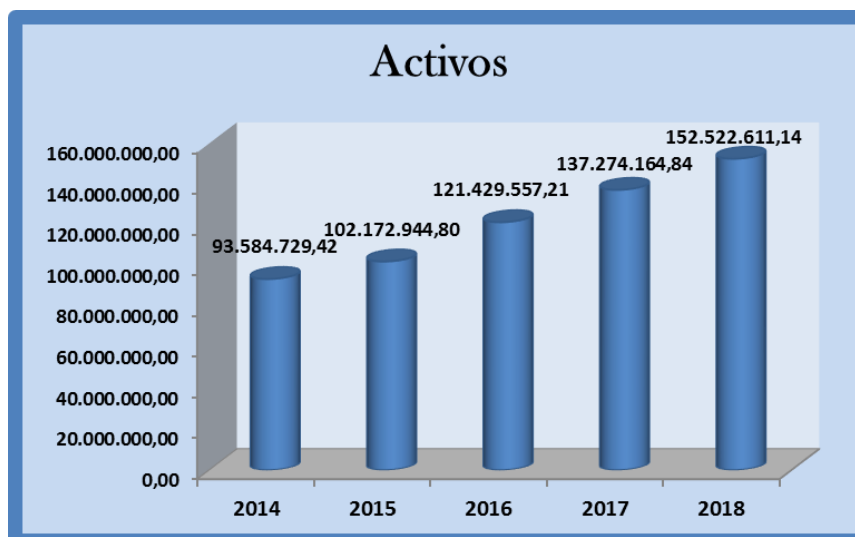


Gráfico N° 1. Evolución del Activo

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

A diciembre del 2018, el activo de la institución asciende a \$152,522,611.14, cifra superior a la registrada en diciembre 2017 que fue de \$137,274,164.84, con un crecimiento absoluto de \$15,248,446.30, que representa el 11.11% de crecimiento anual. Con lo cual, permite mantenerse en el segmento 1; y, aprovechar la oportunidad de ser competitivos en el mercado financiero.

Cartera de Crédito Bruta

La cartera crediticia bruta registró un saldo de \$113, 217,631.48; y un crecimiento de 11.88% con relación a diciembre 2017, como se puede observar en la tabla N° 3.

Tabla N° 3. Estructura de la Cartera de Crédito

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	Participación relativa
Consumo Prioritario	32,177,323.62	39,800,027.07	46,319,802.85	54,400,200.74	58,678,182.62	52.99%
Inmobiliario	2,300,370.62	2,465,497.77	2,540,651.45	3,743,380.36	6,208,624.37	5.21%
Microcrédito	36,026,411.10	40,165,841.73	39,061,849.93	41,069,500.26	44,710,361.84	38.52%
Consumo ordinario				1,979,833.25	3,620,462.65	3.28%
Total Cartera de Crédito Bruta	70,504,105.34	82,431,366.57	87,922,304.23	101,192,914.61	113,217,631.48	100.00%

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

En referencia a la participación crediticia por segmento, la cartera de créditos de consumo y la cartera de créditos para la microempresa, tienen una alta participación del total del portafolio de créditos (55.03% y 39.49% respectivamente). Los créditos destinados para la vivienda mantienen una participación mínima respecto al resto con el 5.48%, tal como, se muestra en el gráfico N° 2.

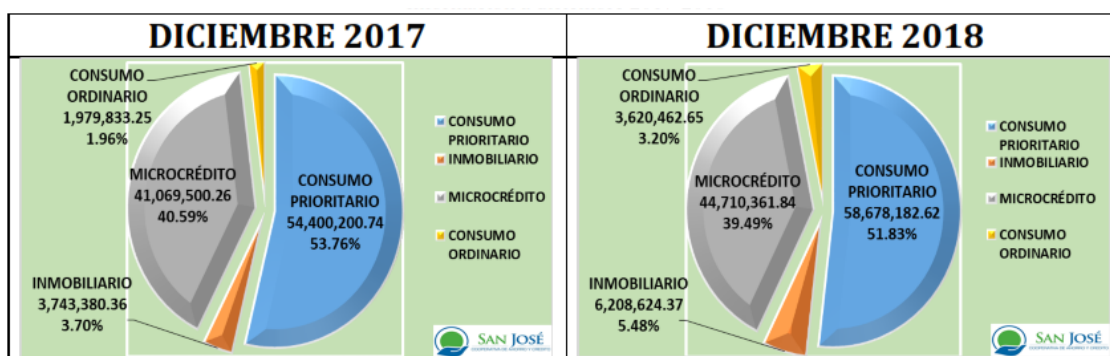


Gráfico N° 2. Participación crediticia por segmento

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Al realizar la comparación entre los períodos 2017 y 2018, tal como, lo muestra el gráfico 2, se puede observar, que la cartera de microcrédito en el 2018 disminuye en -1.10%, factor que incide en la reducción de rentabilidad de la cartera, puesto que, la tasa de interés que la institución cobra en este segmento es mayor. En cuanto al grado de participación de la cartera inmobiliaria, se incrementa en 1.78%, factor que también incide en la rentabilidad de la cartera al ser su tasa la más baja de todos los segmentos. La cartera de consumo ordinaria, se incrementa en 1.24%, mientras que la cartera de consumo prioritario crece en 1.93% comparada con el año anterior.

Evolución y estructura de pasivos

Los pasivos experimentaron un crecimiento de 9.66% a diciembre de 2018, por debajo de la variación observada en el período 2017. La variación de crecimiento observado en el total de pasivos, se debe principalmente al aporte de las obligaciones con el público y en menor proporción por los otros pasivos.

Por su parte, las obligaciones con el público representan los fondos recibidos en depósitos de socios y clientes. A diciembre de 2018, éste rubro alcanzó la mayor participación relativa en el pasivo total (92.26%).

Tabla N° 4. Estructura del Pasivo

Cuenta	Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	Crecimiento Anual Absoluto	Crecimiento Anual Relativo
2	Pasivos	82,913,698.27	89,855,031.85	105,664,663.07	118,048,533.21	129,455,829.33	11,407,296.12	9.66%
21	Obligaciones con el Público	75,154,116.35	80,887,081.59	97,114,901.80	109,991,379.63	119,436,003.21	9,444,623.58	8.59%
23	Obligaciones Inmediatas					640.39	640.39	
25	Cuentas por pagar	2,230,076.10	2,017,962.61	1,902,938.07	2,920,503.09	3,734,654.03	814,150.94	27.88%
26	Obligaciones Financieras	5,143,622.91	6,259,736.71	5,627,706.65	4,434,673.39	5,322,066.33	887,392.94	20.01%
29	Otros	385,882.91	690,250.94	1,019,116.55	701,977.10	962,465.37	260,488.27	37.11%

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Los pasivos de la institución han ido creciendo paulatinamente en el transcurso de los cinco últimos años, tal como se puede observar, en el gráfico N°3. Siendo, sus principales fuentes de fondos las captaciones a plazo, sumada a las Obligaciones Financieras, que aportan en conjunto el incremento del pasivo.

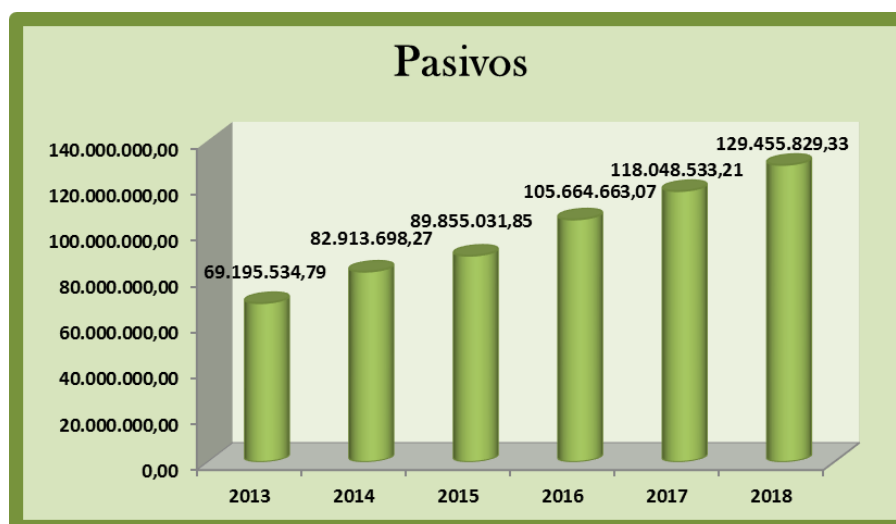


Gráfico N° 3. Evolución de los Pasivos

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

En este contexto, el pasivo al compararlo en los períodos 2017 y 2018, muestra un crecimiento de \$11, 407,296.12, que representa el 9.66%, corroborándose lo antes mencionado.

Depósitos

La Cooperativa “San José” Ltda., ha mantenido una evolución positiva en sus depósitos. El total de captaciones a diciembre de 2018 registró un saldo de \$119, 436,003.21 (ver Tabla 5), un incremento de 8.59% con referencia al año 2017. De esta manera, el mayor grado de participación tienen los depósitos a plazo fijo, seguido de los depósitos a la vista y los depósitos restringidos, cabe mencionar, que el decrecimiento de éste último, se debe a la política aplicada por la institución de otorgar créditos sin encaje.

Tabla N° 5. Estructura de las Obligaciones con el Público

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Depósitos a la vista	27,878,257.96	29,708,249.58	32,409,763.44	34,179,184.16	32,657,389.55
Depósitos a plazo	44,444,403.24	48,177,240.63	62,275,311.06	74,465,343.77	86,138,024.36
Depósitos restringidos	2,831,455.15	3,001,591.38	2,429,827.30	1,346,851.70	640,589.30
Total	75,154,116.35	80,887,081.59	97,114,901.80	109,991,379.63	119,436,003.21

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

En este sentido, la contribución de los depósitos por segmento (ver Gráfico 4), los depósitos a plazo registraron una participación de 72.12%, mientras que, los depósitos a

la vista más restringidos el 27.88%. Con lo cual, se evidencia un alto costo de las captaciones, al considerar que los depósitos a plazo fijo ofrecen tasas de hasta el 10%.

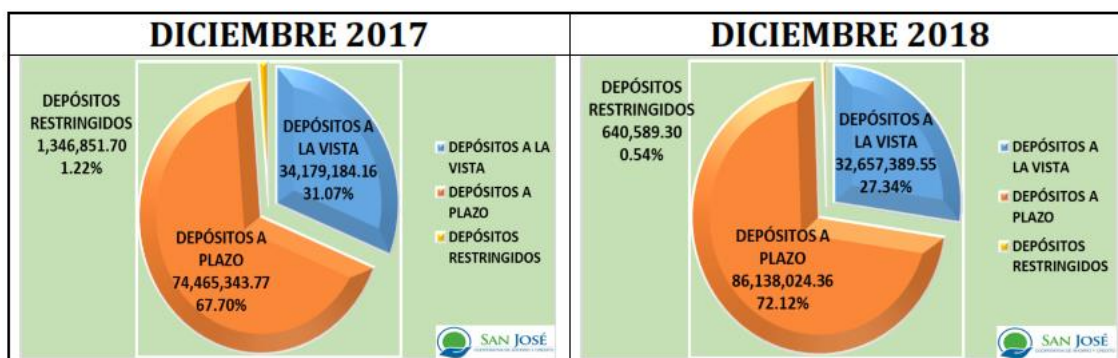


Gráfico N° 4. Participación de los depósitos por sectores

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Al realizar la comparación entre los dos períodos 2017 y 2018, se puede observar que los depósitos a la vista decrecen en \$-1,521,794.61, factor importante que muestra la necesidad de aplicar estrategias que contribuyan al crecimiento de esta cuenta, los depósitos restringidos disminuyen en \$-706,262.40, en cambio los depósitos a plazo fijo se incrementan en \$11,672,680.59.

Evolución y estructura del patrimonio

Las cuentas de mayor participación de la estructura de patrimonio, corresponden al capital social y reservas. Por otra parte, los rubros de mayor crecimiento absoluto fueron las cuentas de superávit por valuaciones \$361,677.95, capital social \$462,015.02 y las reservas tuvieron un crecimiento de \$2, 852,707.80. Sin embargo, la cuenta de resultados refleja un incremento de \$164,749.41, debido a que existe un mayor flujo de ingresos provenientes de la intermediación financiera.

Tabla N° 6. Estructura del Patrimonio

Cuenta	Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	Crec. anual absoluto	Crec. anual relativo
3	Patrimonio	10,671,031.15	12,317,912.95	15,764,894.14	19,225,631.63	23,066,781.81	3,841,150.18	19.98%
31	Capital Social	4,375,889.24	4,964,870.34	6,357,598.35	6,947,738.39	7,409,753.41	462,015.02	6.65%
33	Reservas	5,175,789.62	5,997,221.54	8,042,824.97	10,015,630.95	12,868,338.75	2,852,707.80	28.48%
35	Superávit por valuaciones	60,546.13	60,546.13	300,196.70	391,577.03	753,254.98	361,677.95	92.36%
36	Resultados	821,431.92	1,057,900.70	1,064,274.12	1,870,685.26	2,035,434.67	164,749.41	8.81%

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

La evolución del patrimonio a diciembre de 2018, experimentó un saldo de \$23, 066,781.81, que representa el 19.98% en relación a diciembre 2017. Al respecto, se puede observar que el crecimiento del Patrimonio en \$2, 450,479.31.

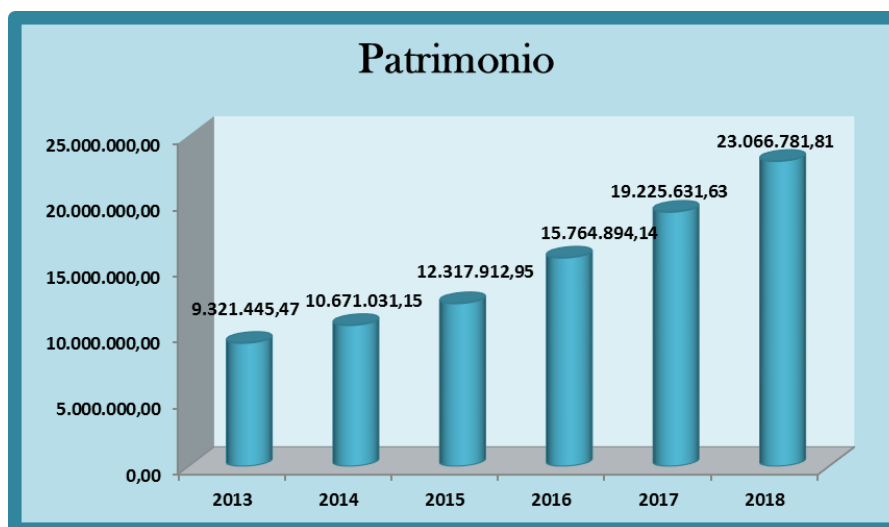


Gráfico N° 5. Evolución del Patrimonio

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Asimismo, es importante mencionar que los indicadores financieros son un instrumento para la evaluación financiera de una empresa. En este sentido, el análisis financiero a través de indicadores, contribuye al proceso de toma de decisiones estratégicas, lo cual permite identificar los puntos fuertes y débiles de las organizaciones, pues a través de la interpretación de ellos se puede conocer la situación económica-financiera de una institución, así como realizar comparaciones con otras empresas, independientemente del tamaño, los cuales se fundamentan en los estados financieros y permiten tener una visión del comportamiento del sistema cooperativo.

Al respecto, se analizan los principales indicadores financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., elaborados a partir de los estados financieros, |y, se comparan con el promedio de los indicadores que muestra el segmento 1, controlado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Con ello, se pueden conocer, las fortalezas y debilidades en el período analizado que en este caso es Diciembre de 2018 (ver tabla 7), con lo cual, se puede deducir que la institución motivo de estudio, en la mayoría de indicadores está mejor que el promedio del sistema cooperativo, lo que significa que goza de una buena salud financiera, que garantiza su permanencia en el mercado.

Tabla N° 7. Indicadores financieros

NOMBRE DEL INDICADOR	SAN JOSE	PROMEDIO 1ER PISO	PROMEDIO TOTAL 1ER Y 2DO PISO	POSICIÓN
SOLVENCIA PATRIMONIAL				
Solvencia Patrimonial	18.66%	16.93%	16.87%	MEJOR
SUFICIENCIA PATRIMONIAL				
(Patrimonio + Resultados) / Activos Inmovilizados	1637.49%	394.08%	397.06%	MEJOR
CALIDAD DE ACTIVOS:				
Activos Improductivos Netos / Total Activos	2.01%	5.56%	5.49%	MEJOR
Activos Productivos / Total Activos	97.99%	94.44%	94.51%	MEJOR
Activos Productivos / Pasivos con Costo	119.80%	114.85%	114.73%	MEJOR
ÍNDICES DE MOROSIDAD				
Morosidad de Crédito Comercial Prioritario	0.00%	6.08%	3.29%	NO APLICA
Morosidad de Crédito de Consumo Prioritario	1.38%	2.78%	2.78%	MEJOR
Morosidad de la Cartera de Crédito Inmobiliario	1.31%	1.40%	1.40%	MEJOR
Morosidad de la Cartera de Microcrédito	6.46%	5.03%	5.03%	POR MEJORAR
Morosidad de la Cartera de Consumo Ordinario	0.11%	1.14%	1.14%	MEJOR
Morosidad de la Cartera de Crédito Educativo	0.00%	0.00%	0.00%	NO APLICA
Morosidad de la Cartera Total	3.34%	3.35%	3.30%	MEJOR
COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA				
Cobertura de la Cartera de Créditos de Consumo Prioritario	183.34%	106.53%	106.53%	MEJOR
Cobertura de la Cartera de Crédito Inmobiliario	194.00%	106.86%	106.86%	MEJOR
Cobertura de la Cartera de Microcrédito	105.58%	96.39%	96.39%	MEJOR
Cobertura de la Cartera de Consumo Ordinario	1323.67%	130.14%	130.14%	MEJOR
Cobertura de la Cartera de Crédito Educativo	0.00%	0.00%	0.00%	NO APLICA
Cobertura de la Cartera Problemática	216.19%	143.95%	144.43%	MEJOR
EFICIENCIA MICROECONÓMICA				
Gastos de Operación Estimados / Total Activo Promedio	4.44%	4.56%	4.47%	MEJOR
Gastos de Operación / Margen Financiero	71.23%	71.80%	71.63%	MEJOR
Gastos de Personal Estimados / Activo Promedio	2.19%	2.01%	1.98%	POR MEJORAR
RENTABILIDAD				
Resultados del Ejercicio / Patrimonio Promedio	9.68%	10.70%	10.69%	POR MEJORAR
Resultados del Ejercicio / Activo Promedio	1.33%	1.40%	1.39%	POR MEJORAR
INTERMEDIACIÓN FINANCIERA				
Cartera Bruta / (Depósitos a la Vista + Depósitos a Plazo)	95.31%	97.07%	96.02%	POR MEJORAR
EFICIENCIA FINANCIERA				
Margen de Intermediación Estimado / Patrimonio Promedio	12.72%	13.04%	13.06%	POR MEJORAR
Margen de Intermediación Estimado / Activo Promedio	1.79%	1.79%	1.77%	MEJOR
LIQUIDEZ				
Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo	29.13%	21.34%	21.47%	MEJOR
Cobertura 25 Mayores Depositantes	146.24%	0.00%	0.00%	N/A
Cobertura 100 Mayores Depositantes	177.21%	0.00%	0.00%	N/A

Fuente: Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la Economía Popular y Solidaria.

Análisis e interpretación de los principales indicadores financieros

Es importante resaltar los principales indicadores que muestran la salud financiera de la institución:

- **Liquidez**

El indicador de liquidez, mide la capacidad de atender obligaciones de corto plazo, por poseer dinero en efectivo o activos que se transforman fácilmente en disponibles el momento requerido. A diciembre 2018, la liquidez a corto plazo se ubicó en 29.13%, factor importante que demuestra que la institución posee el efectivo suficiente para atender los requerimientos de sus depositantes oportunamente, así como, colocarlo en nuevas solicitudes de crédito, garantizando una atención eficiente a sus socios y clientes.

- **Solvencia patrimonial**

La solvencia patrimonial es uno de los indicadores importantes para el cumplimiento de la normativa, se debe monitorear de manera permanente y no presentar riesgos de solvencia patrimonial, la exigencia es que se debe mantener al menos el 9% de relación patrimonial frente a los activos ponderados por riesgo. A diciembre 2018, se ha alcanzado el 18.66% de solvencia.

- **Rentabilidad**

En particular, el indicador de rentabilidad sobre activos (ROA) presenta el 9,68%, éste presenta una mínima diferencia en menos comparada con el indicador promedio del sistema cooperativo, sin embargo, se considera que no presenta deficiencias. La rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) refleja un indicador del 1.33%, que comparado con el indicador promedio muestra que hay que mejorar. Los indicadores se obtuvieron a partir de la información del balance general y estado de resultados (ambos con fecha a diciembre del 2018).

- **Morosidad**

La calidad de la cartera de una institución financiera se puede monitorear en base al nivel de morosidad que presenta. La morosidad de la cartera de crédito presenta un indicador del 3.34%, porcentaje óptimo con relación al promedio del primer piso, factor importante que refleja la adecuada colocación y administración de la cartera, que garantiza el retorno del dinero.

Análisis de la estructura de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

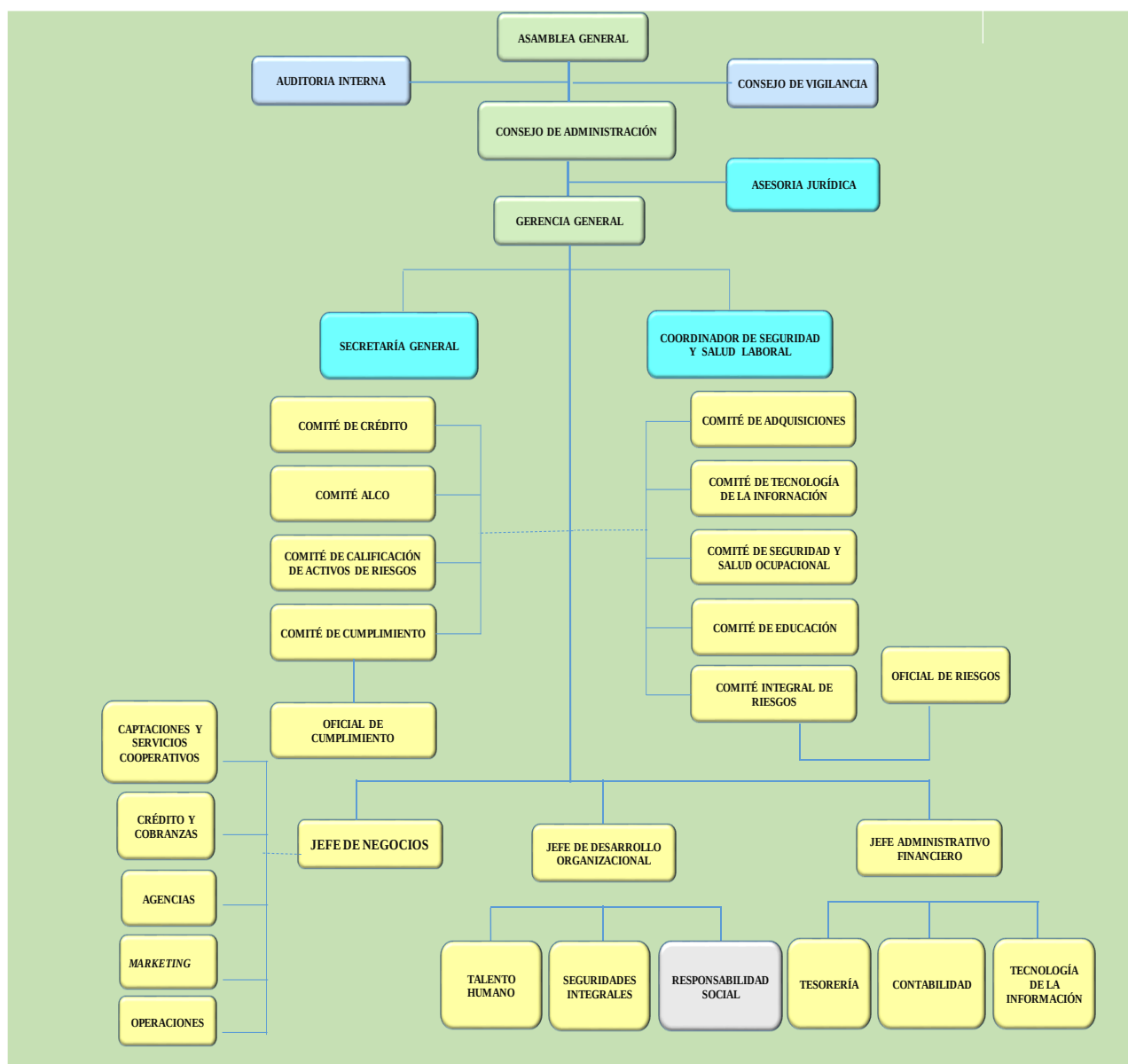


Gráfico N° 6. Estructura Funcional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Como se puede observar, el Departamento de Tesorería, forma parte del área financiera de la institución, cuenta con cuatro empleados, su jefe inmediato es el Jefe Administrativo Financiero, que controla y supervisa las funciones que desempeñan sus subordinados.

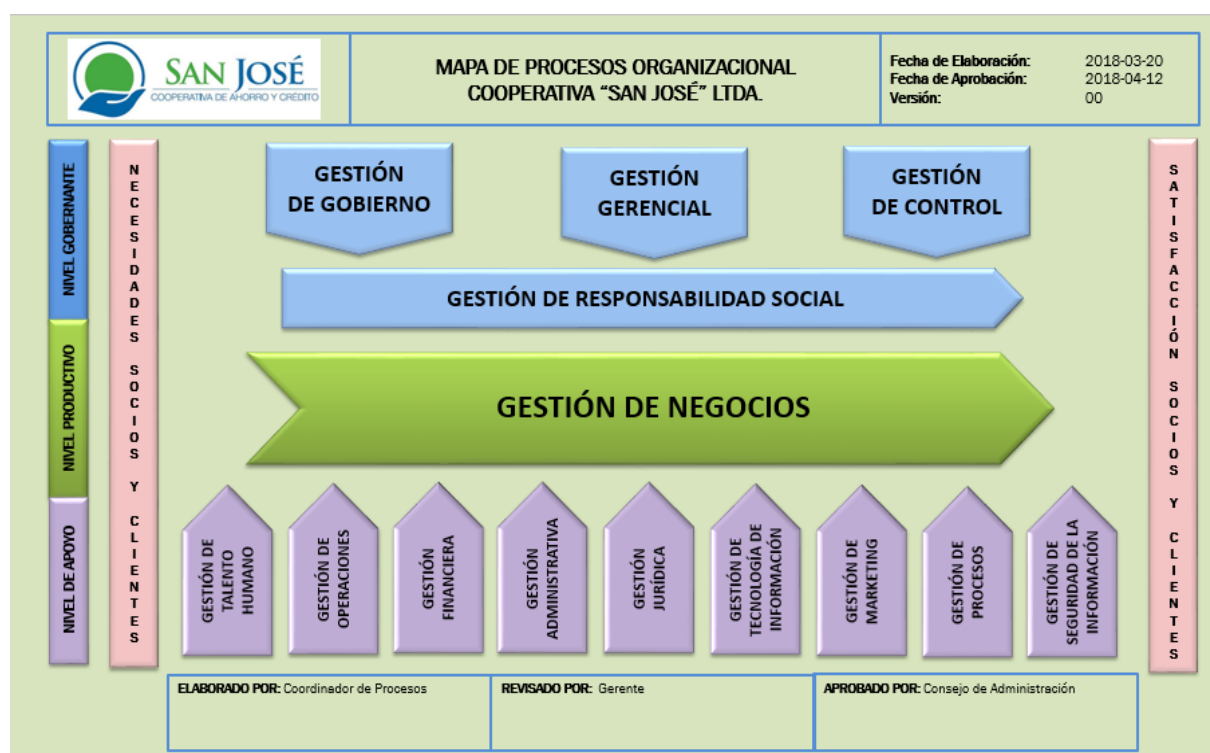
En tal sentido, es necesario revisar el mapa de procesos organizacional, partiendo de los principales conceptos de procesos estratégicos, operativos y de apoyo:

Procesos estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto. Son los procesos responsables de analizar las necesidades y

condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para a partir del análisis de todo ello y el conocimiento de las posibilidades de los recursos propios, emitir las guías adecuadas al resto de procesos de la organización para así asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes (Ortega, 2016).

Procesos operativos y claves: Destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos. Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad del servicio (Ortega, 2016).

Procesos soporte o apoyo: no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes (Ortega, 2016).

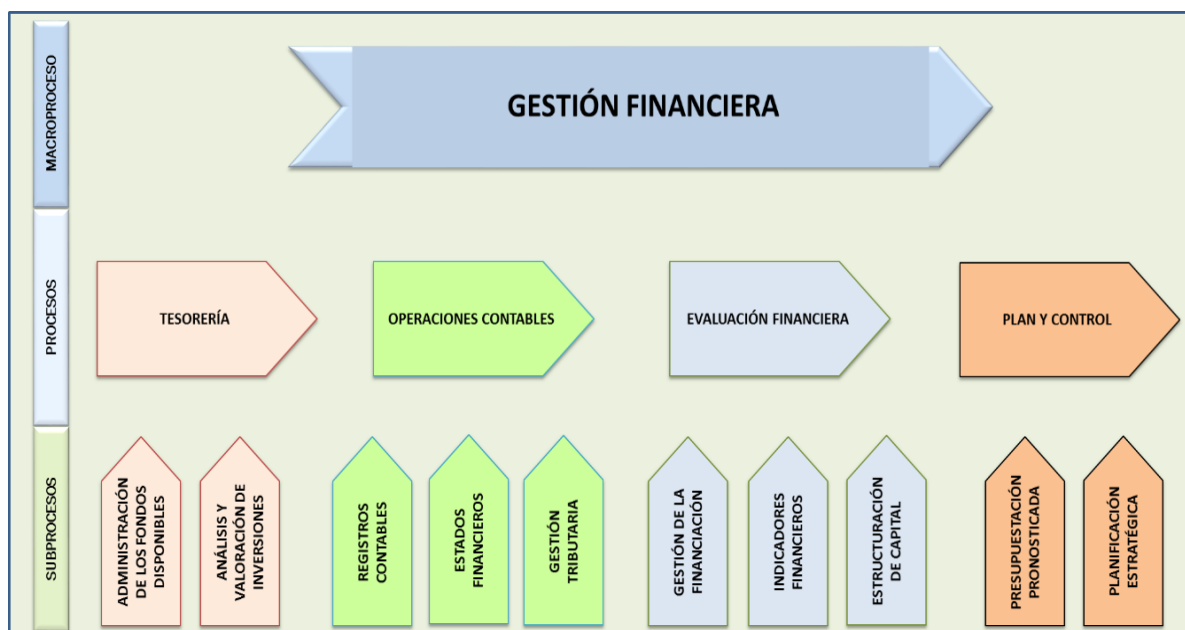


Esquema N° 9. Mapa de Procesos Organizacionales de la Cooperativa "San José" Ltda.

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

El esquema N°8, muestra los tres niveles que integran el mapa de procesos, estos son: Nivel Operativo, Nivel Productivo y Nivel de Apoyo. El nivel Productivo es el que aporta al cumplimiento de la visión de la Cooperativa, misma que se enfoca en lograr un mejoramiento continuo en los procesos de negocios, por ello, se resalta en el recuadro

verde la gestión de negocios. Sin embargo, hay que considerar que las áreas que se encuentran de apoyo juegan un papel fundamental para que el negocio continúe, dentro de la gestión financiera se encuentra el departamento de Tesorería.



Esquema N° 10. Macroproceso Gestión Financiera
Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Es importante mencionar que el esquema N°9, muestra el macroproceso de Gestión Financiera que corresponde al nivel de apoyo, dentro de él, se encuentra los procesos de Tesorería, Operaciones Contables, Evaluación Financiera y Plan y Control. Los subprocesos que tiene Tesorería, son: Administración de los Fondos Disponibles y Análisis y Valoración de Inversiones. Sin embargo, de acuerdo a la literatura consultada y al análisis de los resultados de la encuesta realizada a los tesoreros de otras Cooperativas de Ahorro y Crédito, la gestión de financiamiento externo debe constar como subproceso de Tesorería, pues al ser responsable de la liquidez corresponde tener la capacidad de obtener fondos a un costo razonable en todo momento.

Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta dirigida a los Tesoreros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1

Para la interpretación de los resultados se armó una matriz con los principales factores a tomar en cuenta para una buena gestión de tesorería (ver Anexo 2). En cuanto a las funciones que desempeña el departamento de Tesorería, se establecieron tres factores principales a tomar en cuenta: administración del efectivo, gestión de fuentes de financiamiento, administración del portafolio de inversiones. En donde el 100% de los

encuestados manifiestan que como función principal tesorería es la administración del efectivo y la administración del portafolio de inversiones, a diferencia de las fuentes de financiamiento que concuerdan el 73% de los encuestados, mientras que el 27% restante son instituciones que no tienen a cargo esta función, pues manifiestan que el departamento financiero es el responsable.

Otro factor importante a tomar en cuenta, es el modelo aplicado por las instituciones financieras, donde el 100% de los tesoreros manifiestan que aplican un modelo de Tesorería Centralizada.

En su totalidad las fuentes de financiamiento utilizadas por las instituciones provienen de las captaciones de socios o clientes y de créditos realizados en instituciones financieras nacionales o extranjeras. Sin embargo hay un 13% de encuestados que mencionan que como fuente de financiamiento adicional utilizan emisiones en el mercado bursátil.

Entre los principales factores que los encuestados mencionan tomar en cuenta al momento de adquirir financiamiento externo se encuentran: tasa de interés, plazo, tipo de cambio, domicilio del fondeador, manejo de garantías, se analiza que sean instituciones legamente acreditadas en el país.

El 100% de encuestados manifiestan invertir en certificados de depósito a plazo fijo. Asimismo, se pudo observar que, instituciones grandes, cuyos activos sobrepasan los doscientos millones de dólares en activos utilizan otros instrumentos como: avales, titularizaciones, obligaciones, papel comercial, bonos, cupones de deuda, facturas comerciales, notas de crédito, entre otros.

La mayoría de encuestados manifiestan que entre los principales factores que ellos analizan al momento de invertir está el índice de liquidez, cupo de inversión, calificación de riesgos del emisor, entre otros. En este sentido, cuando hay exceso de liquidez, se hace necesario rentabilizar al efectivo disponible y evitar que se convierta en dinero ocioso.

Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista realizada al encargado del departamento Tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

De la entrevista realizada al Tesorero, se pudo detectar que las herramientas que actualmente utilizan son archivos de Excel que han arrojado buenos resultados, pero sin embargo, consideran que lo óptimo sería utilizar herramientas tecnológicas más sofisticadas. En cuanto a los procesos y procedimientos que actualmente ejecuta el departamento, manifiestan que según el mapa de procesos que tiene la institución existen

dos subprocesos a cargo de Tesorería, que son: administración de fondos disponibles; y, análisis y valoración de inversiones. En este contexto, se da el hecho de que varias actividades que ejecuta el departamento a diario, son ajenas a las que debería realizar, pues van desde actividades operativas propias del Departamento de Operaciones, hasta las actividades de captación y administración de inversiones de Instituciones Financieras (cuenta 2103), que son del Departamento de Captaciones.

Es importante mencionar, que han realizado pasantías a cooperativas colegas con una estructura bien definida, donde observan las funciones que desempeña el departamento de Tesorería, el cual permite, tener un panorama claro de las actividades que realiza.

Al respecto, es necesario mencionar que el personal de tesorería asiste pocas veces a capacitaciones respecto al desempeño de su área. En lo referente a planificación, llevan flujos de caja proyectados que son elaborados de manera quincenal, además de basarse en el presupuesto realizan proyecciones para entregar el cupo mensual para colocación en cartera de crédito.

En cuanto a control de la liquidez, lo realizan a diario. Sin embargo, semanalmente envían reportes de liquidez a corto plazo y liquidez global, y mensualmente presenta su informe en la sesión del Comité de Activos y Pasivos (ALCO). Asimismo, administran el portfolio de inversiones el cual asciende a \$20,055,890.65 negociadas en certificados de depósito a plazo fijo, y los fondos disponibles a \$19,671,469.22 colocados en cuentas corrientes y de ahorros de varias instituciones financieras nacionales.

Por otro lado, la gestión de financiamiento no refleja como responsabilidad al Departamento de Tesorería, pues está a cargo del jefe administrativo financiero.

En cuanto a parámetros que consideran para la negociación de instrumentos de inversión, analizan la tasa de interés, grado de concentración y sobretodo la salud financiera que presentan las instituciones donde pretenden invertir.

El análisis de los resultados obtenidos de las encuestas y entrevista realizadas, permiten determinar aspectos relevantes tanto en la gestión de tesorería en las Cooperativas de Ahorro y Crédito como en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

En tal sentido, la gestión de tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., se asemeja a las Cooperativas del segmento 1, pues, se pudo observar que por su naturaleza, todas aplican un modelo de Tesorería centralizada, factor importante que

ayuda a la optimización de costos pues se concentra el poder negociador. Lo que hay que considerar es que la Cooperativa San José al momento solo mantiene inversiones en certificados a plazo fijo en instituciones financieras del país a diferencia otras instituciones que negocian otro tipo de instrumentos financieros.

Resumen de los resultados encontrados con la aplicación de los diferentes técnicas de investigación

En cuanto a las encuestas aplicadas al personal de tesorería, se pudo detectar que no está debidamente capacitado, lo que ocasiona que no pueda aplicar nuevas prácticas que contribuyan al incremento de la calidad del trabajo que desempeña. Además, tienen plena certeza de que el trabajo que actualmente realiza, en su generalidad es netamente operativo.

Asimismo, entre los puntos relevantes que arrojan los resultados de las encuestas realizadas a los Tesoreros de las Cooperativas colegas, se puede mencionar, que la gestión del financiamiento externo está a cargo del departamento de Tesorería; y, en cuanto al tema de invertir los excedentes de liquidez, la mayoría de tesoreros manifiestan, que mantienen en inversiones en el sistema financiero nacional, pocas son las cooperativas que realizan negociaciones en el mercado de valores.

La situación financiera de la institución es saludable, así lo reflejan sus principales indicadores y cuentas de balance, pese a la carga operativa que tiene el departamento de Tesorería, los indicadores de liquidez son adecuados, lo que significa que al definir las funciones y procedimientos de manera adecuada, acompañados de capacitación continua al personal incrementaría su productividad.

2.5 Propuesta del Modelo conceptual de tesorería para la COAC “SAN JOSÉ” Ltda.

La gestión de la Tesorería en las entidades financieras ha tomado mayor fuerza en los últimos años, es por ello, que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., al pertenecer al segmento 1, debe aplicar un modelo de tesorería que ayude a llevar una gestión adecuada del recurso monetario. La propuesta de un Modelo de Tesorería centralizada, surge de la necesidad de definir los procesos y procedimientos que el departamento de Tesorería ejecuta para lograr una mayor eficiencia en su gestión, considerándose que es el que se acopla en función a las características de la institución.

En tal sentido, el modelo centralizado de tesorería explica los diferentes pasos a seguir para centralizar la gestión de tesorería en la empresa, pues administra los recursos

financieros que producen las agencias. Su finalidad, es el manejo eficiente de la liquidez de la institución, pues contribuye a la reducción de costos, incremento del control, mejora en el acceso y calidad de la información. Lo importante, es centralizar actividades siguientes: concentración del poder negociador, análisis de inversiones y financiación (Estrategia Financiera, 2005).

Justificación

La propuesta del Modelo de Tesorería para la Cooperativa de Ahorro y Crédito, se origina al observar la necesidad de corregir las debilidades encontradas en base al diagnóstico obtenido; y, definir los procedimientos y funciones del departamento. Asimismo, se plantean estrategias que contribuyan al manejo eficiente del efectivo, y a su vez, asegurar en todo momento la liquidez de la institución.

Concepción general del Modelo Conceptual de Tesorería

La base del Modelo Conceptual de Tesorería, se sustenta en: principios, premisas, objetivos, características y condiciones básicas para su diseño e implementación.

Principios del Modelo

- Interacción entre el tesorero y los responsables de las áreas involucradas.
- Capacitación al personal implicado para la ejecución de procesos.

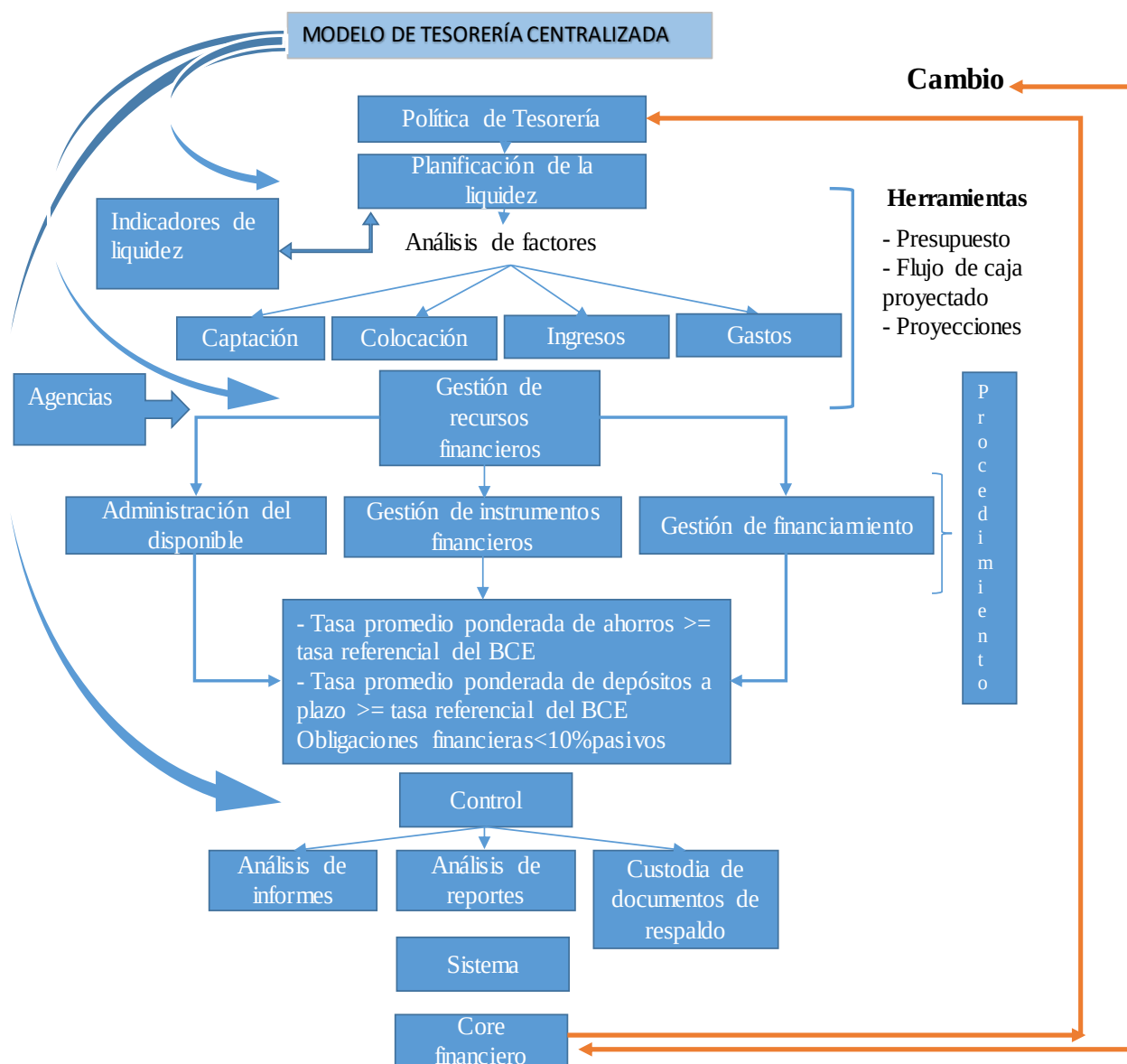
Premisas del modelo de Tesorería Centralizada para su implementación

- Apoyo del nivel gerencial.
- Compromiso de los jefes departamentales, jefes de Agencia, de tal manera que, pueda realizarse un trabajo en equipo.
- Adecuada planificación financiera en la institución que vaya acorde con la óptima gestión de recursos.
- Presencia de consultores externos.

Características del modelo

- Debe ser de fácil comprensión para el usuario.
- Los resultados recibidos deber ser de calidad.
- Fácilmente adaptable a posibles cambios.
- Ejecución de procesos en la empresa deben guardar consistencia.

El modelo conceptual de tesorería que se muestra el esquema N°10, es el resultado del análisis de los modelos estudiados en el capítulo anterior.



Esquema N° 11. Propuesta de Modelo Conceptual de Tesorería
Elaborado por: Karina Santillán
Fuente: literatura consultada

Para profundizar en la explicación de los elementos que conforman el Modelo de Tesorería Centralizada, es necesario en primer lugar definir la política del departamento, de tal manera que, el personal del mismo enfoque sus esfuerzos en el cumplimiento de la misma.

Política de Tesorería

Administración transparente de los recursos financieros de la Institución basada en criterios de seguridad, solvencia y rentabilidad.

Al respecto, es importante definir a los responsables de la aprobación, control, desarrollo, ejecución del modelo, donde la aprobación estará a cargo de la gerencia, el responsable del control será el Jefe Administrativo Financiero y el responsable del desarrollo o ejecución es el departamento de Tesorería.

Gerencia General

Misión del cargo

Dirigir y controlar a las distintas áreas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Funciones

- Revisar informes presentados por los responsables de cada área.
- Evaluar la situación económica y financiera de la Institución para la toma de decisiones oportunas.
- Aplicar estrategias que contribuyan al desarrollo de la organización.

Jefe Administrativo Financiero

Misión del cargo

Planificar y controlar los recursos financieros de la institución. Además, plantear alternativas y/o estrategias que permitan generar mayor productividad.

Funciones

- Controlar el uso eficiente de los recursos a través del análisis de datos financieros.
- Plantear alternativas de solución ante casos de déficit o superávit que arrojen las proyecciones.
- Controlar el cumplimiento de la planificación estratégica.

Tesorero

Misión del cargo

Asegurar la liquidez institucional, administrar los recursos de la Institución de manera eficiente.

Funciones

- Informar permanentemente sobre la situación financiera a la Gerencia General.

- Coordinar la elaboración de los flujos de caja proyectados de manera periódica para la toma oportuna de decisiones por parte de jefatura administrativa.
- Controlar la liquidez de la organización, analizándose las cuentas del activo y pasivo para realizar sugerencias o propuestas para maximizar la rentabilidad del dinero y garantizar la disponibilidad de los fondos.
- Administrar y gestionar el financiamiento externo.
- Administrar el portafolio de inversiones.
- Cumplir y hacer cumplir las normas, políticas y procedimientos establecidos en la cooperativa.

Elementos que conforman el Modelo de Tesorería Centralizada

El modelo de Tesorería centralizado cuenta con pilares fundamentales que contribuyen a la adecuada administración del efectivo, con base al cumplimiento de la política del departamento, entre los cuales se pueden mencionar:

- Planificación;
- Gestión de recursos monetarios; y,
- Control.

A continuación, se detallan cada uno de ellos:

Planificación de la liquidez

El departamento de Tesorería constituye un área estratégica dentro de la organización, pues es el responsable del manejo de los recursos financieros de la misma. En este sentido, se coincide con Casanovas y Fernández (2003), cuando manifiesta que la centralización de la tesorería es una técnica que permite mejorar el control de la posición diaria en fecha valor y al mismo tiempo disminuir las necesidades de financiamiento para un mejor aprovechamiento de los recursos.

Los cambios en factores influyentes para la Cooperativa, como son: inflación, situación política del país, entre otros, obligan a Tesorería a implementar estrategias para poder actuar con antelación al impacto de esos cambios y velar por los intereses de la institución.

En tal sentido, el Tesorero debe llevar una planificación financiera ordenada, para ello, debe contar con tecnología avanzada de tal manera que, permita actuar de manera ágil y precisa ante cualquier reto. Al respecto, el control presupuestario es indispensable, pues permite evaluar el cumplimiento de las proyecciones financieras de las principales

cuentas de balance influyentes en el cálculo de la liquidez. Además, al comparar los saldos contables a la fecha de corte con el presupuesto, permite evaluar los logros obtenidos.

Asimismo, hay que considerar que Tesorería debe contar con el apoyo de toda la Institución, pues al ser el administrador de los recursos monetarios, debe velar por que se cumpla lo establecido en las proyecciones referente a las entradas y salidas de dinero. Es por ello, que debe contar con una estructura adecuada, de tal manera que haya una conexión apropiada entre Tesorería y el resto de los departamentos.

Asignación de cupo para colocación de crédito

Al considerar al Departamento de Tesorería como el administrador del activo líquido de la Institución, una de las principales funciones que realiza es la asignación mensual del cupo para colocación de créditos de manera consolidada, el mismo que se realiza en base a proyecciones tanto de gastos, recuperación de cartera; así como, de crecimiento de captaciones, donde deja a disposición del Departamento de Crédito la distribución de acuerdo al análisis histórico de colocación.

Gestión de recursos monetarios

La gestión de recursos financieros es necesaria para que el negocio siga su curso, con lo cual, Tesorería debe administrarlos de manera que pueda garantizarse la disponibilidad en el momento en que se requiera. En este aspecto, el departamento de tesorería debe optimizar los costos generados por los recursos utilizados, y mitigar los riesgos en que se incurran en su gestión diaria. Además, hay que considerar que para garantizar la disponibilidad de recursos financieros, Tesorería debe gestionar el fondeo externo. De esta manera, una adecuada gestión de Tesorería, trae como resultado la optimización de recursos, pues hace que los excedentes de liquidez que puedan presentarse, sean rentables al invertir en instrumentos financieros que ofrece el mercado.

En tal sentido, es necesario recalcar que la gestión de los recursos financieros se mide en base a indicadores financieros y nivel de concentración, con lo cual, los indicadores a evaluar, son: índices de liquidez y activo improductivo. Al referirse a la gestión de recursos financieros, se hace hincapié a los fondos disponibles e inversiones, los mismos que se detallan a continuación:

- **Gestión del disponible**

Como su nombre lo indica, es de fácil disponibilidad, pues hace referencia al dinero que la Institución mantiene en las cuentas bancarias. En este sentido, un factor trascendental que incide en la buena administración del dinero es la relación que Tesorería debe mantener con las instituciones del sistema financiero, pues facilita su movilización en el caso de requerirlo. La tarea de Tesorería, es generar rentabilidad al efectivo, basándose en criterios de seguridad, solvencia, riesgo, entre otros. De esta manera, se consideran como fondos disponibles los valores reflejados en las cuentas de Caja y Bancos. Al ser Tesorería un ente de administración y control, se realizan los siguientes planteamientos:

Caja.- Comprende el efectivo en las bóvedas, los cuales deben sujetarse a los niveles mínimos operativos para una atención normal al público y guardando los máximos niveles de seguridad.

Los valores que se encuentran en la caja general de cada una de las agencias, debe ser monitoreado por el departamento de Tesorería, de tal manera que, se reduzca el riesgo de que el dinero se sobrepasarse del monto asegurado.

Bancos.- Comprende los valores que se encuentran registrados en las cuentas de ahorros o corrientes que la Cooperativa mantiene en las instituciones financieras nacionales, los cuales deben ser monitoreados para asegurarse la continuidad del negocio, generándose la rentabilidad esperada, pero evitándose el nivel de concentración en ellas.

Gestión de instrumentos financieros

El departamento de Tesorería debe administrar el efectivo para que pueda mantener un índice de liquidez adecuado, y los excedentes de liquidez sean invertidos en depósitos a plazo fijo y/o cuentas de ahorro rentables en instituciones previamente calificadas, dándose prioridad a la disponibilidad, seguridad y rentabilidad. En este sentido, se muestran lineamientos establecidos en el Manual de Políticas de Tesorería, a los cuales el departamento debe regirse para asegurar una óptima administración del portafolio de inversiones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., cuenta con un Comité de Activos y Pasivos (ALCO), que realiza las reuniones mensuales o cuando lo amerite, el mismo que debe mantener en constante revisión las políticas y

Procedimientos de Tesorería, para recomendar, lo que considere conveniente y necesario.

- Las inversiones de la Cooperativa son realizadas por Tesorería, con la autorización de Gerencia, las mismas que se dan a conocer al Comité (ALCO) en la sesión mensual, constando en el acta de trabajo, la cual es firmada por el Presidente, Secretario y miembros del Comité.
- Las Inversiones son realizadas con los excedentes de efectivo disponibles, con el fin de obtener un mayor rendimiento del que genera una cuenta de ahorros. Esto previo a la realización de un sondeo de mercado, en donde consta la seguridad y rendimiento de cada inversión.
- Las inversiones negociadas deben ajustarse a los siguientes requerimientos:
 - a. Tipo de moneda: Dólares
 - b. Diversificación: para minimizar riesgos y como práctica sana, las inversiones son cotizadas por lo menos en cuatro instituciones financieras y se diversifican los recursos en instituciones financieras, que al menos tengan una calificación de riesgos mínima de (A). En el caso de existir exceso de liquidez, previo conocimiento y autorización de Comité ALCO, se puede invertir en instituciones que tengan calificación mínima de BBB+, su plazo y posibilidad de renovación, son conforme a las recomendaciones de dicho Comité.
 - c. Entidad Emisora: Sistema Financiero
 - d. Plazo: es el que Comité ALCO recomiende.
 - e. Indicadores financieros más relevantes de cada Institución, como herramienta indispensable para medir la efectividad, eficiencia, y rentabilidad de las Instituciones, abalizándose y garantizando la situación económica financiera, como son:
 - 1. Índice de liquidez;
 - 2. Índice de morosidad;
 - 3. Eficiencia macroeconómica; y,
 - 4. Otros.
- Los análisis realizados sobre la situación económica de las instituciones financieras y las cotizaciones, son evidenciadas como respaldo de las inversiones realizadas; pudiendo ser de preferencia las emitidas por la Superintendencia de

Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, datos que se obtienen por vía directa o por cualquier otro medio de información financiera.

- Para la utilización de los Fondos de Inversión u otros instrumentos de inversión que se realicen como: Pólizas, Certificados, Bonos de estabilización y otros, de instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, que estén calificadas como viables, para garantizar la recuperación de los mismos, debe existir el certificado a plazo original o el documento formal que entregue la entidad financiera, los mismos que deben ser custodiados por Tesorería.
- Los miembros de la Comité (ALCO), deben tener conocimiento completo del contenido del Manual titulado: “Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión de Inversiones”, los cuales deben revisarse por posibles cambios al menos en forma semestral, además, en lo referente a contratos, condiciones de las inversiones, entidad financiera; y, reglamentos y /o normativa.
- La Unidad de Tesorería es quien tramite las inversiones y la liquidación de las mismas según las necesidades de la Cooperativa, previa autorización de la Gerencia y; posteriormente, puesto en conocimiento del Comité (ALCO) en su sesión mensual.
- El Tesorero lleva un auxiliar físico y electrónico con el detalle de todas las operaciones de inversión realizadas por la Cooperativa, el mismo que es actualizado en forma mensual, dejándose evidencia por escrito de dicha revisión.
- En forma mensual el *Middle Office*, área de riesgos, controla el aspecto de riesgos de los instrumentos de inversión, y evalúa el comportamiento de los indicadores con el propósito de establecer prioridad en las inversiones, mediante la valoración de las inversiones.
- Las inversiones son ingresadas en el sistema por el *Back Office* área de Contabilidad, y es controlada en forma diaria por el departamento de Tesorería y Contabilidad, para lo cual, Tesorería envía los documentos de soporte.
- Auditoría Interna y Riesgos, ejercen controles concurrentes y posteriores, a fin de, avalar la razonabilidad del proceso de inversiones y el contable.

Gestión de Financiamiento externo

Dentro de las fuentes de fondeo se menciona el financiamiento externo, que son obligaciones que la Cooperativa contrae con instituciones financieras nacionales por lo

general del sector público e instituciones financieras extranjeras. Por lo tanto, hay que considerar que estas últimas deben ser legalmente constituidas y contar con la autorización del organismo de control, que en este caso, es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. El departamento de Tesorería debe gestionar líneas de crédito abiertas; es decir, mantener un cupo de crédito, de tal manera que, se pueda obtener recursos cuando el caso lo amerite.

Control

Es el seguimiento de las políticas de gestión aplicadas mediante el análisis de indicadores, reportes e informes elaborados con base a datos obtenidos de los estados financieros. el control ayuda a detectar los errores en la gestión y planificación de la tesorería, lo cual, permite de ser necesario, cambiar las políticas de la institución y lograr la ejecución correcta de los procesos relacionados con la utilización de los recursos financieros. Uno de los principales controles que debe llevar Tesorería, es el indicador de liquidez que a continuación se detalla:

- **Control de la liquidez**

El monitoreo constante del indicador de liquidez es una actividad primordial a considerar en el departamento de Tesorería, puesto que de ello depende el giro del negocio. En este sentido, debe reportar periódicamente al personal involucrado el desenvolvimiento de las principales cuentas que intervienen en cálculo de la liquidez. Además, es indispensable considerar que el área de Riesgos es responsable debe monitorear los indicadores de liquidez estructural en sus distintas líneas, basándose en los siguientes parámetros, resultado de ello alerta a Tesorería en caso de existir riesgo de liquidez:

- El índice de liquidez estructural de primera línea debe ser al menos 12.5 veces la volatilidad promedio ponderado de las fuentes de fondeo, según el esquema de cálculo, que para tal efecto prevé que sea mayor en 2.0 veces.
- El índice de liquidez estructural de segunda línea, debe ser al menos 15 veces la volatilidad promedio ponderado de las fuentes de fondeo, según el esquema de cálculo, que para tal efecto prevé que sea mayor en 2.5 veces.
- Los Activos Líquidos de segunda línea, no pueden ser menores al 50% de los cien mayores depositantes que mantenga la cooperativa con plazos de hasta 90 días.

- El indicador de liquidez de primera línea, no debe ser menor al indicador de liquidez mínimo requerido, es decir, del 12%.
- El indicador de liquidez de primera línea, no debe ser menor a la volatilidad de primera línea.
- El indicador de liquidez de segunda línea, no debe ser menor a la volatilidad de segunda línea.
- El índice de liquidez de segunda línea de la cooperativa, debe ser mínimo el 20%.

Al respecto, la cooperativa debe contar con un Plan de Contingencia para superar los problemas eventuales de liquidez, plan que debe ser actualizado y presentado al Comité de Administración Integral de Riesgos, por lo menos una vez al año.

CAPÍTULO III. PRODUCTO/RESULTADO

3.1 Propuesta del Procedimiento de Tesorería para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Con base a los elementos estudiados en el transcurso de la investigación, en este capítulo se propone un procedimiento conforme al nivel de conocimiento que existe en las cooperativas de ahorro y crédito.

Caracterización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., es una entidad Financiera controlada por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria desde Enero de 2013, la oficina Matriz se encuentra domiciliada en el cantón “San José” de Chimbo, cuenta con seis agencias operativas a nivel nacional ubicadas en los cantones de Guaranda, Chillanes, San Miguel, Montalvo, Ventanas y Quito.

Se originó dado a la iniciativa de cincuenta personas, cuyo propósito era el poner en práctica los principios cooperativos, donde empezaron otorgándose créditos al sector asalariado y firmándose convenios con entidades públicas y privadas.

Dado el esfuerzo mancomunado de sus directivos y empleados, la Cooperativa “San José” tiene una calificación de riesgos de A, que significa, que “la institución es fuerte, tiene un sólido récord financiero. Es posible que existan algunos aspectos débiles, pero es de esperarse que cualquier desviación con respecto a los niveles históricos de desempeño de la entidad sea limitado y se superare rápidamente” (SEPS, 2018). Forma parte del segmento 1 de las cooperativas, considerándose que a este segmento pertenecen quienes tengan un total de activos mayor a ochenta millones de dólares. A continuación, se detalla la misión, visión, así como los objetivos institucionales:

Misión

Somos una cooperativa de Ahorro y Crédito que promueve el desarrollo económico de nuestros socios y clientes a través de productos y servicios innovadores con responsabilidad social.

Visión

Para 2019 alcanzaremos una calificación de riesgo A+, con mejoramiento continuo en los procesos de negocios.

Valores institucionales

- Confianza
- Lealtad
- Sinceridad
- Honestidad
- Puntualidad
- Iniciativa

Como se puede observar, la misión de la Cooperativa muestra claramente la razón de ser de la Institución, el apoyo que brinda para la activación económica de la comunidad, principalmente de sus socios, pero sobre todo hace notar el gran compromiso con la naturaleza al brindar servicios basados en la responsabilidad social.

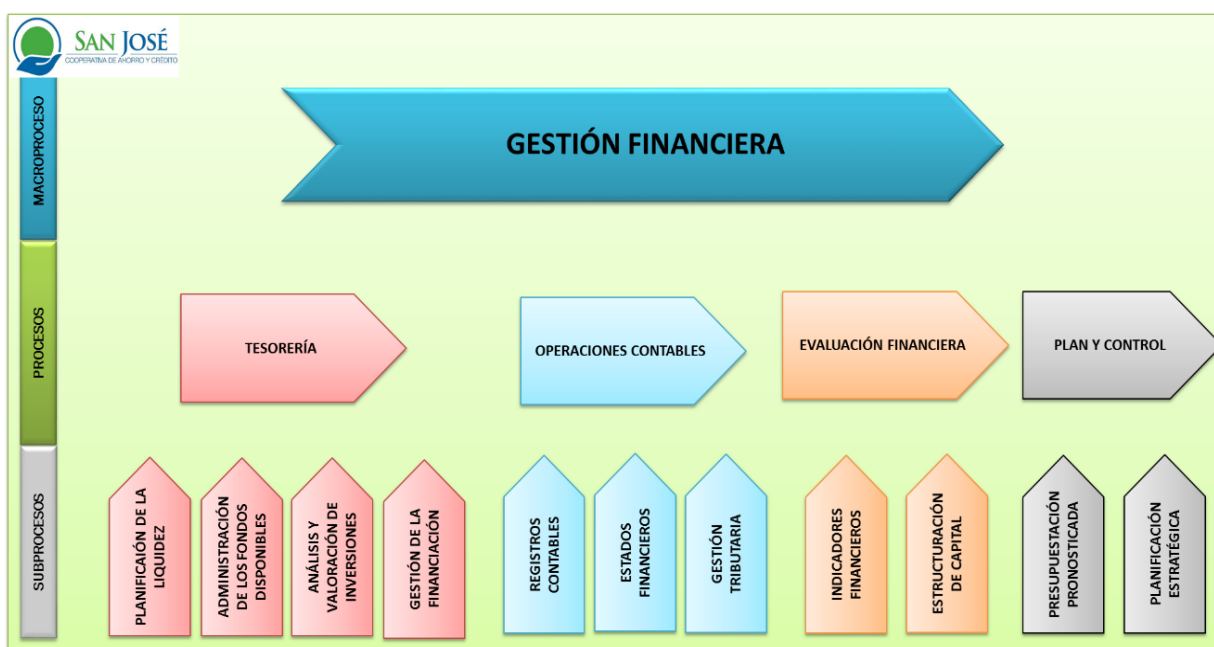
Asimismo, la visión es alentadora, pues habla del mejoramiento continuo, el cual va a verse reflejado en el incremento de calificación de riesgos. Para la consecución de los objetivos, es necesario considerar los valores institucionales que están enmarcados en el trabajo transparente que debe realizarse. En este sentido, es necesario considerar la creación de un procedimiento que se acople con el Modelo Conceptual de Tesorería, detallado a continuación:

El procedimiento de tesorería, constituye un instrumento que contribuye a la adecuada gestión del departamento, por ello, entendiéndolo como actividades de tesorería aquellas que se originan para el control y administración de la liquidez, fondos disponibles, portafolio de inversiones y obligaciones financieras, derivados de la gestión de las áreas operativas del negocio, entendidas como las 7 agencias que forman parte de la Cooperativa. En este sentido, se considera necesaria la implementación y fortalecimiento de una administración basada en procesos, de tal forma que, éstos sean levantados en un contexto alineado a la estrategia y a una gestión adecuada del riesgo.

El éxito del modelo y del procedimiento en la práctica, sólo es posible si se cuenta con un personal capacitado en el tema. El apoyo del equipo gerencial es indispensable para concientizar a todas las áreas involucradas y encauzar su formación, pues tesorería depende de ellas, por lo que el trabajo en equipo es lo primordial.

El procedimiento debe ser de fácil comprensión para quienes lo utilicen, de lo contrario, la complejidad de y la falta de conocimiento constituye una barrera para su correcta ejecución.

El procedimiento se basa en el Modelo Conceptual de Tesorería Centralizada, donde se tratan aspectos relacionados con la parte estratégica y operativa del departamento. Para ello, se plantea incrementar en el mapa de procesos la gestión de financiamiento y la fase de planificación de la liquidez, como se muestra en el siguiente esquema:



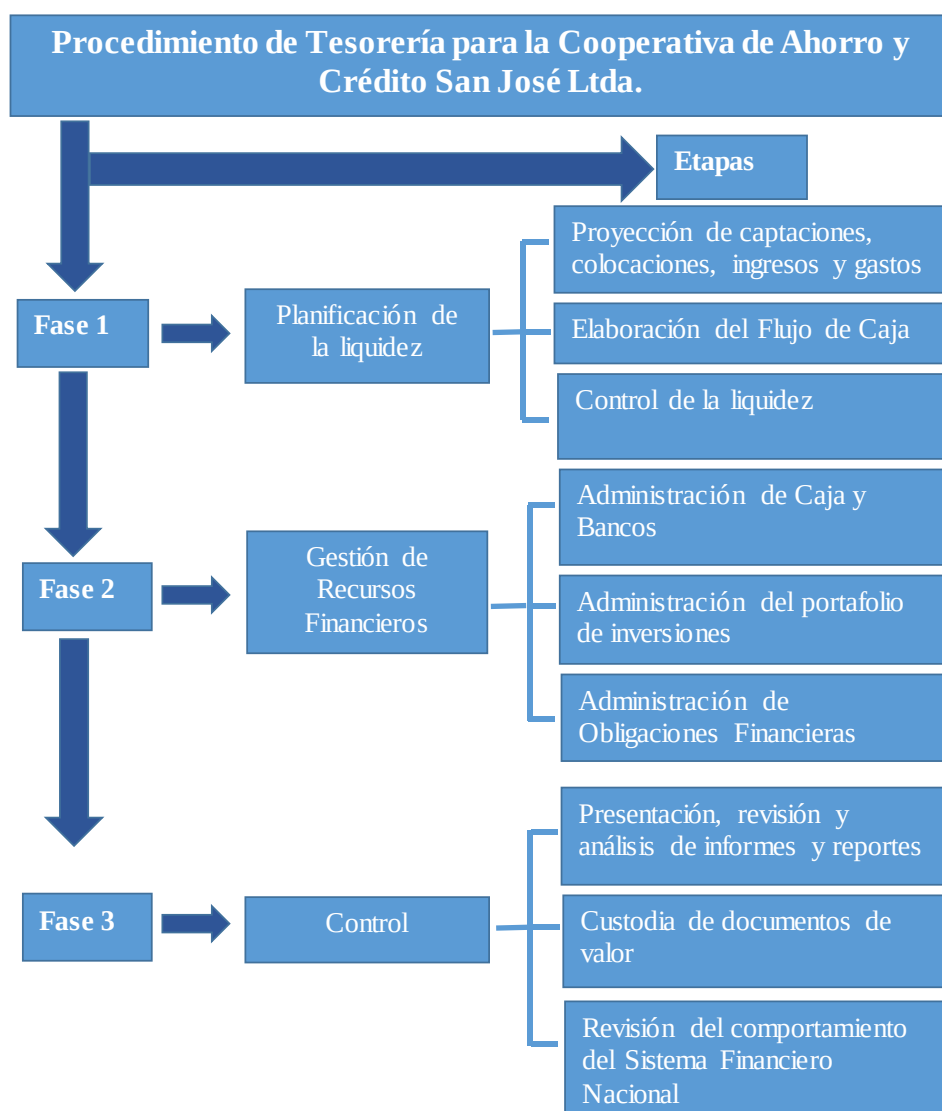
Esquema N° 12. Propuesta Macroproceso de Gestión Financiera

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: a partir del macroproceso de la Cooperativa “San José” Ltda.

El macroproceso sería la gestión financiera, el proceso es Tesorería y, los subprocesos son: Planificación de la liquidez, Administración de los fondos disponibles, Análisis y valoración de las inversiones y Gestión de financiación.

A continuación, se plantea el esquema N° 12, donde se muestra el procedimiento para ser aplicados por el departamento de Tesorería de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.



Esquema N° 13. Procedimiento de Tesorería para la Cooperativa “San José” Ltda.

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: literatura consultada

Para la elaboración del procedimiento, se consideran los siguientes aspectos:

Gestión de los procesos y actividades

Se obtienen todos los procesos que ejecuta el departamento de Tesorería, y por ende, las actividades para su posterior análisis con el equipo de trabajo.

Análisis de los procesos

El análisis de los procesos, se realiza con el personal que posee conocimientos sobre el desempeño de tesorería, participan: el personal de tesorería, jefe administrativo financiero y coordinador de procesos, que son quienes tienen dominio general de los procesos del área.

Los participantes, listan todos los procesos y actividades que se desarrollan en el departamento, utilizándose la técnica de lluvia de ideas. En este sentido, el número de procesos no debe exceder de 25 (Trischler, 1998), porque una cifra superior complejiza el procedimiento al incrementarse de igual manera las actividades y el número de empleados a trabajar. En este contexto, se priorizan los procesos para su posterior desglose en subprocesos y actividades.

Diseño de los procesos

Para el diseño de los procesos, se cuenta con la presencia de las personas que intervienen en el análisis, en vista de, que son profesionales que cuentan con los conocimientos suficientes y aportan con criterios que con criterios significativos por el grado de experiencia con que cuentan cada uno de ellos. En el diseño de los procesos, se toma en consideración el alcance de los mismos que conlleva a definir las actividades que se relacionan con el proceso o subproceso dado, lo cual permite disminuir el número de actividades a ejecutar. Éstas pueden ser reagrupadas con base a la homogeneidad que puede existir entre ellas dentro del proceso (Ver Anexo 3).

En tal sentido, se proceden a codificar las actividades con iniciales que identifiquen: a) nombre del departamento; b) nombre del proceso; c) nombre del subproceso; y, d) número de actividad.

Por ejemplo:

Nombre del departamento: Tesorería

Nombre del proceso: Planificación

Nombre del subproceso inherente al proceso: Proyección

Representa el número de la actividad

O sea, la codificación del ejemplo quedaría de la manera siguiente: T.P.p.01

Asimismo, se procede a representar gráficamente los procedimientos con base a diagramas de flujo que muestra la secuencia de las actividades a seguir, mediante el empleo de símbolos en el Diagrama de Flujos de Procesos (Ver Anexo 4).

En el contexto, se priorizaron los procesos con base en el Modelo de Tesorería propuesto, dándose como resultado los procesos que se enlistan a continuación:

Cuadro N° 7. Procesos de Tesorería para la Cooperativa “San José” Ltda.

Procesos de Tesorería
Proceso de Planificación de la liquidez
Subproceso de Elaboración de Proyecciones
Subproceso de Elaboración del Flujo de Caja
Subproceso de Control de la liquidez
Proceso de Administración del Disponible
Subproceso de Fondeo de Caja General
Subproceso Administración del fondo de caja chica
Subproceso de Administración de cuentas Bancarias
Proceso de Gestión de instrumentos financieros
Subproceso de Inversión de excesos de liquidez
Subproceso Ingreso de Inversiones
Subproceso de Cancelación de Inversiones
Proceso de Gestión de Financiamiento
Pago de créditos externos
Gestión de líneas de crédito abiertas

Elaborado por: Karina Santillán
Fuente: literatura consultada

Planificación de la liquidez

La planificación es un factor clave del cual se deriva una adecuada gestión de Tesorería. En este sentido, como lo muestra el cuadro N°7, en la planificación se proyecta los posibles ingresos, gastos, colocaciones, captaciones que asegura la operación normal, y producto de ello, se puede otorgar cupo de crédito destinado a la colocación y determinar el excedente o déficit de liquidez mediante instrumentos financieros que ofrece el mercado; y, en el segundo caso, gestionar fuentes de financiamiento externo.

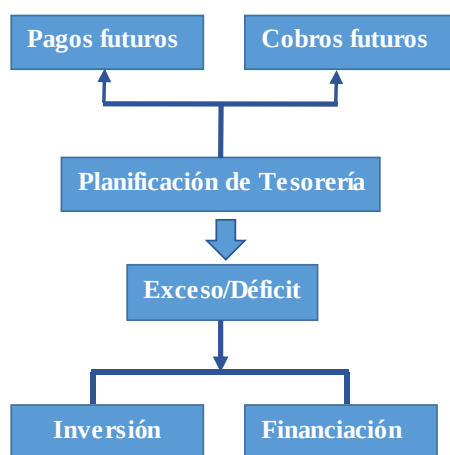


Gráfico N° 7. Planificación de la Liquidez
Elaborado por: Karina Santillán
Fuente: literatura consultada

Proyecciones de colocación, captación, ingresos y gastos

Una vez corroborado el balance mensual anterior, durante los primeros días del mes siguiente se establecen proyecciones mensuales. Para ello, se ingresa en la plantilla de Excel de nombre Proyección (Ver Anexo 5), los datos obtenidos del balance de acuerdo a lo que solicita cada campo, entre los cuales se pueden mencionar: fondos disponibles, inversiones, cartera con sus subcuentas y provisión, obligaciones con el público con sus subcuentas, de estas se aplican porcentajes que estiman su crecimiento. También se realizan cálculos, que arrojan el índice de liquidez estimado. Éste subproceso cuenta con una serie de actividades. Además, se recalca que los datos se componen en base al presupuesto y da como resultado la designación de un cupo mensual para colocación de cartera de crédito. Hay que considerar que el cupo asignado es reajutable, pues si no se consigue el crecimiento esperado y el flujo de caja proyectado, presenta valores negativos se procede a reducir el cupo otorgado.

- **Elaboración del flujo de caja**

Para Torres (2011, pág. 2), “El flujo de caja (FC) o *Cash Flow* es el resultado de la diferencia entre los ingresos (entradas) y egresos (salidas) de efectivo que registra una empresa, generados por una inversión, proyecto o cualquier actividad económica que realice en un período determinado”

En tal sentido, Tesorería realiza el flujo de caja de manera quincenal, el cual refleja entradas y salidas del efectivo, por lo que constituye un indicador importante para controlar la liquidez de la institución. Para ello, se ingresan datos del balance en la plantilla en Excel de nombre flujo de caja, que contiene varias hojas, como lo muestran las actividades del Anexo 3. Por ello, es importante considerar que los resultados obtenidos ayudan a determinar los días en que mayor salida o ingreso de dinero existe (Ver Anexo 6).

- **Control de la liquidez**

El control, en primera instancia se deriva de la revisión diaria de los saldos de las cuentas bancarias, semanalmente, se debe calcular el indicador de liquidez, así como el desenvolvimiento de las principales cuentas del balance, el mismo que debe reportarse a los miembros del comité ALCO para su conocimiento. Al finalizar el mes, debe revisarse los índices de liquidez que se muestran a continuación:

Tabla N° 8. Liquidez Ampliada al 31 de diciembre de 2018

Liquidez Ampliada		Dólares (\$)
11	Fondos Disponibles	19,671,469.22
13	Inversiones	20,055,890.65
2101	Depósitos a la Vista	32,657,389.55
2103	Depósitos a Plazo	86,138,024.36
Índice de liquidez ampliada		33.44%

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Interpretación.- Permite relacionar las disponibilidades de recursos frente a las captaciones, reflejando la capacidad de la institución para atender sus operaciones regulares y cumplir con las obligaciones.

Tabla N° 9. Liquidez ajustada al 31 de diciembre de 2018

Liquidez Ajustada		Dólares (\$)
11	Fondos Disponibles	19,671,469.22
13	Inversiones	20,055,890.65
2101	Depósitos A La Vista	32,657,389.55
210305	Depósitos A Plazo	16,155,755.27
210310	Depósitos A Plazo	18,720,698.84
25	Cuentas Por Pagar	3,734,654.03
250310	Cuentas Por Pagar Beneficios Sociales	56,182.03
Índice de Liquidez Ajustada		55.79%

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Interpretación.- Permite relacionar las disponibilidades de recursos frente a las captaciones, reflejándose la capacidad de la institución para atender sus operaciones regulares y cumplir con las obligaciones más exigibles.

Tabla N° 10. Liquidez Ociosa al 31 de diciembre de 2018

Liquidez Ociosa		Dólares (\$)
1101	Caja	1,646,898.49
1	Activo	152,522,611.14
Índice de Liquidez Ociosa		1.08%

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Interpretación.- Representa el monto que debe tener las cajas de las agencias para la atención al público, comprende caja fuerte o cualquier efectivo en la cooperativa.

Otro aspecto a considerar para la medición de la liquidez es la cobertura de los 25 y 100 mayores depositantes como se muestran en las tablas 11 y 12 respectivamente, este dato permite conocer, la capacidad de respuesta de la institución frente al requerimiento de efectivo de sus mayores depositantes. Dicho indicador considera los fondos de mayor liquidez conformados por las cuentas de dinero en efectivo y de operaciones que pueden hacerse efectivas de manera inmediata.

Tabla N° 11. Cobertura 25 mayores depositantes al 31 de diciembre de 2018

Cobertura 25 mayores depositantes		Dólares (\$)
11	Fondos Disponibles	19,671,469.22
	Saldo 25 mayores depositantes	13,451,910.32
Cobertura 25 mayores depositantes		146.24%

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

La cobertura de los 25 mayores depositantes se encuentran sobre el 100%, indicador que muestra la suficiente capacidad de que la institución está preparada frente a la posible salida de estos recursos.

Cobertura de los 100 mayores depositantes

Tabla N° 12. Cobertura 100 mayores depositantes al 31 de diciembre de 2018

Cobertura 100 mayores depositantes		Dólares (\$)
1305	Depósitos a Plazo	19,509,459.42
1306	Depósitos a Plazo Instituciones públicas	546,431.23
	Saldo 100 mayores depositantes	22,418,276.76
Cobertura 100 mayores depositantes		177.21%

Elaborado por: Karina Santillán

Fuente: Balances de Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

La cobertura de los 100 mayores depositantes se encuentran sobre el 100%, indicador que muestra la capacidad para cubrir la posible salida de los depósitos más representativos de la institución.

Gestión de recursos monetarios

La gestión de los recursos monetarios es de gran relevancia, la cual abarca el manejo de los fondos disponibles, inversiones y obligaciones financieras y la liquidez, los mismos que pueden ser medidos a través de indicadores financieros, como: liquidez, activo improductivo, entre otros, también pueden ser comparados con tasas referenciales del Banco Central del Ecuador. A continuación, se detalla la gestión de cada una de las fases:

- **Gestión del disponible**

Dentro de los fondos disponibles se encuentran Caja y Bancos, que deben ser administradas por Tesorería, siendo el responsable de proveer de efectivo necesario a todas las agencias para que puedan seguir operando con normalidad, en coordinación con el Administrador de la caja general de cada agencia, siguiendo los pasos establecidos (Ver Anexo 3), pero siempre controlándose de que no sobrepasen los montos asegurados ni tampoco que se queden con valores mínimos que ocasionen interrupciones en la atención a los socios. Para ello se establecen controles que son descritos en la fase del control.

Asimismo, la administración de caja chica es otra responsabilidad de Tesorería, su fondo se constituye para realizar gastos misceláneos no previsibles de menor cuantía por diferentes conceptos administrativos, como: gestiones, adquisiciones, pagos de servicios, atenciones, entre otros. Todo gasto, debe sustentarse con Factura debidamente legalizada por el Servicio de Rentas Internas (SRI). En los casos que no se pueda obtener factura o comprobante de venta legal, se utiliza el Vale de Caja, el monto establecido para su manejo es \$400,00, la modalidad de operar se muestra en el anexo 3.

En cuanto al manejo del dinero mantenido en cuentas corrientes o de ahorros del sistema financiero nacional, debe revisarse a diario, de tal manera que, se asegure la continuidad del negocio y se pueda evitar sobregiros en las mismas, se debe tomar en cuenta parámetros, como: seguridad, solvencia y rentabilidad que ofrecen, pero por prudencia financiera de evitarse el exceso de concentración del dinero.

Un adecuado manejo de las cuentas bancarias adicional al tipo de institución en la que se tenga colocado el dinero, es la comparación de la tasa promedio ponderada de las cuentas bancarias contra la tasa referencial de ahorros del Banco Central del Ecuador (Ver Anexo 6), quedando de la siguiente manera:

Rentabilidad de las cuentas de ahorros y corrientes mantenidas en el sistema financiero nacional ➡ tasa promedio ponderada $\geq$ tasa referencial de ahorros emitida por el Banco Central del Ecuador.

Reemplazándose la fórmula, se tiene:

Rentabilidad de las cuentas de ahorros y corrientes mantenidas en el sistema financiero nacional ➡ 1,90% $\geq$ 1,04%. Gestión eficiente de fondos disponibles.

Por lo tanto, el resultado obtenido muestra la buena gestión que se le da a los fondos disponibles, pese a que la tasa referencial emitida por el Banco Central es a nivel del sistema financiero nacional, donde no le separan las tasas que pagan a instituciones financieras con las de otros clientes, pues hay que tomar en cuenta que el interés para los ahorros de las primeras en ciertos casos es más bajo que de las personas naturales.

- **Gestión de instrumentos financieros**

Se coincide con Santandreu (2008, págs. 26,27), cuando manifiesta, que: “En ocasiones, se pueden producir en la empresa excedentes de tesorería por diferencias entre cobros y pagos por razón de estacionalidad y venta de activos, que de momento se mantiene como disponibilidad, cobros anticipados y préstamos a utilizar”. En tal manera, para que la gestión de los instrumentos financieros sea eficiente, debe tomarse en cuenta la finalidad de las operaciones de Tesorería establecida en el manual de Políticas y Procedimientos para la gestión de inversiones, que manifiesta:

- a) Maximizar los rendimientos de los portafolios administrados por la entidad, teniendo en cuenta los criterios de seguridad, liquidez, y rentabilidad, que permita fortalecer la liquidez de acuerdo a las condiciones del mercado.
- b) Realizar las inversiones de acuerdo con las condiciones del mercado y las probabilidades de cambio en las tasas de interés, de manera oportuna, eficaz y eficiente las operaciones de tesorería.

En tal sentido, cuando existan esos excesos de liquidez se considera la posibilidad de dar mayor rentabilidad colocándose en inversiones. Tomándose en cuenta, lo establecido en la normativa interna, para lo cual, Tesorería debe solicitar cotizaciones y presentarlas a gerencia para que una vez autorizada, proceda con la negociación pertinente y su posterior registro.

En el caso de contar con un índice de liquidez a corto plazo apropiado, se procede con la renovación de la inversión, donde Tesorería es el *Front office*, es decir, el agente de negociación y el Departamento de Operaciones es el *Back office*, encargado de realizar los aspectos operativos, por lo tanto, es quien ingresa la inversión en el core financiero.

Si el índice de liquidez a corto plazo necesita ser reforzado en caso de que existan obligaciones inmediatas, se procede con la cancelación de inversiones. Para ello, Tesorería debe revisar parámetros como rentabilidad y salud financiera de las instituciones donde tiene negociadas las inversiones. Del mismo modo, tramita la

cancelación y, una vez verificado el valor de la inversión cancelada junto con los intereses, notifica a Operaciones para que proceda con la cancelación en el core financiero.

Es decir, Tesorería debe registrar en su portafolio de inversiones la cancelación, renovación o apertura de inversiones (Ver Anexo 8), las inversiones deben ser ingresadas como disponibles para la venta. La gestión adecuada de las inversiones, se mide comparando la tasa promedio ponderada de las Inversiones contra la tasa referencial de depósitos a plazo (se obtiene el dato del plazo de 61 a 90 días, donde hay la mayor concentración de inversiones) del Banco Central del Ecuador (Ver Anexo 5), quedándose de la siguiente manera:

Rentabilidad de las inversiones mantenidas en el sistema financiero nacional $\rightarrow$ tasa promedio ponderada $\geq$ tasa referencial de depósitos a plazo emitida por el Banco Central del Ecuador.

Reemplazándose la fórmula, se tiene:

Rentabilidad de las inversiones mantenidas en el sistema financiero nacional $\rightarrow$ 4,87% $\geq$ 4,04. Administración eficiente del portafolio de inversiones.

Es necesario resaltar, que el interés por depósito a plazo fijo que pagan a las instituciones financieras es más bajo que el interés que pagan a las personas naturales, por lo tanto la tasa referencial que muestra el Banco Central del Ecuador es a nivel del Sistema Financiero Nacional donde incluyen los intereses que se pagan a las personas naturales y jurídicas.

Gestión de financiamiento

Las obligaciones financieras que la Cooperativa puede negociar son en instituciones financieras del extranjero, instituciones financieras del sector público e instituciones financieras del país y sector financiero popular y solidario.

Tesorería debe llevar un control de las obligaciones financieras (ver Anexo 8), de tal modo, que los pagos sean cancelados en las fechas establecidas en las tablas de amortización. Además, debe mantener actualizadas las líneas abiertas de crédito, para cuando surja la necesidad de efectivo, hacerlas inmediatas. Las actividades a detalle, se puede observar en el anexo 3.

La gestión adecuada de las obligaciones financieras, se mide comparando el nivel de participación que tiene la cuenta 26 (Obligaciones Financieras) respecto al total de Pasivos, el cual no debe exceder del 10%, dando cumplimiento a la normativa legal vigente. La siguiente tabla, muestra el grado de participación que tienen las Obligaciones Financieras respecto al total de Pasivos:

Tabla N° 13. Nivel de participación de las Obligaciones Financieras vs. Total de Pasivos

Cuenta	Valor	% de Participación
Obligaciones Financieras	5.322.066,33	4,11%
Pasivos	129.455.829,33	

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Control

El control es un elemento importante, porque permite evaluar la gestión de Tesorería, con el seguimiento a las políticas establecidas, el análisis de los estados financieros, indicadores, reportes e informes y demás documentos se comprueba si hay una adecuada aplicación de los procesos y de utilización de los recursos financieros.

Los reportes e informes a revisar, son:

- Reporte de liquidez semanal, el mismo que es enviado a los integrantes del Comité ALCO (Ver Anexo 10).
- Reporte de control de Caja General (Ver Anexo 11).
- Informe mensual donde se detalla la gestión de Tesorería y se da a conocer en el Comité ALCO, incluye el comportamiento de las principales cuentas del balance que influyen en el cálculo de la liquidez e indicadores financieros.
- Boletines emitidos por la Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

CONCLUSIONES

- A través del Estado del Arte y la Práctica, se fundamenta la creación del Modelo de Tesorería para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda., pues se corrobora lo manifestado por los autores consultados, al considerar a la tesorería como unidad estratégica puesto que administra el recurso monetario de la institución. En este sentido, la gestión de tesorería se orienta sobre el control de flujos de efectivo y, sobre todo, en el índice de liquidez para asegurar la continuidad del negocio. Asimismo, contribuye al incremento de la rentabilidad al colocar los excedentes de liquidez en instrumentos financieros que ofrece el mercado, del mismo modo, negocia las fuentes de financiamiento en caso de presentarse déficit de liquidez, con lo cual, se protegen los resultados económicos financieros de la organización.
- El diagnóstico del Departamento de Tesorería, permitió evidenciar el exceso de procedimientos ajenos al departamento, pues no coincide el perfil del tesorero con el mapa de procesos, porque hay funciones que son del área de negocios pero que está a cargo del área objeto de estudio, cuando a esta última, se le considera como un área de apoyo. Es por ello, que se evidencia que la gestión del área de tesorería a veces realiza actividad que no le compete y, por ende, no centra sus esfuerzos en los procesos y actividades que le agregan valor a sus resultados finales.
- Los resultados obtenidos a partir de la investigación realizada, permiten determinar que la gestión de Tesorería en las Cooperativas de Ahorro y Crédito es conservadora y poco práctica, pues se limitan a negociar inversiones solo en depósitos a plazo fijo y, no tienen claridad de los procesos a ejecutar, con lo cual, el procedimiento que se propone para el área organiza la ejecución de actividades en función de los resultados que se esperan obtener de cada gestor.
- El Modelo de Tesorería propuesto, contribuye al mejoramiento de la gestión de los procesos de tesorería, el cual se manifiesta en el procedimiento objeto de estudio para que todo personal implicado en el departamento sepa cómo ejecutar sus actividades en función de los logros del departamento y la institución, tratándose de disminuir con ello, las debilidades detectadas en las funciones analizadas en el estudio, enfocándose, en el incremento de controles y estrategias que son reflejados en la adecuada administración del área de tesorería, con la finalidad de mejorar la eficiencia de los procesos y la supervivencia en el mercado.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que exista una adecuada estructura a nivel de departamentos, de tal manera, que cada uno desempeñe las funciones que les corresponde y puedan especializarse en su área, con ello, se garantice un trabajo eficiente.
- Para diversificar la colocación de los excedentes de la institución, debe considerarse la negociación en el mercado de valores, para ello, deberán reforzar al personal de Tesorería capacitándolo en ese tema, pues deben especializarse en negociaciones en el mercado de valores para asegurar el retorno del dinero y su rentabilidad esperada.
- Se debe realizar un estudio del sistema tecnológico de la Cooperativa, pues con ello, se puede lograr una herramienta informática para la aplicación del Modelo y procedimiento propuesto con mayor efectividad. En este sentido, la variación práctica del modelo puede contribuir a la generalización de su aplicación en otras instituciones financieras de características similares.

BIBLIOGRAFÍA

- Afi Guías Consultoría y formación independiente en economía, finanzas y tecnología. (2019). Fiscalidad de los productos financieros en el Impuesto sobre sociedades. Madrid, España. Recuperado de: https://azure.afi.es/ContentWeb/EmpresasUnicaja/fiscalidad/productos/financieros/en/impuesto/sobre/sociedades/contenido_sidN_1052293_sid2N_1052384_cidlL_1266798_ctylL_139_scidN_1266798_utN_3.aspx?axisU=informe.pdf
- Apolo, F. (s.f.). Congreso Internacional del Cooperativismo. El Cooperativismo del Ecuador se construye desde la perspectiva del buen vivir. Recuperado de: <https://www.inclusion.gob.ec/el-cooperativismo-del-ecuador-se-construye-desde-la-perspectiva-del-buen-vivir/>
- Araiza, Víctor. (2014). La Evolución de la Función de la tesorería en las empresas. Boletín Técnico Ejecutivos de Finanzas N°1. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/28112622_La_gestion_de_la_liquidez_necesidades_y_excedentes_de_tesoreria.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (Registro Oficial N° 444). Quito. Recuperado de: <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas?leyes-aprobadas=All&title=ley+org%C3%A1nica+de+econom%C3%ADa+popular+y+solidaria&fecha=>
- Atencio Finol, A. (2015). La Tesorería como unidad estratégica en la gerencia actual. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Back, P. L. (1990). Gestión de la Tesorería de Empresas. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Barreda, A. et al. (2017). Diagnóstico Operativo Empresarial de la Empresa del Acero S.A. (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Santiago de Surco, Perú). Recuperado de: http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/9440/RAMIREZ_PANDZIC_DIAGNOSTICO_ACERO.pdf
- Blat, J. L. (2014). ¿Cómo mejorar la eficiencia del departamento de Tesorería?. Recuperado de: <http://www.tesoreria.com/2014/11/como-mejorar-la-eficiencia-del.html>
- Brealey, R. (2010). Principios de Finanzas Corporativas (Novena Edición ed.). México D.F.: Mc-Graw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.
- CARRASCO, J. (2000). Los libros de cuentas de la tesorería de Tiebas, según el inventario de 1328. Príncipe de Viana, 61(221), 673-694.
- Chiriboga, L. (2014). Las Cooperativas de Ahorro y Crédito en la Economía Popular y Solidaria. Quito: Imprefepp.
- Choice Grupo. (19 de 05 de 2014). Planificación, presupuesto y previsión de Tesorería. Recuperado de: <https://blog.choice.es/2014/05/planificacion-presupuesto-y-prevision-de-tesoreria/>

- Comisión Nacional de Valores. (2007). Educación Mercado de Capitales. Acciones. 9. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/003352107e60b1dd0a59a>
- Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. (2008). Principios para la adecuada gestión y supervisión del riesgo de liquidez. Recuperado de: https://www.bis.org/publ/bcbs144_es.pdf
- D'Alessio, F. (2012). Administración de las operaciones productivas: un enfoque en procesos para la gerencia. Lima, Perú: Pearson.
- Di Paola, S. (2014). La función de tesorería desde una nueva perspectiva. Posicionamiento Global de la Tesorería PwC 2014. Suiza. Recuperado de: <https://www.pwc.es/es/auditoria/treasury-finance-risk/assets/posicionamiento.europeo-funcion-tesoreria.pdf>
- Díaz, O. (Julio, 2006). El Estado de Flujos de Efectivo y una administración eficiente del efectivo. Contabilidad y Negocios, 1(1), 13-14.
- Forero, J., Bohórquez, L., & Lozano, A. (2008). Impacto de la Calidad en la Rentabilidad. Ingeniería. 13 (1), 42-50.
- Grasas, A. (2016). Análisis de Procesos. Nota Técnica 69346. Barcelona, España: Escuela de Alta Dirección y Administración EADA.
- Guajardo, G., & Andrade, N. (2008). Contabilidad Financiera. México: Ediciones McGraw-Hill Interamericana.
- Guerra, P. et al. (2014). Serie Estudios sobre Economía Popular y Solidaria. Contextos de la “Otra Economía”. Quito. SEPS.
- Gutiérrez, A., Rodríguez, C. & Santos, A. (2018). Factores críticos de éxito para la implementación de Business Process Management (BPM): estudio de caso para la cadena de suministro de una empresa del sector floricultor. Revista EAN, N., pp. 85-108. doi: 10.21158/01208160.n0.2018.2019
- Herrera, A. et al. (Mayo, 2016). Razones Financieras de Liquidez en la Gestión Empresarial para Toma de Decisiones. Quipukamayoc Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 24(46), 151-160. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.
- Iturralde, T., Maseda, A., & Ruiz, L. (Febrero, 2005). La gestión de la liquidez: Necesidades y excedentes de Tesorería. Boletín ICE Económico 2834, 29-41.
- Jácome, H. & Muela, L. (2018). VII Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria. Retos y oportunidades en el sector económico popular y solidario. Quito
- Jácome, H. (2016). Avances y desafíos de la economía popular y solidaria en el Ecuador. La experiencia de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Quito. SEPS.
- Junta Bancaria del Ecuador. (2010). Resolución 1799. Recuperado de: http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2010/resol_JB-2010-1799.pdf

- Junta Bancaria del Ecuador. (2011). Resolución 2035. Recuperado de: http://oidprd.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/2011/resol_JB-2011-2035.pdf
- Junta de Política de Regulación Monetaria y Financiera. (2016). Resoluciones Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Recuperado de: <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/financiero-indice/>
- Junta de política y regulación monetaria y financiera. (2015). Resolución 130-2015-F. Recuperado de: <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/Resol130.pdf>
- Juran, J. (1996). Juran y la calidad por el diseño. Nuevos pasos para planificar la calidad de bienes y de servicios. Madrid, España: Díaz de Santos.
- LACARRA, J. (1952). El archivo de los Comptos Reales. Pamplona: Editorial Castro, pp. 5 y ss.
- Larrán, M. (2000). De la contabilidad de la liquidez a los estados de flujos de tesorería. Técnica contable, 52(618), 459-484.
- Martínez, A. (20 de 04 de 2018). SN. Recuperado de: [https://ficheros-2017.s3.amazonaws.com/03/31/Im_1_3_673174645_in1_19_33.pdf?AWSAccessKeyId=ASIAIQRWL6JFFICNVHVA&Expires=1524243470&Signature=NQxMvCIk9S3Q7QjBMi2OvF2RZD4%3D&x-amz-security-token=FQoDYXdzEO3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaDLcm%2FuCss0ZRVUt8](https://ficheros-2017.s3.amazonaws.com/03/31/Im_1_3_673174645_in1_19_33.pdf?AWSAccessKeyId=ASIAIQRWL6JFFICNVHVA&Expires=1524243470&Signature=NQxMvCIk9S3Q7QjBMi2OvF2RZD4%3D&x-amz-security-token=FQoDYXdzEO3%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaDLcm%2FuCss0ZRVUt8)
- Merino, S. (2005). Los orígenes del cooperativismo moderno y el socialismo premarxista. Revista Vasca de Economía Social, 1(2005), 169-188. Recuperado de: <http://www.ehu.es/ojs/index.php/gezki/article/viewFile/3330/2956>
- Miño Grijalva, W. (2013). Historia del Cooperativismo en el Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador: Editogran S.A.
- Moreno Brieva, F. (2014). Bonos Financieros. Ciencia UNEMI, 80.
- Morillo, M. (2001). Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. Merida, Venezuela: Universidad de los Andes.
- Moyer C., Mc Guigan J. & Kretlow W. (2000). Administración Financiera Contemporánea. International Thomson Editors. México.
- MytripleA. (2018). Rentabilidad. Recuperado de: <https://www.mytriplea.com/diccionario-financiero/rentabilidad/>
- Navarro, C. (2017). Gestión eficiente de la tesorería como fuente de beneficio: caso práctico grupo GLOBAL OMNIUM aguas de Valencia. (Trabajo final de grado, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia). Recuperado de: <https://riUNET.upv.es/bitstream/handle/10251/87172/NAVARRO%20%20GESTI%C3%93N%20EFICIENTE%20DE%20LA%20TESORER%C3%8DA%20COMO%20FUENTE%20DE%20BENEFICIO%3A%20CASO%20PR%C3%81CTICO%20GRUPO%20GLOBAL%20....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Oleas, J. (2016). La economía social y solidaria en el Ecuador: una mirada institucional. Quito. SEPS.
- Olsina i Pau, X. (2009). Gestión de Tesorería. Barcelona: Profit.
- Organización Internacional de Normalización (2015). ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos. Génova, Suiza: Autor.
- Ortega T. (2016). Reingeniería de Procesos de la Empresa A.W.T. S.A. de la Ciudad de Quito (Tesis de Pregrado, Universidad Nacional de Loja, Loja, Ecuador). Recuperado de: <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/12850/1/Tesis%20Lista%20Tania.pdf>
- Pazos, C., Guamaní, A. & Éguez, S. (2018). VII Jornadas de Supervisión de la Economía Popular y Solidaria. Desarrollo del sector económico popular y solidario en Ecuador: antes y después de la creación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Quito.
- Pindado, J. (2001). Gestión de Tesorería en la Empresa. Empresa y Gestión. Salamanca: Editorial Universidad de Salamanca.
- Ramírez, P. (Mayo, 2018). Clases de Acciones: Comunes y Preferidas. Comisión Nacional de Valores. Recuperado de: http://www.supervalores.gob.pa/files/UEI/articulos_publicados/Clases%20de%20acciones.pdf
- Sánchez, A. (2005). Tres modelos de gestión dinámica para obtener un plus de rentabilidad en los excedentes de tesorería. Estrategia financiera, 213, 46-52.
- Sánchez, J. (2016). Institucionalidad y políticas para la economía popular y solidaria: balance de la experiencia ecuatoriana. Quito. SEPS.
- Sánchez, X., & Millán, J. (2012). Medición del riesgo de liquidez. Una aplicación en el sector cooperativo. Entramado, 8(1), 90-98. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265424601007>.
- Sans, C., & Higuera, M. (Junio de 2013). Gestión de Riesgos de Liquidez en Entidades Financieras. Trabajo presentado al VII Curso de Alta Especialización en Fiscalidad Financiera celebrado en la Escuela de la Hacienda Pública del Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, España.
- Santandreu, E. (Junio, 2002). Gestión de la Tesorería. Centre Metal·lúrgic Upmball, p. 2-5. Recuperado de: <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/gestion.pdf>.
- SEPS. (Abril, 2017). Fichas metodológicas de Indicadores Financieros, p. 19-25. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/documents/20181/594508/NOTA+TE%CC%81CNICA+PARA+PUBLICAR+FICHA+METODOLOGICAS+DE+INDICADORES.pdf/a71e5ed1-7fae-4013-a78d-425243db4cfa>
- SEPS. (Diciembre, 2015). Análisis de Riesgo de Liquidez del Sector Financiero Popular y Solidario, p. 4-7. Recuperado de:

http://www.seps.gob.ec/documents/20181/26626/Estudio_de_liquidez_Dic.pdf/72b8a7ae-cda4-40c1-93e7-e7788c8a6cc2.

Smith, K. (1986). Guía del capital circulante. Bilbao: Deusto S.A.

Sulca, G. & Espinoza, V. (2017). Análisis del impacto en la liquidez de la Cooperativas de Ahorro y Crédito del Ecuador. Caso Segmento 1. Revista Publicando, 4 (10), 313-323.

Superintendencia de Bancos. (01 de 06 de 2018). Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos. Recuperado de: https://portal.supercias.gob.ec/wps/seguos_doc/codificacion_LibroII.pdf

Superintendencia de Bancos. (2018). Codificación de Resoluciones de la Superintendencia de Bancos. Recuperado de: https://portal.supercias.gob.ec/wps/seguos_doc/codificacion_LibroII.pdf

Torán, M. (1997). ¿Por qué implantar un sistema de tesorería?. Estrategia financiera, 128, 29-32.

Valensi, R. (2003). Elegir un sistema de tesorería dentro de la gestión de la cadena de valor financiera. Estrategia financiera, 197, 43-45.

Veliz, C. (2014). Estadística para la administración y los negocios. Lima, Perú: Pearson.

Wadsworth J. (1997). Análisis de Sistemas de Producción Animal, Tomo 2. Italia.

Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial, 6(330), 81-88.

ANEXOS

Anexo No.1

Lista de procedimientos actuales de tesorería

N°	Nombre del procedimiento
1	Apertura cuenta bancaria
2	Actualizar o incluir firmas en cuentas bancarias
3	Retirar dinero de las cuentas de ahorros del banco para reposición caja general oficinas
4	Creación de caja menor
5	Cámara de compensación de cheques
6	Transferencias de dinero al sistema financiero, de socios, clientes, proveedores, organismos de control y entre cuentas a través de oficios en banco Guayaquil y Banecuador
7	Transferir dineros al sector público a través del sistema de pagos en línea BCE
8	Transferencias de dinero al sistema financiero de socios, clientes, proveedores, organismos de control y entre cuentas a través de sistema de pagos interbancarios 1 (spi1)
9	Transferencias de dinero al sistema financiero de socios, clientes, proveedores, organismos de control y entre cuentas a través de banco pichincha
10	Transferencias de dinero al sistema financiero de socios, clientes, proveedores, organismos de control y entre cuentas a través de banco pichincha por lotes
11	Transferencias de dinero al sistema financiero de socios, clientes, proveedores, organismos de control y entre cuentas a través del banco internacional
12	Invertir excesos de liquidez
13	Cancelación de inversiones
14	Apertura y renovación de inversiones
15	Solicitar chequera a la institución bancaria.
16	Operar fondo de caja chica
17	Elaborar flujo de efectivo
18	Saldo inicial de fondos disponibles
19	Seguimiento del flujo de efectivo
20	Controlar la liquidez de la institución y presentación de informes
21	Pagar a proveedores con cheque
22	Retirar con cheque de ahorros de los socios
23	Realizar SCI (sistema de cobros interbancarios)
24	Cobrar comisión de 0.27 por cobro de SCI
25	Estructura de reservas mínimas de liquidez (RML y coeficiente de liquidez domestica (CDL)
26	Estructura I01
27	Estructura I02
28	Elaboración de roles nuevos
29	Acreditación de roles
30	Acreditación de depósitos normales
31	Acreditación depósitos no identificados

32	Bajar cortes del sistema de pagos interbancarios (SPI 2).
33	Confirmar spi2 a banco central del ecuador
34	Bajar remesas de banco central del ecuador
35	Confirmar remesas a banco central del ecuador
36	Acreditar spi2 en sistema Fit bank
37	Acreditar remesas en sistema Fit bank
38	Acreditación del bono de desarrollo humano
39	Acreditación del bono de desnutrición cero
40	Acreditación de sueldos a los empleados de la cooperativa “San José”
41	Acreditación de anticipos de sueldos a los empleados de la cooperativa “San José”.
42	Acreditación nómina de instituciones

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Anexo No. 2

Tabulación de la encuesta dirigida a los Tesoreros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1

FACTORES	INSTITUCIONES															VALOR	VALOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	ABSOLUTO	RELATIVO
Funciones de tesorería																	
Administración del efectivo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
Gestión de fuentes de financiamiento		x		x		x		x	x	x	x	x	x	x	x	11	73%
Administración del portafolio de inversiones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
Modelo de tesorería aplicado																	
Modelo centralizado	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
Modelo descentralizado																0	0%
Fuentes de financiamiento																	
Captaciones de socios	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
Créditos en instituciones financieras nacionales e internacionales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
Otros												x		x		2	13%
Factores que guían la elección de fuentes de financiamiento																	
Tasa de interés	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
Amortización de capital	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
Requisitos legales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
Instrumentos de inversión																	
Instrumentos de renta fija en el mercado primario		x						x		x		x		x		5	33%
Certificados de depósito a plazo fijo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
Papel comercial		x						x		x		x		x		5	33%
Cupones		x						x		x		x		x		5	33%
Bonos		x						x		x		x		x		5	33%
Factores que guían la elección de fuentes de inversión																	
Índice de liquidez	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
Cupo de inversión	x	x	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	80%
Calificación de Riesgo de las Instituciones Financieras	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%
Nivel de concentración	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de las encuestas realizadas a Tesoreros de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del segmento 1

Anexo No. 3

Inventario de actividades del departamento de Tesorería

Código	Actividades
(TP)	Proceso de Planificación de Tesorería:
(TPc)	Subproceso de Control Presupuestario
TPc.01	Ingresar datos del presupuesto a la plantilla de Excel de nombre control presupuestario en la columna presupuesto.
TPc.02	Ingresar datos del balance a la plantilla de Excel de nombre control presupuestario en la columna saldo en libros.
TPc.03	Determinar el valor absoluto del presupuesto vs. saldo en libros.
TPc.04	Determinar el valor relativo del presupuesto vs. saldo en libros.
TPc.05	Determinar el resultado: CUMPLE o NO CUMPLE.
TPc.06	Emitir informe del control presupuestario de las principales cuentas que influyen en el cálculo de la liquidez al equipo gerencial.
(TPp)	Subproceso de elaboración de Proyecciones
TPp.01	Ingresar datos del balance del mes anterior a la plantilla de excel de nombre proyección.
TPp.02	Determinar valor estimado de entrada de dinero por captaciones.
TPp.03	Determinar valor estimado de entrada de dinero por intereses de cartera.
TPp.04	Determinar valor estimado de salida de dinero por pago a proveedores.
TPp.05	Determinar valor estimado de salida de dinero por pago de créditos externos.
TPp.06	Determinar valor estimado de salida de dinero por pago de personal.
TPp.07	Determinar valor estimado de salida de dinero por colocación de cartera.
TPp.08	Estimar índice de liquidez global y a corto plazo.
TPp.09	Emitir informe de cupo para colocación de cartera mensual al área de negocios.
TPp.10	Emitir informe a Gerencia y Jefe Financiero, sobre propuesta para invertir o gestionar financiamiento, según los resultados de la proyección.
(TPf)	Subproceso de elaboración del Flujo de Caja
TPf.01	Generar un balance general
TPf.02	Registrar el valor de las cuentas Caja, Bancos e Inversiones tomado del balance general consolidado, en el archivo de Microsoft Excel con el nombre Flujo de Efectivo
TPf.03	Recopilar información de cartera de crédito por lo cual toma el Balance General y registra la suma de las cuentas 1402,1403 y1404 en el campo de Créditos por vencer inicial.
TPf.04	Ingresar en el campo de nuevos créditos, el valor que pensamos colocar en base a la liquidez institucional dividido para los días laborables.
TPf.05	Registrar en el campo de recuperación de crédito el valor proporcionado por el Jefe de Negocios o Ejecutivo de crédito dividido para los días laborables del flujo y suma a este monto un valor proporcional de recuperación.
TPf.06	Ingresar en el campo de Cartera no devenga Interés (inicial), la suma de los valores de las cuentas 1426, 1427, 1428.

TPf.07	Registrar en el campo de la cartera vencida la suma de los valores de las cuentas: 1450, 1451, 1452.
TPf.08	Registrar en el campo de recuperación de crédito el valor suministrado por el Jefe de Negocios o Ejecutivo de crédito.
TPf.09	Verificar si es fin de mes habrá una mayor recuperación de créditos por pagos de sueldos y salarios, aumenta a cada día un valor proporcional al mes anterior, en el campo de recuperación de crédito.
TPf.10	Ingresar en valor de la cuenta 2101 depósitos a la vista tomado del Balance General consolidado.
TPf.11	Ingresar los valores de depósitos y retiros en base a los movimientos de días anteriores.
TPf.12	Ingresar el valor de la cuenta contable 2103 depósitos a plazo tomado del Balance General consolidado.
TPf.13	Registrar en los campos de vencimiento el valor de acuerdo al anexo de inversiones proporcionado por el departamento de captaciones.
TPf.14	Emitir la información necesaria en cuanto a renovaciones y cancelaciones de inversiones para los quince días al tesorero de la institución.
TPf.15	Registrar en la cuenta 31 Capital social, el valor tomado del Balance General consolidado.
TPf.16	Ingresar en el campo de incrementos, el valor según el número de apertura de cuentas por día.
TPf.17	Elaborar un informe con los datos consolidados del Flujo del Efectivo y entrega al Jefe Administrativo Financiero y Jefe de Negocios.
TPf.18	Guardar un archivo en magnético de los Flujos de Efectivo consolidado.
TPf.19	Revisar con los datos del presupuesto de la Institución para verificar si se está o no cumpliendo las metas.
TPf.20	Comparar el Flujo del Efectivo el proyectado y el consolidado al final de la quincena.
TPf.21	Medir el nivel de cumplimiento en porcentajes y en valores y adjunta estos datos al informe del Flujo de Efectivo y termina el proceso.
(TD)	Proceso de administración del Disponible
(TDf)	Subproceso de Fondeo de caja general
TDf.01	Recibir un correo electrónico del administrador de la caja general donde solicita la reposición, especificando el monto requerido, siempre y cuando no se exceda del monto asegurado. Adjunta cuadre de caja general.
TDf.02	Imprimir el correo electrónico y el cuadre de caja general.
TDf.03	Verificar la disponibilidad de fondos en las cuentas bancarias.
TDf.04	Elaborar el oficio con su copia correspondiente y hace legalizar con dos firmas autorizadas.
TDf.05	Enviar el oficio escaneado vía correo electrónico al banco correspondiente.
TDf.06	Enviar el oficio físico por valija para que el conserje mensajero lo entregue en la institución bancaria correspondiente.
TDf.07	Enviar la copia del oficio con la firma de recibido por la institución bancaria.
TDf.08	Enviar el valor solicitado a la agencia correspondiente, mediante transporte de seguridad (blindado).
TDf.09	Recibir notificación del Administrador de que el dinero está en perfectas condiciones.
TDf.10	Revisar el estado de cuenta para comprobar si el débito coincide con el valor solicitado para la reposición de la Caja General.
TDf.11	Registrar contablemente la reposición de la caja general.

(TDc)	Subproceso Administración del fondo de caja chica
TDc.01	Recibir del funcionario la factura o nota de venta para el reembolso del dinero, excepto requiera llenar un vale de caja chica.
TDc.02	Entregar al funcionario un vale de caja chica para que sustente el gasto con una descripción clara y concisa.
TDc.03	Recibir del funcionario el vale de caja chica lleno y revisa que la información esta correcta.
TDc.04	Solicitar al funcionario describa el motivo del gasto en el reverso del documento en caso de ser factura o nota de venta.
TDc.05	Recibir la factura o nota de venta describiendo el motivo del gasto.
TDc.06	Solicitar a la Asistente de Contabilidad se realice la retención del impuesto correspondiente y entrega la factura.
TDc.07	Realizar la retención del impuesto de la factura respectiva.
TDc.08	Recibir la retención y la factura para el pago al funcionario.
TDc.09	Cancelar al funcionario el valor de la factura o nota de venta, descontando el valor de la retención si es factura.
TDc.10	Estampar en la factura, nota de venta o vales de caja chica el sello de cancelado.
TDc.11	Registrar los datos de la factura, nota de venta o vales de caja chica en un Anexo Excel en las hojas correspondientes.
TDc.12	Realizar el Cuadre de Caja Chica en formato Excel con el detalle de las facturas, notas de venta y vales de caja chica.
TDc.13	Contar el dinero en efectivo que reposa en la caja.
TDc.14	Verificar si cuadra en cero el dinero en efectivo con el Anexo del Cuadre de Caja Chica.
TDc.15	Revisar si posee el dinero en efectivo suficiente para cancelar los gastos mediante caja chica.
TDc.16	Realizar el Memorándum de reposición de caja chica y adjunta las facturas, notas de venta y vales de caja chica con los códigos contables en caso de haber utilizado el 70% del cupo.
TDc.17	Solicitar al Jefe Administrativo Financiero autorice del Memorándum para la reposición de caja chica.
TDc.18	Entregar a Contabilidad el Memorándum autorizado para la reposición de caja chica.
TDc.19	Realizar la Nota de Crédito a cuenta del Tesorero o back up por concepto de reposición de caja chica.
TDc.20	Imprimir y solicitar al Tesorero o back up se legalice la Nota de Crédito.
TDc.21	Legalizar la Nota de Crédito y entrega a Contabilidad.
TDc.22	Legalizar la Nota de Crédito conjuntamente con el Contador o back up.
TDc.23	Notificar por correo electrónico al Tesorero o back up con copia al Oficial de Cumplimiento indicando la acreditación.
TDc.24	Realizar el retiro del dinero en la ventanilla en un plazo no mayor a 24 horas a partir de la notificación.
TDc.25	Guardar y custodiar el dinero en efectivo de caja chica y finaliza el proceso.
(TDb)	Subproceso de Administración de cuentas Bancarias
TDb.01	Generar un balance general
TDb.02	Revisar a diario los valores de las cuentas bancarias
TDb.03	Transferir dinero entre cuentas con base en la necesidad y rentabilidad que generan.

TDb.04	Verificar que la cuenta corriente del Banco Central del Ecuador cuente con el encaje que exige la normativa.
TDb.05	Evitar la concentración de dinero en las cuentas bancarias
(TI)	Proceso de Gestión de instrumentos financieros
(TII)	Subproceso para invertir excesos de liquidez
TII.01	Revisar la proyección mensual
TII.02	Revisar las inversiones, cuentas de ahorro y corrientes que la cooperativa mantiene en otras instituciones financieras.
TII.03	Solicitar cotizaciones de tasas de interés a las Instituciones Financieras en caso de existir exceso de liquidez.
TII.04	Analizar conjuntamente con gerencia las cotizaciones y el estado de las instituciones según el Manual de Políticas y Procedimientos para la Gestión de Inversiones.
TII.05	Escoger la institución Financiera que cumpla los parámetros establecidos.
TII.06	Contactar con la Institución ganadora.
TII.07	Solicitar al departamento de Operaciones realice la transferencia a la Institución correspondiente.
TII.08	Entregar al Tesorero el comprobante de la transferencia realizada.
TII.09	Revisar la cuenta de la cual se hizo la transacción
TII.10	Confirmar la transferencia con la Institución Financiera
TII.11	Enviar las instrucciones de apertura del Depósito a Plazo Fijo a la Institución Financiera correspondiente.
TII.12	Recibir la copia del Certificado de Depósito a Plazo Fijo
TII.13	Enviar al departamento de Operaciones la copia del certificado de Depósito a Plazo Fijo.
TII.14	Realizar la apertura del Depósito a Plazo Fijo en el sistema.
TII.15	Registrar contablemente la apertura del Depósito a Plazo Fijo en el sistema.
TII.16	Recibir el certificado de Depósito a Plazo Fijo original.
TII.17	Hacer legalizar por el representante legal, conjuntamente con el sello de la Institución.
TII.18	Archivar los documentos originales en la caja fuerte y termina el proceso.
(TIR)	Subproceso para renovar inversiones
TIR.01	Revisar las cuentas de ahorro y corrientes que la cooperativa mantiene en otras instituciones financieras.
TIR.02	Verificar si existe índice de liquidez adecuado.
TIR.03	Enviar vía correo electrónico a la Institución financiera correspondiente las instrucciones de renovación de la inversión en caso e existir un índice de liquidez adecuado.
TIR.04	Recibir la copia del Certificado de Depósito a Plazo Fijo.
TIR.05	Enviar al departamento de Operaciones la copia del certificado de Depósito a Plazo Fijo para que registre en el sistema.
TIR.06	Recibir el certificado de Depósito a Plazo Fijo original.
TIR.07	Hacer legalizar por el representante legal, conjuntamente con el sello de la Institución.
TIR.08	Archivar los documentos originales en la caja fuerte y termina el proceso.
(TIC)	Subproceso para cancelar inversiones

Tlc.01	Revisar las cuentas de ahorro y corrientes que la cooperativa mantiene en otras instituciones financieras.
Tlc.02	Verificar si existe índice de liquidez adecuado.
Tlc.03	Revisar en el anexo de renovaciones de inversiones que tiene vencimiento.
Tlc.04	Enviar un email a Gerencia justificando y solicitando la autorización para cancelar la inversión en caso de existir déficit de liquidez.
Tlc.05	Elaborar un oficio con las instrucciones de cancelación de la inversión y hace legalizar por gerencia.
Tlc.06	Enviar el oficio escaneado vía correo electrónico a la Institución Financiera correspondiente.
Tlc.07	Revisar el estado de la cuenta bancaria y comprobar si el valor fue acreditado.
Tlc.08	Notificar vía correo electrónico al departamento de Operaciones para que registre la cancelación de la inversión en el sistema.
(TF)	Proceso de Gestión de financiamiento
(TFp)	Subproceso de Pago de Créditos externos
TFp.01	Revisar en la plantilla de Excel las fechas y valor a pagar
TFp.02	Solicitar a Operaciones realice la transferencia respectiva por concepto de pago de cuota de crédito externo.
TFp.03	Recibir el comprobante de transferencia.
TFp.04	Entregar al departamento de Contabilidad para su registro contable.
(TFI)	Subproceso de Gestión de Líneas de Crédito abiertas
TFI.01	Contactar a Instituciones fondeadoras.
TFI.02	Solicitar cupo para la Cooperativa
TFI.03	Recibir documento con el cupo de crédito.
TFI.04	Entregar una copia al Oficial de Riesgos.

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Anexo No. 4

Simbología para los diagramas de flujos

Símbolos	Nombres	Función
	Inicio / Final	Muestra los puntos inicial y final de un Diagrama de Flujo de Procesos.
	Proceso	Cualquier actividad del proceso. Cada cuadro contiene una breve descripción de la actividad que se ejecuta.
	Decisión	Permite analizar una situación con base en los valores verdadero o falso
	Cuadro de base ondulada	Cualquier insumo o salida del proceso.
	Conector de página	Conector de actividades en diferentes hojas.
	Flecha	Línea de flujo. Muestra la dirección del flujo del proceso.
	Conctor Interno	Permite conectar actividades o formatos con otras actividades dentro del flujograma.

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada.

Anexo No. 5

Proyecciones de Proyecciones de colocación, captación, ingresos y gastos.



COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO "SAN JOSÉ" LTDA. CUPO PARA COLOCACION DE CARTERA

Cuentas	30-sep-18	Recuperación Cartera (Intereses)	Incremento por Captaciones	Pago Créditos Externos	Pagos a Terceros	Crédito externo	Crecimiento de Cartera	Crecimiento al 31 de Octubre
Fondos Disponibles	15.593.573,89	1.037.651,68	957.945,19	602.113,31	400.000,00		1.144.683,59	15.442.373,87
Inversiones	19.818.397,14		76.232,96					19.894.630,10
Cartera Bruta	114.468.359,18	1.037.651,68					1.144.683,59	114.575.391,09
Total Disponible	15.593.573,89							15.442.373,87
T. Fondos Disponibles e Inversiones	35.411.971,03							35.337.003,97
Total Obligaciones con el Público	116.817.280,35		957.945,19					117.775.225,54
Ahorros A La Vista	32.555.260,41		244.164,45					32.799.424,86
Depósitos a Plazo	83.456.497,89		713.780,74					84.170.278,63
Dpf de 1 a 30 días	15.064.429,11		112.983,22					15.177.412,33
Dpf de 31 a 90 días	20.749.868,90		103.749,34					20.853.618,24
Dpf de 91 a 180 días	18.212.168,72		91.060,84					18.303.229,56
Dpf de 181 a 360 días	27.736.166,90		346.702,09					28.082.868,99
Dpf de Mas de 361 días	1.693.864,26		59.285,25					1.753.149,51
Total Depósitos a Corto Plazo	68.369.558,42							68.830.455,44
Liquidez Corto Plazo	22,81%							22,44%
Liquidez Fondos Disponibles + Inversiones / Captaciones	30,31%							30,00%

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Anexo No. 6

Flujo de Caja

FECHA :		FLUJO DE LA SEGUNDA QUINCENA DE DICIEMBRE DE 2018													
17-dic-2018		(en dolares)													
CODIGO	CONCEPTOS :	19-dic-18 M	20-dic-18 J	21-dic-18 V	22-dic-18 S	23-dic-18 D	24-dic-18 L	25-dic-18 M	26-dic-18 M	27-dic-18 J	28-dic-18 V	29-dic-18 S	30-dic-18 D	31-dic-18 L	01-ene-19 M
	SALDO INICIAL CAJA	16.592.856	16.798.731	16.884.212	16.791.629	16.918.044	16.947.260	16.952.990	16.900.455	17.532.471	17.439.320	17.581.943	17.707.655	17.790.915	17.766.273
	INGRESOS	1.293.030	1.563.342	1.570.894	307.152	158.797	1.047.272	901.444	2.587.085	1.527.379	1.643.756	265.266	184.658	860.090	646.296
	EGRESOS	1.087.156	1.477.860	1.663.477	180.736	129.581	1.041.542	953.980	1.955.069	1.620.530	1.501.132	139.554	101.399	884.732	700.259
	SALDO FINAL DE CAJA	16.798.731	16.884.212	16.791.629	16.918.044	16.947.260	16.952.990	16.900.455	17.532.471	17.439.320	17.581.943	17.707.655	17.790.915	17.766.273	17.712.310
1.- FLUJO FINANCIERO		185.482	64.936	(113.217)	106.346	17.363	1.066	(73.003)	603.030	(121.575)	137.656	105.644	55.130	(28.924)	(66.733)
	INGRESOS	1.239.440	1.509.580	1.517.060	253.907	105.479	992.869	847.790	2.533.196	1.473.887	1.588.602	211.701	131.404	805.562	591.587
	Cartera de Créditos (Recuperación)	289.315	329.666	361.698	77.567	23.353	175.882	176.952	122.375	132.739	198.063	55.040	26.074	114.511	60.780
	Depósitos Captaciones	911.638,546	1.141.042	1.116.871	137.465	42.862	778.116	631.577	2.372.326	1.302.269	1.351.271	117.396	65.674	650.997	490.353
	Créditos Externos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Intereses Ganados (Créditos)	38.487	38.872	38.491	38.875	39.264	38.872	39.260	38.494	38.879	39.268	39.264	39.657	40.054	40.454
	Transferencias Internas (Recibidas)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Inversiones (Recuperaciones)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	EGRESOS	1.053.958	1.444.644	1.630.277	147.561	88.115	991.803	920.792	1.930.165	1.595.462	1.450.946	106.057	76.274	834.487	658.320
	Cartera de Créditos (Nuevos Créditos)	208.036	249.644	291.251	0	0	312.055	353.662	327.657	405.671	239.242	0	0	374.466	265.246
	Retiros Captaciones	845.922	1.195.000	1.204.711	147.561	88.115	679.749	567.131	1.602.508	1.184.995	1.211.704	106.057	76.274	460.021	393.074
	Créditos Externos	0	0	134.315	0	0	0	0	0	4.796	0	0	0	0	0
	Intereses Pagados (Captaciones)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Transferencias Internas (Cancelación)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Inversiones (Colocaciones)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.- FLUJO OPERACIONAL		20.392	20.546	20.633	20.069	11.853	4.664	20.467	28.986	28.424	4.968	20.068	28.129	4.283	12.770
	INGRESOS	53.590	53.762	53.834	53.244	53.318	54.403	53.655	53.890	53.492	55.154	53.565	53.254	54.528	54.709
	Comisiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ingresos por servicios	520	780	572	234	78	883	520	939	444	1.158	81	52	524	789
	Ingresos Extraordinarios	53.070	52.982	53.262	53.011	53.240	53.520	53.134	52.951	53.048	53.996	53.484	53.202	54.004	53.920
	EGRESOS	33.198	33.216	33.201	33.175	41.465	49.739	33.187	24.904	25.068	50.186	33.497	25.125	50.245	41.939
	Gastos de Personal	7.684	7.688	7.685	7.679	9.598	11.513	7.682	5.764	5.802	11.616	7.753	5.816	11.630	9.707
	Honorarios a Directivos	768	769	768	768	960	1.151	768	576	580	1.162	775	582	1.163	971
	Gastos de Operación	24.745	24.759	24.747	24.728	30.908	37.075	24.737	18.563	18.686	37.408	24.968	18.728	37.452	31.261
3.- FLUJO DE CAPITAL Y EXTRAORD.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	INGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Venta Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	EGRESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Compra de Activos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.-PRESTAMOS E INVERSIONES															
12 y 13	Cartera de Créditos	110.257.702	110.136.092	109.930.531	109.811.398	109.709.112	109.782.972	109.737.005	109.879.717	110.288.489	110.170.423	110.083.928	110.173.151	110.265.409	110.659.153
	Op. Interbancarias e Inversiones	19.477.591	19.477.591	19.477.591	19.477.591	19.477.591	19.477.591	19.477.591	19.477.591	19.477.591	19.477.591	19.477.591	19.477.591	19.477.591	19.477.591
INDICE DE LIQUIDEZ		31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	32%	31%	32%	32%	32%	32%	32%
	Depósitos a la Vista	31.531.637	31.373.979	31.279.857	31.232.937	31.186.088	31.248.460	31.310.957	31.467.512	31.436.044	31.561.788	31.542.851	31.533.389	31.722.589	31.817.757
	Depósitos a plazo	84.959.360	85.061.995	85.067.131	85.103.820	85.105.361	85.140.274	85.141.072	85.753.275	85.900.627	85.912.891	85.943.020	85.941.826	85.942.692	85.943.835
Posición Financiera Neta		13.244.295	13.177.709	13.061.134	12.952.231	12.895.254	12.871.828	12.762.566	12.136.521	12.429.408	12.173.334	12.075.647	12.175.528	12.077.719	12.375.152

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito San José Ltda.

Anexo No. 7

Tasas de interés emitidas por el Banco Central del Ecuador

Tasas de Interés			
diciembre - 2018			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8.81	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.85	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.23	Productivo PYMES	11.83
Comercial Ordinario	8.07	Comercial Ordinario	11.83
Comercial Prioritario Corporativo	8.69	Comercial Prioritario Corporativo	9.33
Comercial Prioritario Empresarial	9.80	Comercial Prioritario Empresarial	10.21
Comercial Prioritario PYMES	10.81	Comercial Prioritario PYMES	11.83
Consumo Ordinario	16.63	Consumo Ordinario	17.30
Consumo Prioritario	16.62	Consumo Prioritario	17.30
Educativo	9.48	Educativo	9.50
Inmobiliario	10.02	Inmobiliario	11.33
Vivienda de Interés Público	4.82	Vivienda de Interés Público	4.99
Microcrédito Minorista ¹	26.52	Microcrédito Minorista*	28.50
Microcrédito de Acumulación Simple ¹	23.53	Microcrédito de Acumulación Simple*	25.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ¹	20.24	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	23.50
Inversión Pública	8.58	Inversión Pública	9.33
1. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada se calculó con información del sector financiero privado y de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 1 y mutualistas).			
2. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO (SEGMENTOS 2, 3, 4 Y 5)*			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Microcrédito Minorista ²	23.58	Microcrédito Minorista*	30.50
Microcrédito de Acumulación Simple ²	22.45	Microcrédito de Acumulación Simple*	27.50
Microcrédito de Acumulación Ampliada ²	20.85	Microcrédito de Acumulación Ampliada*	25.50
2. Las tasas de interés para los segmentos Microcrédito Minorista, Microcrédito de Acumulación Simple y Microcrédito de Acumulación Ampliada se calculó con información del sector de la economía popular y solidaria (cooperativas de ahorro y crédito del segmento 2, 3, 4 y 5).			
Nota: Para los demás segmentos de crédito regirán las tasas activas efectivas referenciales y máximas establecidas para el sector financiero privado, público y, popular y solidario.			
*Resolución 437-2018-F de 26 de enero de 2018 de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.			
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	5.43	Depósitos de Ahorro	1.04
Depósitos monetarios	0.67	Depósitos de Tarjetahabientes	1.11
Operaciones de Reporto	0.10		
4. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	4.07	Plazo 121-180	5.68
Plazo 61-90	4.07	Plazo 181-360	6.21
Plazo 91-120	5.30	Plazo 361 y más	7.73

Fuente: Banco Central del Ecuador

Anexo No. 8

Portafolio de inversiones



REPORTE DE PORTAFOLIO DE INVERSIONES

FECHA: 31/12/2018

FECHA COMPRA	COD. TÍTULO	EMISOR	TIPO TÍTULO	FECHA EMISION	FECHA VENCIMIENTO	PLAZO ORIGINAL	PLAZO POR VENCER	DÍAS TRANSCURRIDOS	VALOR NOMINAL	RENDIMIENTO COMPRA	PRECIO COMPRA	PRECIO VALORACIÓN	INTERESES GENERADOS FLUJOS 1602
14/12/2018	991DPFJ00005873	ANDALUCIA	Certificado de Deposito	14/12/2018	18/02/2019	66	49	17	273.826,66	4,85%	100,00%	100,00%	627,14
27/11/2018	991DPFJ00005449	ANDALUCIA	Certificado de Deposito	27/11/2018	28/01/2019	62	28	34	146.418,79	4,85%	100,00%	100,00%	661,49
16/10/2018	41REFPF000000604	ATUNTAQUI	Certificado de Depósito A Plazo Fijo	16/10/2018	15/01/2019	91	15	76	457.894,77	5,25%	100,00%	100,00%	5075,00
21/11/2018	61REFPF000000470	ATUNTAQUI	Certificado de Depósito A Plazo Fijo	21/11/2018	20/02/2019	91	51	40	114.972,44	4,65%	100,00%	100,00%	594,02
21/11/2018	50001288811	BANCO DEL AUSTRO	Certificado de Depósito A Plazo	21/11/2018	20/02/2019	91	51	40	345.859,57	4,25%	100,00%	100,00%	1610,85
28/11/2018	50001298522	BANCO DEL AUSTRO	Certificado de Depósito A Plazo	28/11/2018	27/02/2019	91	58	33	219.941,17	4,25%	100,00%	100,00%	845,12

Fuente: Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Anexo No. 9

Pago de Obligaciones Financieras

 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO "SAN JOSÉ" LTDA.			
Pago de Obligaciones Financieras			
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2018			
MES	INTERES	CAPITAL	TOTAL
Enero	33.366,51	457.905,30	491.271,81
Febrero	9.297,74	84.289,07	93.586,81
Marzo	8.672,52	84.914,29	93.586,81
Abril	37.346,32	459.478,68	496.825,00
Mayo	8.612,41	84.974,40	93.586,81
Junio	8.121,74	85.465,06	93.586,80
Julio	15.260,82	460.804,99	476.065,81
Agosto	7.519,85	86.066,95	93.586,80
Septiembre	7.188,31	86.398,50	93.586,81
Octubre	20.402,98	86.627,02	107.030,00
Noviembre	6.132,27	87.394,53	93.526,80
Diciembre	5.899,75	87.687,06	93.586,81
TOTAL			2.319.827,07

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.

Anexo No. 10

Reporte de liquidez semanal

Cuentas	Saldos				Crecimiento al 30 de Septiembre de 2018	Variación en porcentaje
	31-ago-18	17-sep-18	24-sep-18	30-sep-18	Absoluto (+O-)	Relativo (%)
Activos	149.274.319,74	146.788.643,71	149.257.603,62	149.894.149,43	619.829,69	0,42%
Pasivos	126.832.937,67	124.060.475,34	126.406.644,32	127.143.315,77	310.378,10	0,24%
Patrimonio	20.250.257,94	20.291.776,10	20.304.864,22	20.325.488,22	75.230,28	0,37%
Fondos Disponibles	14.654.330,31	13.088.494,09	15.519.533,49	15.593.573,89	939.243,58	6,41%
Inversiones	19.654.740,84	19.685.230,44	19.707.145,64	19.818.397,14	163.656,30	0,83%
Cartera Bruta	115.061.403,93	114.074.264,01	114.156.604,58	114.468.359,18	-593.044,75	-0,52%
Total Disponible	14.654.330,31	13.088.494,09	15.519.533,49	15.593.573,89	939.243,58	0,06
T. Fondos Disponibles e Inversiones	34.309.071,15	32.773.724,53	35.226.679,13	35.411.971,03	1.102.899,88	0,03
Total Obligaciones con el Público	118.510.317,88	115.723.155,53	116.133.633,72	116.817.280,35	-1.693.037,53	-1,43%
Ahorros A La Vista	33.127.592,85	31.264.838,67	31.375.854,20	32.555.260,41	-572.332,44	-1,73%
Depósitos a Plazo	84.541.929,36	83.633.643,46	83.938.566,84	83.456.497,89	-1.085.431,47	-1,28%
Dpf de 1 a 30 días	15.262.690,93	14.869.125,47	14.660.110,73	15.064.429,11	-198.261,82	-1,30%
Dpf de 31 a 90 días	22.691.418,50	20.800.796,10	21.603.233,17	20.749.868,90	-1.941.549,60	-8,56%
Dpf de 91 a 180 días	18.803.548,88	19.312.341,08	18.591.439,92	18.212.168,72	-591.380,16	-3,15%
Dpf de 181 a 360 días	25.596.475,57	26.913.302,51	27.379.257,20	27.736.166,90	2.139.691,33	8,36%
Dpf de Mas de 361 días	2.187.795,48	1.738.078,30	1.704.525,82	1.693.864,26	-493.931,22	-22,58%
Total depósitos a corto plazo	71.081.702,28	66.934.760,24	67.639.198,10	68.369.558,42	-2.712.143,86	-0,04
Liquidez a corto plazo	20,62%	19,55%	22,94%	22,81%	2,19%	10,63%
Liquidez Fondos Disponibles + Inversiones / Captaciones	28,95%	28,32%	30,33%	30,31%	1,36%	4,71%

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San José” Ltda.

Anexo No. 11**Reporte de control de Caja General****Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.****Gestión de Tesorería****Ejercicio Saldos Mínimos y Máximos de Caja**

La Cooperativa San José Ltda., presenta la siguiente información de saldos de caja, registrados en el mes de Diciembre 2018.

FECHA	SALDO	COBERTURA	DIFERENCIA
01/12/2018	228.002,18	310.000,00	● 81.997,82
02/12/2018	161.096,44	310.000,00	● 148.903,56
03/12/2018	122.709,76	310.000,00	● 187.290,24
04/12/2018	207.963,12	310.000,00	● 102.036,88
05/12/2018	195.316,89	310.000,00	● 114.683,11
06/12/2018	193.567,11	310.000,00	● 116.432,89
07/12/2018	188.357,03	310.000,00	● 121.642,97
08/12/2018	260.495,51	310.000,00	● 49.504,49
09/12/2018	233.081,57	310.000,00	● 76.918,43
10/12/2018	215.496,12	310.000,00	● 94.503,88
11/12/2018	210.808,00	310.000,00	● 99.192,00
12/12/2018	191.601,68	310.000,00	● 118.398,32
13/12/2018	302.375,12	310.000,00	● 7.624,88
14/12/2018	222.370,43	310.000,00	● 87.629,57
15/12/2018	200.656,85	310.000,00	● 109.343,15
16/12/2018	172.986,90	310.000,00	● 137.013,10
17/12/2018	175.120,79	310.000,00	● 134.879,21
18/12/2018	149.902,29	310.000,00	● 160.097,71
19/12/2018	316.204,44	310.000,00	● -6.204,44
20/12/2018	261.524,33	310.000,00	● 48.475,67
21/12/2018	237.245,86	310.000,00	● 72.754,14
22/12/2018	233.082,23	310.000,00	● 76.917,77
23/12/2018	204.225,04	310.000,00	● 105.774,96
24/12/2018	172.546,51	310.000,00	● 137.453,49
25/12/2018	258.361,96	310.000,00	● 51.638,04
26/12/2018	245.779,99	310.000,00	● 64.220,01

Promedio 213.879,93

Saldo Mínimo a tener en Caja 170.207,13

Saldo Máximo a tener en Caja 257.552,73

Saldo Máximo en Caja ● 316.204,44

Saldo Mínimo en Caja 122.709,76

Excesos de Caja ● (1,00)

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José" Ltda.