



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
**La Universidad Católica de Loja**

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

**TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y  
FINANZAS**

**Diseño de un Departamento de Tesorería en Fundación Alternativa, año  
2015**

**TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.**

**AUTOR: Terán Subía, Víctor Hugo**

**DIRECTOR: Malo Montoya, Pablo Agustín, Econ.**

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2015**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Economista

Pablo Agustín Malo Montoya

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Diseño de un Departamento de Tesorería en Fundación Alternativa, año 2014, realizado por Terán Subía Víctor Hugo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, mayo de 2015

f) Econ. Pablo Agustín Malo Montoya

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Terán Subía Víctor Hugo, declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: Diseño de un Departamento de Tesorería en Fundación Alternativa, Año 2015; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f) .....

Terán Subía Víctor Hugo

100284154-0

## **DEDICATORIA**

Con inmenso cariño el presente trabajo está dedicado a mis padres y hermanos de quienes recibí toda su confianza y apoyo incondicional para ver cumplida mi meta, y en especial a mi hijo Martín, la luz y motor de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento a la Universidad Técnica Particular de Loja, y en particular, a la Escuela de Banca y Finanzas por los conocimientos recibidos y por haberme permitido desarrollar mi carrera profesional.

Le doy gracias a mi familia por el ánimo e impulso que me brindaron durante todo este período y a todas las personas que de una u otra forma estuvieron involucradas en mi formación académica, profesional y personal. Sin duda, no lo hubiese logrado sin su constante apoyo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CARATULA .....                                                                               | i   |
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....                               | ii  |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....                                             | iii |
| DEDICATORIA .....                                                                            | iv  |
| AGRADECIMIENTO .....                                                                         | v   |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....                                                                   | vi  |
| RESUMEN.....                                                                                 | 1   |
| ABSTRACT .....                                                                               | 2   |
| INTRODUCCIÓN.....                                                                            | 3   |
| CAPÍTULO I. ANTECEDENTES .....                                                               | 4   |
| 1.1. Fundación Alternativa.....                                                              | 5   |
| 1.1.1. Reseña histórica .....                                                                | 5   |
| 1.1.2. Misión y Visión .....                                                                 | 5   |
| 1.1.3. Organigrama .....                                                                     | 6   |
| 1.2. Plan estratégico .....                                                                  | 7   |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....                                                              | 18  |
| 2.1. Área de tesorería .....                                                                 | 19  |
| 2.1.1. Definición de tesorería .....                                                         | 19  |
| 2.1.2. Objetivos de la tesorería .....                                                       | 22  |
| 2.2. Principales tareas de tesorería.....                                                    | 22  |
| 2.2.1. Administración del efectivo.....                                                      | 22  |
| 2.2.2. Administración de excedentes temporales de efectivo .....                             | 25  |
| 2.2.3. Administración de crédito (cuentas por cobrar) .....                                  | 26  |
| 2.2.4. Administración de los pasivos corrientes.....                                         | 28  |
| 2.2.5. Planificación financiera a largo plazo .....                                          | 30  |
| CAPÍTULO III. ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA .....                                              | 32  |
| 3.1. Estructura organizacional actual.....                                                   | 33  |
| 3.1.1. Estudio de la situación financiera actual.....                                        | 33  |
| 3.1.2. Manejo de la gestión financiera - administrativa .....                                | 37  |
| 3.1.3. Participación Fundación Alternativa en el sistema de economía popular y solidario. 39 |     |
| 3.2. Estructura organizacional propuesta .....                                               | 42  |
| 3.3. Descripción de actividades y perfil de competencias.....                                | 43  |

|        |                                               |    |
|--------|-----------------------------------------------|----|
| 3.4.   | Políticas y procedimientos .....              | 52 |
| 3.4.1. | Políticas generales .....                     | 53 |
| 3.4.2. | Políticas específicas .....                   | 54 |
| 3.4.3. | Descripción de procedimientos .....           | 55 |
| 3.4.4. | Controles del departamento de tesorería ..... | 71 |
| 3.5.   | Resultados esperados de la propuesta .....    | 72 |
|        | CONCLUSIONES .....                            | 73 |
|        | RECOMENDACIONES .....                         | 75 |
|        | BIBLIOGRAFIA .....                            | 76 |
|        | ANEXOS .....                                  | 77 |

## RESUMEN

Considerando que la Tesorería es el corazón de un organismo complejo llamado empresa y que ésta gestiona la sangre (dinero) que proviene de distintos agentes económicos (clientes, Entidades Financieras, organismos públicos, etc.) y lo bombea a través de todas las arterias hacia el interior del organismo y , a su vez, lo devuelve hacia el exterior (proveedores, empleados, Entidades Financieras, etc.) cuando sea requerido se vuelve imprescindible establecer políticas y procedimientos que permitan gestionar los fondos monetarios de cualquier organización.

Por lo antes expuesto, y considerando que la falta de un departamento de Tesorería en Fundación Alternativa genera que la toma de decisiones no se las realice de forma oportuna, además de que la designación de responsabilidades no sea clara ya que no existe un equipo de trabajo que realice plenamente las funciones de Tesorería, el principal objetivo de este proyecto fue, desde su concepción hasta su aprobación como tema para mi proyecto de Titulación, entregar a Fundación Alternativa una propuesta que permita agregarle valor al área Financiera, y a través de ésta, a toda la organización.

**PALABRAS CLAVES:** Tesorería, Liquidez, Efectivo, Dinero

## **ABSTRACT**

Whereas the Treasury is the heart of a complex organism called Enterprise and manages the blood (money) coming from different economic actors (customers, financial institutions, government agencies, etc.) and pumps it through the arteries to all within the body and, in turn, returns to the outside (suppliers, employees, financial institutions, etc.) when required becomes essential to establish policies and procedures for managing the monetary funds of any organization .

By the above, and considering that the lack of a Treasury Department at Fundación Alternativa generates the decision is not made in a timely manner, in addition to the designation of responsibilities is unclear since there is a team fully perform the functions of Treasury, the main objective of this project was, from conception to adoption as a theme for my degree project, Fundación Alternativa deliver a proposal to add value to the Finance Department, and through this, to all organization.

**KEY WORDS:** Treasury, Liquidity, Cash, Money

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo está enfocado en realizar un análisis del plan estratégico, mapa de procesos y situación financiera de Fundación Alternativa y de esta manera evidenciar las falencias y oportunidades de mejora en el Área Financiera, y específicamente, en los procesos de Tesorería con el fin de proponer políticas y procedimientos que permitan mejorar el desempeño financiero y operativo de la organización.

El Capítulo I, hace referencia a los antecedentes de Fundación Alternativa, su misión, visión y su estructura organizacional, además de un análisis del plan estratégico y su modelo gestión por procesos, con el objeto de tener un punto de partida y una base que permita desarrollar el presente proyecto.

Ya en el Capítulo II, se desarrolla el marco teórico sobre el cual se basa este proyecto tomando como referencia información bibliográfica física y digital de varios autores.

Finalmente, en el Capítulo III se realiza un análisis de la situación financiera de Fundación Alternativa, con información proporcionada de los años 2010, 2011 y 2012, lo que permitió tener una visión clara de la salud financiera de la organización y su participación en el Sistema de Economía Popular y Solidario. Adicionalmente, en función de la información y desarrollo de los dos capítulos anteriores se elabora una propuesta de diseño de un departamento de Tesorería en Fundación Alternativa, a través del establecimiento de procesos, políticas y procedimientos claros que permitan mejorar el desempeño operativo – financiero de la organización.

Y por último, se citan las conclusiones y recomendaciones que se obtienen del análisis de todo el estudio efectuado, mismo que permitirá tener una idea general de los resultados obtenidos una vez se haya implementado toda la propuesta.

**CAPÍTULO I.**  
**ANTECEDENTES**

## **1.1 Fundación Alternativa**

### **1.1.1 Reseña histórica**

El 28 de Mayo de 1991 nace Fundación Alternativas para el Desarrollo. En esta primera etapa institucional Fundación Alternativa es pionera en la creación de las microfinanzas en el Ecuador.

Promotora Social en la creación del primer banco especialista en Microcrédito, como lo es el Banco Solidario en 1995, cuyo objetivo es el otorgamiento de microcrédito basado en la metodología del producto, con capital 100% privado y empatando sostenibilidad financiera con rentabilidad social.

Han transcurrido muchos años, desde que un grupo de empresarios privados con responsabilidad social, unieron sus esfuerzos con actores sociales comprometidos a ejecutar proyectos de real impacto y sostenibles que dieran un giro a las graves limitaciones de desarrollo del país.

### **1.1.2 Misión y Visión**

Fundación Alternativa con la finalidad de delinear la correcta consecución de sus actividades señala como misión: “Impulsamos el emprendimiento popular, entregando servicios financieros y no financieros sostenibles, para satisfacer necesidades de desarrollo social y económico territorial, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas microempresarias, emprendedoras, sus familias y comunidades.”

Así mismo, el crecimiento que avizora obtener se base en la visión: “Seremos la organización de desarrollo que por su auténtico sentido humano, genera el mayor impacto en la superación de las pobrezas. Valoramos la dignidad y potencial humano, el auténtico sentido social, la transparencia y la pasión por nuestro trabajo”.

### **1.1.3 Organigrama**

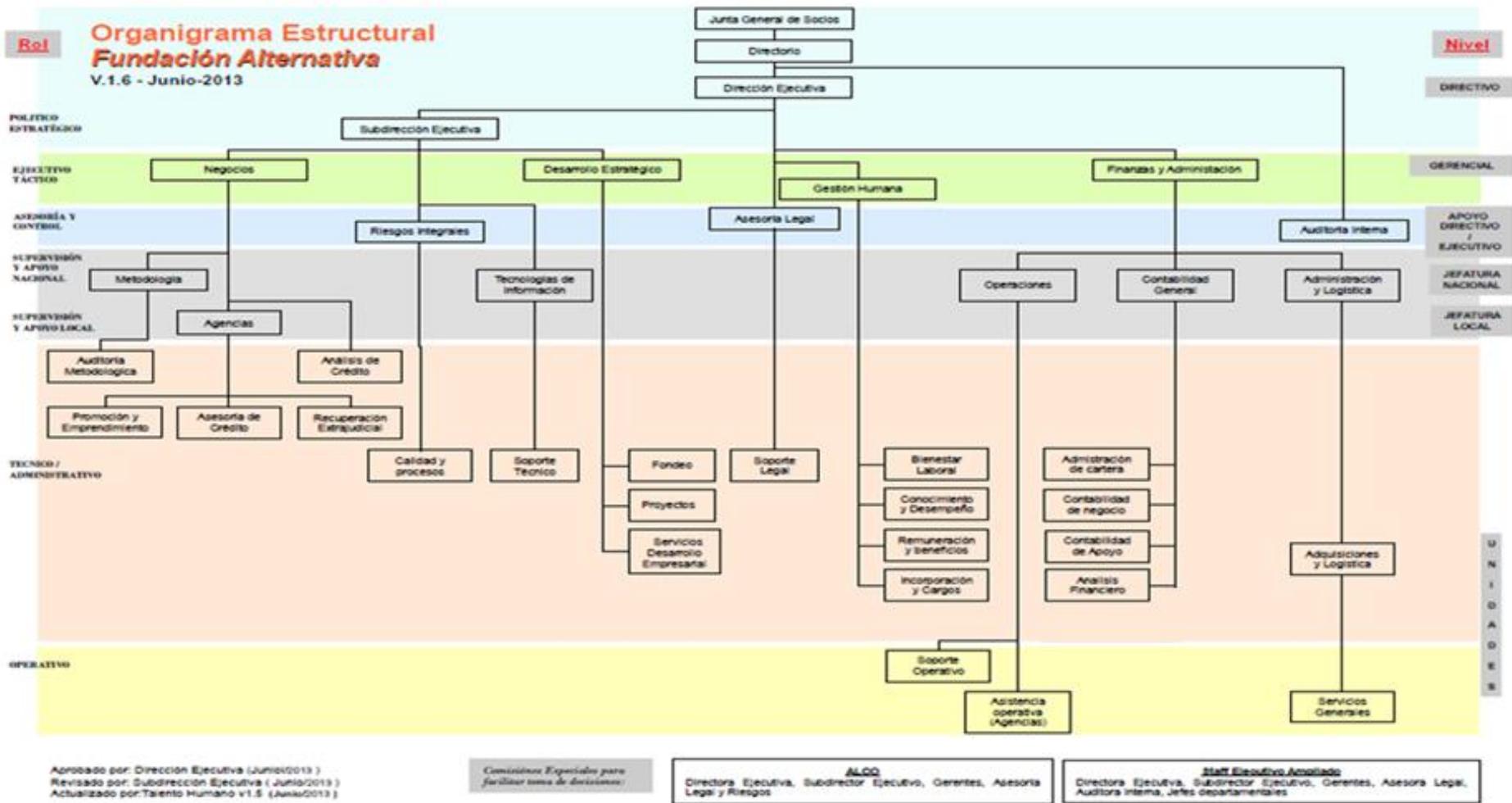


Figura 1. Organigrama Estructural de Fundación Alternativa  
 Fuente: Fundación Alternativa  
 Elaborado por: Fundación Alternativa

## 1.2 Plan estratégico

La Junta General de Socios y el Directorio de Fundación Alternativa conscientes de que el desarrollo de las instituciones de carácter financiero debe estar preparado en función de acciones estratégicas que definan el horizonte de la organización en su conjunto y de esta forma cumplir con los objetivos propuestos en un tiempo determinado, a partir del año 2012, diseñaron su plan estratégico tomando como pilar el siguiente modelo de gestión institucional basado en servicios de gestión y procesos.

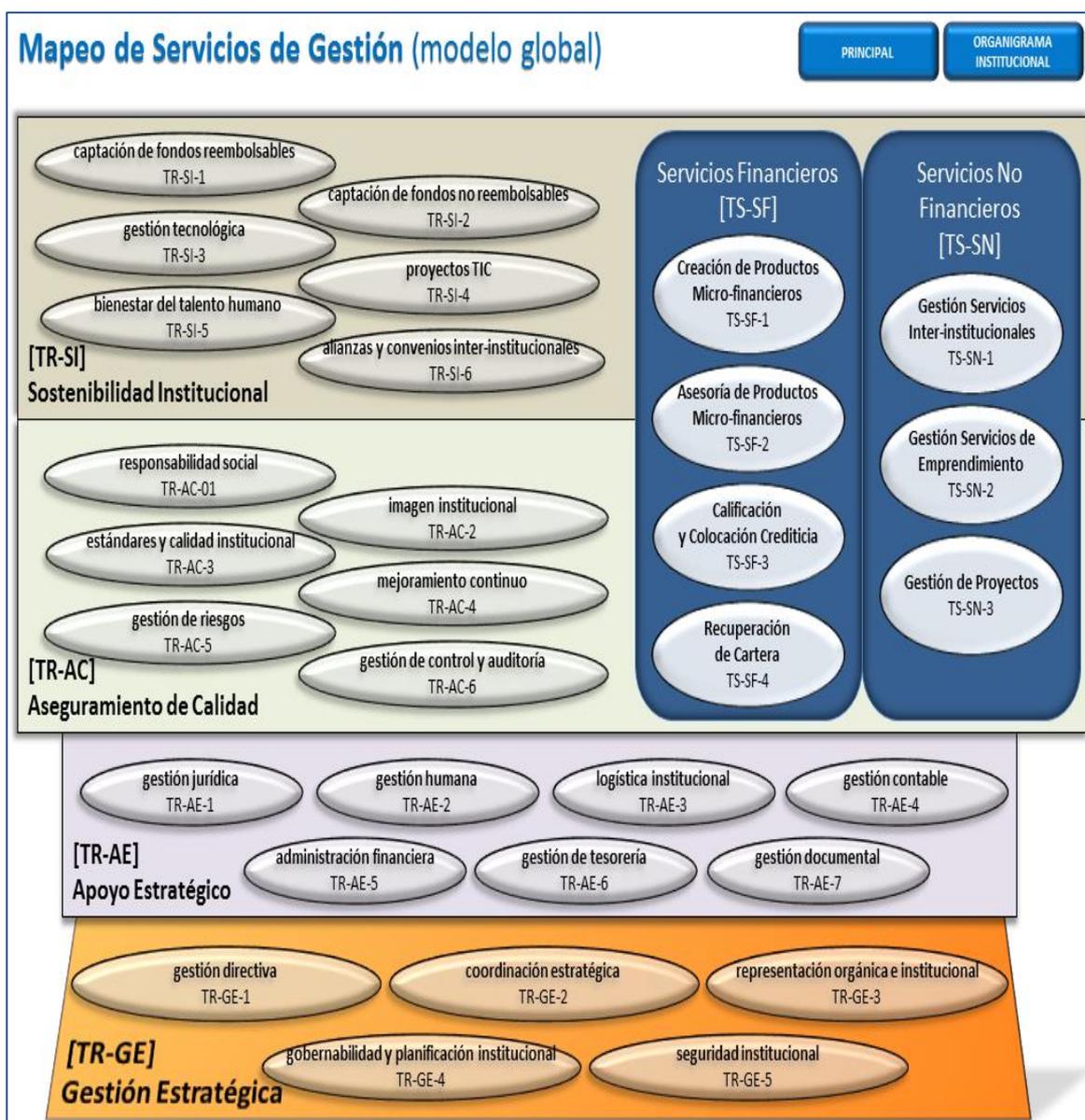


Figura 2. Mapeo de Servicios de Gestión

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Fundación Alternativa

Para el cumplimiento y desarrollo de este nuevo modelo de gestión el equipo gerencial de Fundación Alternativa, luego de realizar un diagnóstico integral ha planteado rediseñar sus servicios y procesos a fin de que los mismos vayan en armonía con esta nueva estructura administrativa – financiera.

En función de estos antecedentes, a continuación se detalla una breve descripción de los principales servicios de gestión y procesos que son parte de este nuevo modelo de gestión.

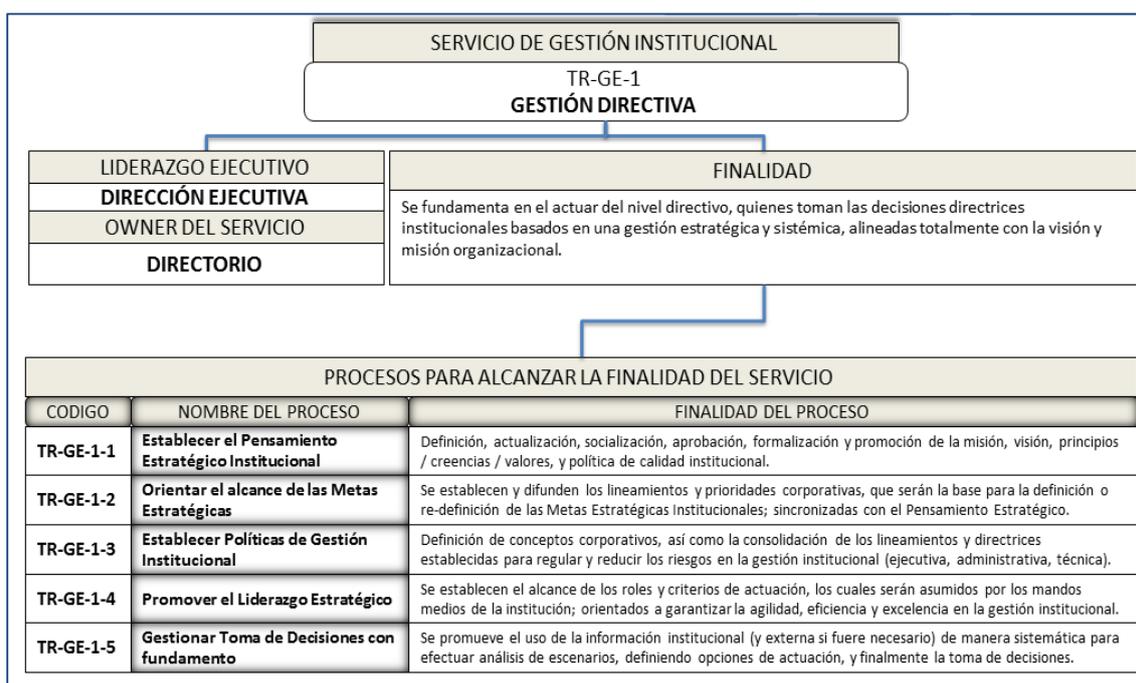


Figura 3. Descripción servicio de gestión directiva

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

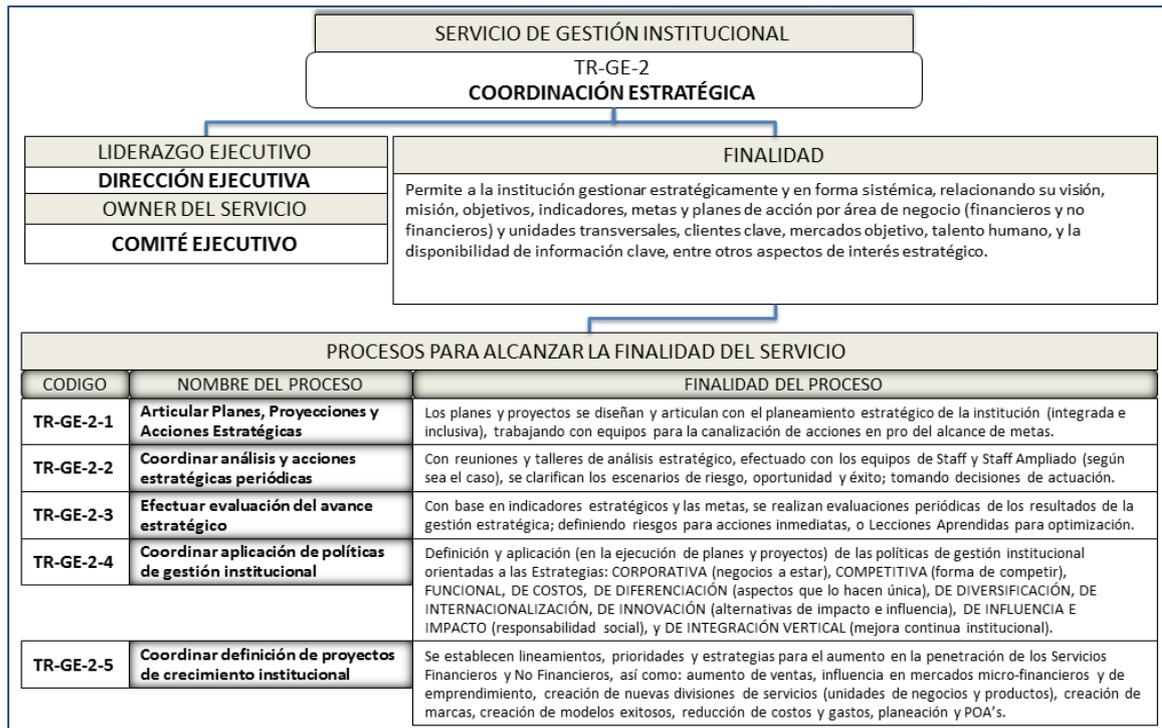


Figura 4. Descripción servicio de coordinación estratégica

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

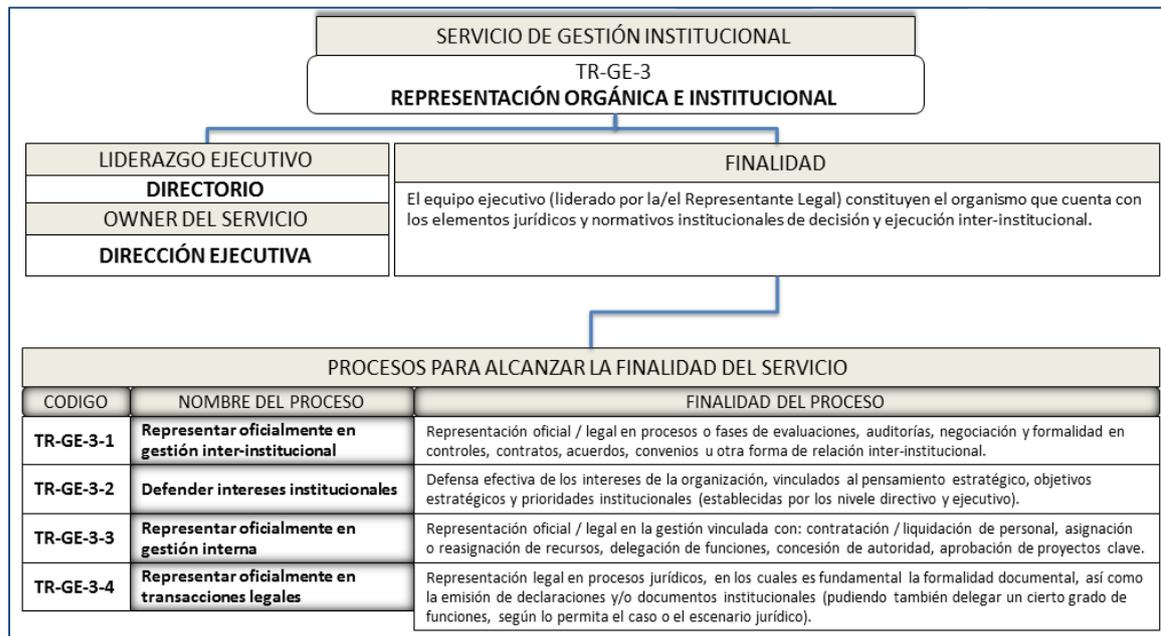


Figura 5. Descripción Servicio de Representación Orgánica e Institucional

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

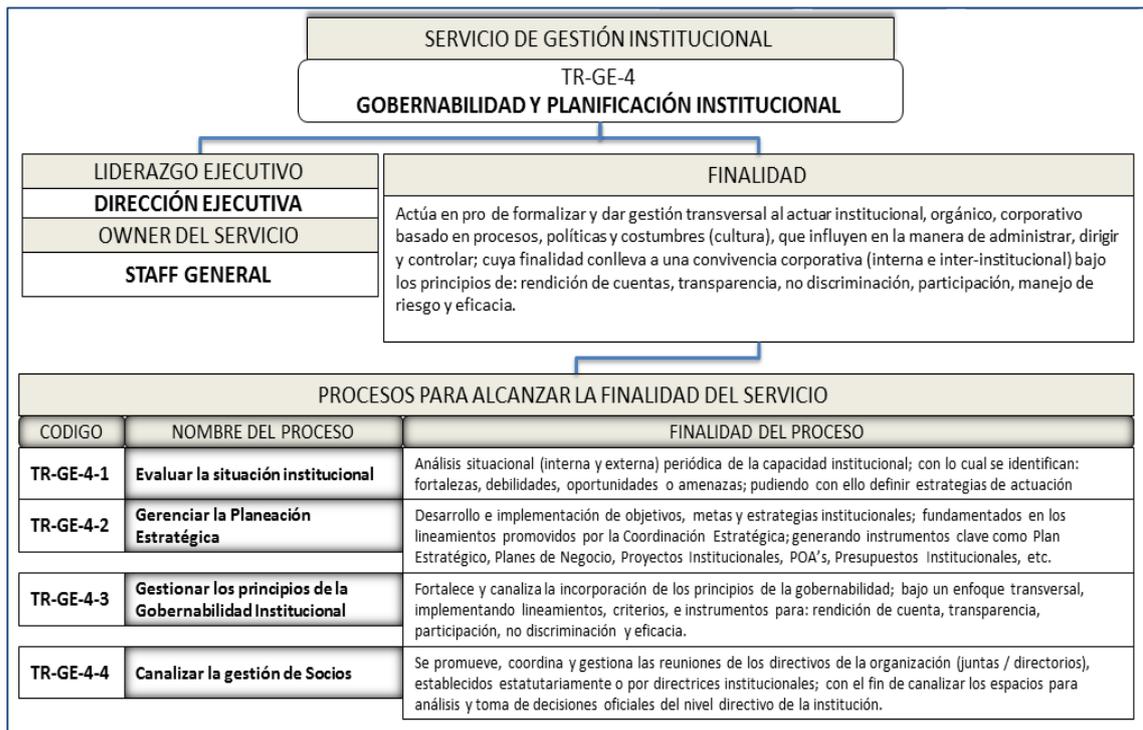


Figura 6. Descripción servicio de gobernabilidad y planificación institucional

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

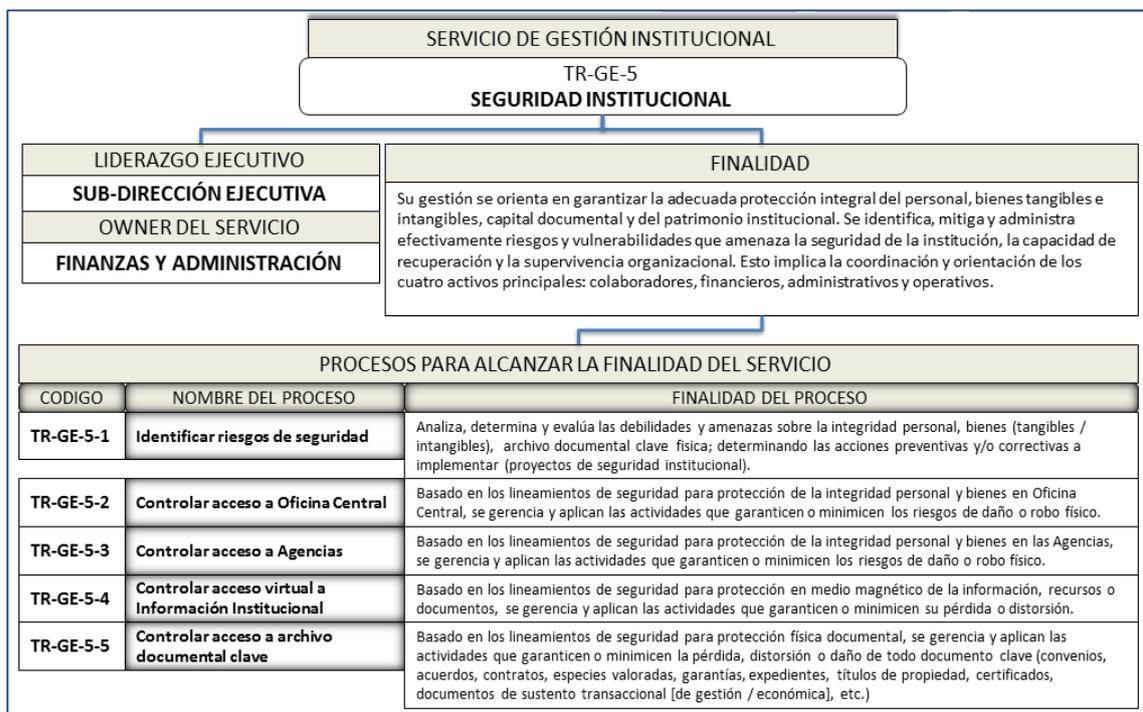


Figura 7. Descripción Servicio de Gestión Institucional

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

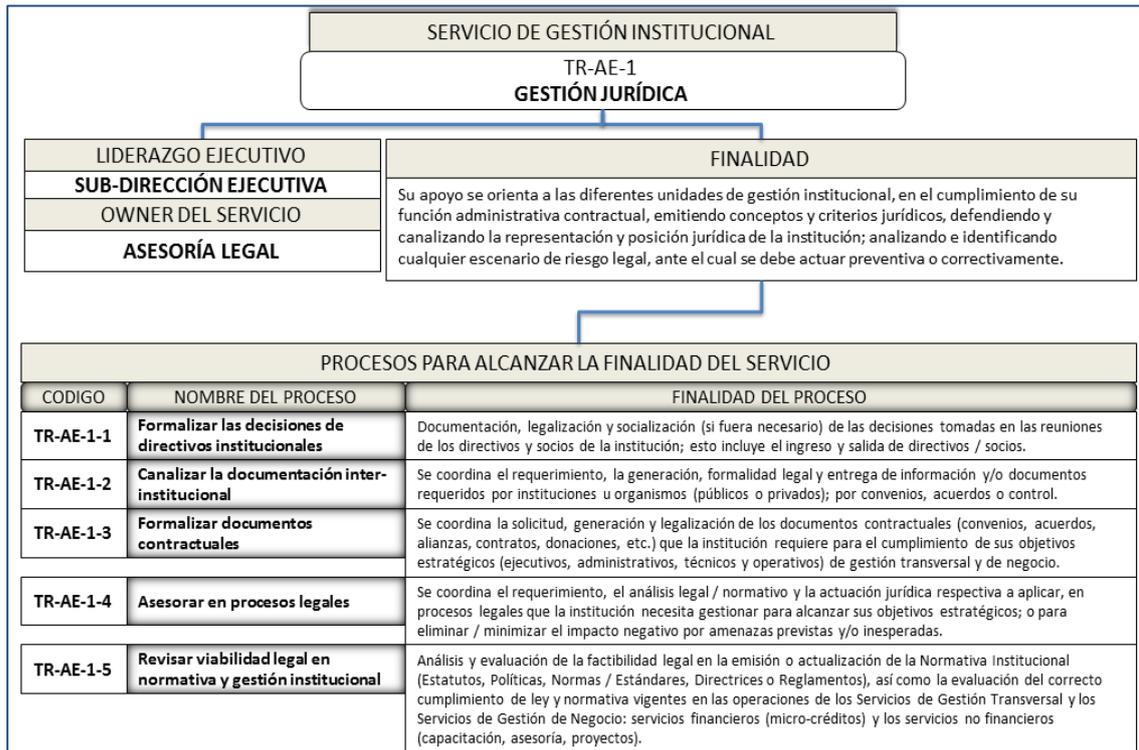


Figura 8. Descripción servicio de gestión jurídica

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

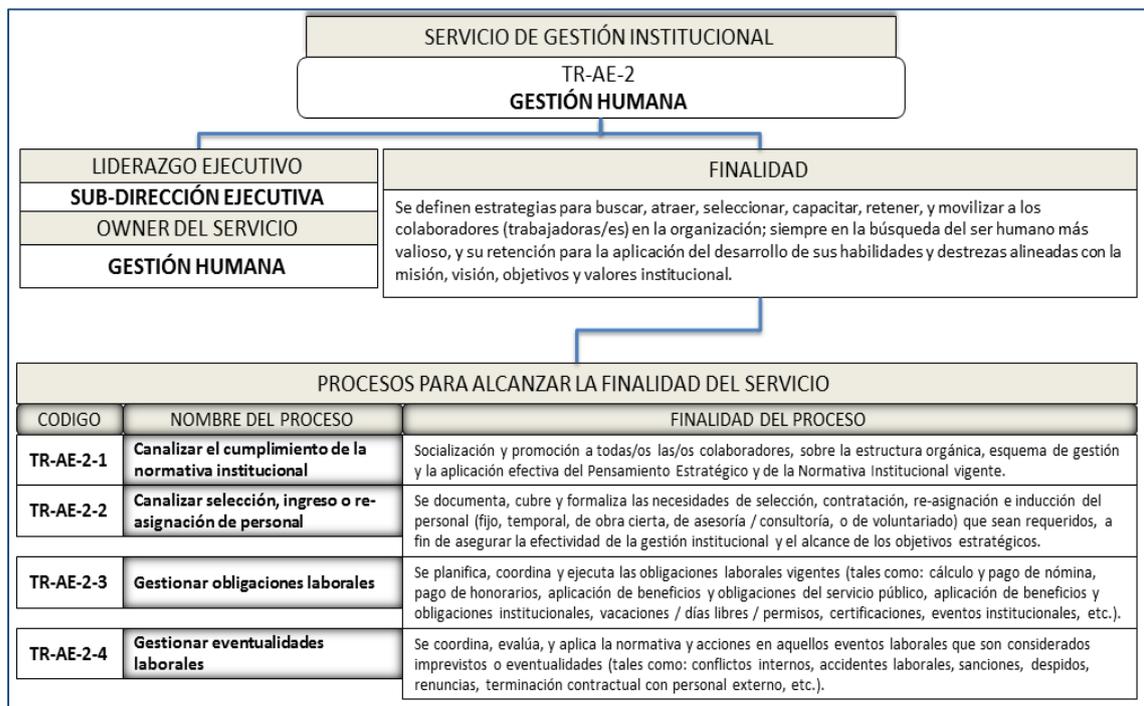


Figura 9. Descripción servicio de gestión Humana

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

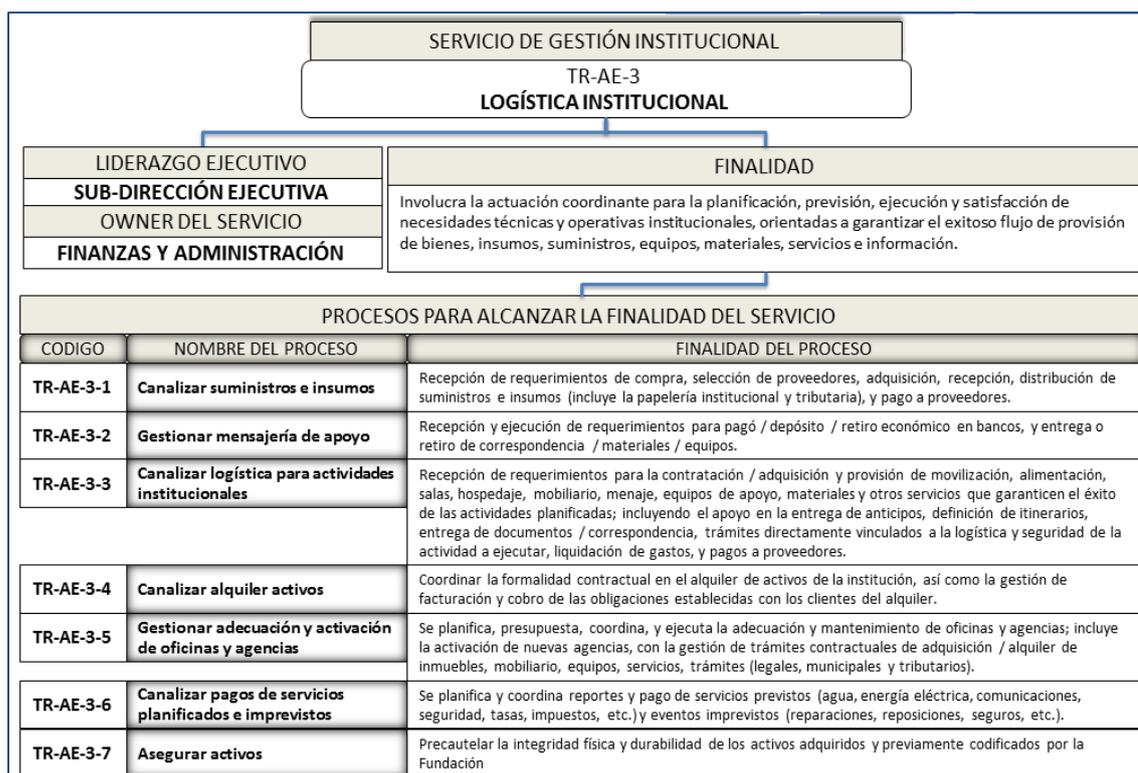


Figura 10. Descripción servicio de logística institucional

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

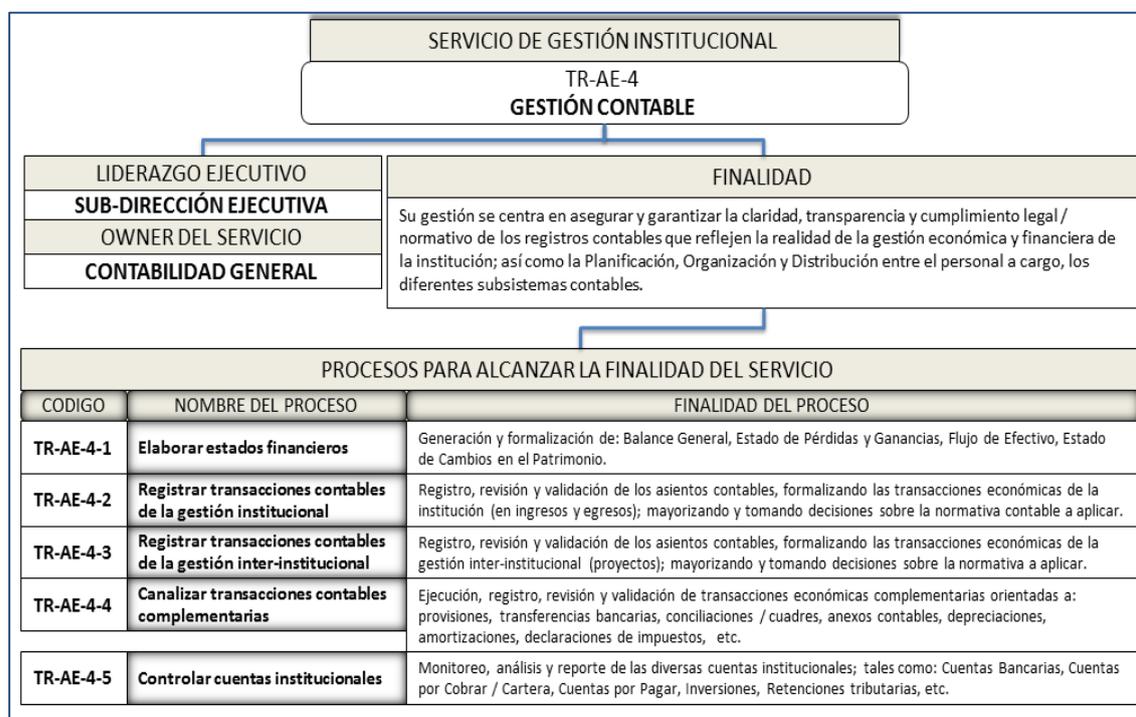


Figura 11. Descripción servicio de gestión contable

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

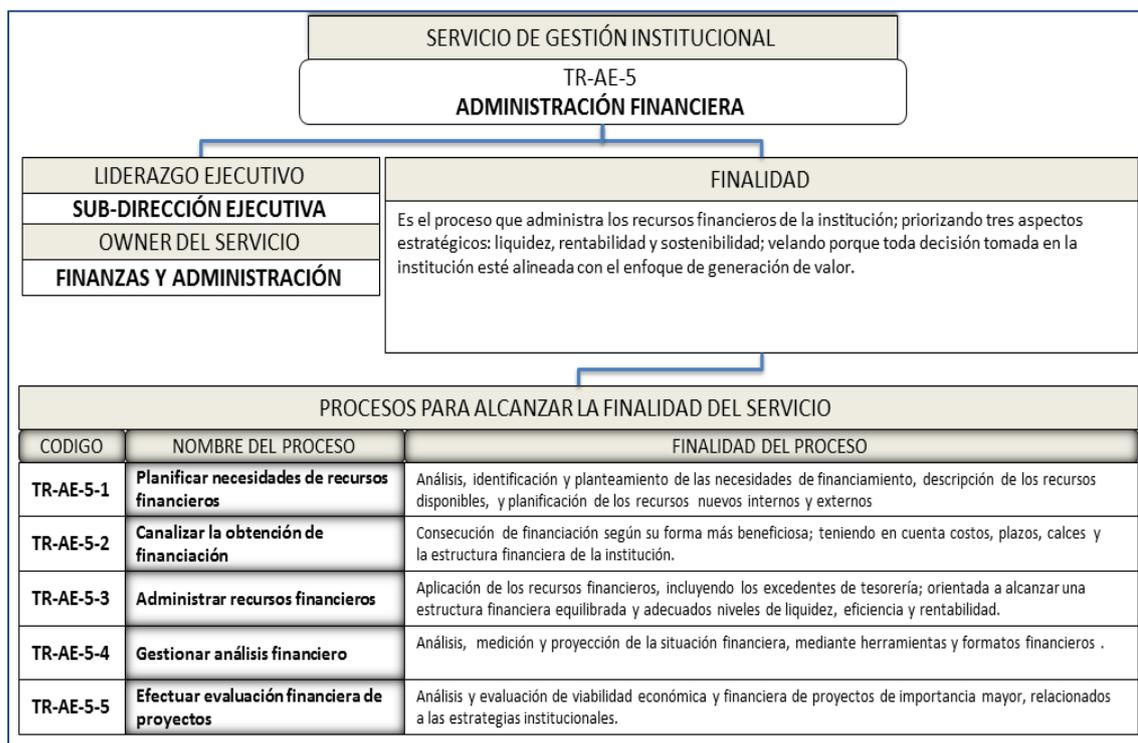


Figura 12. Descripción servicio de administración financiera

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor



Figura 13. Descripción servicio gestión de tesorería

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

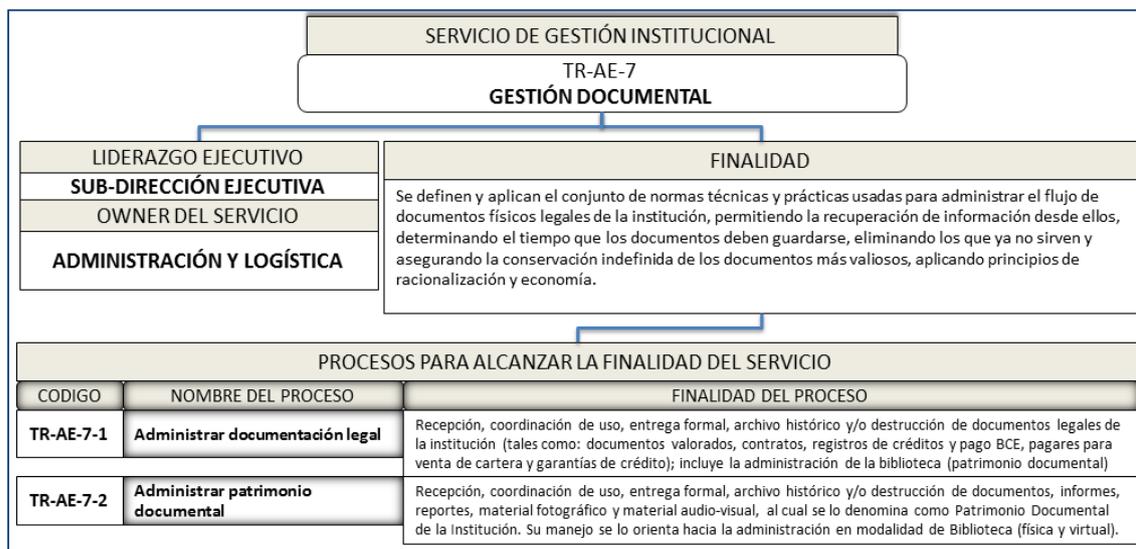


Figura 14. Descripción servicio gestión documental

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

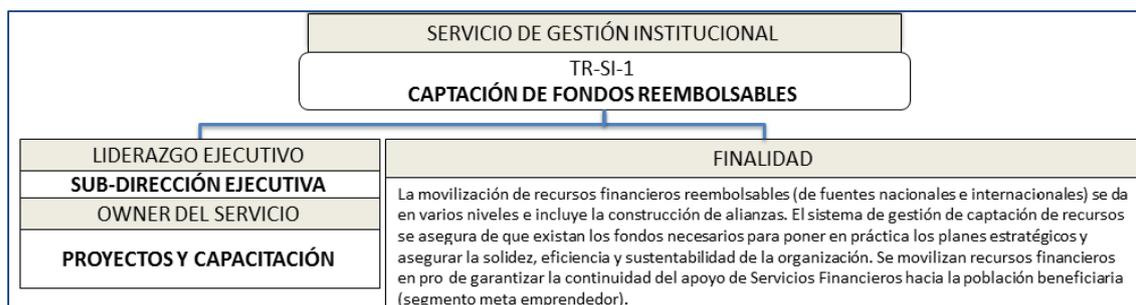


Figura 15. Descripción servicio captación de fondos reembolsables

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

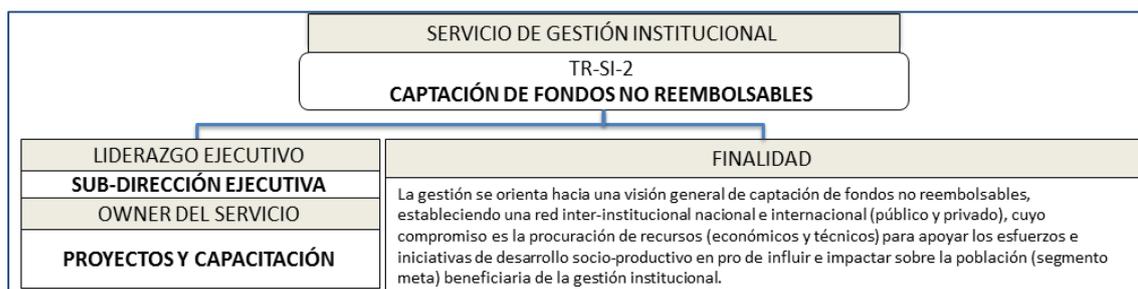


Figura 16. Descripción servicio captación de fondos no reembolsables

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

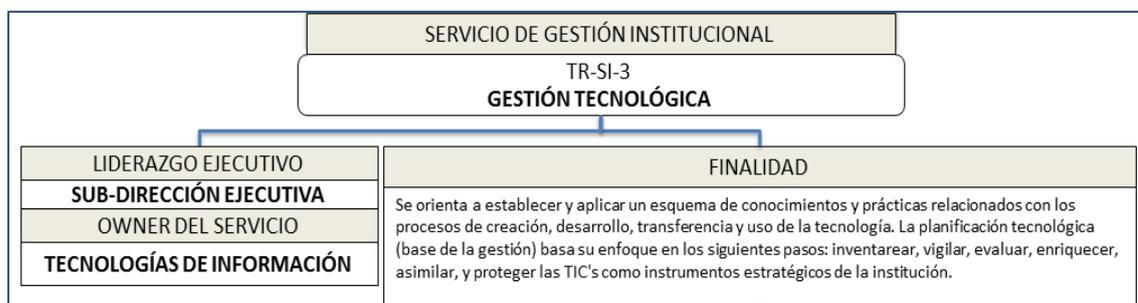


Figura 17. Descripción servicio gestión tecnológica

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor



Figura 18. Descripción servicio gestión de emprendimiento

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

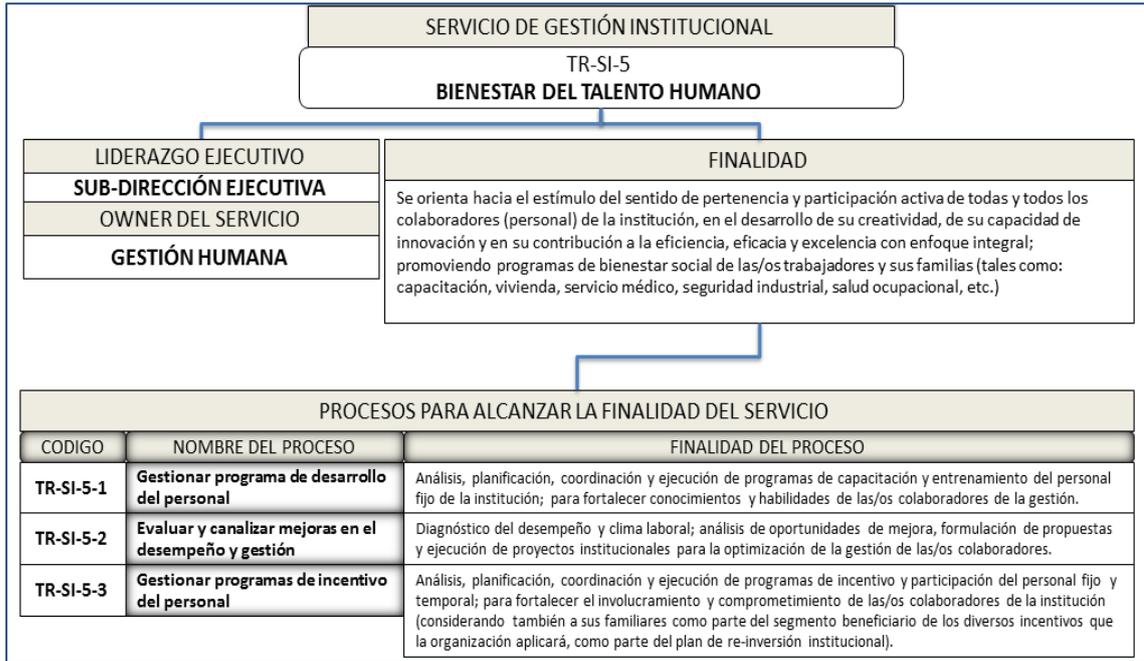


Figura 19. Descripción servicio bienestar del talento Humano

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

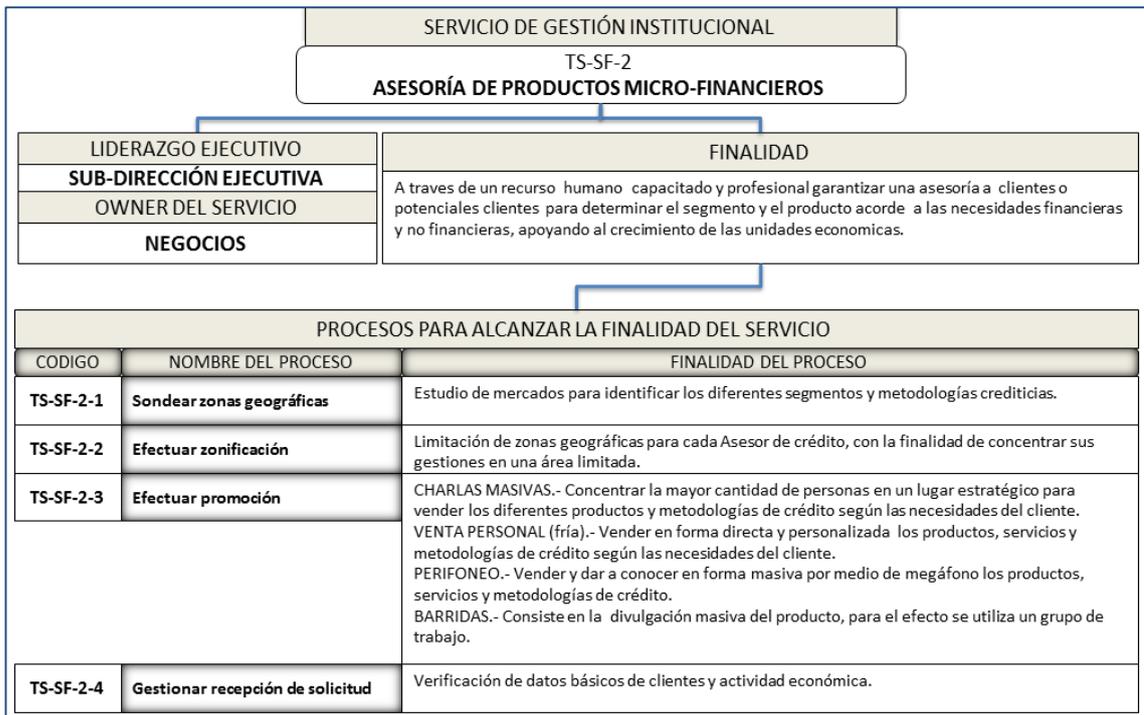


Figura 20. Descripción servicio asesoría productos micro-financieros

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor



Figura 21. Descripción servicio recuperación de cartera

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

**CAPÍTULO II.**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Área de tesorería**

### **2.1.1. Definición de tesorería**

Olsina (2009) afirma: “La tesorería es el corazón de la empresa. Sea ésta una corporación multinacional, una ONG, una PyME o un grupo de empresas, la tesorería gestiona, recibe, retiene y bombea la liquidez a través de todos los circuitos, tanto internos como a través del mercado financiero”(p. 7).

Con frecuencia se olvida que muchas de las decisiones que se toman constantemente en el área de tesorería tienen un impacto directo e irreversible en la situación financiera de cualquier organización. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: 1) los costos y beneficios de las decisiones financieras se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más, explica Merton (2003).

Adicionalmente, el entorno financiero, los actuales procesos de globalización y las nuevas tecnologías, enmarcan las nuevas tendencias en el manejo financiero, y específicamente en la gestión de tesorería.

De acuerdo a Perdomo (2000), la administración de tesorería es la parte de la administración financiera del capital de trabajo que tiene por objeto coordinar los elementos de una empresa para maximizar su patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez, mediante el manejo óptimo de efectivo en caja, bancos y valores negociables en bolsa para el pago normal de pasivos y desembolsos imprevistos.

#### ***2.1.1.1. Tesorería en relación con otros departamentos de la empresa***

Un aspecto que generalmente y con frecuencia se presenta en la práctica es que diferentes departamentos de una empresa toman decisiones unilaterales sobre temas o aspectos que inciden de manera directa en la gestión de tesorería, y en consecuencia, en el desempeño y resultados financieros de la organización.

Bajo este antecedente, es importante tener una visión clara sobre la relación del departamento de tesorería y con las demás departamentos que conforman una organización.

Olsina (2009) explica que al momento de ubicar el departamento de tesorería en el esquema organizativo de una empresa se pueden detectar dos esquemas claramente opuestos: el modelo clásico y el financiero (más actual).

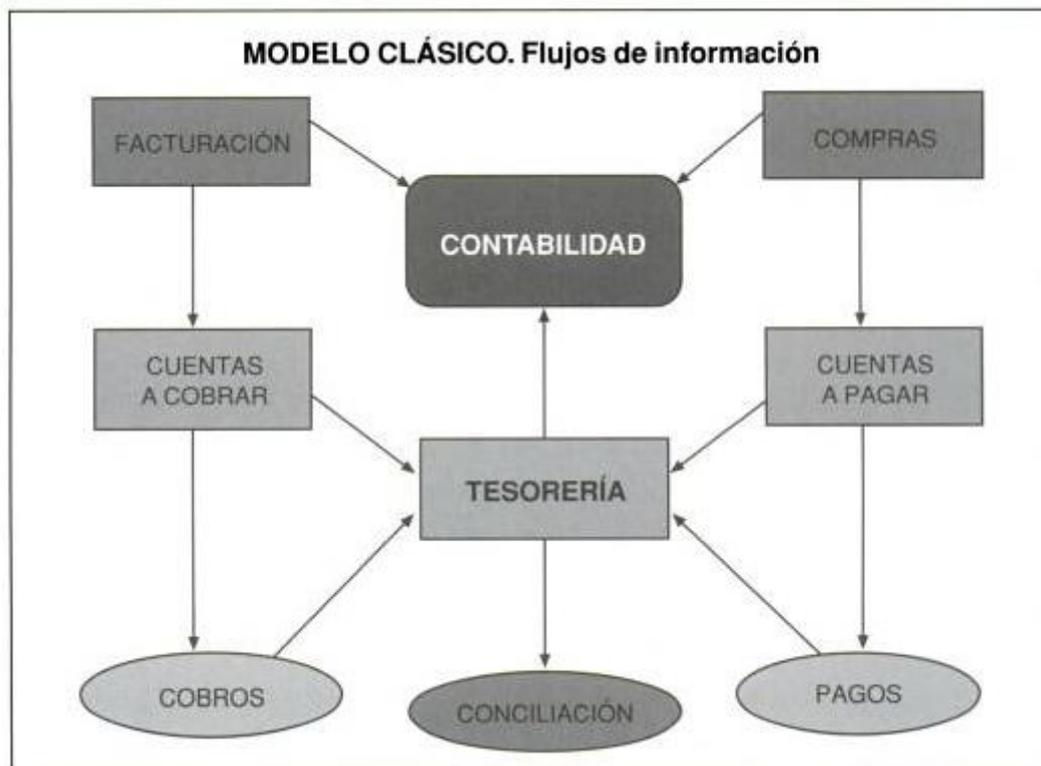


Figura 22. Flujo de información según el modelo clásico  
Fuente: Gestión de Tesorería (Olsina, 2009, p. 14)

Como se aprecia en este esquema, el departamento de tesorería realiza únicamente funciones operativas de pago y cobro. Con este enfoque, es claro que tesorería no interactúa con las demás áreas financieras, y consecuentemente, no es partícipe de las decisiones financieras claves de la empresa.

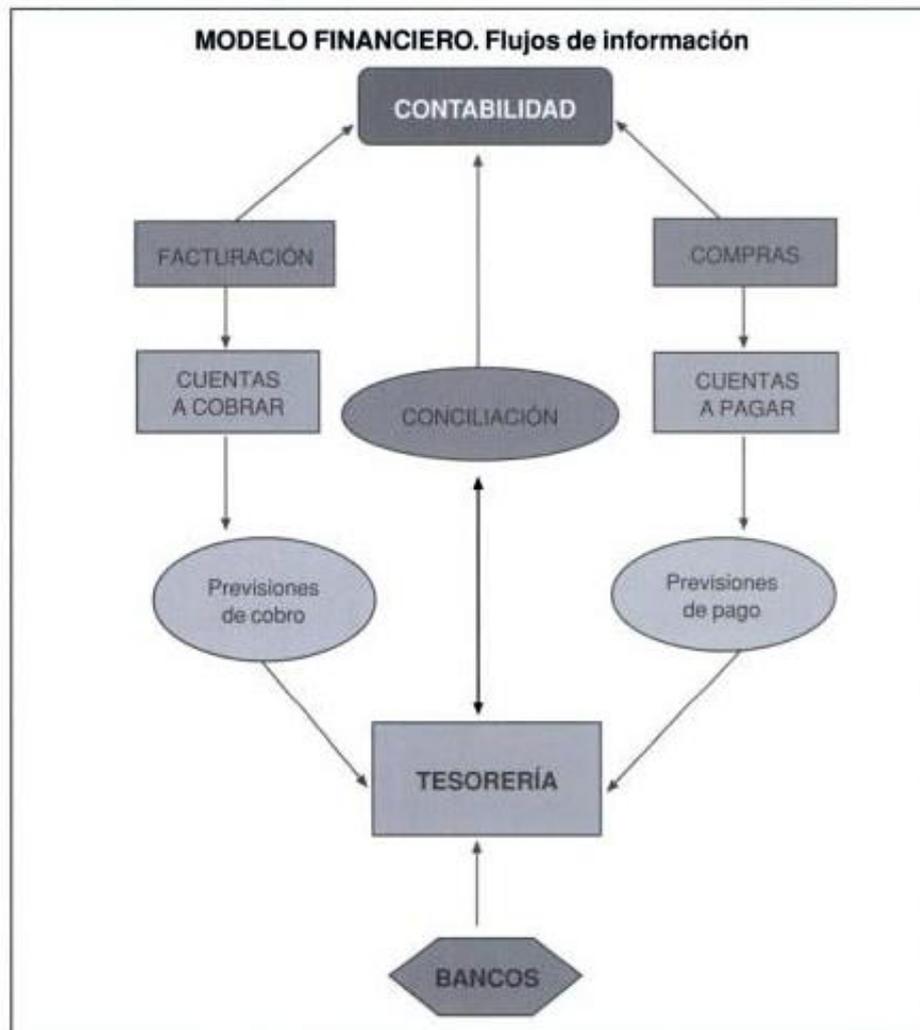


Figura 22. Flujo de información según el modelo financiero  
 Fuente: Gestión de Tesorería (Olsina, 2009, p. 15)

Por su parte, el modelo financiero establece un flujo de información centralizado en tesorería permitiendo así tomar decisiones más cercanas a la realidad y basadas en las previsiones e información financiera proporcionada.

Sin duda, es evidente la diferencia entre ambos modelos: el primero considera al departamento de tesorería como un área meramente operativa; mientras que el segundo, nos brinda una mejor óptica de la funcionalidad e integración de la gestión de tesorería con las demás departamentos de la empresa.

### **2.1.2. Objetivos de la tesorería**

Toda empresa, a excepción de aquellas que no tienen ánimo de lucro, busca incrementar el valor de la empresa y generar riqueza para sus accionistas y lograr este objetivo con el mínimo riesgo posible.

Bajo esta premisa, los principales objetivos de la tesorería son:

- Maximizar el patrimonio de la empresa,
- Reducir el riesgo de liquidez,
- Manejo eficiente del efectivo,
- Pago normal de obligaciones, y
- Pago de desembolsos imprevistos.

### **2.2. Principales tareas del área de tesorería**

Con el fin de ser preciso en la descripción de las tareas del área de tesorería voy a partir del marco conceptual de Olsina (2009) quien define a la gestión de tesorería como “el conjunto de técnicas y procedimientos destinados a gestionar óptimamente los fondos monetarios de la empresa” (p.11). A partir de esta definición, entre las principales tareas del equipo de tesorería están:

- Disminuir las necesidades de financiación del corto plazo.
- Reducir los costos financieros mediante la negociación de las mejores condiciones.
- Rentabilizar los excedentes de los fondos monetarios mediante los instrumentos adecuados.
- Atender de manera oportuna las obligaciones propias y con terceros asegurando la liquidez de la empresa.

#### **2.2.1. Administración del efectivo**

No existe un único criterio sobre la administración del efectivo. Sin embargo, para tener una visión clara de este concepto debemos contestar esta pregunta: ¿Qué son el efectivo y los valores realizables? Steven Bolten (1994) define al efectivo como “el dinero que se dispone, sea en caja o en los saldos de cuentas bancarias (...). Los tres motivos que por lo general

explican el mantenimiento de saldos en efectivo son: de transacción, de precaución y especulación”, mientras que “los valores realizables son generalmente aquellos que se pueden convertir con cierta rapidez (...). Comúnmente estos valores son de corto plazo, desde préstamos de un día para otro hasta vencimientos a mediados de un año, aunque no hay restricción al uso de valores que tengan plazos más largos”. (p. 489-490).

### **2.2.1.1. Objetivos de la administración del efectivo**

Bolten (1994) cita que los principales objetivos de la administración del efectivo son:

- Satisfacer las necesidades de desembolsos.
- Minimizar los recursos destinados a las operaciones (obligaciones) y a los saldos precautorios (imprevistos). (p. 492)

### **2.2.1.2. Consideraciones para determinar las necesidades de efectivo**

Las políticas del efectivo deben tener como objetivo mantener recursos suficientes para la operación de la empresa. Por tal razón, la persona responsable de la gestión de tesorería debe tener presente las siguientes consideraciones:

- Sincronización de los flujos de efectivo
- Costo de saldos insuficientes
- Costo de saldos excesivos
- Costo de manejo y administración
- La incertidumbre y la administración de efectivo (Bolten, 1994, p.494-497)

Una sana estructura financiera permite a cualquier empresa tener una capacidad de maniobra. La *solvencia*<sup>1</sup> y liquidez de la empresa son fundamentales para conseguir aquello. Si bien las técnicas para optimizar o disminuir las necesidades de efectivo varían de acuerdo a cada autor Steve Bolten (1994), lista las siguientes:

---

<sup>1</sup> Solvencia: capacidad que la empresa tiene para cubrir tanto sus obligaciones a largo plazo a su vencimiento como sus costos e intereses; así como la capacidad para generar ingresos futuros.

### **a) Aceleración de las cobranzas**

Los diferentes métodos de cobro y gasto a lo que recurren las empresas para aumentar su eficiencia en la administración de efectivo constituyen las 2 caras de una moneda. La idea general es que las compañías se beneficien acelerando el ritmo de sus ingresos y disminuyendo el de sus salidas (Van Horne, 1997, p.227).

Bolten (1994) lista los siguientes procedimientos que aceleran la cobranza y disminuyen las necesidades de efectivo:

- **Facturación inmediata:** es uno de los métodos más sencillos. Consiste en facturar con prontitud y exactitud.
- **Descuentos por pronto pago:** esta herramienta puede acelerar la cobranza pues el cliente en muchas de las ocasiones querrá aprovechar el descuento ofrecido.
- **Procedimientos mecánicos:** el establecer y automatizar el proceso de facturación y cobro sin duda permitirá obtener efectivo en menor tiempo.

### **b) Retraso de los desembolsos**

Desde el punto de vista del pagador, conviene tener la iniciativa y escoger un instrumento que implique su realización lo más tarde posible, en condiciones operativas favorables y dentro de los límites legales y de las buenas prácticas empresariales. (Olsina, 2009, p. 67).

También hay que tener presente que cuando la empresa tiene recursos suficientes para cubrir a tiempo sus obligaciones, crea una buena imagen ante terceros, proveedores, acreedores, empleados, gobierno, etc., y esto se refleja en los clientes y en el mercado en general. Lo anterior le da un valor agregado a la empresa ya que tener un nivel de recursos suficientes para que la empresa cuente con capacidad de maniobra. Cuando la empresa tiene capacidad de maniobra tiene oportunidad de hacer negocios financieros en el giro donde se desarrolle.

### **c) *Disminución de la necesidad de saldos precautorios***

Como regla general, la supervivencia de una empresa está en función de su capacidad de generar ingresos de manera sostenida y al mismo tiempo de disponer y administrar los fondos necesarios que permitan el normal desarrollo del negocio. Para lograr aquello la previsión se convierte en una herramienta de toma de decisiones que permitirá saber cuánto y cuando se debe obtener financiamiento.

Así, Olsina (2009) afirma que la previsión en tesorería permitirá:

- Planificar,
- Gestionar, y;
- Controlar.

#### **2.2.1.3. *Motivos para mantener efectivo***

Maynard Keynes (1935) identificó tres razones para tener liquidez. Estos se analizan a continuación:

- **Transaccional:** hace referencia a la necesidad de tener efectivo en caja para satisfacer las actividades normales de desembolso y cobranza propias del giro del negocio.
- **Especulativo:** aprovechar las oportunidades temporales, como la disminución en el precio de materias primas, maquinaria, etc.
- **Precautorio:** mantener efectivo como margen de seguridad con el fin de satisfacer necesidades inesperadas de efectivo. (p. 175-178)

#### **2.2.2. *Administración de excedentes temporales de efectivo***

Según Ross, Westerfield & Jordan (2010) las empresas tienen excedentes temporales de efectivo por varias razones. Dos de las más importantes son el financiamiento de actividades estacionales (de temporada) o cíclicas y el financiamiento de gastos planeados o posibles.

- **Actividades estacionales o cíclicas.** Se presentan cuando algunas empresas tienen una pauta predecible de su flujo de efectivo, es decir, que por la naturaleza de su negocio presentan excedentes por determinados períodos de tiempo. Un ejemplo concreto son las papelerías en los meses previos de entrada a clases y las tiendas de ropa en Navidad.
- **Gastos planeados o posibles.** Muchas veces las empresas acumulan inversiones en títulos negociables de alta liquidez a fin de contar con efectivo necesario en el momento que requieran financiar la adquisición de maquinaria, activos fijos o cualquier contingencia de manera que este desembolso no afecte la liquidez de la empresa. (p. 627)

### **2.2.3. Administración de crédito (cuentas por cobrar)**

Las condiciones económicas, el precio de los productos o servicios y la calidad de los mismos, además de las políticas de crédito de las empresas, son los factores más importantes que influyen en las cuentas por cobrar de una empresa. Todas, excepto la última escapan en gran medida al control del área financiera.

Ross, Westerfield & Jordan (2010) afirman que el otorgamiento de crédito equivale a realizar una inversión en un cliente, ligada a la venta de un producto o servicio. Bajo esta premisa, a continuación se detallan los factores y puntos relevantes que intervienen en la decisión de una empresa sobre otorgar crédito a sus clientes.

#### **2.2.3.1. Políticas de crédito y cobranza**

Las políticas de crédito pueden influir de manera importante en las ventas y los costos vinculados con el otorgamiento de crédito no son triviales. Primero, existe la probabilidad de que el cliente no pague y segundo, la empresa tiene que absorber los costos del manejo de las cuentas por cobrar.

La decisión sobre la política de crédito implica un equilibrio entre los beneficios del aumento en las ventas y los costos de otorgar crédito.

Según Ross, Westerfield & Jordan (2010) si una empresa decide otorgar crédito a sus clientes, tiene que establecer procedimientos para concederlo y cobrar. En particular, la empresa tendrá que determinar los siguientes componentes de la política crediticia:

1. **Términos de venta.** Los términos de venta establecen cómo la empresa propone vender sus productos y servicios. Una decisión fundamental es si la empresa requerirá pago al contado o dará crédito. Si le concede crédito a un cliente, los términos de venta especifican (quizá de manera implícita) el plazo del crédito, el descuento por pronto pago y el periodo de descuento, así como el tipo de instrumento de crédito.
2. **Análisis de crédito.** Para otorgar crédito, la empresa determina cuánto esfuerzo invertir en tratar de distinguir entre los clientes que pagan y los que no. Las empresas usan diversos mecanismos y procedimientos para determinar la probabilidad de que los clientes no paguen y, en conjunto, éstos se denominan análisis de crédito.
3. **Política de cobranza.** Después de autorizar el crédito, la empresa tiene el posible problema de cobrar el efectivo, para lo cual debe establecer una política de cobranza. (p. 645)

#### ***2.2.3.1.1. Efectos de la política de crédito***

Ross, Westerfield & Jordan (2010) establecen cinco factores que deben tomarse en consideración cuando se evalúa la política de crédito de una empresa:

1. **Efectos en los ingresos.** Si la empresa otorga crédito habrá una demora en la cobranza de ingresos, ya que algunos clientes aprovechan el crédito ofrecido y pagan después. Sin embargo, la empresa podría cobrar un precio más alto si otorga crédito y podría aumentar la cantidad vendida. Por lo tanto, es probable que los ingresos totales aumenten.
2. **Efectos en los costos.** Aunque es posible que la empresa experimente demoras en la entrada de ingresos si otorga crédito, incurrirá en los costos de las ventas de inmediato. Ya sea que la empresa venda al contado o a crédito, de todos modos tendrá que adquirir o producir la mercancía y pagarla.

3. **El costo de la deuda.** Cuando la empresa otorga crédito, debe hacer los arreglos pertinentes para financiar las cuentas resultantes por cobrar. En consecuencia, el costo del endeudamiento a corto plazo de la empresa es un factor en la decisión de otorgar crédito.
4. **La probabilidad de falta de pago.** Si la empresa otorga crédito, cierto porcentaje de los compradores a crédito no pagan. Desde luego, esto no ocurre si la empresa vende al contado.
5. **El descuento por pronto pago.** Cuando la empresa ofrece un descuento por pronto pago como parte de sus términos de crédito, algunos clientes optan por pagar antes para aprovechar el descuento. (p. 650 – 651)

Por todo lo expuesto, las políticas de crédito y cobranza deben ser ajustadas simultáneamente de manera que la combinación más adecuada de los estándares de crédito, el período de crédito, las políticas de descuento por pronto pago y los gastos de cobranza permitan maximizar las ganancias y contribuir en la consecución de los objetivos propuestos por la empresa.

#### **2.2.4. Administración de los pasivos corrientes**

La administración de los pasivos corrientes es parte fundamental en cualquier estrategia financiera. La supervivencia y el crecimiento en el mediano y largo plazo dependerán, en gran medida, de la capacidad de generar una suficiente cantidad de recursos financieros que permitan el normal desarrollo del negocio.

Así, Olsina (2009) afirma que el Tesorero debe disponer y administrar los fondos necesarios y en las mejores condiciones posibles a fin de asegurar la liquidez y la continuidad de la empresa, y así tener garantías de seguir funcionando en el futuro.

##### **2.2.4.1. Financiamiento espontáneo**

Según Gitman (2012) los pasivos espontáneos surgen de la operación normal de un negocio. Las dos principales fuentes de financiamiento a corto plazo de estos pasivos son:

- a) **Cuentas por pagar (crédito comercial).** Son la principal fuente de financiamiento a corto plazo sin garantía. Se derivan de transacciones en las que se adquiere una mercancía, pero no se firma ningún documento formal que estipule la responsabilidad del comprador ante el vendedor.
  
- b) **Gastos acumulados.** Representa el dinero que se debe, pero que aún no se paga por concepto de sueldos, impuestos, intereses y dividendos. Al igual que las cuentas por pagar, los gastos acumulados tienden a aumentar y disminuir con el nivel de operación de las empresas. (p. 583 - 589).

#### **2.2.4.2. Financiamiento negociado**

Además de las fuentes de financiamiento espontáneo, las empresas pueden recurrir a fuentes de financiamiento negociado o también llamado externo. Gitman (2012) cita dos fuentes principales: préstamos bancarios y la venta de papel comercial.

- a) **Préstamos bancarios.** Los bancos son una fuente importante de préstamos a corto plazo sin garantía para las empresas. El tipo principal de préstamo que los bancos otorgan a las empresas es el préstamo autoliquidable. Estos préstamos tienen el objetivo de apoyar a la empresa en temporadas de fuertes necesidades de financiamiento que se deben sobre todo a aumentos del inventario y de las cuentas por cobrar.
  
- b) **Papel comercial.** Es una forma de financiamiento que consiste en pagarés a corto plazo sin garantía que los emiten las empresas con alta capacidad crediticia. Las empresas adquieren con frecuencia papel comercial, que mantienen como valores negociables, para tener una reserva de liquidez que devengue intereses.

Es importante indicar que a diferencia de las fuentes de financiamiento espontáneas, los préstamos bancarios y el papel comercial son resultado de las negociaciones que se lleven a cabo por la empresa.

Una vez revisadas las alternativas de fuentes de financiamiento a corto plazo es indispensable responder a la siguiente pregunta: ¿Qué monto es el más apropiado para el

endeudamiento? Ross, Westerfield & Jordan (2010) toman en cuenta las consideraciones detalladas abajo dentro de este análisis.

1. **Reservas de efectivo.** La política flexible de financiamiento implica excedentes de efectivo y poco endeudamiento a corto plazo. Esta política reduce la probabilidad de que una empresa experimente dificultades financieras. Es posible que las empresas no tengan que preocuparse demasiado por cumplir con obligaciones recurrentes de corto plazo. Sin embargo, las inversiones en efectivo y títulos negociables constituyen inversiones con valor presente neto de cero en el mejor de los casos.
2. **Sincronización de vencimientos.** Muchas empresas tratan de hacer coincidir los vencimientos de los activos y los pasivos. Financian inventarios con préstamos bancarios a corto plazo y los activos fijos con financiamiento a largo plazo. Las empresas tratan de evitar financiar activos de larga vida con deuda de corto plazo. Este tipo de asincronía en los vencimientos requeriría refinanciamiento frecuente y es en esencia arriesgado porque las tasas de interés de corto plazo son más volátiles que las de largo plazo.
3. **Tasas de interés relativas.** Las tasas de interés de corto plazo son, por lo general, inferiores a las de largo plazo. Esto implica que, en promedio, resulta más costoso depender de préstamos a largo plazo que de empréstitos a corto plazo. (p. 592)

### **2.2.5. Planificación financiera a largo plazo**

Como ya hemos visto en el desarrollo de este capítulo, la supervivencia a corto, mediano y largo plazo de una empresa está en función de su capacidad de generar, de manera sostenida, ganancias para sus accionistas. Sin embargo, el día a día del área de tesorería, y en este caso, de la persona responsable de dirigir estas tareas exige algo más urgente: disponer y administrar los recursos financieros necesarios y en las mejores condiciones posibles con el fin de garantizar la liquidez y la continuidad de la empresa.

En tal virtud, Olsina (2009) plantea que la planificación a largo plazo se basa en el plan estratégico de la empresa, que es la expresión en términos cuantitativos de los objetivos de la empresa para un período determinado, teniendo en cuenta previamente aspectos tan importantes como los planes de expansión, las posibilidades financieras o el entorno a mediano y largo plazo. (p. 76)

Es importante señalar que la planificación financiera a largo plazo de cualquier empresa debe ser plasmada en un plan financiero que permita, en primer lugar, mostrar la viabilidad de la empresa en el futuro y en segundo lugar, que dicho plan marque la pauta en lo que respecta al manejo y previsión de los recursos financieros de la organización en el horizonte temporal planteado en el mismo.

Para ello, Olsina (2009) afirma que la planificación financiera de la organización debe contar con la participación de la alta dirección y la ayuda de la dirección financiera a fin de que se tomen en cuenta las siguientes consideraciones:

- Establecer un plan estratégico ambicioso, pero alcanzable.
- Considerar los datos del entorno: económicos, sociales, políticos, etc.
- Realizar previsiones y programas de fabricación, ventas, etc.
- Proyectar dichos objetivos en estados financieros (balances y estados de resultados) a lo largo del horizonte considerado.
- Concretar dichos planes en previsiones de tesorería.
- Establecer medidas de control entre realidad y previsiones.
- Revisar y actualizar las previsiones realizadas. (p. 77)

**CAPÍTULO III.**  
**ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA**

### 3.1. Estructura organizacional actual

Fundación Alternativa se encuentra en una etapa de transición y especialización interna. Cuenta con una estructura organizacional apropiada para soportar el volumen actual del negocio. Así, han sido favorables las medidas continuas para robustecer controles internos, la metodología crediticia y especializar áreas funcionales de la organización. El personal demuestra estabilidad y viene preparándose para asumir apropiadamente sus labores.

Las Gerencias principales (Finanzas, Riesgos, Legal y Talento Humano) han sido fortalecidas con la incorporación de personal experto en micro finanzas. Asimismo, los mandos medios, de larga trayectoria en Instituciones de Micro finanzas, se muestran capaces y favorecen la solidez de la estructura organizacional.

Tabla 1. Evolución Indicadores área de talento Humano

| <b>Agencias y Personal</b> | <b>Dic-10</b> | <b>Dic-11</b> | <b>Dic-12</b> |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Número de agencias         | 5             | 6             | 8             |
| Personal Total             | 57            | 66            | 83            |
| Número de analistas        | 21            | 25            | 27            |
| Rotación de personal       | 21%           | 23%           | 15%           |

Fuente: Fundación Alternativa  
Elaborado por: Autor

#### 3.1.1. Estudio de la situación financiera actual

Fundación Alternativas para el Desarrollo, es una ONG con cerca de 20 años de operaciones. Es miembro de la Red Financiera Rural y promotora social de Banco Solidario, Institución de Micro finanzas líder en Ecuador.

En sus orígenes estuvo dedicada principalmente a la asistencia técnica para microempresarios. Desde el 2005, impulsó fuertemente el microcrédito, redefiniendo su estrategia de acción, sin dejar de lado su orientación social, sustentada en proyectos de fortalecimiento técnico de cadenas productivas. A diciembre 2012, administró una cartera de US\$19.6 millones, US\$2.8 millones de los que correspondieron a cartera en administración y US\$3.4 millones de saldo de cartera vendida. Su préstamo promedio por prestatario de US\$ 1,917 la posiciona en el nicho medio del microcrédito local. Opera a través de 7 agencias en 6 ciudades del país.

En base a los Estados Financieros de los años 2011 y 2012, Fundación Alternativa muestra un desempeño aceptable en las Microfinanzas con una organización fortalecida en su estructura y mayor formalización en sus procesos, y en consecuencia, un mejor y claro enfoque en la oferta del microcrédito. No obstante, mantiene ciertas debilidades que limitan un mejor desempeño.

La organización destaca por su buena eficiencia, productividad y solidez de mandos medios. Estos avances han sido posibles gracias al favorable aporte de su Junta Directiva que demuestra importante compromiso.

Tabla 2. Evolución Indicadores Financieros

| <b>Índices Financieros</b>                      | <b>Dic-08</b> | <b>Dic-09</b> | <b>Dic-10</b> | <b>Dic-11</b> | <b>Dic-12</b> |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Adecuación de Patrimonio</b>                 |               |               |               |               |               |
| Deuda / Patrimonio                              | 1.7           | 1.8           | 3.9           | 3.7           | 5.3           |
| <b>Calidad de Activos</b>                       |               |               |               |               |               |
| Cartera en Riesgo / Cartera Bruta               | 5.7%          | 5.1%          | 2.0%          | 1.4%          | 2.1%          |
| Castigos/ Cartera bruta                         | 4.2%          | 2.0%          | 0.1%          | 1.0%          | 1.9%          |
| Provisiones / Cartera en riesgo                 | 105.4%        | 99.1%         | 139.9%        | 143.9%        | 138.6%        |
| Gasto de provisiones                            | 8.0%          | 3.1%          | 1.7%          | 1.9%          | 4.4%          |
| <b>Gerencia</b>                                 |               |               |               |               |               |
| Gastos de operación                             | 40.6%         | 33.8%         | 34.3%         | 17.5%         | 17.9%         |
| <b>Rendimiento</b>                              |               |               |               |               |               |
| Ingreso neto / Patrimonio promedio              | -22.5%        | 0.5%          | 31.4%         | 23.8%         | 10.1%         |
| Ingreso neto / Activo promedio                  | -7.0%         | 0.1%          | 6.2%          | 3.7%          | 1.5%          |
| Rendimiento de cartera                          | 34.7%         | 31.8%         | 36.8%         | 28.4%         | 33.4%         |
| Costo de fondeo                                 | 9.0%          | 9.0%          | 10.6%         | 9.5%          | 9.2%          |
| <b>Liquidez</b>                                 |               |               |               |               |               |
| Caja y Bancos + Inv. Temporales / Cartera Bruta | 27.0%         | 7.6%          | 8.5%          | 8.7%          | 12.2%         |

Fuente: Estados Financieros Fundación Alternativa  
Elaborado por: Autor

En los últimos 2 años, Fundación Alternativa ha mostrado mayor estabilidad en sus resultados financieros apalancados en gran parte al incremento en la tasa de rendimiento de cartera que pasó del 28,4% en el 2011 a 33,4% en el 2012.

Se puede evidenciar también que los gastos financieros y gastos de provisión, en los años 2011 y 2012, presentaron un notorio incremento (1% y 2,5% respectivamente), que claramente presiona hacia abajo el margen operativo.

Tabla 3. Resumen evolución principales indicadores financieros

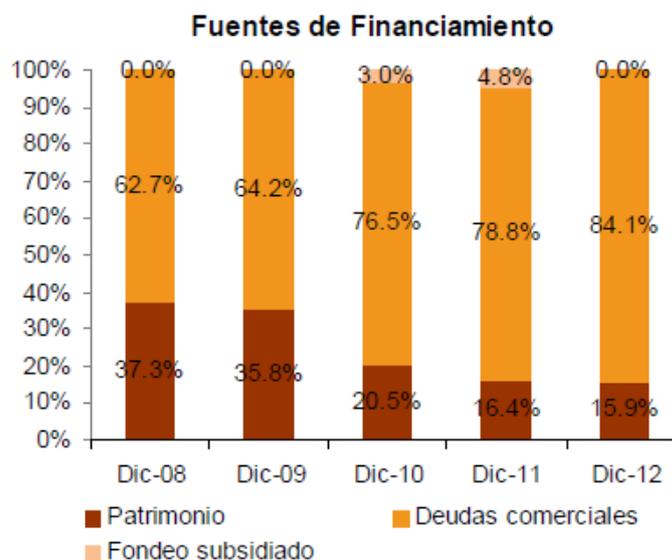
| Índices Financieros    | Dic-10 | Dic-11 | Dic-12 |
|------------------------|--------|--------|--------|
| Rendimiento de cartera | 36.8%  | 28.4%  | 33.4%  |
| Gastos Financieros     | 7.6%   | 7.8%   | 8.8%   |
| Margen financiero      | 29.2%  | 20.6%  | 24.6%  |
| Gastos de operación    | 34.3%  | 17.5%  | 17.9%  |
| Gasto de provisiones   | 1.7%   | 1.9%   | 4.4%   |
| Margen operativo neto  | -6.7%  | 1.2%   | 2.3%   |
| ROE ajustado           | 28.3%  | 18.7%  | 6.1%   |

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

Por otra parte, Fundación Alternativa presenta un elevado *apalancamiento financiero*<sup>2</sup> reflejado en un ratio de 5.3 veces su patrimonio. Si bien es similar al promedio local, le resta espacio para obtener financiamiento alternativo y gestionar el fondeo necesario para cumplir con el crecimiento proyectado.

Tabla 4. Evolución estructura fuentes de financiamiento



Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

<sup>2</sup> Grado en el que una empresa depende de sus deudas

Otro punto a tomar en cuenta en el análisis es que Fundación Alternativa al final del año 2012 posee una estructura de capital caracterizada por la alta participación de fondeo comercial (84% vs. 16% del patrimonio). Si bien se observa una importante concentración de financiamiento proveniente del gobierno, Fundación Alternativa cuenta con parámetros internos que la limitan a no más del 50% del fondeo total.

Tabla 5. Análisis Descalce de Activos y Pasivos (Año 2012)

| Análisis de Liquidez US\$            | Hasta 3 meses |          | Hasta 6 meses |          | Hasta 12 meses |          | > 1 año      |          |
|--------------------------------------|---------------|----------|---------------|----------|----------------|----------|--------------|----------|
|                                      | MN            | ME       | MN            | ME       | MN             | ME       | MN           | ME       |
| <i>Caja y Bancos</i>                 | 1,557         | -        | -             | -        | -              | -        | -            | -        |
| <i>Inversiones</i>                   | 50            | -        | -             | -        | 23             | -        | -            | -        |
| <i>Cartera</i>                       | 6,856         | -        | 4,283         | -        | 1,679          | -        | 14           | -        |
| <i>Otros</i>                         | 1,010         | -        | -             | -        | -              | -        | -            | -        |
| <b>Total</b>                         | <b>9,473</b>  | <b>-</b> | <b>4,283</b>  | <b>-</b> | <b>1,702</b>   | <b>-</b> | <b>14</b>    | <b>-</b> |
| <i>Obligaciones</i>                  | 2,042         | -        | 1,257         | -        | 3,226          | -        | 8,649        | -        |
| <i>Otros</i>                         | 676           | -        | -             | -        | -              | -        | -            | -        |
| <b>Total</b>                         | <b>2,718</b>  | <b>-</b> | <b>1,257</b>  | <b>-</b> | <b>3,226</b>   | <b>-</b> | <b>8,649</b> | <b>-</b> |
| <i>Brecha</i>                        | 6,755         | -        | 3,026         | -        | (1,524)        | -        | (8,635)      | -        |
| <i>Brecha Acumulada</i>              | 6,755         | -        | 9,781         | -        | 8,257          | -        | (378)        | -        |
| <b>Brecha Acumulada / Patrimonio</b> | <b>2.51</b>   | <b>-</b> | <b>3.63</b>   | <b>-</b> | <b>3.07</b>    | <b>-</b> | <b>(0.1)</b> | <b>-</b> |

MN: Moneda Nacional

ME: Moneda Extranjera

Fuente: Estados Financieros Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

En base a un análisis de liquidez esperado y de las proyecciones financieras en los próximos años la Gerencia Financiera de Fundación Alternativa, a partir del año 2012, estableció un parámetro interno mínimo de liquidez de 10% de la *cartera bruta*, el cual se ha venido cumpliendo. En tal virtud, se observa buen calce de plazos de activos y pasivos con brechas acumuladas positivas.

Por otra parte, considerando que en los instrumentos de tasa fija la variación de la tasa sólo tiene lugar cuando vence una operación y se concede una nueva a las tasas de mercado que en ese momento exista, Fundación Alternativa no presenta riesgo por tasa de interés al tener todo su financiamiento pactado a tasa fija.

Asimismo, el riesgo por moneda es nulo, al ser Ecuador una economía completamente dolarizada.

En general, Fundación Alternativa requiere mantener un crecimiento sano de las colocaciones de microcrédito que, en combinación con eficiencia, promueva resultados netos favorables al fortalecimiento patrimonial, solvencia y sostenibilidad institucional.

### 3.1.2. Manejo de la gestión financiera – administrativa

#### 3.1.2.1. Propiedad

Al ser una ONG, Fundación Alternativa no cuenta con propietarios. Los órganos de gobierno son responsabilidad de los socios activos, que comprenden a los socios fundadores y otros que fueron elegidos por la Junta General.

No todos los socios fundadores se mantienen activos. Entre los vigentes se encuentra la Directora Ejecutiva (DE). Los potenciales nuevos socios son denominados “socios cooperadores” y son elegidos por el Directorio. Se pueden convertir en socios activos según el compromiso mostrado con la institución, por un período de tres años renovables. Así, los órganos de gobierno son los siguientes:

- **Junta General (JG):** conformada por 16 socios activos con voz y voto y 2 socios cooperadores con voz. La JG se reúne anualmente en asambleas ordinarias y extraordinarias en caso de ser necesario.
- **Directorio:** conformado por 5 Directores principales y 5 suplentes, elegidos entre los socios activos de la JG por tres años renovables.

Las reuniones son trimestrales contando con el apoyo de los siguientes comités: micro finanzas, financiero, gobernabilidad y relaciones internacionales.

Tabla 6. Miembros Directorio Fundación Alternativa

| Directores                          | Cargo           | Ocupación actual                                                     |
|-------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|
| Soledad Burbano de Lara Correa      | Presidente      | Coordinadora de responsabilidad social Mutualista Pichincha          |
| Enrique Eduardo Veintimilla         | Vice-presidente | Director Industrial de una empresa textil                            |
| Héctor Ordoñez Villacreses          | Director        | Presidente de la Cooperativa de seguros del Ecuador                  |
| Robert Moss Ferreira                | Director        | Administrador de Naviagroup, que da servicios de gestión corporativa |
| Mónica Villagómez Najas de Anderson | Director        | Presidenta Ejecutiva de la Bolsa de Valores de Quito                 |

Fuente: Fundación Alternativa

Elaborado por: Autor

### **3.1.2.2. Equipo gerencial**

El equipo gerencial (EG) incluye a la Dirección Ejecutiva (DE), el Gerente de Negocios, el Gerente de Administración y Finanzas, la Gerente de Desarrollo Estratégico, el Subgerente de Talento Humano y el Asesor Legal.

Fundación Alternativa se beneficia de un Equipo Gerencial que cuenta con la experiencia y las habilidades adecuadas para gestionar la institución dentro de los lineamientos fijados, como se hizo durante estos últimos años. En el 2012 se logró una mejor organización orgánica y la formalización de las unidades de Sistemas y Talento Humano.

### **3.1.2.3. Toma de decisiones**

Los Directores están comprometidos con la institución y su misión. Cuentan con la experiencia a nivel de Micro financiero, comercial y jurídico para poder constituir un contrapoder eficiente del Equipo Gerencial (EG) y manejar a Fundación Alternativa dentro de los lineamientos estratégicos fijados.

El proceso de toma de decisiones es claro y eficiente. Así mismo, durante las reuniones trimestrales se cuenta con una agenda definida y se hace seguimiento a la planificación y a las decisiones tomadas. La información que reciben los directores con antelación es completa, incluye indicadores de actividad, comparación con la competencia y con el presupuesto.

### **Factores sobresalientes**

#### **Fortalezas**

- Equipo gerencial con experiencia y estabilidad
- Equilibrio de poderes a nivel de Gerencia y Junta de Socios
- Buena eficiencia operativa y productividad

## **Factores de Riesgo**

- Creciente apalancamiento
- Estrecha rentabilidad del negocio de microcrédito
- Entorno microfinanciero sensible a cambios políticos

### **3.1.3. Participación de Fundación Alternativa en el sistema de economía popular y solidario**

Ecuador presenta un contexto Micro financiero muy competido con grandes actores de larga trayectoria (Procredit, Banco Solidario, Credifé, entre otros).

En el último año, ocurrieron cambios importantes en la regulación con un Gobierno que muestra claras señales de mayor intervención.

Recientemente se creó la nueva Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, la cual regulará a las Instituciones de Microfinanzas (IMF), cooperativas, y toda forma de asociación comunitaria con fines financieros. Para ello, fue necesaria la promulgación de la “Ley de Economía Popular y Solidaria”, una norma todavía general, sobre la que no se observa mayor profundización respecto a alcance o requerimientos técnicos exigidos a las IMF.

Tabla 7. Participación de Fundación Alternativa en el Sistema de Instituciones de Microfinanzas

| <b>Participación de Mercado</b> |                     |                            |                      |
|---------------------------------|---------------------|----------------------------|----------------------|
| <b>Puesto</b>                   | <b>IMF</b>          | <b>Cartera<br/>US\$000</b> | <b>Participación</b> |
| 1                               | Credifé             | \$487,184                  | 18%                  |
| 2                               | Procredit           | \$363,262                  | 13%                  |
| 3                               | Solidario           | \$343,984                  | 13%                  |
| 4                               | Jardín Azuayo       | \$252,008                  | 9%                   |
| 5                               | Coop. 29 de octubre | \$196,987                  | 7%                   |
| 6                               | Cooprogreso         | \$176,965                  | 6%                   |
| 7                               | Mushuc Runa         | \$106,683                  | 4%                   |
| 8                               | Atuntaqu            | \$81,245                   | 3%                   |
| 9                               | Codesarrollo        | \$72,260                   | 3%                   |
| 10                              | Espoir              | \$48,466                   | 2%                   |
| 27                              | Alternativa         | \$15,517                   | 1%                   |
| <b>Total del Sistema de IMF</b> |                     | <b>\$2,734,208</b>         | <b>100%</b>          |

Fuente: Red Financiera Rural  
Elaborado por: Autor

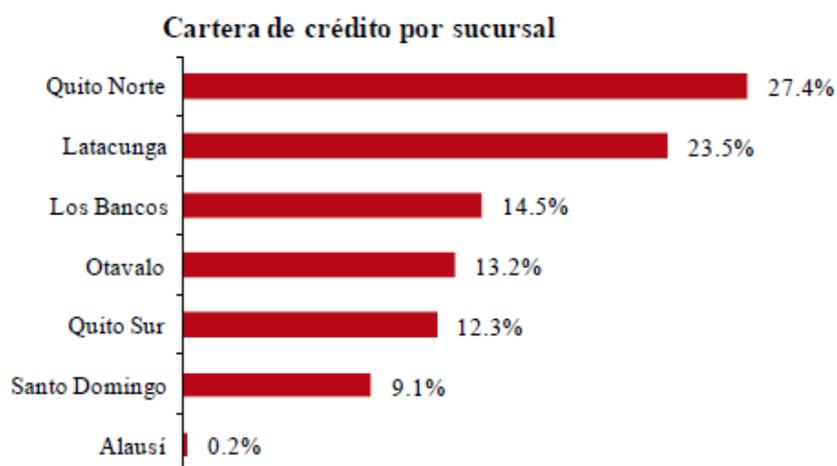
La Red Financiera Rural (RFR) es la mayor asociación de IMF en Ecuador. A Diciembre 2012 la conforman 53 IMF, entre reguladas y no reguladas, con cartera consolidada de más de US\$ 2,734 millones y de 900,000 clientes.

Fundación Alternativa se ubica en la posición 27 por cartera y, aunque es pequeña su participación de mercado, la estrategia contempla profundizar gradualmente el segmento atendido. Ello resulta favorable ya que contribuiría a mejorar su posicionamiento y competitividad.

### 3.1.3.1. Penetración de mercado

Fundación Alternativa está conformada por una sede y seis sucursales. La sede está situada en Quito y alberga al EG, el personal administrativo y un equipo de negocios. Cada sucursal está compuesta por un responsable de sucursal, una asistente operativa y asesores de crédito (AC).

Tabla 8. Estructura Geográfica Cartera de Crédito (Año 2012)



Fuente: Fundación Alternativa  
Elaborado por: Autor

### 3.1.3.2. Productos y servicios

Los principales productos de crédito que ofrece Fundación Alternativa son:

- **Microcrédito individual:** es destinado a financiar la compra de mercadería, activos fijos, consumo micro, arreglos de vivienda. Se otorga únicamente a microempresarios clasificados como AAA por Fundación Alternativa en función de su historial de pagos con la institución o la calificación que corresponda según la metodología del sistema financiero nacional. Se otorgan de USD 600 a USD 10,000 para plazos de 2 a 36 meses a una tasa de interés nominal anual del 18.5% que se calcula sobre el saldo insoluto del crédito.
- **Microcrédito para la compra de Activos Fijos:** es un crédito individual destinado a la compra de bienes muebles, vivienda, terrenos, vehículos relacionados con el negocio. Sus montos van desde USD 600 a USD 10,000, con un plazo de 2 a 30 meses. Tiene una tasa nominal anual del 23.5%.
- **Microcrédito Oportunidad:** es un crédito individual desarrollado para financiar desfases de liquidez y aprovechar oportunidades de negocio. Los montos van desde USD 600 a USD 4,000 con plazos de 6 a 24 meses. Se otorga con una tasa nominal anual del 23.5%.
- **Microcrédito a Grupos Solidarios:** otorgado a grupos de 3 a 25 personas con montos desde USD 200 hasta USD 2,000 por integrante con plazos desde 2 hasta 15 meses. La tasa nominal anual es de 23.5%.

### 3.1.3.3. **Servicios no financieros**

Fundación Alternativa brinda servicios no financieros educativos o de capacitación mayormente a microempresarios, entre ellos sus prestatarios y a Instituciones de Micro finanzas locales.

Se organizan talleres o cursos con temas de desarrollo personal o para sus negocios, en adición de la asesoría personalizada que recibe el cliente durante el proceso crediticio. Para ciertos cursos se trabaja en alianzas con instituciones del gobierno y otros internacionales y multilaterales. Además, organiza eventos locales cuyo mercado objetivo son las Instituciones de Micro finanzas.

### 3.2. Estructura organizacional propuesta

La propuesta es el diseño y posterior implementación de un departamento de tesorería en la estructura organizacional de Fundación Alternativa, basándose en políticas y procedimientos que permitan a la organización obtener mejores resultados en el manejo de los recursos financieros, así como también, agilizar los procesos de cobros y pagos propios de su actividad como institución microfinanciera.

Sin duda, la implementación de este departamento aportará a la cadena de valor contribuyendo en la maximización de las ganancias siendo oportunos en la toma de decisiones y mitigando los riesgos que podrían afectar a la empresa.

En el contexto de la organización interna de Fundación Alternativa se ha estructurado las áreas involucradas en las actividades de Tesorería de la siguiente manera:

1. Director Ejecutivo
2. Gerente Financiero Administrativo
3. Tesorero
4. Jefe de Administración y Logística
5. Jefe de Operaciones
6. Contador General

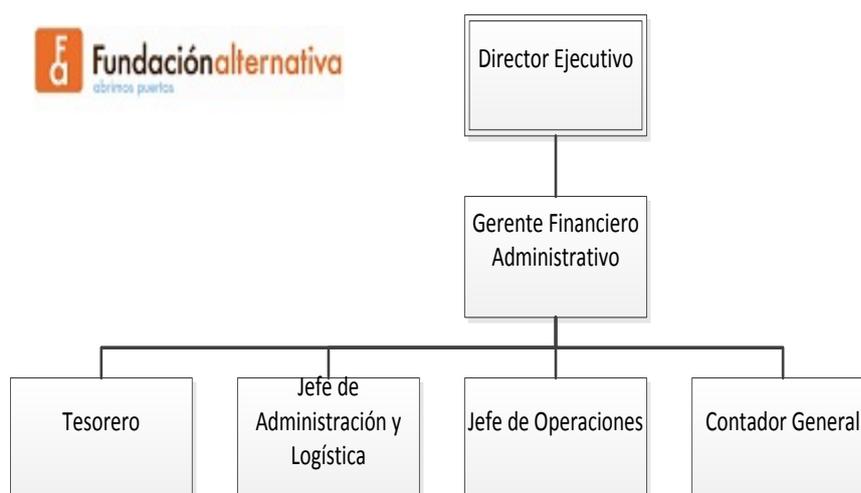


Figura 24. Organigrama propuesto Gerencia Financiera Administrativa  
Fuente: Fundación Alternativa  
Elaborado por: Autor



Figura 25. Organigrama de posición Funcional  
 Fuente: Fundación Alternativa  
 Elaborado por: Autor

### 3.3. Descripción de actividades y perfil de competencias

A continuación se detallan las actividades y el perfil de competencias que deben tener los empleados que conforman el Departamento de Tesorería partiendo con el de mayor nivel de jerarquía que es el Gerente Financiero Administrativo, seguido del Tesorero y por último del Asistente de Tesorería.

#### **DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL GERENTE FINANCIERO ADMINISTRATIVO**

##### 1. Datos de Identificación

|                                |                                      |
|--------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Institución:</b>            | Fundación Alternativa                |
| <b>Denominación del cargo:</b> | Gerente de Finanzas y Administración |
| <b>Supervisa a:</b>            | Tesorero, Contador General           |
| <b>Área:</b>                   | Finanzas y Adiministración           |
| <b>Departamento:</b>           | Finanzas y Adiministración           |

## 2. Misión del cargo

Planificar, organizar, dirigir, controlar y analizar la gestión financiera y presupuestaria; responsable por el establecimiento de la supervisión y control de normas y procedimientos en todas las transacciones financieras, contables, de control interno y administrativas que realiza la Fundación en sus servicios financieros y no financieros: microcrédito, creación de microempresas, capacitación, fortalecimiento institucional y desarrollo económico local.

## 3. Actividades del cargo

| Actividades del Cargo                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Frecuencia | Complejidad |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| Elaborar el presupuesto anual                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1          | 5           |
| Analizar permanentemente la situación económica de la Fundación a través de la revisión de Balances, Estado de Pérdidas y Ganancias, el seguimiento a indicadores financieros; preservando resultados reales para propuestas de crecimiento y arranque de nuevos proyectos coordinado con todas las áreas involucradas | 5          | 4           |
| Elaborar el plan de tributación anual que afecta a la Fundación, con el objeto de maximizar el uso de los recursos financieros                                                                                                                                                                                         | 1          | 4           |
| Establecer mecanismos de control apropiados, que garanticen un funcionamiento óptimo y proporcionen el soporte necesario para el desarrollo y fortalecimiento financiero de Fundación Alternativa                                                                                                                      | 4          | 4           |
| Controlar que las políticas y sistemas contables a emplearse, estén de acuerdo a las prácticas contables locales, acorde al negocio, a los principios de contabilidad generalmente aceptados, a la legislación vigente y a las políticas de la Fundación                                                               | 3          | 4           |
| Analizar permanentemente la situación económica de la Fundación a través de la revisión de Balances, Estado de Pérdidas y Ganancias, el seguimiento a indicadores financieros; preservando resultados reales para propuestas de crecimiento y arranque de nuevos proyectos coordinado con todas las áreas involucradas | 4          | 4           |
| Proveer un adecuado flujo de fondos que cubra las necesidades de operación, en base de una correcta planeación y oportuno control                                                                                                                                                                                      | 3          | 3           |
| Asesorar sobre el empleo de los excedentes temporales de efectivo, en las mejores condiciones de seguridad y rentabilidad                                                                                                                                                                                              | 3          | 4           |

| Escala | Frecuencia                                   |
|--------|----------------------------------------------|
| 5      | Todos los días                               |
| 4      | Al menos una vez por semana                  |
| 3      | Al menos una vez cada quince días            |
| 2      | Una vez al mes                               |
| 1      | Otro (Bimestral, trimestral, semestra, etc.) |

| Escala | Complejidad          | Descripción                                                                          |
|--------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 5      | Máxima complejidad   | La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades        |
| 4      | Alta complejidad     | La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades |
| 3      | Complejidad moderada | La actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades       |
| 2      | Baja complejidad     | La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades        |
| 1      | Mínima complejidad   | La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades      |

#### 4. Instrucción formal requerida

| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.). |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Cuarto Nivel                | Profesional - 4 años                                                         | Finanzas, Contabilidad, Administración                                               |

#### 5. Experiencia laboral requerida

| Dimensiones de Experiencia      | Detalle       |
|---------------------------------|---------------|
| Tiempo de experiencia           | 10 años o más |
| Especificidad de la experiencia | Relacionada   |

#### 6. Destrezas técnicas

| Destrezas                                                                   | Relevancia |       |      |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
|                                                                             | Alta       | Media | Baja |
| Manejo de recursos financieros                                              | X          |       |      |
| Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | X          |       |      |
| Manejo de recursos financieros                                              | X          |       |      |
| Monitoreo y control                                                         | X          |       |      |
| Pensamiento conceptual                                                      |            | X     |      |
| Pensamiento analítico                                                       | X          |       |      |
| Manejo de recursos financieros                                              |            | X     |      |
| Orientación / asesoramiento                                                 | X          |       |      |
| Trabajo en equipo                                                           |            | X     |      |
| Orientación de servicio                                                     |            | X     |      |
| Orientación a los resultados                                                | X          |       |      |
| Aprendizaje continuo                                                        | X          |       |      |
| Conocimiento del entorno organizacional                                     | X          |       |      |
| Flexibilidad                                                                | X          |       |      |
| Construcción de relaciones                                                  |            | X     |      |

## 7. Competencias específicas del cargo

| Competencia                                     | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Grados |       |      |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|------|
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Alto   | Medio | Bajo |
| <b>Dinamismo - Energía</b>                      | Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | X      |       |      |
| <b>Iniciativa - Autonomía</b>                   | Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.                                                                         | X      |       |      |
| <b>Orientación al cliente interno y externo</b> | Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. |        | X     |      |
| <b>Responsabilidad</b>                          | Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | X      |       |      |
| <b>Tolerancia a la presión</b>                  | Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | X      |       |      |
| <b>Trabajo en equipo</b>                        | Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo                                                                                                                                                                                                         |        | X     |      |
| <b>Preocupación por el orden y la claridad</b>  | Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | X      | X     |      |

## DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL TESORERO

### 1. Datos de identificación

|                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| <b>Institución:</b>            | Fundación Alternativa     |
| <b>Denominación del cargo:</b> | Tesorero                  |
| <b>Supervisa a:</b>            | Asistente de Tesorería    |
| <b>Área:</b>                   | Finanzas y Administración |
| <b>Departamento:</b>           | Tesorería                 |

### 2. Misión del cargo

Administrar, controlar y proyectar los flujos monetarios de pagos y cobros de aplicando criterios que permitan determinar la cantidad de fondos que necesitará la organización, sus

orígenes y aplicaciones, así como también, coordinar las relaciones bancarias y la negociación de mejores condiciones de inversión y financiamiento para la organización.

### 3. Actividades del cargo

| Actividades del Cargo                                                                                                                                                               | Frecuencia | Complejidad |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| Elaboración y análisis del Flujo de Caja mensual                                                                                                                                    | 2          | 5           |
| Administrar los fondos disponibles, locales o internacionales con la finalidad de garantizar su disponibilidad para la continuidad normal del negocio.                              | 5          | 4           |
| Identificar y colocar los excedentes de liquidez de la institución de acuerdo a las políticas y controles internos con el fin de buscar la mayor seguridad, liquidez y rentabilidad | 5          | 4           |
| Gestionar y controlar el pago oportuno de impuestos, obligaciones financieras y proveedores tanto locales como del exterior                                                         | 5          | 3           |
| Mantener una relación directa con las entidades financieras u organismos internacionales para la obtención de financiamiento                                                        | 4          | 4           |
| Analizar y preparar informes de la situación financiera de la institución como parte del proceso de Planeamiento Estratégico.                                                       | 2          | 5           |
| Proponer, diseñar y analizar reportes que permitan un adecuado análisis del performance financiero y operativo de la organización.                                                  | 2          | 5           |

### 4. Instrucción formal requerida

| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.). |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Tercer Nivel                | Profesional - 4 años                                                         | Finanzas, Contabilidad, Administración                                               |

### 5. Experiencia laboral requerida

| Dimensiones de Experiencia      | Detalle      |
|---------------------------------|--------------|
| Tiempo de experiencia           | 3 años o más |
| Especificidad de la experiencia | Relacionada  |

## 6. Destrezas técnicas

| Destrezas                                                                   | Relevancia |       |      |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
|                                                                             | Alta       | Media | Baja |
| Manejo de recursos financieros                                              | X          |       |      |
| Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | X          |       |      |
| Pensamiento conceptual                                                      |            | X     |      |
| Monitoreo y control                                                         | X          |       |      |
| Trabajo en equipo                                                           |            | X     |      |
| Orientación de servicio                                                     |            | X     |      |
| Orientación a los resultados                                                | X          |       |      |
| Aprendizaje continuo                                                        | X          |       |      |
| Conocimiento del entorno organizacional                                     | X          |       |      |
| Flexibilidad                                                                |            | X     |      |
| Construcción de relaciones                                                  |            | X     |      |

## 7. Competencias específicas del cargo

| Competencia                                     | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Grados |       |      |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|------|
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Alto   | Medio | Bajo |
| <b>Dinamismo - Energía</b>                      | Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | X      |       |      |
| <b>Iniciativa - Autonomía</b>                   | Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.                                                                         | X      |       |      |
| <b>Orientación al cliente interno y externo</b> | Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. |        | X     |      |
| <b>Responsabilidad</b>                          | Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | X      |       |      |
| <b>Tolerancia a la presión</b>                  | Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | X      |       |      |
| <b>Trabajo en equipo</b>                        | Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo                                                                                                                                                                                                         | X      |       |      |
| <b>Preocupación por el orden y la claridad</b>  | Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | X      |       |      |

## DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS DEL ASISTENTE DE TESORERÍA

### 1. Datos de Identificación

|                                |                           |
|--------------------------------|---------------------------|
| <b>Institución:</b>            | Fundación Alternativa     |
| <b>Denominación del cargo:</b> | Asistente de Tesorería    |
| <b>Supervisa a:</b>            | No aplica                 |
| <b>Área:</b>                   | Finanzas y Administración |
| <b>Departamento:</b>           | Tesorería                 |

## 2. Misión del Cargo

Efectuar los procesos operativos y financieros relacionados con los flujos monetarios de pagos y cobros de la organización

## 3. Actividades del cargo

| Actividades del Cargo                                                                                                                                               | Frecuencia | Complejidad |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
| Elaborar los planes y provisiones de tesorería por medio de las proyecciones de flujos de caja mensual, así como su seguimiento y actualización                     | 2          | 5           |
| Reportar diariamente la disponibilidad y posición de caja de los fondos locales o internacionales con la finalidad de garantizar la continuidad normal del negocio. | 5          | 2           |
| Colocar los excedentes de liquidez de la institución de acuerdo a las instrucciones del Tesorero con el fin de buscar la mayor seguridad, liquidez y rentabilidad   | 4          | 3           |
| Efectuar el pago oportuno de impuestos, obligaciones financieras y proveedores tanto locales como del exterior                                                      | 5          | 3           |
| Mantener una relación directa con las entidades financieras u organismos internacionales para la obtención de financiamiento.                                       | 5          | 2           |
| Elaborar informes periódicos sobre la disponibilidad financiera y los requerimientos de desembolsos                                                                 | 4          | 4           |
| Cumplir con la emisión de anexos y reportes que sean solicitados por las diferentes entidades de control                                                            | 2          | 4           |
| Proponer, diseñar y analizar reportes que permitan un adecuado análisis del performance financiero y operativo de la organización.                                  | 1          | 5           |

## 4. Instrucción formal requerida

| Nivel de Instrucción Formal | Especifique el número de años de estudio o los diplomas / títulos requeridos | Indique el área de conocimientos formales (ejemplo, administración, economía, etc.). |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Tercer Nivel                | Profesional - 4 años                                                         | Finanzas, Contabilidad, Administración                                               |

## 5. Experiencia laboral requerida

| Dimensiones de Experiencia      | Detalle     |
|---------------------------------|-------------|
| Tiempo de experiencia           | 1 año o más |
| Especificidad de la experiencia | Relacionada |

## 6. Destrezas técnicas

| Destrezas                                                                   | Relevancia |       |      |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------|
|                                                                             | Alta       | Media | Baja |
| Manejo de recursos financieros                                              | X          |       |      |
| Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) | X          |       |      |
| Pensamiento conceptual                                                      |            | X     |      |
| Monitoreo y control                                                         | X          |       |      |
| Trabajo en equipo                                                           |            | X     |      |
| Orientación de servicio                                                     |            | X     |      |
| Orientación a los resultados                                                | X          |       |      |
| Aprendizaje continuo                                                        | X          |       |      |
| Conocimiento del entorno organizacional                                     |            | X     |      |
| Flexibilidad                                                                |            | X     |      |
| Construcción de relaciones                                                  |            | X     |      |

## 7. Competencias específicas del cargo

| Competencia                                     | Definición                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Grados |       |      |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|------|
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Alto   | Medio | Bajo |
| <b>Dinamismo - Energía</b>                      | Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | X      |       |      |
| <b>Iniciativa - Autonomía</b>                   | Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.                                                                         |        | X     |      |
| <b>Orientación al cliente interno y externo</b> | Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. | X      |       |      |
| <b>Responsabilidad</b>                          | Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | X      |       |      |
| <b>Tolerancia a la presión</b>                  | Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | X      |       |      |
| <b>Trabajo en equipo</b>                        | Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo                                                                                                                                                                                                         |        | X     |      |
| <b>Preocupación por el orden y la claridad</b>  | Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | X      |       |      |

### 3.4. Políticas y procedimientos

Actualmente Fundación Alternativa no cuenta con políticas y procedimientos de tesorería por lo que fue necesario realizar el levantamiento, diseño, análisis y mejoramiento de las actividades ejecutadas dentro del área de Finanzas y Administración.

Las políticas y procedimientos detallados en este documento tienen como finalidad optimizar los recursos financieros de Fundación Alternativa de manera que éstas permitirán delimitar y facilitar la ejecución de las actividades y responsabilidades del personal de la organización.

De igual forma, constituirá un instrumento para el control interno y la aplicación de las políticas de la institución.

### **3.4.1. Políticas generales**

Considerando que Fundación Alternativa es una organización no gubernamental que tiene como principal actividad otorgar microcréditos y que su accionar está regulado por la Superintendencia de Economía popular y solidaria se toma como referencia los requerimientos mínimos establecidos por la Junta Bancaria (desde Septiembre 2014 denominada Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera) en su resolución JB-2011-2035 del 10 de noviembre del 2012 detallados a continuación:

#### **3.4.1.1. Aspectos generales**

- Las líneas de autoridad, la independencia de funciones y las reglas de actuación serán claras, coherentes y de obligatoria observancia por todo el personal involucrado.
- Los equipos computacionales y las aplicaciones informáticas empleadas, tanto en la negociación como en las actividades de control y la función operacional de la tesorería, guardarán correspondencia con la naturaleza, complejidad y volumen de sus actividades;
- Todos los procedimientos de negociación, medición y control de riesgos y cierre de operaciones estarán documentados y serán del conocimiento de todo el personal involucrado.
- Todas las operaciones serán registradas adecuadamente y documentadas individualmente.

#### **3.4.1.2. Gestión del personal**

- En el proceso de selección del personal, además de analizar el nivel técnico y académico de los funcionarios, se deberá evaluar sus antecedentes personales, laborales y profesionales.
- La administración de la entidad debe garantizar que el personal vinculado a las a las operaciones de tesorería, tenga conocimiento de los productos transados y de los procedimientos administrativos y operativos que estos conllevan.

### **3.4.1.3. Gestión de procesos**

- Se deben establecer procedimientos claros en el manejo seguro del efectivo en las transacciones de tesorería, en todas las instancias de la organización, especialmente en sucursales o agencias.
- Todas las transacciones de dinero como giros de cheques, transferencias nacionales e internacionales, compra-venta de títulos, deben tener controles de firmas o claves duales, con diferentes niveles jerárquicos de acuerdo a lo autorizado por el Directorio.
- Debe existir un protocolo de arqueo y auditoría de títulos valores, que establezca periodicidad y alcance.
- Debe existir un protocolo de elementos físicos de seguridad, como tipos de sellos a usar, registro de firmas autorizadas por la entidad y de las contrapartes.
- Se debe contar con controles para contratos y garantías relacionados con el área de tesorería, en coordinación con el área jurídica, debiendo dejar prueba de ello.
- Se deberán detallar los documentos mínimos necesarios para la negociación y liquidación de las operaciones de Tesorería y la valoración de los instrumentos de inversión. Así mismo, se deberá contar con un procedimiento documentado que detalle el proceso de custodia de dichos documentos.

### **3.4.2. Políticas específicas**

- La gestión de tesorería será centralizada en la oficina Matriz.
- Fundación Alternativa mantendrá una política de optimización de excedentes asegurando, en todo momento, niveles mínimos de liquidez.
- El perfil de riesgo de Fundación Alternativa, en temas de liquidez, inversiones y conceptos de índole similar, será un perfil Conservador.

- La gestión de tesorería deberá propender a una prudente proporción entre los fondos a largo y corto plazo.
- Todas las operaciones de tesorería deben ser registradas en el sistema transaccional y contable de Fundación Alternativa en forma diaria y deberán ser debidamente documentados.
- La confidencialidad, manejo de información privilegiada y conflictos de interés inherentes a las actividades de tesorería serán normados por el Código de Ética y Conducta de Fundación Alternativa.
- La definición y control de límites deberá ser acorde con el volumen y complejidad de las operaciones de la Tesorería.
- Fundación Alternativa contará con un adecuado plan de contingencias que indique lo que se debe hacer en caso de que se aumenten las exposiciones por encima de los límites establecidos por la Unidad de Riesgos y la Gerencia Financiera Administrativa en conjunto.

### 3.4.3. Descripción de los procedimientos

#### 3.4.3.1. *Fondeo de cuentas*

##### Identificación

| MACROPROCESO              | PROCESO                     | SUBPROCESO                  |
|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Finanzas y Administración | Fondeo de cuentas bancarias | Fondeo de cuentas bancarias |

##### Propósito

Determinar y prever la cantidad de fondos de corto plazo que necesitará la organización, sus orígenes y sus aplicaciones en determinado momento.

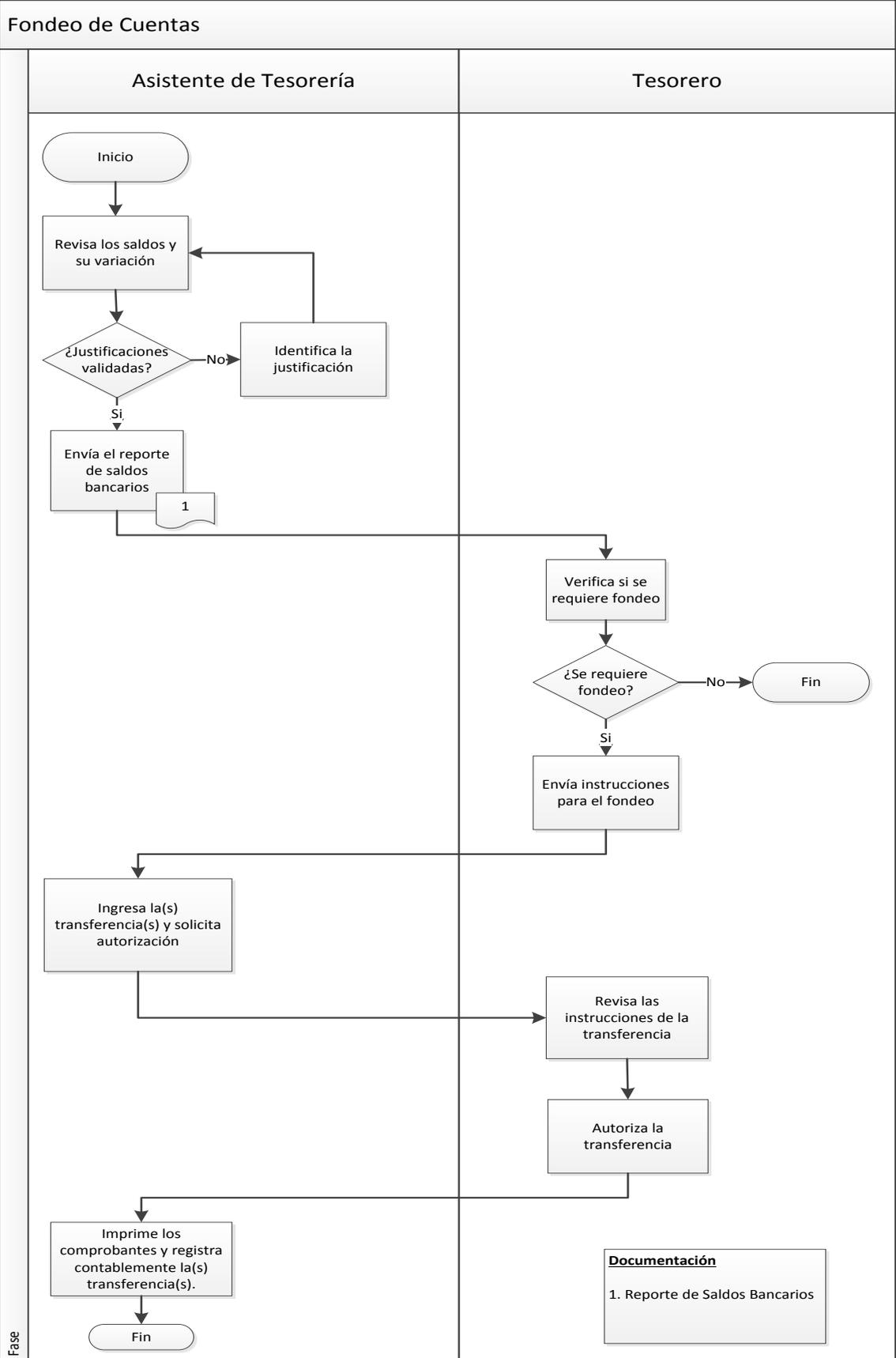
## Alcance

Cumplir oportunamente con las obligaciones adquiridas por la organización y mantener recursos líquidos para el normal desarrollo del negocio.

## Descripción del procedimiento

| TAREAS                                                                                                            | FRECUENCIA | RESPONSABLE | COMPLEJIDAD |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| La Asistente de Tesorería revisa los saldos bancarios y su variación diaria                                       | Diaria     | Tesorero    | Media       |
| La Asistente de Tesorería envía el Reporte de Saldo al Tesorero                                                   |            |             |             |
| El Tesorero verifica si se requiere fondeo, y de ser el caso, envía las instrucciones a la Asistente de Tesorería |            |             |             |
| La Asistente de Tesorería Ingresar la(s) transferencia(s) y solicita la autorización al Tesorero                  |            |             |             |
| El Tesorero revisa las instrucciones y autoriza la transferencia                                                  |            |             |             |
| La Asistente de Tesorería imprime los comprobantes y registra contablemente la(s) transferencia(s).               |            |             |             |

## Diagrama de flujo



Fase

### 3.4.3.2. *Elaboración flujo de caja*

#### Identificación

| MACROPROCESO              | PROCESO                   | SUBPROCESO                |
|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Finanzas y Administración | Elaboración flujo de caja | Elaboración flujo de caja |

#### Propósito

Administrar y controlar oportunamente los ingresos y egresos de la organización a fin de mantener adecuados niveles de liquidez

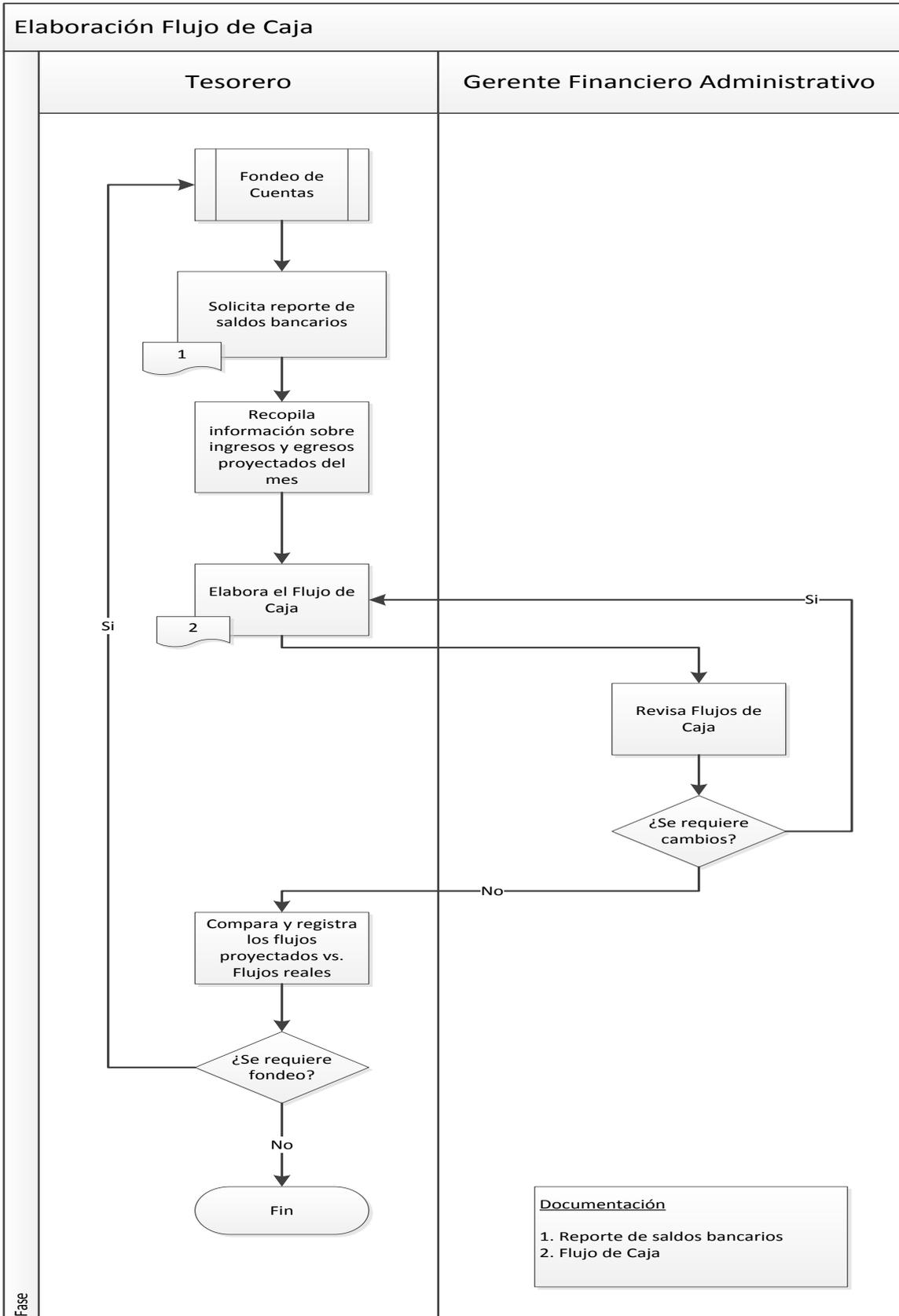
#### Alcance

Establecer al flujo de caja como una herramienta de planeación financiera que permita mantener criterios de solvencia y liquidez.

#### Descripción del procedimiento

| TAREAS                                                                                                            | FRECUENCIA | RESPONSABLE | COMPLEJIDAD |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| El Tesorero solicita a la Asistente de Tesorería el reporte de saldos bancarios                                   | Diaria     | Tesorero    | Media       |
| El Tesorero recopila la información sobre ingresos y egresos proyectados durante el mes                           |            |             |             |
| En base a la información recopilada el Tesorero estructura el Flujo de Caja Diario y Mensual                      |            |             |             |
| Diariamente el Tesorero compara y registra los flujos proyectados vs. los flujos reales                           |            |             |             |
| El Tesorero verifica si se requiere fondeo, y de ser el caso, envía las instrucciones a la Asistente de Tesorería |            |             |             |

#### Diagrama de flujo



### 3.4.3.3. Transferencias bancarias

#### Identificación

| MACROPROCESO              | PROCESO                  | SUBPROCESO            |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------|
| Finanzas y Administración | Transferencias bancarias | Pago a proveedores    |
|                           |                          | Anticipo de viáticos  |
|                           |                          | Anticipo de sueldo    |
|                           |                          | Reposición caja chica |

#### Propósito

Cumplir con el pago de las obligaciones a corto plazo propias y con terceros en los plazos establecidos.

#### Alcance

Desarrollar una política de gestión financiera eficiente en cuanto al cumplimiento de obligaciones adquiridas con proveedores internos y externos.

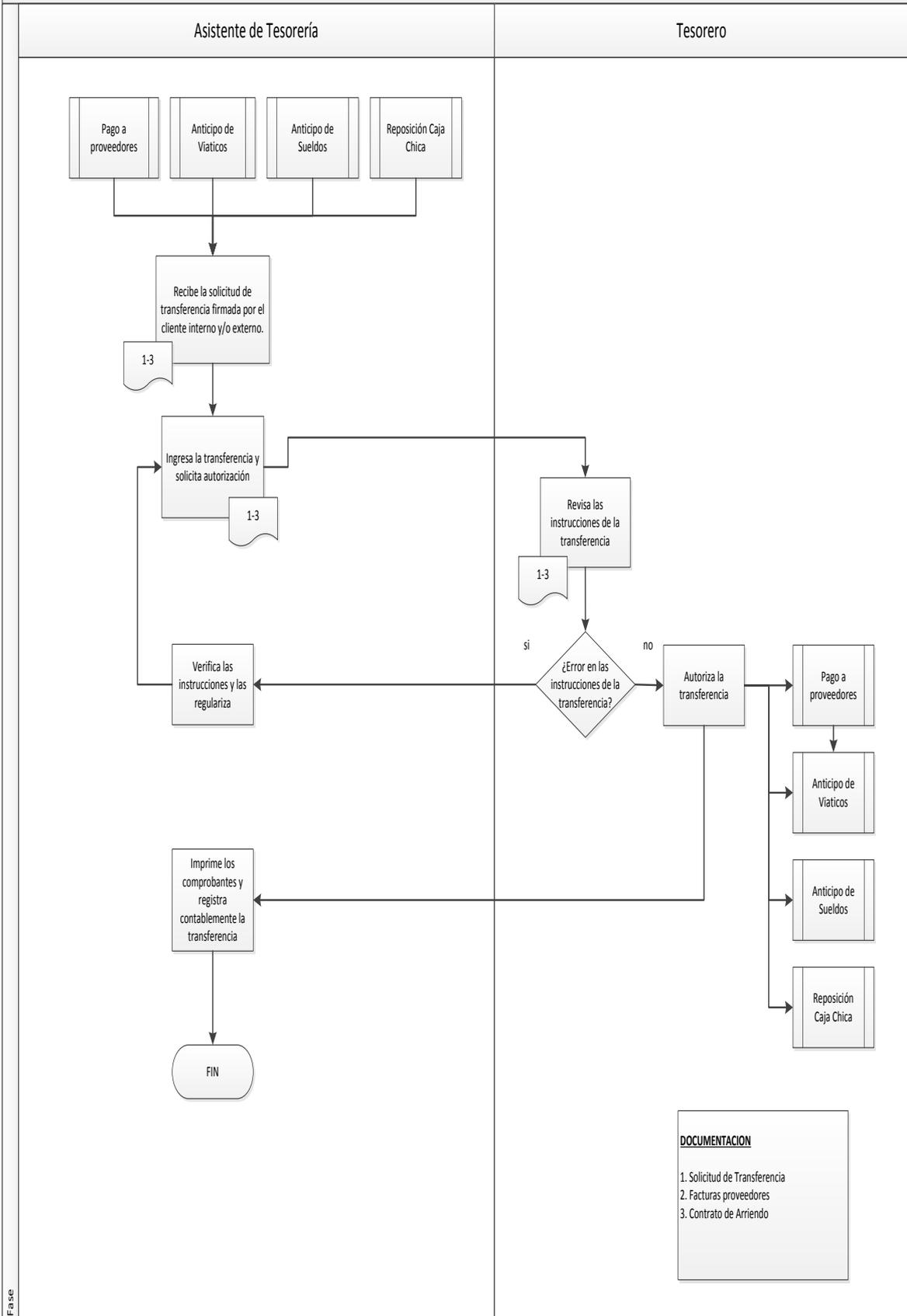
#### Descripción del procedimiento

| MACROPROCESO                                                                                                                    | PROCESO                  | SUBPROCESO           | TAREAS                                                                                                                          | FRECUENCIA | RESPONSABLE | COMPLEJIDAD |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Finanzas y Administración                                                                                                       | Transferencias Bancarias | Pago a Proveedores   | La Asistente de Tesorería recibe la solicitud de transferencia firmada por el cliente interno o externo                         | Diaria     | Tesorero    | Media       |
|                                                                                                                                 |                          |                      | La Asistente de Tesorería Ingresa la transferencia y solicita la autorización al Tesorero                                       |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                      | El Tesorero revisa las instrucciones y autoriza la transferencia                                                                |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                      | La Asistente de Tesorería imprime los comprobantes y registra contablemente la transferencia                                    |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                      | Si la transferencia presenta errores en la información se solicita la verificación y regularización a la Asistente de Tesorería |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          | Anticipo de Viaticos | La Asistente de Tesorería recibe la solicitud de transferencia firmada por el cliente interno o externo                         | Diaria     | Tesorero    | Media       |
|                                                                                                                                 |                          |                      | La Asistente de Tesorería ingresa la transferencia y solicita la autorización al Tesorero                                       |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                      | El Tesorero revisa las instrucciones y autoriza la transferencia                                                                |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                      | La Asistente de Tesorería imprime los comprobantes y registra contablemente la transferencia                                    |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                      | La Asistente de Tesorería envía confirmación de transferencia a la Asistente Administrativa                                     |            |             |             |
| Si la transferencia presenta errores en la información se solicita la verificación y regularización a la Asistente de Tesorería |                          |                      |                                                                                                                                 |            |             |             |

| MACROPROCESO                                                                                                                    | PROCESO                  | SUBPROCESO            | TAREAS                                                                                                  | FRECUENCIA | RESPONSABLE | COMPLEJIDAD |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Finanzas y Administración                                                                                                       | Transferencias Bancarias | Anticipo de Sueldo    | La Asistente de Tesorería recibe la solicitud de transferencia firmada por el cliente interno o externo | Diaria     | Tesorero    | Media       |
|                                                                                                                                 |                          |                       | La Asistente de Tesorería Ingresa la transferencia y solicita la autorización al Tesorero               |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                       | El Tesorero revisa las instrucciones y autoriza la transferencia                                        |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                       | La Asistente de Tesorería envía confirmación de transferencia a la Subgerencia de Gestión Humana        |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                       | La Asistente de Tesorería elabora Anexo Extra Contable con los anticipos registrados en el mes.         |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          | Reposición Caja Chica | La Asistente de Tesorería recibe la solicitud de transferencia firmada por el cliente interno o externo | Semanal    | Tesorero    | Media       |
|                                                                                                                                 |                          |                       | La Asistente de Tesorería Ingresa la transferencia y solicita la autorización al Tesorero               |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                       | El Tesorero revisa las instrucciones y autoriza la transferencia                                        |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                       | La Asistente de Tesorería imprime los comprobantes y registra contablemente la transferencia            |            |             |             |
|                                                                                                                                 |                          |                       | La Asistente de Tesorería envía confirmación de transferencia a la Asistente Administrativa             |            |             |             |
| Si la transferencia presenta errores en la información se solicita la verificación y regularización a la Asistente de Tesorería |                          |                       |                                                                                                         |            |             |             |

## Diagrama de flujo

# Transferencias Bancarias



### 3.4.3.1. Venta de cartera

#### Identificación

| MACROPROCESO              | PROCESO          | SUBPROCESO       |
|---------------------------|------------------|------------------|
| Finanzas y Administración | Venta de cartera | Venta de cartera |

#### Propósito

Obtener recursos líquidos que permitan el desarrollo del negocio a través de la venta de un activo financiero (Cartera de Microcrédito) de Fundación Alternativa.

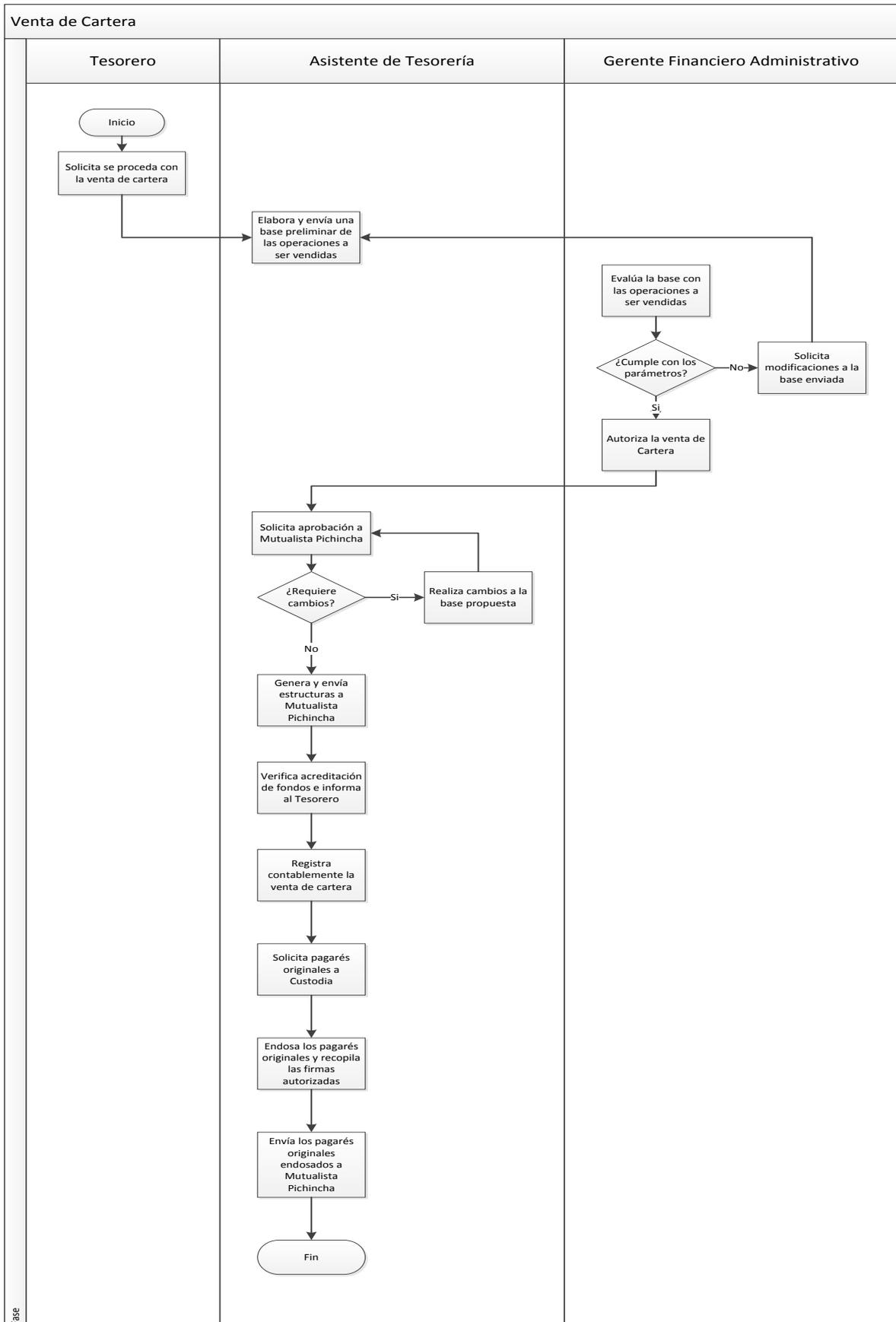
#### Alcance

Mantener adecuados niveles y reservas de liquidez que permitan el normal desarrollo de las actividades que lleva a cabo la organización.

#### Descripción del Procedimiento

| MACROPROCESO                                                                            | PROCESO          | SUBPROCESO       | TAREAS                                                                                                                                                                                 | FRECUENCIA | RESPONSABLE | COMPLEJIDAD |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Finanzas y Administración                                                               | Venta de Cartera | Venta de Cartera | El Tesorero solicita a la Asistente de Tesorería/Analista de Cartera se proceda con la venta cartera de acuerdo al monto que determine.                                                | Mensual    | Tesorero    | Media       |
|                                                                                         |                  |                  | La Asistente de Tesorería/Analista de Cartera elabora y envía una base preliminar de las operaciones a ser vendidas al Gerente Financiero Administrativo.                              |            |             |             |
|                                                                                         |                  |                  | El Gerente Financiero Administrativo evalúa la base y da su autorización para que se proceda con la venta.                                                                             |            |             |             |
|                                                                                         |                  |                  | La Asistente de Tesorería/Analista de Cartera solicita la aprobación de la Cartera seleccionada a Mutualista Pichincha.                                                                |            |             |             |
|                                                                                         |                  |                  | La Asistente de Tesorería/Analista de Cartera genera y envía las estructuras solicitadas por la Mutualista Pichincha.                                                                  |            |             |             |
|                                                                                         |                  |                  | Una vez aprobadas las estructuras, la Asistente de Tesorería/Analista de Cartera verifica la acreditación de los fondos en la cuenta de la Mutualista Pichincha e informa al Tesorero. |            |             |             |
|                                                                                         |                  |                  | La Asistente de Tesorería/Analista de Cartera registra contablemente la venta de cartera.                                                                                              |            |             |             |
|                                                                                         |                  |                  | La Asistente de Tesorería/Analista de Cartera solicita a Custodia los pagarés originales de la Cartera Vendida.                                                                        |            |             |             |
|                                                                                         |                  |                  | La Asistente de Tesorería/Analista de Cartera solicita a Custodia (Administración) los pagarés originales de la Cartera Vendida.                                                       |            |             |             |
|                                                                                         |                  |                  | La Asistente de Tesorería/Analista endosa los pagarés entregados por Custodia y recopila las firmas de las personas autorizadas.                                                       |            |             |             |
| La Asistente de Tesorería/Analista de Cartera envía los pagarés a Mutualista Pichincha. |                  |                  |                                                                                                                                                                                        |            |             |             |

## Diagrama de Flujo



### 3.4.3.2. Registro nuevas obligaciones financieras

#### a) Nuevas obligaciones financieras

#### Identificación

| MACROPROCESO              | PROCESO                           | SUBPROCESO                      |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Finanzas y Administración | Registro obligaciones financieras | Nuevas obligaciones financieras |

#### Propósito

Cumplir con el registro y control de los nuevos compromisos financieros de la organización.

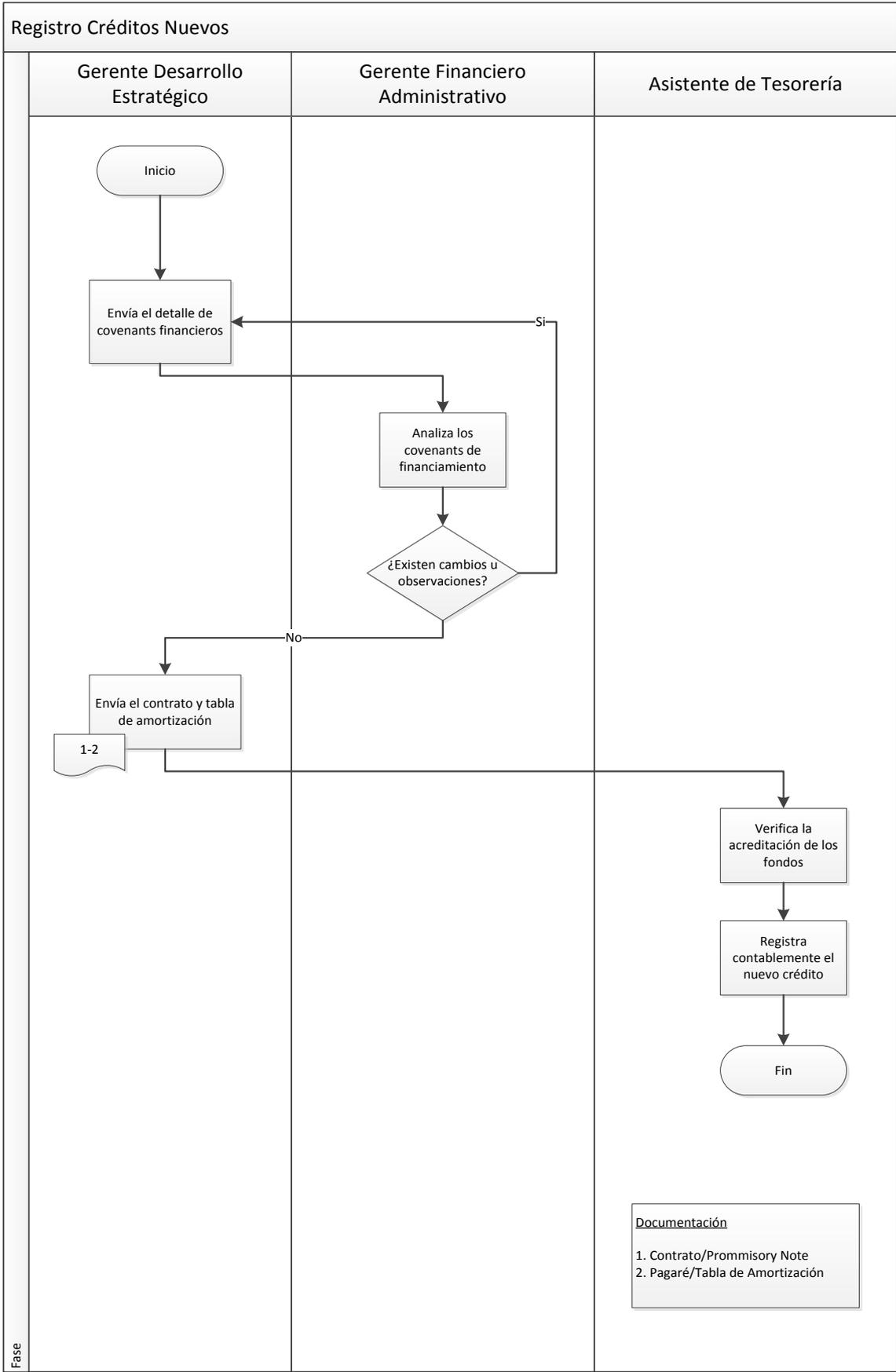
#### Alcance

Desarrollar la gestión financiera con eficiencia, oportunidad y transparencia en el uso y manejo de los recursos financieros.

#### Descripción del procedimiento

| MACROPROCESO              | PROCESO                           | SUBPROCESO                      | TAREAS                                                                                                                                             | FRECUENCIA | RESPONSABLE | COMPLEJIDAD |
|---------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Finanzas y Administración | Registro Obligaciones Financieras | Nuevas Obligaciones Financieras | La Gerencia de Desarrollo Estratégico envía el detalle de covenants financieros al Gerente Financiero Administrativo para su análisis y aprobación | Mensual    | Tesorero    | Media       |
|                           |                                   |                                 | La Gerencia de Desarrollo Estratégico envía el contrato y tabla de amortización del crédito al Tesorero.                                           |            |             |             |
|                           |                                   |                                 | La Asistente de Tesorería verifica la acreditación de los fondos y notifica al Tesorero el valor transferido                                       |            |             |             |
|                           |                                   |                                 | La Asistente de Tesorería registra contablemente el crédito.                                                                                       |            |             |             |

#### Diagrama de flujo



Fase

**a) Pago obligaciones financieras**

**Identificación**

| MACROPROCESO              | PROCESO                           | SUBPROCESO                    |
|---------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Finanzas y Administración | Registro obligaciones financieras | Pago obligaciones financieras |

**Propósito**

Cumplir con el pago y control de los compromisos financieros adquiridos de la organización.

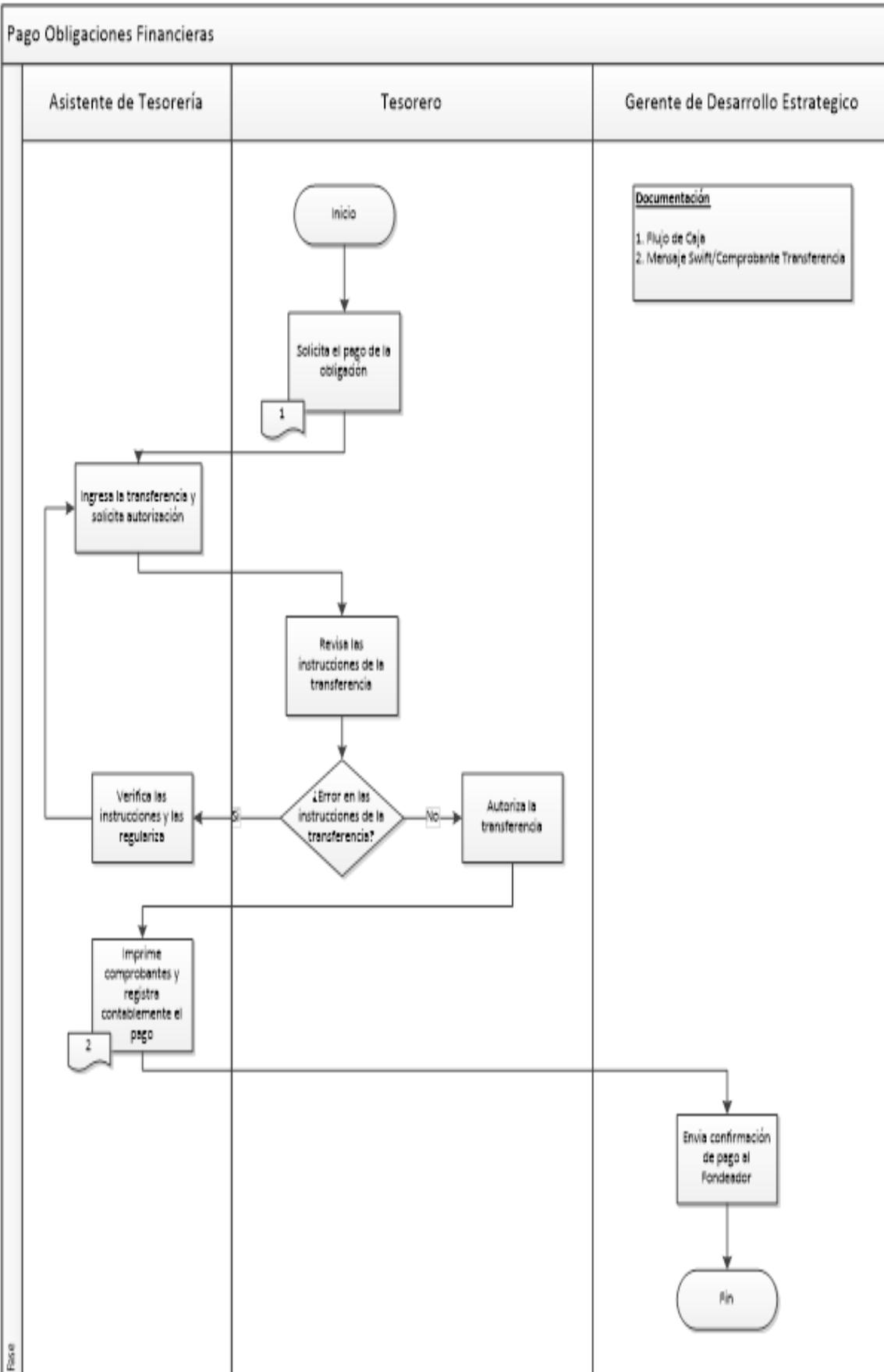
**Alcance**

Desarrollar la gestión financiera con eficiencia, oportunidad y transparencia en el uso y manejo de los recursos financieros.

**Descripción del procedimiento**

| MACROPROCESO              | PROCESO                           | SUBPROCESO                    | TAREAS                                                                                                                                            | FRECUENCIA | RESPONSABLE | COMPLEJIDAD |
|---------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Finanzas y Administración | Registro Obligaciones Financieras | Pago Obligaciones Financieras | El Tesorero, en base al Flujo de Caja, solicita a la Asistente de Tesorería ingresar la transferencia para proceder con el pago de la obligación. | Diaria     | Tesorero    | Media       |
|                           |                                   |                               | La Asistente de Tesorería Ingresa la transferencia y solicita la autorización al Tesorero                                                         |            |             |             |
|                           |                                   |                               | El Tesorero revisa las instrucciones y autoriza la transferencia                                                                                  |            |             |             |
|                           |                                   |                               | La Asistente de Tesorería imprime los comprobantes y registra contablemente el pago de la Obligación Financiera.                                  |            |             |             |
|                           |                                   |                               | La Asistente de Tesorería envía confirmación de pago (Mensaje SWIFT/Comprobante Transferencia) a la Gerente de Desarrollo Estratégico             |            |             |             |
|                           |                                   |                               | Si la transferencia presenta errores en la información se solicita la verificación y regularización a la Asistente de Tesorería                   |            |             |             |
|                           |                                   |                               | La Gerente de Desarrollo Estratégico envía la confirmación de pago al Organismo Fondeador.                                                        |            |             |             |

**Diagrama de flujo**



### 3.4.3.3. Inversiones

#### Identificación

| MACROPROCESO              | PROCESO     | SUBPROCESO  |
|---------------------------|-------------|-------------|
| Finanzas y Administración | Inversiones | Inversiones |

#### Propósito

Incrementar los ingresos financieros producto de los excedentes generados por la organización.

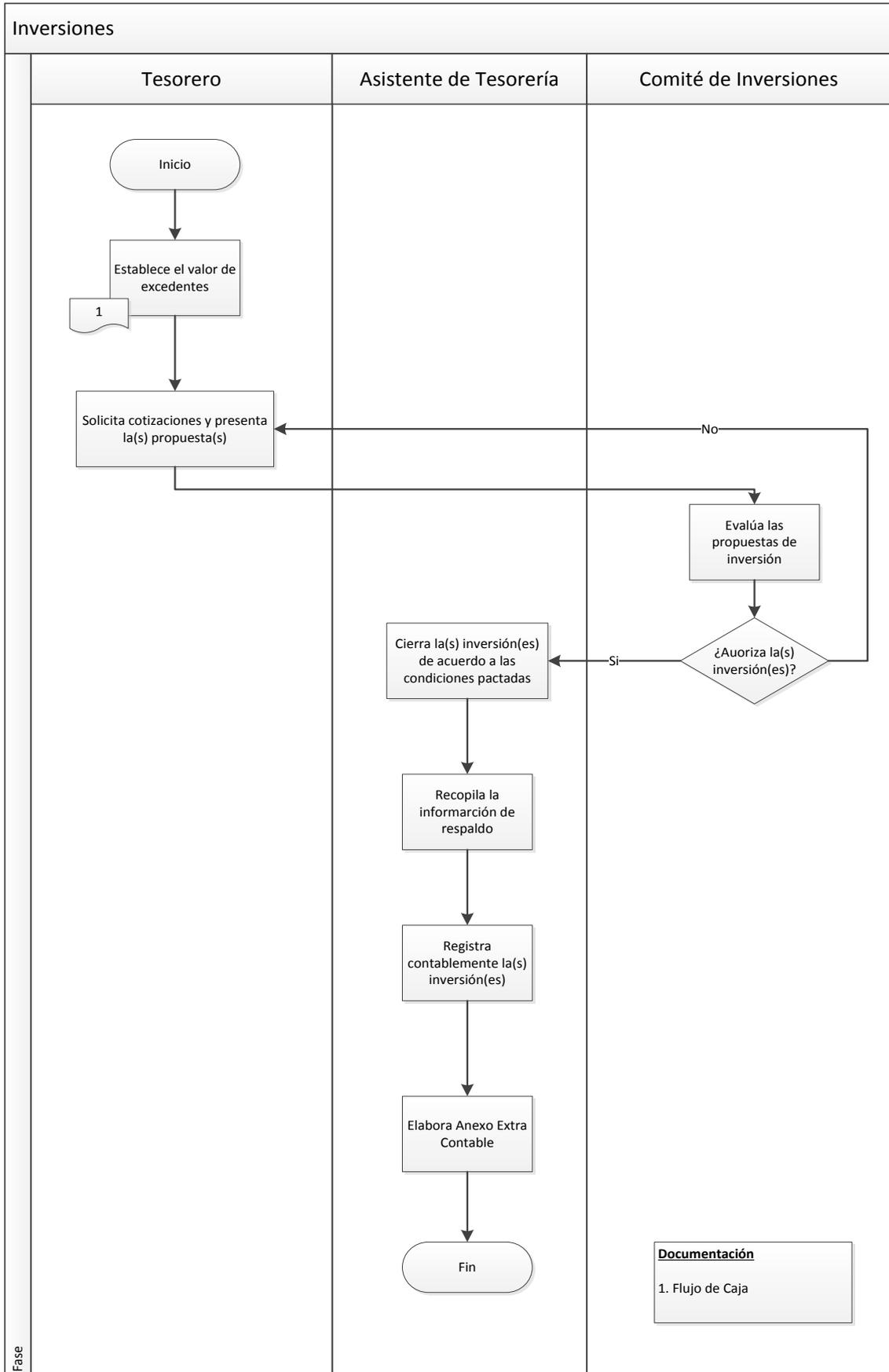
#### Alcance

Diseñar estrategias de inversión manteniendo criterios de solvencia y prudencia financiera.

#### Descripción del procedimiento

| MACROPROCESO              | PROCESO     | SUBPROCESO  | TAREAS                                                                                                         | FRECUENCIA | RESPONSABLE | COMPLEJIDAD |
|---------------------------|-------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-------------|
| Finanzas y Administración | Inversiones | Inversiones | El Tesorero establece en base al Flujo de Caja Mensual si habrá excedentes                                     | Mensual    | Tesorero    | Media       |
|                           |             |             | El Tesorero solicita cotizaciones de acuerdo a las políticas establecidas en el Manual de Inversiones vigente. |            |             |             |
|                           |             |             | El Tesorero recopila y tabula la información a fin de presentarla al Comité de Inversiones                     |            |             |             |
|                           |             |             | El Comité de Inversiones autoriza se proceda con las inversiones propuestas                                    |            |             |             |
|                           |             |             | El Tesorero solicita a la Asistente de Tesorería cierre las inversiones de acuerdo a las condiciones pactadas. |            |             |             |
|                           |             |             | La Asistente de Tesorería recopila la información de respaldo y elabora un Anexo Extra Contable.               |            |             |             |
|                           |             |             | La Asistente de Tesorería registra contablemente cada inversión de acuerdo a su fecha de vencimiento.          |            |             |             |

#### Diagrama de flujo



Fase

### **3.4.4. Controles del departamento de Tesorería**

Fundación Alternativa, y específicamente el departamento de tesorería, como parte del proceso operativo del área y en cumplimiento de la normativa en temas relacionados al lavado de activos y financiamiento al terrorismo en el Ecuador deberá establecer los siguientes controles:

- 3.4.4.1. Control de lavado de activos.** Seguimiento de las operaciones inusuales para el cumplimiento de las normas establecidas para el control de lavado de activos de acuerdo con la ley y normativa vigente.
- 3.4.4.2. Control de saldos diarios de tesorería.** Se debe realizar un control diario sobre la aplicación de los movimientos de entradas y salidas de las principales cuentas que registran la liquidez de la institución, y, de manera individual, respecto a cada una de las cuentas bancarias de Fundación Alternativa; generando un informe de cuadro que debe ser conocido diariamente por una área independiente de la tesorería.
- 3.4.4.3. Control del cumplimiento de límites.** Se debe realizar un control diario de los saldos de los portafolios de los títulos valores como elemento esencial para el seguimiento del cumplimiento de límites para la seguridad ante el fraude y para el control interno; y,
- 3.4.4.4. Control de cierres diarios.** Se deben realizar al final del día los cierres respectivos, los cuales deben ser ejecutados por el Contador General y cualquier modificación deberá ser autorizada por el Gerente Financiero Administrativo.

Por lo antes expuesto, es imperativo que el departamento de tesorería cuente con mecanismos que permitan el control, evaluación y administración de riesgos y que éstos, a su vez, contribuyan con una gestión prudente de las operaciones de tesorería teniendo en cuenta el impacto de dichas operaciones sobre el nivel de solvencia de la organización.

### **3.5. Resultados esperados de la propuesta**

A continuación se detallan los resultados esperados posteriores a la implementación de esta propuesta en la organización:

- Mejorar la coordinación con los departamentos afines a la tesorería con la finalidad de tener una administración cohesionada.
- Definir las políticas y procedimientos, descripción de cargos y delimitación de responsabilidades del personal de la Gerencia Financiera Administrativa.
- Establecer líneas de autoridad, independencia de funciones y reglas de actuación en los procesos inherentes a la tesorería de forma clara, coherente y de obligatorio cumplimiento para todo el personal involucrado.
- Mejorar la planificación y control del flujo de caja de forma diaria, semanal, mensual, trimestral y anual, lo cual permitirá prever y anticipar las necesidades de liquidez en forma oportuna.
- Mejorar significativamente la gestión de cobros y pagos de la organización a fin de disponer de niveles adecuados de liquidez.
- Definir límites y condiciones en los procesos de negociación de financiamiento local y/o del exterior.
- Prevenir los riesgos de fraude interno y externo y de lavado de activos.
- Reducción de costos financieros y saldos ociosos.
- Identificar oportunidades de mejora tanto en el desarrollo como en el tiempo ejecución de cada proceso.

## CONCLUSIONES

Una vez concluido el proyecto es importante describir las conclusiones en base a los resultados del análisis efectuado y a la propuesta presentada luego de su aplicación:

- En el presente trabajo se planteó como objetivo el diseño de un departamento de tesorería en Fundación Alternativa a través de un modelo de gestión de procesos y la implementación de políticas y procedimientos que permitan el accionar de su equipo y la interrelación con las demás áreas de la organización. Para ello, se realizó el análisis de los antecedentes y situación financiera actual de la organización, así como también se puso en evidencia la importancia y relevancia que significan el tener un departamento tesorería debidamente estructurado.

Con estos antecedentes, la propuesta contenida en este documento será entregada a Fundación Alternativa como una alternativa que permita a la organización, en el mediano plazo, enfrentar los desafíos competitivos que presenta el nuevo sistema de economía popular y solidaria.

- En el desarrollo del presente proyecto se identificó que la ausencia de un departamento de tesorería y personal calificado que desarrolle las tareas propias de esta área se han convertido en las principales limitantes que tiene Fundación Alternativa para optimizar la gestión de los recursos financieros de Fundación Alternativa. Por esta razón, se determinó la necesidad de establecer procesos operativos claros, mejorar el manejo de la documentación y fijar parámetros mínimos en cuanto a la gestión de tesorería.
- La documentación de las políticas y procedimientos en este proyecto constituyen una herramienta de control que permita a la organización establecer límites a la exposición de riesgo y minimizar posibles pérdidas.
- La implementación de la propuesta desarrollada permitirá desvincular al departamento de Contabilidad de funciones y responsabilidades propias del área de tesorería. En tal virtud, los procedimientos operacionales se desarrollarán dentro de una estructura que tenga como principio fundamental la separación clara, organizacional y funcional de las actividades relacionadas a la administración de riesgos, negociación, valoración, liquidación y registro contable.

- Finalmente, se concluye que la implementación exitosa de un departamento de tesorería en Fundación Alternativa y la posterior consecución de los resultados planteados en el presente proyecto dependerán, en gran medida, de la participación activa del personal en dicho proceso.

## RECOMENDACIONES

- El permanente y adecuado control de los flujos monetarios de Fundación Alternativa demandan la implementación de un sistema integrado y preciso de información que constituya una herramienta técnica, sencilla, comprensible y aplicable a través de la cual los usuarios puedan hacer ajustes, adecuaciones y correcciones oportunas e inmediatas, con costo de oportunidad mínimo para la organización.
- Se debe integrar al proyecto de implementación a todo el personal de la Gerencia de Finanzas y Administración a fin de obtener recomendaciones concretas, funcionales, efectivas y prácticas acerca de acciones que deban considerarse para corregir o adecuar elementos no considerados en este documento.
- Se debe establecer planes de difusión y capacitación de las políticas y procedimientos plasmados en este documento y verificar su cumplimiento.
- Innumerables conclusiones se pueden generar de la interpretación de indicadores, pero pocas recomendaciones se pueden efectuar sobre las acciones concretas de corrección. Bajo esta premisa, el análisis financiero constituye una herramienta valiosa que pueda inferir sobre la condición futura y la efectividad de las políticas, procedimientos y decisiones financieras que se apliquen una vez que Fundación Alternativa haya implementado el departamento de Tesorería.

## BIBLIOGRAFÍA

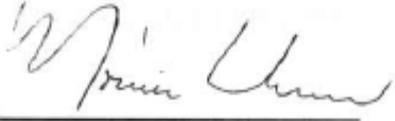
- Bolten Steven; (1994), *Administración Financiera*; Editorial Limusa, 895 páginas.
- Perdomo Abraham; (2000), *Administración financiera del capital de trabajo*; International Thomson Editores, 318 páginas.
- Keynes John M.; (1935) *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*; Fondo de Cultura Económica, 356 páginas.
- Gitman Lawrence J.; (2012), *Principios de administración financiera*; Pearson Educación, 720 páginas.
- Ross Stephen A., Westerfield Randolph, Jordan Bradford D.; (2010), *Fundamentos de Finanzas Corporativas*; The McGraw-Hill Companies, Inc., 736 páginas.
- Van Horne James C.; (1997), *Administración financiera*; Prentice Hall Hispanoamérica, 858 páginas.
- Olsina Xavier; (2009), *Gestión de Tesorería*; Bresca Editorial, 179 páginas.

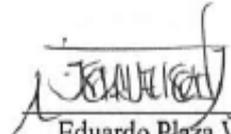
## **ANEXOS**

**FUNDACIÓN ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO**

**BALANCES GENERALES  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 Y 2011**

|                                                  | <u>NOTAS</u> | <u>2012</u><br>(US dólares) | <u>2011</u>       |
|--------------------------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------|
| <b><u>ACTIVOS</u></b>                            |              |                             |                   |
| Fondos disponibles                               | 3            | 1'556.682                   | 929.968           |
| Inversiones temporales                           | 4            | 73.435                      | 53.435            |
| Cartera de crédito                               | 5            | 12'963.062                  | 11'042.296        |
| Cuentas por cobrar                               | 7            | 549.956                     | 397.813           |
| Propiedades y equipos                            | 8            | 126.009                     | 77.771            |
| Otros activos                                    | 9            | <u>3'273.629</u>            | <u>201.644</u>    |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                             |              | <u>18'542.773</u>           | <u>12'702.927</u> |
| <b><u>PASIVOS Y PATRIMONIO INSTITUCIONAL</u></b> |              |                             |                   |
| <b><u>PASIVOS</u></b>                            |              |                             |                   |
| Cuentas por pagar                                | 10           | 540.501                     | 476.030           |
| Obligaciones financieras                         | 11           | 15'174.523                  | 10'175.227        |
| Otros pasivos                                    |              | <u>135.272</u>              | <u>188.847</u>    |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>                             |              | <u>15'850.296</u>           | <u>10'840.104</u> |
| <b><u>PATRIMONIO INSTITUCIONAL</u></b>           |              |                             |                   |
| Reservas                                         |              | 190.378                     | 190.378           |
| Otros aportes                                    |              | 401.205                     | 401.205           |
| Superávit por valuaciones                        |              | 68.628                      | 68.628            |
| Resultados acumulados                            |              | <u>2'032.266</u>            | <u>1'202.612</u>  |
| <b>TOTAL PATRIMONIO INSTITUCIONAL</b>            | 12           | <u>2'692.477</u>            | <u>1'862.823</u>  |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO INSTITUCIONAL</b>  |              | <u>18'542.773</u>           | <u>12'702.927</u> |

  
Mónica Hernández de Phillips  
Directora-Ejecutiva

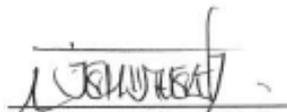
  
Eduardo Plaza Villalba  
Contador General

**FUNDACIÓN ALTERNATIVAS PARA EL DESARROLLO**

**ESTADOS DE RESULTADOS  
POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 Y 2011**

|                                                  | <u>NOTAS</u> | <u>2012</u>         | <u>2011</u>         |
|--------------------------------------------------|--------------|---------------------|---------------------|
|                                                  |              | (US dólares)        |                     |
| <b><u>INGRESOS Y EGRESOS FINANCIEROS</u></b>     |              |                     |                     |
| <b>Ingresos:</b>                                 |              |                     |                     |
| Intereses ganados                                | 13           | 2'868.428           | 1'781.454           |
| Utilidades financieras                           | 14           | <u>331.366</u>      | <u>103.884</u>      |
| Total                                            |              | <u>3'199.794</u>    | <u>1'885.338</u>    |
| <b>Egresos:</b>                                  |              |                     |                     |
| Intereses causados                               | 13           | ( 1'052.170)        | ( 675.536)          |
| Comisiones causadas                              |              | <u>( 36.556)</u>    | <u>( 22.578)</u>    |
| Total                                            |              | <u>( 1'088.726)</u> | <u>( 698.114)</u>   |
| <b>Margen bruto financiero</b>                   |              | <u>2'111.068</u>    | <u>1'187.224</u>    |
| <b><u>INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES</u></b>    |              |                     |                     |
| <b>Ingresos:</b>                                 |              |                     |                     |
| Ingresos por servicios                           | 15           | 1'320.054           | 980.044             |
| Otros ingresos operacionales                     | 16           | <u>64.120</u>       | <u>41.512</u>       |
| Total                                            |              | <u>1'384.174</u>    | <u>1'021.556</u>    |
| <b>Gastos:</b>                                   |              |                     |                     |
| De personal                                      | 17           | ( 1'540.849)        | ( 1'132.297)        |
| De operación                                     | 18           | <u>( 764.153)</u>   | <u>( 512.368)</u>   |
| Total                                            |              | <u>( 2'305.002)</u> | <u>( 1'644.665)</u> |
| <b>Margen operacional antes de provisiones</b>   |              | 1'190.240           | 564.115             |
| Provisiones, depreciaciones y amortizaciones     | 19           | <u>( 611.113)</u>   | <u>( 247.380)</u>   |
| <b>Margen operacional, neto</b>                  |              | <u>579.127</u>      | <u>316.735</u>      |
| <b><u>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</u></b> |              |                     |                     |
| Otros ingresos                                   | 20           | 1'145.948           | 816.313             |
| Otros gastos                                     | 20           | <u>( 895.421)</u>   | <u>( 617.751)</u>   |
| <b>Total ingresos no operacionales, neto</b>     |              | <u>250.527</u>      | <u>198.562</u>      |
| <b>EXCEDENTE DEL PERIODO</b>                     |              | <u>829.654</u>      | <u>515.297</u>      |

  
Mónica Hernández de Phillips  
Directora Ejecutiva

  
Eduardo Plaza Villalba  
Contador General