

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA**

**TEMA:**

---

“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE  
DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
OSCUS CÍA LTDA.”

---

Trabajo de Titulación

Previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Gestión Financiera

**Autora:** Ing. Paula Nathaly Mera Barragán

**Directora:** Dra. Ana Graciela Molina Jiménez, Mg.

AMBATO – ECUADOR

2015

## **AL CONSEJO DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por el Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magister, Presidente del Tribunal e integrado por los señores Economista Álvaro Hernán Vayas López Magister, Licenciada Ruth Armenia Zamora Sánchez Magister, Economista Lidia Rosario Vásconez Gavilanes Magister, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS CÍA. LTDA.”**, elaborado y presentado por la Ingeniera Paula Nathaly Mera Barragán, para optar por el Grado Académico de Magister en Gestión Financiera.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

---

Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.  
Presidente del Tribunal de Defensa

---

Econ. Álvaro Hernán Vayas López, Mg.  
Miembro del Tribunal

---

Lic. Ruth Armenia Zamora Sánchez, Mg.  
Miembro del Tribunal

---

Econ. Lidia Rosario Vásconez Gavilanes, Mg.  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el proyecto de investigación con el tema: “**LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS CÍA. LTDA.**”, le corresponde exclusivamente a la Ingeniera Paula Nathaly Mera Barragán, Autora bajo la Dirección de la Doctora Ana Graciela Molina Jiménez Magister, Directora del Trabajo de Titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

.....

Ing. Paula Nathaly Mera Barragán

**AUTORA**

.....

Dra. Ana Graciela Molina Jiménez, Mg.

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....  
Ing. Paula Nathaly Mera Barragán

c.c. 210017948-6

## **DEDICATORIA**

A ti Señor Dios por guiarme por el camino correcto dándome la fortaleza necesaria para cumplir con mis objetivos.

A ti esposo mío, amigo, confidente y pilar fundamental de mi vida, Jorge, hombre dulce e inteligente con quien he contado a cualquier hora del día y de la noche para concluir con este trabajo de investigación.

A ustedes familia, quienes con su apoyo moral me dieron las fuerzas para luchar por lo quiero para mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Contabilidad y Auditoría que me abrió las puertas de estudios en el nivel de pregrado y posgrado impartiendo los conocimientos que ahora pongo en práctica.

A la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., y al personal que labora allí pues con su apoyo pude elaborar y aprender de este trabajo de investigación.

A mi tutora, Dra. Anita Molina y a mis Profesores Calificadores: Econ. Rosario Vásquez, Lic. Ruth Zamora, Eco, Álvaro Vayas quienes con sus observaciones profesionales del presente trabajo, éste es presentado ante la comunidad universitaria.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

### PÁGINAS PRELIMINARES

Portada .....	i
Al Consejo de Posgrado .....	ii
Autoría de la Investigación .....	iii
Derechos de Autor .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento .....	vi
Índice General de Contenidos .....	vii
Índice de Tablas .....	xiii
Índice de Ilustraciones .....	xiv
Resumen Ejecutivo .....	xv
Executive Summary .....	xvii
Introducción .....	1

### CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.1.1. Macro Contextualización .....	2
1.2.1.2. Meso Contextualización.....	4
1.2.1.3. Micro Contextualización.....	6
1.2.2. Análisis crítico .....	11
1.2.3. Prognosis .....	12
1.2.4. Formulación del Problema .....	13
1.2.5. Interrogantes (subproblemas).....	13
1.2.6. Delimitación del Objeto de Investigación.....	13

1.2.6.1. Delimitación Espacial .....	13
1.2.6.2. Delimitación Temporal .....	13
1.3. Justificación .....	13
1.4. Objetivos .....	14
1.4.1. Objetivo General .....	14
1.4.2. Objetivo Específico.....	14

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes investigativos .....	15
2.2. Fundamentaciones.....	16
2.2.1. Fundamentación filosófica.....	16
2.2.2. Fundamentación Legal.....	17
2.3. Categorías fundamentales .....	21
2.3.1. Marco Conceptual Variable Independiente.....	20
2.3.2. Marco Conceptual Variable Dependiente .....	33
2.3.3. Red de Inclusiones Interrelacionados .....	43
2.3.4. Constelación de ideas: Variable Independiente .....	44
2.3.5. Constelación de ideas: Variable Dependiente.....	45
2.4. Hipótesis.....	46
2.5. Señalamiento de variables.....	46

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

3.1. Enfoque de la investigación .....	47
3.2. Modalidad de investigación. ....	47
3.2.1. Documental Bibliográfica.....	47
3.2.2. De Campo .....	48
3.3. Nivel o tipo de investigación .....	48



3.3.1. Descriptiva.....	48
3.3.2. Técnicas de investigación.....	49
3.3.2.1. Encuesta.....	49
3.3.2.2. Entrevista.....	49
3.4. Población y muestra.....	50
3.4.1. Población.....	50
3.4.2. Muestra.....	50
3.5. Operacionalización de las variables.....	53
3.5.1. Operacionalización de variable independiente: Planificación Financiera ...	53
3.5.2 Operacionalización de variable dependiente: Toma de Decsiones.....	55
3.6. Recolección de la información.....	57
3.7. Procesamiento y análisis de la información.....	58

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de resultados.....	60
4.2. Interpretación de Datos.....	60
4.3. Verificación de Hipótesis.....	74
4.3.1. Cálculo de chi-cuadrado.....	74
4.3.2. Regla de decisión.....	76
4.3.3. Conclusión.....	77

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones.....	78
5.2. Recomendaciones.....	79

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Datos informativos .....	81
6.1.1. Título .....	81
6.1.2. Institución ejecutora .....	81
6.1.3. Beneficiarios .....	81
6.1.4. Ubicación .....	81
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución.....	81
6.1.6. Equipo técnico responsable.....	81
6.1.7. Costo .....	81
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	82
6.3. Justificación .....	82
6.4. Objetivos .....	83
6.4.1. General .....	83
6.4.2. Específicos .....	83
6.5. Análisis de factibilidad.....	84
6.5.1. Factibilidad Tecnológica.....	84
6.5.2. Factibilidad Organizacional .....	84
6.5.3. Factibilidad Económico - Financiero .....	84
6.6. Fundamentación Científico - Técnica .....	85
6.6.1. FODA.....	85
6.6.2. Misión y Visión.....	85
6.6.3. POA.....	86
6.6.4. Presupuesto .....	87
6.6.5. Análisis Financiero .....	89
6.7. Modelo Operativo .....	90
6.7.1. Esquema de la Propuesta.....	90
6.7.1.1. FASE I: Fundamentos estratégicos .....	92
6.7.1.1.1 Principios y Valores Cooperativos .....	92
6.7.1.1.2 Pilares de la Cultura Organizacional .....	94
6.7.1.1.3 Misión – Visión.....	96
6.7.1.1.4 FODA.....	97

6.7.1.2. FASE II: Planificación Financiera .....	101
6.7.1.2.1 Plan Operativo Anual.....	102
6.7.1.2.2 Presupuesto .....	113
6.7.1.2.3 Balances según Planificación Estratégica .....	120
6.7.1.3. FASE III: Determinación de incumplimientos .....	123
6.7.1.3.1 Análisis Financiero .....	123
6.7.1.3.2 Indicadores Financieros .....	139
6.7.1.3.3 Detección de incumplimientos.....	140
6.7.1.4. FASE IV: Reajustes .....	149
6.7.1.4.1 Reajustes a realizar.....	149
6.7.1.4.2 Proyecciones con reajustes.....	156
6.8. Administración de la propuesta.....	165
6.9. Previsión de la Evaluación .....	165
Bibliografía .....	167
Anexos .....	171

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Información de OSCUS Ltda.....	7
Tabla 2: Cargos.....	51
Tabla 3: Planificación Financiera.....	53
Tabla 4: Toma de Decisiones.....	55
Tabla 5: Técnicas e instrumentos.....	57
Tabla 6: Procedimientos para recolección de datos.....	58
Tabla 7: Proyecciones y metas financieras.....	60
Tabla 8: Metas a Cumplir.....	62
Tabla 9: Presupuestos socializados.....	63
Tabla 10: Indicadores y análisis financiero.....	64
Tabla 11: Comparación con la competencia.....	65
Tabla 12: Decisiones eficientes y eficaces.....	66
Tabla 13: Evaluación de resultados.....	67
Tabla 14: Cantidad de decisiones tomadas.....	68
Tabla 15: Frecuencia de toma de decisiones.....	69
Tabla 16: Frecuencia de replanteo de metas.....	70
Tabla 17: Calidad de trabajo contribuye a cumplir metas.....	71
Tabla 18: Las decisiones tomadas son oportunas.....	72
Tabla 19: Tienen planificación estratégica.....	73
Tabla 20: Frecuencias Observadas.....	74
Tabla 21: Frecuencias Esperadas.....	75
Tabla 22: Chi Cuadrado.....	75
Tabla 23: Grados de libertad.....	76
Tabla 24: Análisis FODA.....	98
Tabla 25: Plan Operativo Anual 2015.....	102
Tabla 26: ROE.....	112
Tabla 27: Presupuesto Balance General 2015.....	113
Tabla 28: Presupuesto Estado de Resultados 2015.....	114
Tabla 29: Proyección Depósitos Ahorro.....	116
Tabla 30: Proyección Depósitos Plazo.....	117
Tabla 31: Proyección de Colocaciones.....	117
Tabla 32: Composición de la cartera de crédito (a junio/15).....	118
Tabla 33: Planificación Estratégica vs Ejecución (Balance General).....	120
Tabla 34: Planificación Estratégica vs Ejecución (Estado de Resultados).....	121
Tabla 35: Análisis comparativo de los activos.....	123
Tabla 36: Análisis de la morosidad.....	124
Tabla 37: Análisis comparativo del pasivo.....	124
Tabla 38: Eficiencia Microeconómica.....	125
Tabla 39: Análisis comparativo de los activos.....	125
Tabla 40: Análisis de la morosidad.....	126
Tabla 41: Eficiencia Microeconómica.....	126
Tabla 42: Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE.....	127
Tabla 43: Análisis comparativo de los activos.....	127
Tabla 44: Análisis de la morosidad.....	128
Tabla 45: Análisis comparativo del pasivo.....	129
Tabla 46: Análisis comparativo del patrimonio.....	129

Tabla 47: Eficiencia Microeconómica.....	130
Tabla 48: Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE.....	130
Tabla 49: Análisis comparativo de los activos.....	131
Tabla 50: Análisis de la morosidad.....	131
Tabla 51: Análisis comparativo del pasivo.....	132
Tabla 52: Eficiencia Microeconómica.....	132
Tabla 53: Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE.....	133
Tabla 54: Análisis comparativo de los activos.....	133
Tabla 55: Análisis de la morosidad.....	134
Tabla 56: Análisis comparativo del pasivo.....	134
Tabla 57: Análisis comparativo de resultados.....	135
Tabla 58: Eficiencia Microeconómica.....	136
Tabla 59: Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE.....	136
Tabla 60: Análisis comparativo del activo.....	137
Tabla 61: Análisis de la morosidad.....	137
Tabla 62: Análisis comparativo del pasivo.....	138
Tabla 63: Indicadores Financieros.....	139
Tabla 64: Incumplimientos Presupuestarios (enero).....	140
Tabla 65: Incumplimientos Presupuestarios (febrero).....	142
Tabla 66: Incumplimientos Presupuestarios (marzo).....	143
Tabla 67: Incumplimientos Presupuestarios (abril).....	144
Tabla 68: Incumplimientos Presupuestarios (mayo).....	145
Tabla 69: Incumplimientos Presupuestarios (junio).....	146
Tabla 70: Actividades POA incumplidas.....	149
Tabla 71: Depósitos a la vista y restringidos.....	151
Tabla 72: Proyección de captaciones.....	152
Tabla 73: Proyección de colocaciones.....	153
Tabla 74: Portafolio de Inversiones del sector real.....	154
Tabla 75: Proyección de captaciones (depósitos a plazo).....	156
Tabla 76: Proyección de colocaciones.....	157
Tabla 77: Balance General Consolidado.....	158
Tabla 78: Estado de pérdidas y ganancias consolidado.....	160
Tabla 79: Reforma Presupuestaria.....	162
Tabla 80: Previsión de Evaluación.....	166

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Activo.....	8
Ilustración 2: Pasivo.....	8
Ilustración 3: Patrimonio.....	9
Ilustración 4: Resumen Activo, Pasivo, Patrimonio.....	9
Ilustración 5: Ingresos y Gastos.....	10
Ilustración 6: Comportamiento de la cartera de crédito 2014.....	11
Ilustración 7: Árbol de problema.....	12
Ilustración 8: Red de Inclusión Interrelacionadas.....	43
Ilustración 9: Constelación de ideas.....	45
Ilustración 10: Proyecciones y Metas Financieras.....	60
Ilustración 11: Metas a Cumplir.....	62
Ilustración 12: Presupuestos Socializados.....	63
Ilustración 13: Indicadores y Análisis Financiero.....	64
Ilustración 14: Comparación con la Competencia.....	65
Ilustración 15: Decisiones.....	66
Ilustración 16: Evaluación de Resultados.....	67
Ilustración 17: Cantidad de Decisiones Tomadas.....	68
Ilustración 18: Frecuencia de decisiones tomadas.....	69
Ilustración 19: Frecuencia de Replanteo de Metas.....	70
Ilustración 20: Calidad de trabajo contribuye.....	71
Ilustración 21: Decisiones Tomadas.....	72
Ilustración 22: Planificación Estratégica.....	73
Ilustración 23: Modelo Operativo.....	90
Ilustración 24: Principios y Valores.....	93
Ilustración 25: Misión y Visión.....	97
Ilustración 26: Política de de Calidad.....	97
Ilustración 27: Cartera por Segmento.....	118
Ilustración 28: Cumplimiento semestral del POA.....	147

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA**

**Tema:**

**“LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS CÍA. LTDA.”**

**Autora:** Ing. Paula Nathaly Mera Barragán.

**Directora:** Dra. Ana Graciela Molina Jiménez, Mg.

**Fecha:** 13 de julio de 2015.

**RESUMEN EJECUTIVO**

La planificación financiera es una herramienta de suma importancia para las entidades ya que define el rumbo que éstas tienen que seguir para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante el equilibrio económico en todos los niveles de la Institución; su elaboración, socialización e implementación es importante para la toma de decisiones.

Sin embargo, antes de tomar la decisión más conveniente, primero se debe analizar la situación actual, determinar el problema e investigar sobre indicadores de liquidez, solvencia, rentabilidad y evaluar cada meta en miras de disminuir la probabilidad de pérdida en el ejercicio y aumentar las ganancias mediante el otorgamiento de excelentes servicios y atención para la sociedad.

Con la aplicación de esta propuesta, se analizan los incumplimientos que la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., presenta sobre su planificación financiera, Plan Operativo Anual, políticas internas, incluso, sobre la Planificación Estratégica, con el fin de establecer reajustes financieros que minimicen los incumplimientos mencionados y que le proporcionen a la Entidad el margen suficiente para alcanzar sus objetivos en términos de rentabilidad y de

responsabilidad social. La presentación de los reajustes incluye el incremento de recursos económicos para llevar a cabo estrategias que provoquen la fidelización de sus socios y clientes; y considerando la situación económica que actualmente el país está atravesando como es la caída del petróleo, rumores mal fundamentados, paros, entre otros.

Por lo antes mencionado, la planificación financiera se debe tener siempre presente en cualquier tipo de organización pues gracias a ésta, se pierde la incertidumbre sobre qué decisiones tomar a fin de alcanzar el cumplimiento de objetivos estratégicos.

**Descriptor:** Economía pública, indicadores financieros, objetivos estratégicos, planificación financiera, reajustes, responsabilidad social, toma de decisiones.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
DIRECCIÓN DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA**

**Theme:**

**“FINANCIAL PLANNING AND DECISION-MAKING IN THE CREDIT UNION OSCUS CIA. LTDA.”**

**Author:** Ing. Paula Nathaly Mera Barragan.

**Directed by:** Dr. Ana Graciela Molina Jiménez, Mg..

**Date:** July 13<sup>th</sup>, 2015.

**EXECUTIVE SUMMARY**

Financial planning is an important tool for organizations and defining the direction they need to take to achieve their strategic objectives through economic balance at all levels of the institution; processing, socialization and implementation is important for decision-making.

However, before taking the appropriate decision, you must first analyze the current situation, determine the problem and investigate indicators of liquidity, solvency, probability and evaluate each goal in order to reduce the likelihood of loss for the year and increase profits by providing excellent services and care for society.

With the implementation of this proposal breaches the CREDIT UNION OSCUS Ltda., has on its financial planning, annual operating plan, internal policies are discussed even on Strategic Planning, in order to establish financial readjustments minimize the above breaches and to provide to the institution sufficient to achieve its objectives in terms of profitability and social responsibility margin. The presentation of the adjustments includes increased financial resources to

implement strategies that result in the loyalty of their partners and customers; and considering the economic situation that the country is currently throughing as is the drop in oil prices, ill-founded rumors, arrests, among others.

As mentioned above, financial planning should be always present in any organization because thanks to this, uncertainty about what decisions to make in order to achieve compliance with strategic objectives is lost.

**Keywords:** Public economics, financial indicators, strategic objectives, financial planning, adjustments, social responsibility, decision making.

## INTRODUCCIÓN

En el primer capítulo se trata sobre el problema de investigación, el cual se caracteriza por los incumplimientos presupuestarios causado por una inadecuada planificación financiera lo cual trae como consecuencia una incorrecta toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

En el segundo capítulo se establecen referencias cognoscitivas producto de trabajos realizados por diferentes autores relacionados con el tema abordado, así como la respectiva base legal. Además, se ha planteado la definición a cada uno de los términos conceptuales que intervienen en la investigación para ampliar el conocimiento del estudio.

En cuanto al tercer capítulo, allí se determina la población y por ende la muestra con la que se va a trabajar a fin de aplicar las respectivas encuestas a los clientes internos de la institución. También se estructuran los planes de recolección y análisis de la información.

En el cuarto capítulo se llevan a cabo las encuestas con el propósito de analizar e interpretar los resultados obtenidos, pudiendo de esta manera tener un panorama claro de la situación real de la entidad.

Con relación al quinto capítulo, se establecen las conclusiones y recomendaciones los mismos que servirán como medida de mejoramiento para la Cooperativa.

Finalmente, en el sexto capítulo se define la propuesta, la cual está compuesta de cuatro fases: el conocimiento de la Cooperativa, de su POA, Presupuesto, Flujo de Caja, Análisis Financiero y los reajustes que permitirán que la brecha de incumplimientos presupuestarios disminuya gradualmente, y de esta manera optimizar la toma de decisiones.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. Tema**

"LA PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS CÍA. LTDA."

### **1.2. Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1 Contextualización**

##### **1.2.1.1 Macro Contextualización**

El Cooperativismo surgió como una de las alternativas de lucha utilizadas por los trabajadores para defenderse de las condiciones económicas y sociales que surgieron como consecuencia de la revolución industrial (Rifkin, 2014)

Algunas de las personas que comprendieron la importancia de la organización para establecer medidas prácticas de defensa de los intereses de los trabajadores fueron: Robert Owen (Inglés), William King (Inglés), Charles Fourier (Francés), Felipe Buchez (Francés).

Estas personas impulsaron los principios que hoy son el dogma cooperativo; la primera Cooperativa propiamente dicha surgió en la ciudad inglesa en el año 1.844, la cual estaba constituida por 28 trabajadores.

La creación de la Cooperativa de Rochdale despertó un vivo interés en los sectores obreros y sindicales de todos los países de Europa, donde empezaron a organizarse sociedades cooperativas para diversos fines. En Alemania, por ejemplo, en 1.862 se organizaron las Cajas Raiffeissen las cuales eran una serie de

Cooperativas destinadas a prestar servicios de Ahorro y Crédito a los pequeños propietarios rurales. El sistema se expandió hacia Bélgica, Francia e Italia, Diez años más tarde, se constituyó en Alemania la primera Federación de Crédito como institución central para financiar el capital necesario para las Cajas de Préstamos. (Cultural, 2014)

Actualmente, la unión Raiffeisen cuenta con 82 Cooperativas de segundo grado y cerca de 3.000 cooperativas de Crédito Rural. En Francia se organizaron Cooperativas de Producción Agrícola destinadas a eliminar a los intermediarios que explotaban por igual a los productores y a los consumidores. El Cooperativismo de consumo alcanzó un alto nivel de desarrollo especialmente en Suecia donde las Cooperativas han logrado controlar sectores decisivos de la vida social y económica. (Álvarez, 2013)

El sistema Cooperativo de Ahorro y Crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, a través de las organizaciones: a nivel nacional que es la Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito (FECOAC), a nivel Latinoamericano, la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Ahorro y Crédito (COLAC), y a nivel mundial, la Organización Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU) (Oscus, 2014).

Actualmente, el sistema cooperativo de ahorro y crédito ha demostrado una evolución continua y sostenida, con la ayuda de varias organizaciones, generando importantes fortalezas ante otros actores financieros en la práctica de las microfinanzas, que fortifican su rol como proveedores monetarios a pequeña y mediana escala.

África, Asia y América Latina han experimentado de manera positiva la captación del ahorro y la concesión de créditos a productores y microempresarios que nunca antes habían sido atendidos de manera formal por instituciones financieras.

El fracaso de la planificación en América Latina, se debió al hecho de que el tipo

de planificación implementada era de carácter indicativo, es decir, sólo pretendía mencionar ciertos lineamientos directrices a los agentes económicos. Al no tener un carácter coercitivo quedó subordinada a la dinámica de los procesos sociales. Con ello perdió la posibilidad de convertirse en agente de desarrollo.

Ello se entiende en la medida en que el plan debía convivir con las estructuras del mercado y no suplantarlos. A diferencia de las economías socialistas donde se practicaba una planificación central e imperativa y en las que, por tal razón, el plan sustituye al mercado y es capaz de subordinar los procesos sociales.

Es por ello, que cada una de las mencionadas instituciones requieran de herramientas estratégicas como una adecuada planificación financiera que les permitan seguir fortaleciéndose y así satisfacer las necesidades económicas que la sociedad requiere.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern (1954) con su obra "La teoría del juego", mientras que la planeación financiera surge formalmente a mediados de los años sesenta, auspiciada por el libro de Ansoff (1965) titulado "Estrategias Corporativas".

En una empresa, la planificación financiera en una empresa pretende plantear diferentes objetivos a cumplir, sean éstos posibles u óptimos, para que, de esta manera, los mismos puedan ser evaluados con posterioridad y tomar las decisiones adecuadas para su mejoramiento.

#### **1.2.1.2 Meso Contextualización**

El desarrollo del sector financiero en el Ecuador ha sido de mucho beneficio para el mejoramiento de la canalización de dinero a pequeña escala dentro de la sociedad. Las cooperativas de ahorro y crédito basadas en los principios de solidaridad y compromiso del cooperativismo aparecen en el Ecuador en 1914 y se consolidan durante los años sesenta, ganando mayor presencia cuando se da la creación de organizaciones cooperativas, interviniendo de forma directa o

indirecta hasta convertirse en una alternativa de acceso a servicios financieros para los sectores populares del país.

A partir de 1937, el Estado ecuatoriano intervino directamente para incentivar el desarrollo de empresas cooperativas, año en el cual se dictó la primera Ley de Cooperativas (Decreto Supremo n. 10 del 30 de noviembre de 1937, publicado en el Registro Oficial n. 8131 del 1ro. de diciembre de 1937) y su respectivo Reglamento se expidió un año más tarde.

La FECOAC (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito) fue uno de los primeros organismos de integración que se constituyó legalmente en el Ecuador. El objetivo de FECOAC se trataba esencialmente de promover la creación de cooperativas de la misma línea, ofrecer asistencia técnica y unificar normas administrativas y contables, proporcionar servicios de auditoría y fiscalización, gestionar créditos y apoyar la creación de uniones provinciales y regionales, entre otras actividades.

FINANCOOP (Financiera de Cooperativas), como organismo cooperativo de segundo piso, tiene como objetivo principal movilizar los recursos desde las instituciones superavitarias a las deficitarias calificadas, para solventar eventuales problemas de liquidez con tasas de interés y plazos preferenciales; además, opera canalizando fondos de instituciones de desarrollo para apoyar el fortalecimiento y crecimiento. Con el paso de los años se ha incrementado el número de cooperativas de ahorro y crédito, las mismas que se han desarrollado por iniciativa propia.

El índice de penetración cooperativa tuvo leves incrementos en la década de los ochenta, mientras que, en los últimos tiempos como respuesta a la actual crisis del país se ha visto un fortalecimiento de las cooperativas, en especial, de las de ahorro y crédito.

El desarrollo de las entidades inmersas en actividades micro financieras ha promovido oportunidades de desarrollo económico para los grupos familiares de

escasos recursos y aun en épocas de crisis como las que ha pasado el Ecuador, tal es el caso de la crisis financiera de 1998 y 1999 cuando se decretó un feriado bancario y varios bancos tuvieron que cerrar las puertas debido a su falta de liquidez y altos niveles de endeudamiento, mientras que las cooperativas de ahorro y crédito (COACs) sí estas pudieron salir de la crisis sin mayor problema, debido al bajo nivel de concentración de depósitos y crédito y a su manejo correcto.

### **1.2.1.3 Micro Contextualización**

El 23 de junio de 1962, convocados por un Comité Organizador y encabezado por el Dr. Padre José Arellano, el Sr. Vicente Villarroel, entre otros, en el local del Centro Obrero de Instrucción (calle Sucre), se informa que el 29 de mayo de ese año, mediante acuerdo ministerial 6321, se había constituido la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS y se procede a nombrar los primeros organismos internos: Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comité de Crédito.

En tales circunstancias, y como era lo normal en esa época fue el Consejo de Administración quien tomaba las decisiones políticas, administrativas y hasta operativas en torno al desarrollo de las actividades de la Cooperativa; incluso, fueron los primeros directivos quienes atendían a los socios en días señalados para el efecto, uno o dos por semana, quienes aprobaban créditos, condonaban deudas, hacían tareas de cobranza, iniciaban gestiones para aperturar oficinas operativas, autorizaban y compraban equipos, contrataban al personal fijando sus sueldos, y todas las demás actividades que se requería para el funcionamiento de la Institución, todo esto prácticamente sin cobrar ni un solo centavo. (Oscus, 2014)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., tiene 52 años de creación, años en los cuales su crecimiento organizacional es evidente, tal y como se muestra en los siguientes datos:



Tabla 1: Información de OSCUS Ltda

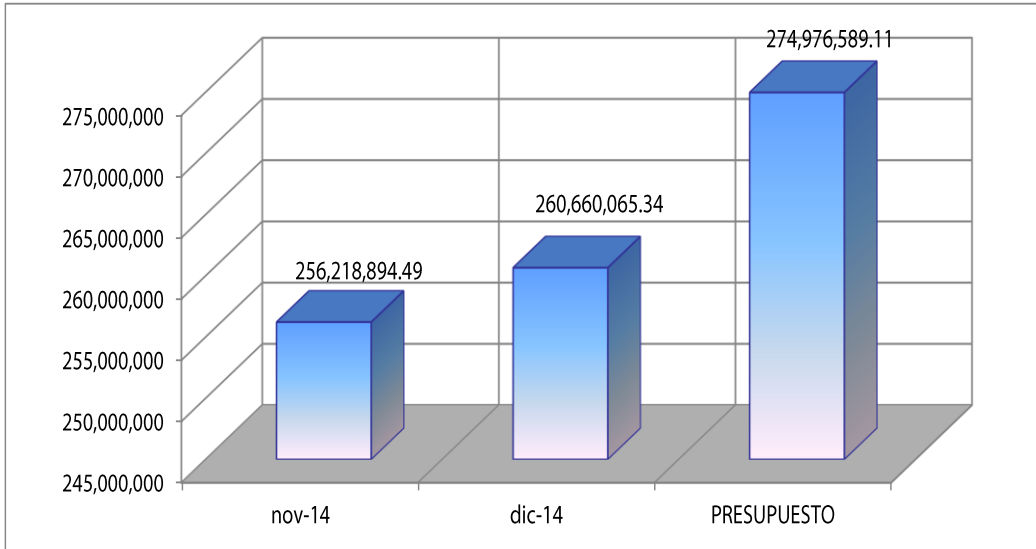
Número de Sucursales	Número de socios/clientes		Número de funcionarios	Organismos de Control
	Cuentas activas	Cuentas Inactivas		
Centro	80.039	89.475	Gerencia General	Junta Política de Regulación Monetaria y Financiera
Latacunga			Subgerencia Administrativa y Financiera	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
Baños			Subgerencia de Negocios	Asamblea General de Representantes
Patate			Calidad y Procesos	Consejo de Vigilancia
Pelileo			TIC	Auditoría Interna
Píllaro			Marketing	Comité de Administración Integral de Riesgos
Ambato Sur			Talento Humano	Comité de Cumplimiento
Riobamba			Unidad de Cumplimiento	
Tena			Unidad de Riesgos	
Guayaquil			Auditoría Interna	
Quito			Asesoría Jurídica	
		Demás funcionarios		
<b>11</b>	<b>169.514</b>	<b>221</b>	<b>7</b>	

**Fuente: COAC OSCUS**

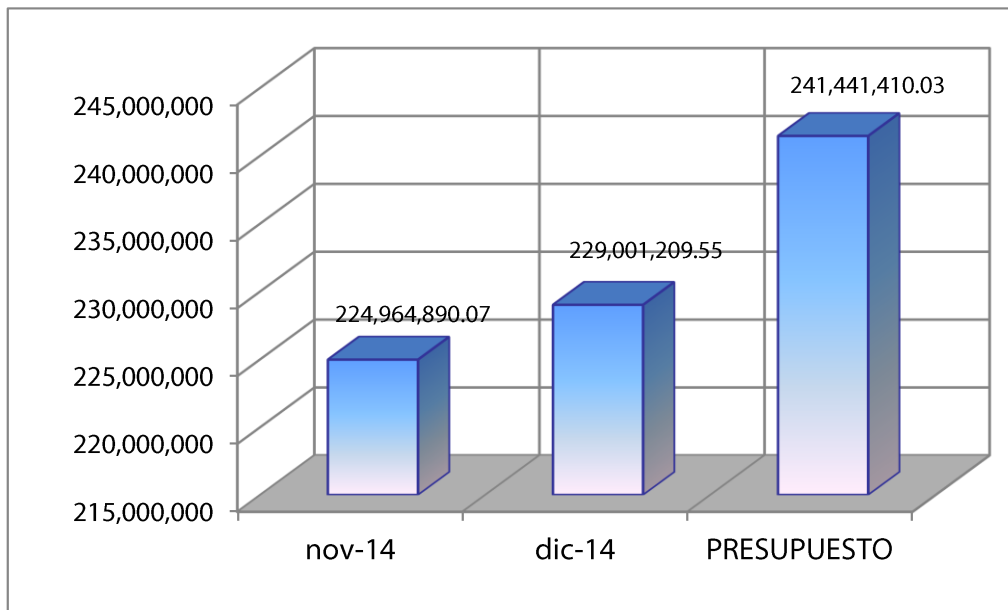
**Elaborado por: Paula Mera**

Al finalizar cada año, se elabora el Presupuesto y Plan Operativo Anual de la entidad; sin embargo, los cambios de normativas, la competencia, las políticas gubernamentales, entre otros, han generado una variación en sus planes financieros, viéndose la necesidad de reformar esta herramienta gerencial como es la Planificación Financiera.

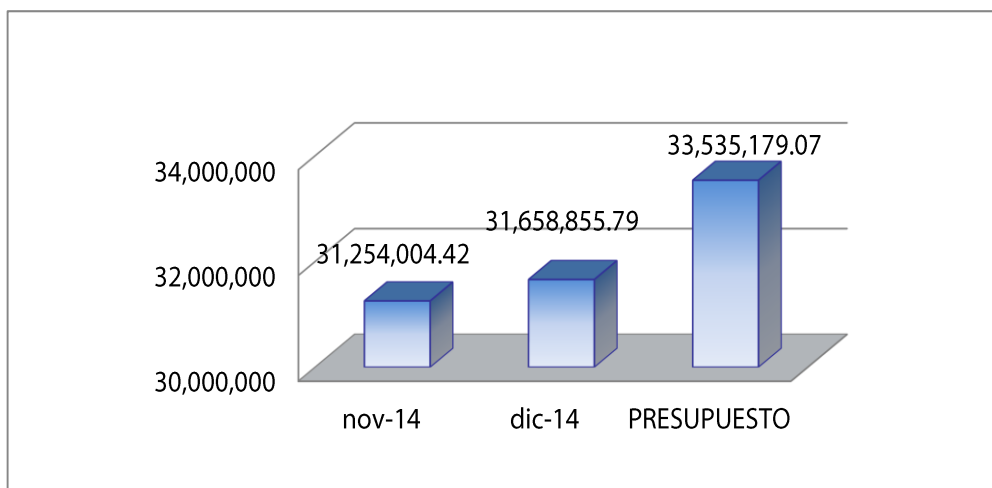
Al 31 de diciembre de 2014, la Cooperativa presentó como saldos finales los siguientes valores, tanto en los grupos de Activo, Pasivo, Patrimonio, Ingresos y Gastos, evidenciándose incumplimientos presupuestarios:



**Ilustración 1: Activo**  
**Fuente: COAC OSCUS Ltda.**  
**Elaborado por: Paula Mera**



**Ilustración 2: Pasivo**  
**Fuente: COAC OSCUS Ltda.**  
**Elaborado por: Paula Mera**



**Ilustración 3: Patrimonio**

**Fuente: COAC OSCUS Ltda.**

**Elaborado por: Paula Mera**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA ABSOLUTA	DIFERENCIA RELATIVA	DESVIACIÓN/CUMPLIMIENTO
1	ACTIVO	<b>260,660,065.34</b>	<b>274,976,589.11</b>	<b>- 14,316,523.77</b>	94.79%	NO CUMPLE
11	FONDOS DISPONIBLES	27,615,249.12	23,125,782.00	4,489,467.12	119.41%	CUMPLE
13	INVERSIONES	31,379,729.51	36,446,846.54	- 5,067,117.03	86.10%	NO CUMPLE
14	CARTERA DE CREDITOS	193,784,723.12	203,865,410.30	- 10,080,687.18	95.06%	NO CUMPLE
16	CUENTAS POR COBRAR	1,936,063.15	2,120,200.27	- 184,137.12	91.32%	
17	BIENES REALIZABLES ADJ.PAGO ARR. ME	318,111.20	350,000.00	- 31,888.80	90.89%	CUMPLE
18	ACTIVO FIJO	4,487,587.31	6,868,350.00	- 2,380,762.69	65.34%	
19	OTROS ACTIVOS	1,138,601.93	2,200,000.00	- 1,061,398.07	51.75%	NO CUMPLE
2	PASIVO	<b>229,001,209.55</b>	<b>241,441,410.03</b>	<b>- 12,440,200.48</b>	94.85%	NO CUMPLE
21	CAPTACIONES DEL PÚBLICO	215,616,935.07	217,240,749.16	- 1,623,814.09	99.25%	CUMPLE
25	CUENTAS POR PAGAR	4,921,455.22	6,542,147.89	- 1,620,692.67	75.23%	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	8,248,501.25	17,536,193.74	- 9,287,692.49	47.04%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	214,318.01	122,319.25	91,998.76	175.21%	
3	PATRIMONIO	<b>31,658,855.79</b>	<b>33,535,179.07</b>	<b>- 1,876,323.28</b>	94.40%	NO CUMPLE
31	CAPITAL SOCIAL	10,406,947.95	9,643,608.45	763,339.50	107.92%	CUMPLE
33	RESERVAS	17,325,922.04	18,023,371.13	- 697,449.09	96.13%	CUMPLE
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	9.76	10.00	- 0.24	97.60%	
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1,503,376.81	1,464,616.59	38,760.22	102.65%	CUMPLE
36	RESULTADOS	2,422,599.23	4,403,572.90	- 1,980,973.67	55.01%	NO CUMPLE
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<b>260,660,065.34</b>	<b>274,976,589.11</b>	<b>- 14,316,523.77</b>		

**Ilustración 4: Resumen Activo, Pasivo, Patrimonio**

**Fuente: COAC OSCUS Ltda.**

**Elaborado por: Paula Mera**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	% DE EJECUCIÓN	DESVIACIÓN/ CUMPLIMIENTO
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANAD	30,741,877.41	33,911,949.87 -	3,170,072.46	90.65%	CUMPLE
41	INTERESES CAUSADOS	13,335,217.08	12,993,277.12	341,939.96	102.63%	NO CUMPLE
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>17,406,660.33</b>	<b>20,918,672.74 -</b>	<b>3,512,012.41</b>	<b>83.21%</b>	NO CUMPLE
52	COMISIONES GANADAS	47.56	-	47.56		
54	INGRESOS POR SERVICIOS	72,985.20	26,400.00	46,585.20	276.46%	CUMPLE
42	COMISIONES CAUSADAS	12,953.60	10,000.00	2,953.60	129.54%	NO CUMPLE
53	UTILIDADES FINANCIERAS	-	-			
43	PERDIDAS FINANCIERAS	-	-			
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>17,466,739.49</b>	<b>20,935,072.74 -</b>	<b>3,468,333.25</b>	<b>83.43%</b>	NO CUMPLE
44	PROVISIONES	2,755,707.67	575,174.78	2,180,532.89	479.11%	
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>14,711,031.82</b>	<b>20,359,897.97 -</b>	<b>5,648,866.15</b>	<b>72.25%</b>	NO CUMPLE
45	GASTOS DE OPERACION	11,226,917.65	13,444,982.63 -	2,218,064.98	83.50%	CUMPLE
4501	GASTOS DE PERSONAL	5,398,158.62	6,451,774.06 -	1,053,615.44	83.67%	CUMPLE
4502	HONORARIOS	605,455.50	1,263,300.00 -	657,844.50	47.93%	CUMPLE
4503	SERVICIOS VARIOS	2,103,648.86	2,324,005.06 -	220,356.20	90.52%	CUMPLE
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES	1,627,964.96	1,736,754.57 -	108,789.61	93.74%	CUMPLE
4505	DEPRECIACIONES	574,766.82	401,948.94	172,817.88	142.99%	
4506	AMORTIZACIONES	120,818.98	84,000.00	36,818.98	143.83%	
4507	OTROS GASTOS	796,103.91	1,183,200.00 -	387,096.09	67.28%	CUMPLE
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>3,484,114.17</b>	<b>6,914,915.34 -</b>	<b>3,430,801.17</b>	<b>50.39%</b>	NO CUMPLE
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	23,952.26	-			
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	33,556.73	-	11,388.70		
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>3,474,509.70</b>	<b>6,914,915.34 -</b>	<b>3,440,405.64</b>	<b>50.25%</b>	NO CUMPLE
56	OTROS INGRESOS	200,091.85	27,650.00	172,441.85	723.66%	CUMPLE
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	11,388.70	35,000.00 -	23,611.30	32.54%	CUMPLE
	<b>GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE</b>	<b>3,663,212.85</b>	<b>6,907,565.34 -</b>	<b>3,244,352.49</b>	<b>53.03%</b>	NO CUMPLE

#### Ilustración 5: Ingresos y Gastos

Fuente: COAC OSCUS Ltda.

Elaborado por: Paula Mera

Además, se denota el comportamiento de la cartera de crédito durante todo el año 2014, en donde su cumplimiento frente al POA es parcial.

MESES	COMERCIAL	CONSUMO	VIVIENDA	MICROCRÉDITO	CONSOLIDADO	SISTEMA COOP. MEDIANAS	RANGO	CUMPLIMIENTO DEL PLAN OPERATIVO
DICIEMBRE	1.63%	2.27%	1.40%	7.26%	4.10%	4.47%	91.72%	PARCIAL
ENERO	1.58%	2.81%	1.46%	8.15%	4.70%	5.12%	91.80%	PARCIAL
FEBRERO	1.19%	2.75%	1.40%	8.61%	4.80%	5.23%	91.78%	PARCIAL
MARZO	2.11%	2.73%	1.56%	8.80%	4.91%	5.35%	91.78%	PARCIAL
ABRIL	1.91%	2.72%	1.34%	8.54%	4.77%	5.20%	91.73%	PARCIAL
MAYO	1.67%	3.08%	1.56%	9.33%	5.26%	5.49%	95.81%	PARCIAL
JUNIO	1.35%	2.72%	1.37%	8.47%	4.71%	5.14%	91.63%	PARCIAL
JULIO	1.83%	2.77%	1.06%	8.31%	4.66%	5.32%	87.59%	PARCIAL
AGOSTO	1.79%	2.97%	1.13%	8.54%	4.84%	5.33%	90.81%	PARCIAL
SEPTIEMBRE	2.34%	2.94%	1.12%	8.41%	4.78%	5.30%	90.19%	PARCIAL
OCTUBRE	2.40%	3.28%	1.75%	8.62%	5.08%	5.37%	94.60%	PARCIAL
NOVIEMBRE	2.09%	3.03%	1.06%	8.33%	4.77%	5.34%	89.33%	PARCIAL
DICIEMBRE	1.79%	2.60%	1.46%	7.65%	4.30%			CUMPLE

**Ilustración 6: Comportamiento de la cartera de crédito 2014**

**Fuente: COAC OSCUS Ltda.**

**Elaborado por: Paula Mera**

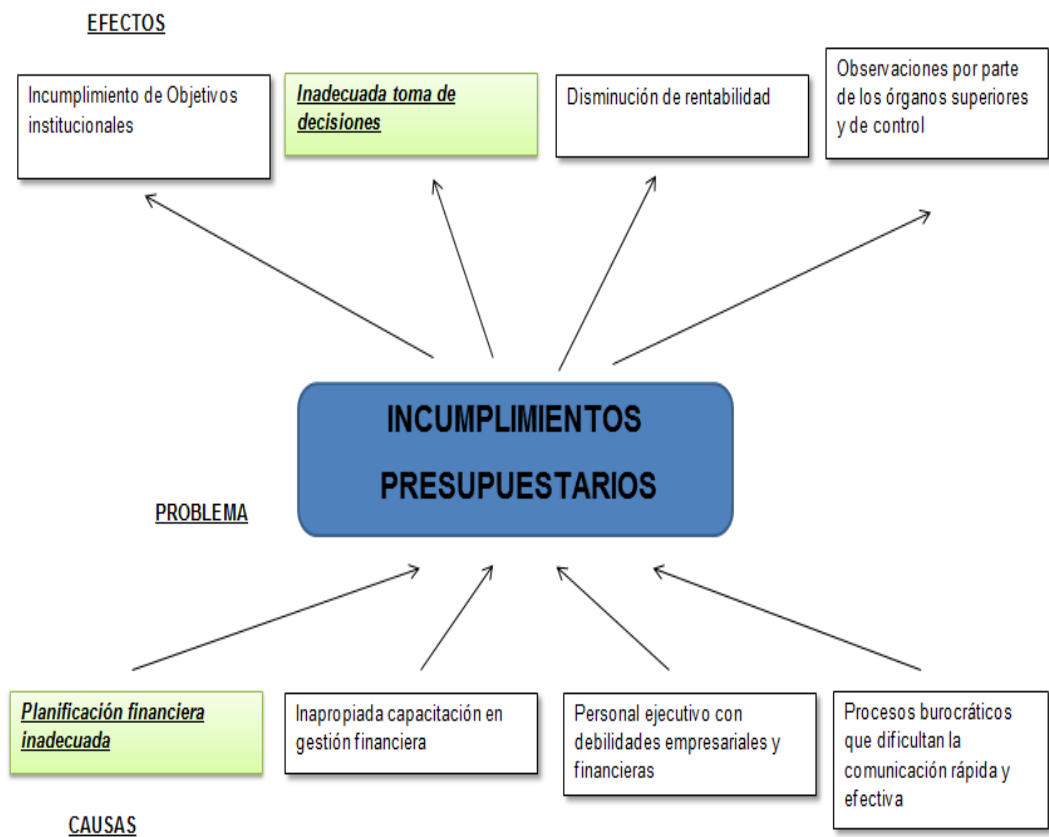
De esta manera, se puede evidenciar que existen incumplimientos presupuestarios en todos los grupos contables de los Balances Financieros de la Cooperativa y por ende, la necesidad de reajustar la Planificación Financiera en la entidad es importante; con ese precedente, la toma de decisiones es importante y gerencial.

**1.2.2 Análisis crítico**

- **Árbol de problema**

La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se requiere para lograrlo y los que se requieren para lograrlo. (Gitman, 2003)

Si no existe una adecuada planificación financiera, la toma de decisiones tampoco será la adecuada para el crecimiento institucional.



**Ilustración 7: Árbol de problema**

**Elaborado por: Paula Mera**

### 1.2.3 Prognosis

Si la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., mantiene los incumplimientos presupuestarios lo cual es sinónimo de que existe una débil planificación financiera y a su vez que ésta requiere de rediseño, se presentarían los siguientes inconvenientes: toma de decisiones inadecuadas, incumplimiento de visión, misión, objetivos, metas, los cuales forman parte de la planificación estratégica y del Plan Operativo Anual, la rentabilidad disminuiría, se generaría insatisfacción por parte de los Consejos y Assembleístas, podrían existir observaciones por parte de los organismos de control.

#### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera incide la planificación financiera en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda.?

#### **1.2.5 Interrogantes**

- ¿La planificación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., presenta falencias en el año 2014?
- ¿La toma de decisiones en todos los niveles operativos es la adecuada?
- ¿Se deben realizar reajustes a la planificación financiera para alcanzar las metas institucionales?

#### **1.2.6 Delimitación del objeto de investigación**

- ✓ **Campo:** Financiero
- ✓ **Área:** Planificación financiera

##### **1.2.6.1 Delimitación Espacial**

La investigación se realizará en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Cía. Ltda.

##### **1.2.6.2 Tiempo Temporal**

La investigación se realizó en el segundo semestre del año 2014.

### **1.3. Justificación**

La finalidad de la Institución es tener una herramienta técnica de diagnóstico, análisis y toma de decisiones, con el objetivo de tener claro el camino que debe seguir en un futuro, adecuándose a los cambios y a las demandas que le impone el

entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en su servicio; es por esto que la importancia de investigar sobre el cumplimiento presupuestario financiero que permita medir la distribución y el logro de lo programado.

Esta investigación permitirá maximizar el alcance de las metas y objetivos en forma coherente y visualizar con claridad y precisión las variables que distorsionan el resultado esperado, permitiendo implementar los cambios necesarios en el proceso para obtener los resultados deseados, con información constante, real y oportuna.

La realización de la investigación es factible ya que se cuenta con la apertura de todo el personal ejecutivo y operativo de la entidad para la realización del trabajo.

#### **1.4. Objetivos**

##### **1.4.1. Objetivo General**

- Analizar la Planificación Financiera y la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., para la identificación de incumplimientos presupuestarios.

##### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las principales causas del incumplimiento de la Planificación Financiera para la determinación de puntos críticos.
- Constatar la toma de decisiones realizada por el Consejo de Administración para la identificación de su nivel de cumplimiento en el año 2015.
- Proponer reajustes a la planificación financiera de OSCUS con el propósito de cumplir con el presupuesto y los objetivos institucionales.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

Una vez realizada y analizada la bibliografía que sirvió como sustento para la investigación, presento los siguientes trabajos previos que se relacionan con el estudio y del cual se tomó: a) el enfoque teórico del tema que determinan los objetivos expuestos en el contenido del texto; b) las conclusiones obtenidas sobre el análisis del tema y que se detallan a continuación:

Según (Aguilera Bravo, 2007), en su trabajo titulado “La planificación financiera basado en el control presupuestario en el sector panificador aplicado a la empresa Sociedad Industrial Cía. Ltda.”, indica que el objetivo del presente trabajo fue:

*“Realizar la determinación de un presupuesto operativo que permita controlar las principales variables involucradas en la fabricación de productos de panificación y pastelería, y faculte la toma de decisiones coherentes con la estrategia planeada.*

*La industria ecuatoriana ha estado orientada a servir el mercado doméstico y todavía se encuentra en un proceso de desarrollo. Existe subutilización de la capacidad instalada. Se caracteriza, a nivel de pequeñas y medianas empresas, por ser de estructura familiar y niveles medios de inversión.*

*La mayoría de pequeñas y medianas empresas realizan sus planificaciones administrativas y financieras empíricamente, y a pesar de que muchas cuentan con software industrial, aún trabajan con datos reales atrasados; no hay información oportuna para tomar decisiones. Estas se siguen realizando en base a la experiencia.”*

En la investigación “La Gestión Financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan de la ciudad de Ambato.”, se menciona que:

*“Actualmente no cuenta con una gestión financiera adecuada lo cual no le ha permitido incrementar su rentabilidad y por ende no ha crecido como institución por lo que también no existen estrategias adecuadas en lo que la institución pueda respaldarse, no cuenta con un plan financiero que le ayude a mejorar la rentabilidad de la institución ya que es una herramienta muy necesaria para poder verificar cuanto sería la proyección para un determinado tiempo”* (Moyolema,2010).

En la tesis —Planificación Financiera para optimizar las decisiones gerenciales del comisariato ADEUTA

*“La planificación estratégica financiera es un conjunto de herramientas necesarias para alcanzar las metas y objetivos de la organización, tomar decisiones y formar parte de la estrategia empresarial, es un proceso de evaluación de impacto de las decisiones alternativas de inversión y financiamiento”* (Villacrés, 2005).

## **2.2 Fundamentaciones**

### **2.2.1 Fundamentación filosófica**

La presente investigación se fundamentó en el paradigma crítico-propositivo, el mismo que según (Rincon & Arnal, 1995), incorporan las prácticas y fines de ambas metodologías, empírico-analítica y constructivista, y busca “recuperar el papel teórico para la teoría social y la práctica en general. De esta forma mientras que la metodología constructivista interpreta el significado de las experiencias humanas, la crítica, se centra en el análisis crítico de la ideología dominante”.

La concepción crítica, recoge como una de sus características fundamentales, que la intervención o estudio sobre la práctica local, se lleve a cabo, a través de procesos de autorreflexión, que generen cambios y transformaciones de los actores protagonistas, a nivel social y educativo. (Escudero, 1987)

El paradigma positivista sostiene que el conocimiento solo puede establecerse por referencia a lo que se ha manifestado a través de la experiencia. Se valora pues, la comprensión e interpretación de los significados e intenciones de las acciones humanas para explicar el modo en que producen dichas acciones y los efectos que producen (Gallego Izquierdo, 2007)

El paradigma crítico se apoya sobre la teoría crítica, la cual asumiendo algunos postulados derivados del marxismo se presenta como alternativa de los modelos positivista e interpretativo. Desde el paradigma crítico no se pretende explicar ni comprender, sino aportar aquella información que guie en la toma de decisiones para producir cambio individual y social. Se considera pues, que la finalidad de la ciencia no ha de ser solamente comprender y explicar la realidad, aunque ello sea necesario, sino contribuir a su alteración. (Gallego Izquierdo, 2007)

### **2.2.2 Fundamentación legal**

La presente investigación está fundamentada en las bases legales que a continuación se detallan, considerando que la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., pertenece al sector de la Economía Popular y Solidaria.

- El **Código Orgánico Monetario y Financiero** fue aprobado por la Asamblea Nacional el 24 de julio de 2014, conjuntamente con esta Norma, se creó la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera la cual se encarga de la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores. (ASAMBLEA, 2014)

En su artículo 14 menciona lo siguiente:

**Funciones.** La Junta de Regulación tiene las siguientes funciones:

11. Establecer, en el marco de sus competencias, cualquier medida que coadyuve a: f) Precautelar la sostenibilidad de la balanza de pagos, la planificación económica para el Buen Vivir y la defensa de la industria naciente;

- Seguido del Código Monetario, la **Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria** es la segunda norma que regula a las Instituciones de la Economía Popular y Solidaria. (ASAMBLEA, LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2013).

El artículo relacionado a la presente investigación es el siguiente:

**Art. 12.- Información.-** Para ejercer el control y con fines estadísticos las personas y organizaciones registradas presentarán a la Superintendencia, información periódica relacionada con la situación económica y de gestión, de acuerdo con lo que disponga el Reglamento de la presente Ley y cualquier otra información inherente al uso de los beneficios otorgados por el Estado.

- El **Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria** (ASAMBLEA, LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2013), manifiesta lo siguiente:

**Art. 29.- Atribuciones y deberes de la asamblea general.-** Son atribuciones y deberes de la Asamblea General:

6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;

**Art. 34.- Atribuciones y deberes.-** El Consejo de Administración tendrá las siguientes atribuciones y deberes:

12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;

18. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos; y,

- La Asamblea General de Representantes de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., es la máxima autoridad de la Institución, y de entre sus deberes y obligaciones está la aprobación del Estatuto, Reglamento Interno y de Elecciones; por lo tanto, el **Estatuto** (OSCUS), menciona en su artículo 17, lo siguiente:

**Artículo 17.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA ASAMBLEA GENERAL:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, la Asamblea General, tendrá las siguientes atribuciones:

6. Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Administración;

**Artículo 22.- ATRIBUCIONES:** Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y el Reglamento Interno de la cooperativa, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes:

12. Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General;

**Artículo 36.- ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES.-** Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

3. Presentar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su proforma presupuestaria; los dos últimos máximo hasta el treinta de

noviembre del año en curso para el ejercicio económico siguiente;

- **El Reglamento Interno de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA.,**

**Art. 79. ATRIBUCIONES.** Además de las establecidas en el Estatuto Social, son atribuciones y deberes del Consejo de Administración, los siguientes:

20. Conocer los informes mensuales que presente el Gerente General sobre la situación financiera de la Cooperativa, el diagnóstico de riesgos y su impacto en el patrimonio; el cumplimiento trimestral del Plan Estratégico, Plan Operativo y Presupuesto Anual; así como, el informe anual correspondiente y tomar las decisiones que estime apropiadas.

**Art. 83. ATRIBUCIONES.** Además de las establecidas en el Estatuto Social, son atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia, los siguientes:

22. Emitir opinión al Consejo de Administración sobre los informes financieros y presupuestarios mensuales; y, sobre la evaluación trimestral al Plan Operativo, presentados por la Gerencia General.

**Art. 88. ATRIBUCIONES.** Además de las establecidas en el Estatuto Social, son atribuciones y deberes del Gerente General, las siguientes:

14. Presentar al Consejo de Administración, informes financieros y presupuestarios mensuales y la evaluación trimestral del Plan Operativo y los demás que le sean solicitados.

## **2.3. Categorías fundamentales**

### **2.3.1. Marco conceptual variable independiente: Planificación Financiera**

#### **2.3.1.1. Estado de Resultados**

##### **2.3.1.1.1 Concepto**

Todas las empresas, sea cual sea su tamaño necesitan obtener información sobre su desempeño para saber si han logrado resultados positivos, es decir, ganancias o si al contrario han sufrido pérdidas producto de su operación al finalizar un periodo determinado. (Zapata Sanchez, 2002)

Y dado que el objetivo primordial de las organizaciones es maximizar las utilidades, es fundamental que te apoyes en herramientas que te permitan contar con información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Los estados financieros son una herramienta de gestión que ayuda a tener una mejor visión de la situación financiera de la empresa, los recursos con los que cuenta, los resultados obtenidos, las entradas y salidas de efectivo que se han presentado, etc.

El estado de resultados es un reporte financiero que muestra los ingresos y los gastos generados, el beneficio o pérdida obtenido por la empresa en dicho periodo de tiempo para analizar esta información y en base a esto, tomar decisiones de negocio.

##### **2.3.1.1.2 Componentes**

Los elementos de un estado financiero se agrupan de la siguiente manera: ingresos, costos y gastos. En base a estos tres rubros principales se estructura el reporte.

- **Ventas:** Este dato es el primero que aparece en el estado de resultados, debe corresponder a los ingresos por ventas en el periodo determinado.
  
- **Costo de ventas:** Este concepto se refiere a la cantidad que le costó a la empresa el artículo que está vendiendo.
  
- **Utilidad o margen bruto:** Es la diferencia entre las ventas y el costo de ventas. Es un indicador de cuánto se gana en términos brutos con el producto es decir, si no existiera ningún otro gasto, la comparativa del precio de venta contra lo que cuesta producirlo o adquirirlo según sea el caso.
  
- **Gastos de operación:** En este rubro se incluyen todos aquellos gastos que están directamente involucrados con el funcionamiento de la empresa. Algunos ejemplos son: los servicios como luz, agua, renta, salarios, etc.
  
- **Depreciaciones y amortizaciones:** Son importes que de manera anual se aplican para disminuir el valor contable a los bienes tangibles que la empresa utiliza para llevar a cabo sus operaciones (activos fijos), por ejemplo el equipo de transporte de una empresa.
  
- **Gastos y productos financieros:** Son los gastos e ingresos que la compañía tiene pero que no están relacionados de manera directa con la operación de la misma, por lo general se refiere montos relacionados con bancos como el pago de intereses.
  
- **Utilidad antes de impuestos:** Este concepto se refiere a la ganancia o pérdida de la empresa después de cubrir sus compromisos operacionales y financieros.
  
- **Impuestos:** Contribuciones sobre las utilidades que la empresa paga al gobierno.
  
- **Utilidad neta:** Es la ganancia o pérdida final que la empresa obtiene resultante



de sus operaciones después de los gastos operativos, gastos financieros e impuestos.

Al momento de elaborar el estado financiero, es importante que tomar en cuenta algunas consideraciones:

- Es importante que el estado de resultados se realice de forma mensual, trimestral y anual para un mejor seguimiento.
- Detalla de manera precisa cada rubro de gastos ya sean operativos, administrativos, financieros etc.
- Asegurarse de contar con información real y confiable, mediante el uso de una adecuada herramienta tecnológica ERP que ayude a integrar la información de todas las áreas operativas y financieras de la empresa.

#### **2.3.1.1.3 Objetivos**

El principal objetivo es medir el desempeño operativo de la empresa en un periodo determinado al relacionar los ingresos generados con los gastos en que se incurre para lograr ese objetivo.

Esta información que se obtiene es de mucha utilidad, sobre todo al analizarlo en conjunto con otros estados financieros básicos como el balance general y el estado de flujo de efectivo. De esta manera, se podrá:

1. Realizar una evaluación precisa de la rentabilidad de la empresa, su capacidad de generar utilidades.
2. Medir el desempeño de la empresa es decir, cuánto se está invirtiendo por cada dólar que está ganando.

3. Obtener un mejor conocimiento para determinar la repartición de los dividendos ya que éstos dependen de las utilidades generadas durante el periodo.
4. Estimar los flujos de efectivo al poder realizar proyecciones de las ventas de manera más precisa al utilizar el estado de resultados como base.
5. Identificar en qué parte del proceso se están consumiendo más recursos económicos, esto se puede saber al analizar los márgenes en cada rubro.

#### **2.3.1.1.4 Evaluación de estados financieros**

Según (Zapata Sanchez, 2002) Los estados financieros son informes que se elaboran al finalizar un periodo contable, con el objeto de proporcionar información sobre la situación económica y financiera de la empresa; esta información permite examinar los resultados obtenidos y evaluar el potencial económico de la entidad.

Según (Calderón, 2008,) Los estados financieros son cuadros sistemáticos que presentan en forma razonable, diversos aspectos de la situación financiera de la gestión de una empresa, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Según (Aristizábal, 2002) Los estados financieros son el informe final al terminar el periodo contable debe presentar la administración de la empresa. Los estados financieros son el objetivo terminal de los registros contables.

Según (Zeballos, 2007) Los estados financieros son un conjunto de resúmenes que incluye recibos, cifras y clasificaciones en los que se reflejan la historia de los negocios desde que se inició hasta el último día de funcionamiento.

### **2.3.1.2. Gestión Administrativa y Financiera**

(Real Academia, 2000) La administración es la acción de administrar, acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar”. Es “la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles”. “Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos”. Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es importante que estén relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Recursos Humanos, Dirección y control.

#### **2.3.1.2.1 Gerencia Financiera**

La Gerencia Financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad, además de orientar la estrategia financiera para garantizar la disponibilidad de fuentes de financiación. (VIRTUAL, <http://www.eumed.net/libros>, 2013)

La gestión financiera está íntimamente relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

Para lograr estos objetivos una de las herramientas más utilizadas para que la gestión financiera sea realmente eficaz es la planificación financiera, el objetivo final de esta planificación es un "plan financiero" en el que se detalla y describe la táctica financiera de la empresa, además se hacen previsiones al futuro basados en los diferentes estados contables y financieros de la misma.

Basados en los resultados que proporcionan las anteriores herramientas, quienes están encargados del área financiera en las firmas analizan, evalúan y toman decisiones.

El objeto de la Gerencia Financiera y Administrativa es el manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería, Servicios Administrativos y Recursos Humanos.

#### **2.3.1.2.2 Gerencia Administrativa**

La Gerencia Administrativa se encarga de la aplicación de herramientas gerenciales que respondan las necesidades estratégicas, competitivas e innovadoras del mundo contemporáneo, mediante el desarrollo de conocimientos y técnicas administrativas. (VIRTUAL, <http://www.eumed.net/libros>, 2013)

Las empresas con el tiempo van adquiriendo cierto grado de prosperidad y las exigencias del mercado presionan su desarrollo, haciendo que se tomen decisiones de expansión, para lo cual, es necesario la realización de inversiones y ampliar su planta de personal etc.

Pero todo esto con base en estudios técnicos y científicos que estimen la realidad empresarial y que los recursos sean productivos, esto es con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

El Gerente Administrativo y Financiero, debe tener plena responsabilidad por la gestión para el cual fue asignado y ello presupone organización adecuada con un plan de trabajo definido, con metas precisas y claridad sobre sus tareas críticas y prioritarias.

No hay Gestión Administrativa y Financiera eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal.

La calidad de la Gestión debe permitir evaluar permanentemente los ajustes realizados cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o no se estén logrando por el derroche, por falta de orden y transparencia o se están cumpliendo, sin acatar las normas legales o los principios de eficiencia.

### **2.3.1.3. Planificación Estratégica**

#### **2.3.1.3.1 Concepto**

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y ejecución de los diferentes planes operativos de las empresas u organizaciones, con la finalidad de alcanzar objetivos y metas planteadas.

Los presupuestos requieren que exista una correcta definición de los objetivos a cumplir, caso contrario, el dinero no sería suficiente para alcanzar las metas.

De esta manera, es menester que el cliente interno de la entidad desarrolle sus conocimientos y comprenda las necesidades de la empresa a fin de que la planeación financiera le permita interactuar con un mundo dinámico y en constante evolución.

#### **2.3.1.3.2 Tipos de planes estratégicos**

Los planes estratégicos que elabora una empresa pueden ser a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de sus políticas internas ya que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas áreas o unidades de la empresa, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan desde niveles inferiores a superiores.

Es importante que los planes estratégicos sean elaborados en función de las metas que la entidad quiere alcanzar aprovechando eficientemente los recursos económicos.

Cabe recalcar que los resultados de estos planes, en muchas ocasiones, suelen visualizarse a lo largo del tiempo, ya que los cambios en el ambiente del negocio perduran; por eso se dice que la planeación estratégica pertenece a un proceso continuo y debe ser apoyada por acciones desarrolladas con el fin de posibilitar su buen desempeño.

Según lo manifiestan algunos especialistas, en los planes estratégicos se invierte un determinado presupuesto ya que su enfoque está puesto en guiar a la empresa en un determinado tiempo teniendo en cuenta sus recursos y el entorno en el que se desarrolla, para lograr alcanzar las metas planificadas.

#### **2.3.1.3.3 Presupuestos**

(Horngren, 2007) Un presupuesto es (a) la expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto por la gerencia para un periodo específico, y (b) una ayuda para coordinar todo aquello que se necesita para implantar dicho plan.

(Perez, 1999 )Un presupuesto es un plan detallado en el que figuran explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros para un determinado periodo de tiempo.

(Muñiz, 2009) El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia.

**Elementos del flujo de caja:** El flujo de caja de se compone de cuatro elementos básicos:

- **Egresos iniciales de fondos:** Corresponden al total de la inversión requerida para el inicio del proyecto; al capital de trabajo también se lo considera como un egreso en el momento cero, ya que se constituirá en disponible para el administrador del proyecto al iniciar su gestión.
- **Los ingresos y egresos de operación:** Son constituidos por todos los flujos de entradas y salidas reales de caja. A menudo, se encuentran cálculos de ingresos y egresos tomados de los flujos contables en evaluaciones de proyectos, los cuales pueden diferir de los valores generados por los flujos reales.

**Estructura del flujo de caja:** Existen dos tipos de flujos de caja, el primero con el enfoque a un flujo de caja de un proyecto para una empresa, y el otro desde el punto de vista del inversionista. A continuación se detalla la estructura de los flujos mencionados:

- **Estructura de un flujo de caja de un proyecto para una empresa.**

Los componentes del flujo de caja son:

- **Ingresos que afectan a impuestos:** Están constituidos por los ingresos que aumentan la utilidad contable de la empresa, se lo calcula multiplicando el precio de cada unidad por la cantidad de unidades que se tiene proyectado producir y vender cada periodo económico.
- **Egresos que afectan a impuestos:** Son todos aquellos egresos que disminuyen la utilidad contable de la empresa y están conformados por los costos variables resultantes del costo de fabricación unitario por las unidades

producidas, el costo anual fijo de fabricación, la comisión de ventas y los gastos fijos de administración y ventas.

- **Gastos no desembolsables:** Son considerados o denominados gastos deducibles que contablemente son registrados pero no ocasionan salidas de dinero; ejemplos de éstos son la depreciación, la amortización de activos intangibles o el valor libro de un activo que se venda.
- **Impuestos:** Son los gastos tributarios y laborales como el Impuesto a la Renta (22%) y la participación de trabajadores (15%).
- **Ajustes por gastos no desembolsables:** Para anular el efecto de haber incluido gastos que no constitúan egresos de caja, se suman la depreciación, la amortización de intangibles y el valor libro. La razón de incluirlos primero y eliminarlos después obedece a la importancia de incorporar el efecto tributario que estas cuentas ocasionan a favor del proyecto.
- **Egresos que no afectan a impuestos:** Son aquellos desembolsos que no son incorporados en el estado de resultado en el momento en que ocurren pero que deben ser incluidos por ser movimientos de caja; un egreso no afecto a impuesto son las inversiones ya que no aumentan ni disminuyen la riqueza contable de la empresa por el solo hecho de adquirirlos. Generalmente es solo un cambio de activo o un aumento simultaneo de un activo con un pasivo.
- **Beneficios que no afectan a impuestos:** Son el valor de desecho del proyecto y la recuperación del capital de trabajo si el valor de desecho se calculó por el mecanismo de valoración de activos, ya sea contable o comercial, en lo que se refiere a la recuperación del capital de trabajo no debe incluirse como beneficio cuando el valor de desecho se calcula por el método económico ya que representa el valor del negocio funcionando.



## **2.3.1.4. Planificación Financiera**

### **2.3.1.4.1 Concepto**

Según (Cibran Ferraz, 2013) la planificación financiera se entiende la información cuantificada de los planes de la empresa que tienen incidencia en los recursos financieros.

La metodología de la planificación financiera se basa en elaborar documentos previsionales que transmitan los resultados de las acciones a emprender como consecuencia de la estrategia definida, y ello con el objetivo de evaluar anticipadamente las decisiones desarrolladas por la actividad de la empresa.

Por lo tanto, bajo el concepto de planificación financiera se entiende la medición de todas las acciones de la empresa, y no sólo las de carácter financiero, ya que todo flujo real tiene una contrapartida en valor monetario que debe ser valorado por la función financiera.

(Maqueda Lafuente, 1992) En las pequeñas empresas nos encontramos con dos corrientes de dinero derivadas de su ciclo productivo:

- a) Salida de fondos, como consecuencia del pago de salarios y de la adquisición de bienes y servicios.
- b) Entrada de fondos, por las aportaciones de los propios y como consecuencia del cobro de las ventas.

La actividad financiera de la empresa se centrará en la programación, y en el correspondiente control, de estas dos corrientes de dinero.

La función financiera estará presente en todas y cada una de las actividades de la empresa: compras, producción, ventas, inversiones, almacenamiento y obtención

de resultados. El desarrollo de estas actividades tendrá consecuencias financieras concretas que condicionaran el futuro de la organización.

(Van Horne, 2002) La administración financiera se refiere a la adquisición, el financiamiento y administración de activos, con algún propósito general en mente. Entonces la función de los administradores financieros en lo tocante a la toma de decisiones se puede dividir en tres áreas principales: decisiones de inversión, las de financiamiento, y las de administración de los activos.

Según Douglas R., Jhon D. Jhon S. (2000), el objetivo del proceso de planeación es ayudar a maximizar el valor de la compañía.

Beneficios que una compañía espera obtener del proceso de planeación.

- 1.- Supuestos estandarizados
- 2.- Orientación futura
- 3.- Objetividad
- 4.- Desarrollo de empleados
- 5.-Requisitos de los prestadores
- 6.-Mejor evaluación del desempeño
- 7.- Preparación para contingencias” (pp.648-652).

El beneficio de la planificación financiera es principalmente la coordinación económica la cual generara un alto desarrollo organizacional el mismo que permita hacer frente a los cambios del mercado.

#### **2.3.1.4.2 Objetivos de la planificación financiera**

Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.

2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Los elementos claves de la planificación financiera permitirán el desarrollo de herramientas como el flujo de caja, el estado de resultados, que al estar correctamente delineados presentan un sistema de información integral.

### **2.3.2. Marco conceptual variable dependiente: Toma de decisiones**

#### **2.3.2.1 Administración**

Para (Much Galindo, 2006, pág. 26) Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración. Que comprende de una serie de fases, etapas o funciones cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente.

Según (Diéz de Castro, 2001, pág. 4) La administración es el conjunto de funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar, y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización.

Según (Jackson, 2002, pág. 7) Empleamos el término administración para referirnos a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización o de una de sus unidades.

### **2.3.2.2 Planificación**

(Perré, 2000) Tomar decisiones por adelantado; esto incluye el establecimiento de objetivos futuros y la elaboración de las previsiones necesarias para alcanzar esos objetivos. Estas previsiones, en general, en las empresas toman la forma de presupuestos.

(Barrera, 2000) Planificación es la actividad continua relacionada con el acto de prever, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientada hacia fines determinados; constituye el proceso mediante el cual se concibe, se estudia, se evalúa y se prosigue con propósitos y acciones

(Egg, 1996, pág. 37) Planificar es utilizar procedimientos con el fin de introducir racionalidad y organización en la acción, para alcanzar metas y objetivos.

### **2.3.2.3 Objetivos institucionales**

Según (García Echeverría, 1994, págs. 157-158) Los objetivos en una institución empresarial deben realizarse basándose en tres contenidos:

1. En primer lugar, hay que descubrir y determinar los objetivos. Se tienen que buscar o descubrir, por un lado, dentro del proceso económico-real, de transformación de productos y de combinación de factores; o bien de forma indirecta a través de los procesos formales o financieros que suele dominar cuando se trata de reducir los objetivos a unos pocos. Los objetivos pueden encontrarse, por tanto, en los procesos de producción, de almacenamiento, logísticos, de ventas, de costes, financieros, etc.

La determinación de estos objetivos y su ubicación debe realizarse, por un lado, partiendo de la situación en la que se establece el escenario y la propia filosofía empresarial, así como también por la propia problemática específica de ese proceso.

El objetivo debe estar lo más próximo posible al proceso o función que se trata de modificar, de manera que su definición y medición sea un punto de referencia clave del que se deduzcan los criterios para realizar eficientemente la combinación de factores, es decir, la reasignación de los recursos y el cambio de comportamientos.

2. Además, los objetivos deben ser operativos. Quiere decir que, en primer lugar, deben ser cuantificables, bien sea cuantitativa o cualitativamente. La cuantificación puede ser de carácter ordinal, de carácter cardinal o de carácter nominal, pero de lo que se trata es de facilitar la medición, ordenación y comprensión a través de su cuantificación.
3. Pero, además, deben ser lo más precisos posibles conforme al proceso que se trata de orientar, para dar criterio y medir. Por tanto, no sirven criterios abstractos, porque haría prácticamente inviable la utilidad del mismo para modificar o servir de guía orientadora para poder asignar recursos y fijar comportamientos. Pero, además, los objetivos no sirven si verdaderamente su cuantificación no es asequible a la persona que tiene que tomar las decisiones en los procesos de combinación de factores.

Esto es, debe ser operativo desde la dimensión, no sólo del campo en el cual tiene que operar el objetivo, por ejemplo, en finanzas, ventas, etc., sino también en cuanto a la capacidad de la persona que tiene que asumir ese objetivo para decidir criterios y, basándose en los mismos, decidir la asignación de recursos. - Pero, además, los objetivos no poseen una validez indefinida, sino que tienen validez sólo dentro de determinados periodos de tiempo. Y aquí se encuentra uno de los problemas más graves en la definición

de los objetivos. Si se establecen periodos de tiempo cortos, por ejemplo, un año, puede suceder que la realización de un objetivo no haya tenido lugar más que por parte de los costes y no se hayan producido las utilidades.

(Martínez, 1996, págs. 104-105) Los objetivos son un instrumento y un medio para dirigir las empresas, ha de reunir características de aplicabilidad en la práctica; veamos alguna de ellas:

- a) Permiten comparar resultados, (ejecución real/ejecución planeada)
- b) Deben ser operativos para ser útiles, y ello supone que sean:
  - Claros (comprensibles).
  - Mensurables (siempre que sea posible).
  - Tengan en cuenta el plazo temporal y el espacio donde se desarrollan las actuaciones objeto.
  - Asignados a personas concretas, responsabilizadas, principalmente, en su consecución.
  - Supongan un reto ambicioso, pero alcanzable
- c) Los directivos responsables de los resultados, que serán evaluados con su consecución, han de participar en su fijación (negociar), y así comprometerse en su ejecución.
- d) Centrarse en metas esenciales para la empresa, grupo o unidad organizativa.

(Garteiz, 2009, pág. 1) Los objetivos o metas empresariales proporcionan una definición más clara de la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el ámbito sobre el cual se desarrollan las actividades empresariales, además de identificar los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener.

#### **2.3.2.4. Toma de decisiones**

##### **2.3.2.4.1 Concepto**

Según (Cohen & Enrique, 2005, págs. 194-197) la toma de decisiones es el proceso en el cual una persona debe escoger entre dos o más alternativas. La toma de decisiones empresariales depende de una serie de personas que están apoyando el mismo proyecto.

Muchos administradores consideran que la toma de decisiones es su principal trabajo ya que constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién ha de hacerlo, cuándo y dónde, y en ocasiones hasta cómo se hará. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

Según (Herrero de Castro, 2006, pág. 32) Proceso de la Toma de Decisiones:

- a) Para desarrollar un proceso de toma de decisiones del cual resulte una decisión, el decisor ha de descubrir o ha de plantearse un problema hasta entonces no manifestado, o bien puede reproducirse con distintos matices una situación ya vivida.
- b) Ante una situación problemática, el decisor ha de disponer de información sobre la naturaleza del problema planteado. Si no la tiene ha de procurar buscarla para evitar una decisión en estado de incertidumbre. La información juega una baza de enorme importancia, puesto que determina las correctas o

incorrectas percepción de la realidad (en caso internacional), formación de imágenes, elaboración de alternativas y evaluación de alternativas.

- c) Una vez que dispone de alternativas, ha de evaluarlas, esto es, conocer con la mayor precisión posible las posibles consecuencias y resultados de las alternativas planteadas.
- d) Una vez efectuada la evaluación, el decisor optará por una de las estrategias, presumiblemente aquella que la obtenga una mayor compensación o satisfacción del objetivo propuesto.
- e) La ejecución de la decisión será la siguiente fase. Para ello es fundamental que exista una perfecta comunicación y coordinación entre los entes decisores y ejecutores implicados, así como el tiempo suficiente para que se movilicen los recursos administrativos necesarios.
- f) Una vez se conozcan los resultados de la decisión, tiene lugar una fase de evaluación de los mismos, con el objetivo de comprobar el grado de satisfacción obtenido.

Según (Mochón, 2006, pág. 140) La toma de decisiones es el proceso mediante el cual los directivos responden a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno analizado las opciones posibles y llevando a cabo determinaciones sobre objetivos y acciones empresariales específicas.

Según (Mochón, 2006, pág. 140) El proceso de toma de decisiones es distinto según trate de decisiones programadas o no programadas

#### **2.3.2.4.2 Decisiones Programadas**

La toma de decisiones programadas es una rutina, que prácticamente se convierte en un proceso automático. Las decisiones programadas son las que se han realizado tantas veces en el pasado que los gestores han desarrollado reglas o



pautas de comportamiento que deben aplicarse cuando se dan determinadas circunstancias.

Los directivos pueden desarrollar reglas y procedimientos que regulen buena parte de las actividades que desempeña la organización. De hecho la mayor parte de toma de decisiones relacionadas con el día a día de una organización son decisiones programadas.

#### **2.3.2.4.3 Decisiones no Programadas**

Las decisiones no programadas se toman en respuesta a las oportunidades o amenazas no usuales ante las que no se dispone de reglas que los gestores puedan aplicar. Las reglas no existen pues las situaciones son inesperadas o inciertas y los directivos carecen de la información necesaria para desarrollarlas. En otras palabras, las decisiones no programadas o no rutinarias son las que tienen lugar en respuesta a las oportunidades y amenazas inusuales e impredecibles,

#### **2.3.2.4.4 Importancia**

La toma de decisiones es importante ya que permite que el administrador analice y valore el problema o situación a fin elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.

Además, una adecuada toma de decisiones contribuye a mantener la armonía y coherencia de las actividades empresariales así como el cuidado de su eficiencia.

En la Toma de Decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

#### 2.3.2.4.5 Tipos

Según Martínez Matías (2005: Internet) Existen nueve tipos de decisiones, las cuales son:

- **Individuales:** Este tipo de decisiones se dan cuando existe un problema que es fácil de resolver.

Existen algunos aspectos que se consideran positivos en una decisión individual.

- La decisión individual es una decisión que se toma en menos tiempo, es más rápida y ágil.
- Al ser tomada por una persona, su responsabilidad es más clara y se asume con más facilidad. El nivel de decisión es mayor.

Además, se plantean algunos aspectos negativos.

- Es susceptible a tener menos aciertos ya que contiene un solo punto de vista y pierde las perspectivas que da la decisión de un grupo.
- Puede tornarse subjetiva.
- Requiere de buena visión y formación de la persona que decide.
- Evitar emitir juicios de valor, o anticipar los hechos.
- **Gerenciales:** Son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.

Ventajas de esta decisión:

- Puede ser una decisión de mayor calidad, debido a la diversificación de puntos de vista debido a que existe mayor análisis sobre los pro y contras, ventajas e inconvenientes que ésta puede arrojar.
- Una decisión que se toma en equipo puede ser aceptada y asumida con más facilidad.
- La responsabilidad es asumida y aceptada por todos quienes han tomado la decisión.
- La opinión de cada uno es importante y colabora en la decisión final.

Inconvenientes de la decisión grupal.

- Se invierte más tiempo en su análisis.
- No suele existir una persona identificable que se haga responsable del resultado final.
- El trabajar en equipo muchas veces se constituye en un problema.

#### **2.3.2.4.6 Cualidades personales para la toma de decisiones**

Existen ciertas cualidades que hacen que los administradores o quienes toman decisiones sean buenos o malos.

De entre las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones están: la experiencia, el buen juicio, la creatividad y las habilidades cuantitativas.

- **Experiencia:** La experiencia enriquece la habilidad que tiene un mando para tomar decisiones, el concepto de veteranía en una organización con

aquellas personas o trabajadores que tienen el mayor tiempo de servicio, se fundamenta en el valor o cantidad de experiencia, lo cual viene compensado de un mayor salario. En la selección de candidatos para puestos de trabajo, la experiencia tiene gran peso a la hora de su selección pues los éxitos o errores pasados conforman la base para la acción futura, se supone que los errores previos son potencial de menores errores futuros.

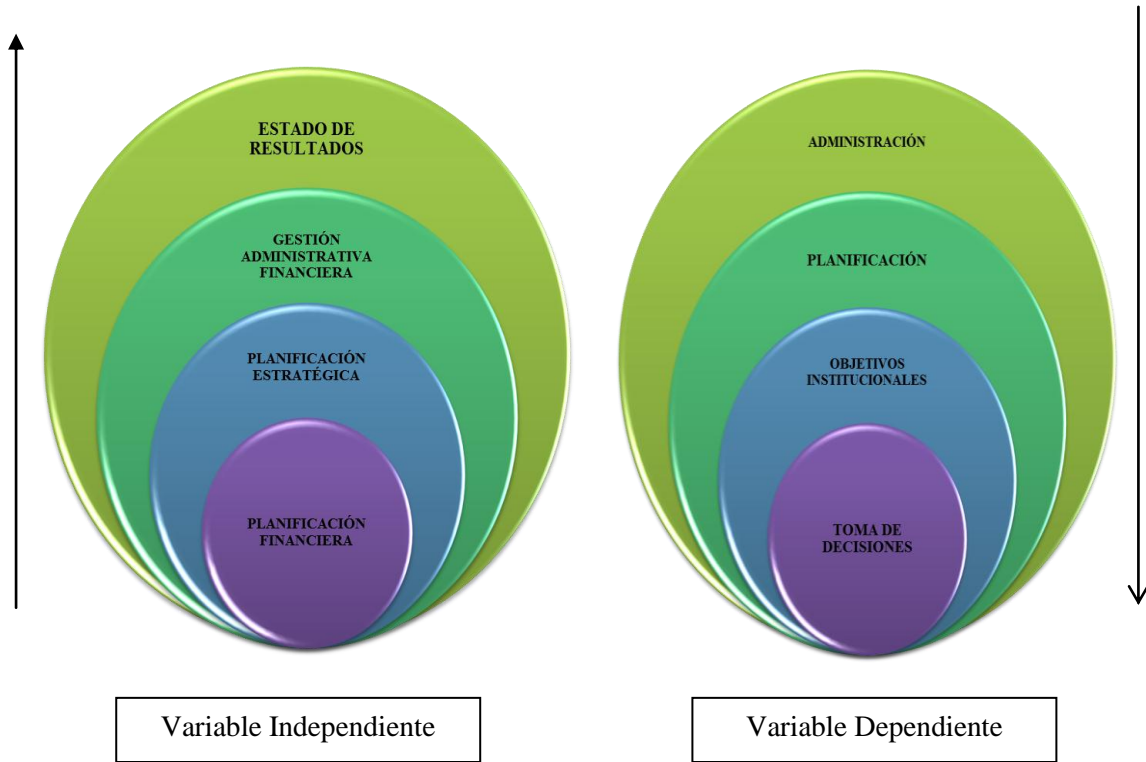
- **Buen juicio:** Se refiere a la habilidad de evaluar información de forma inteligente y sabia. El buen juicio está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia de quien toma las decisiones. De allí se supone que el juicio mejora con la edad y la experiencia.

El juicio es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el tomador de decisiones sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

- **Creatividad:** Es la habilidad que tiene el tomador de decisiones para combinar o asociar ideas de manera única y así lograr un resultado nuevo y útil.

El administrador creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia y más aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas.

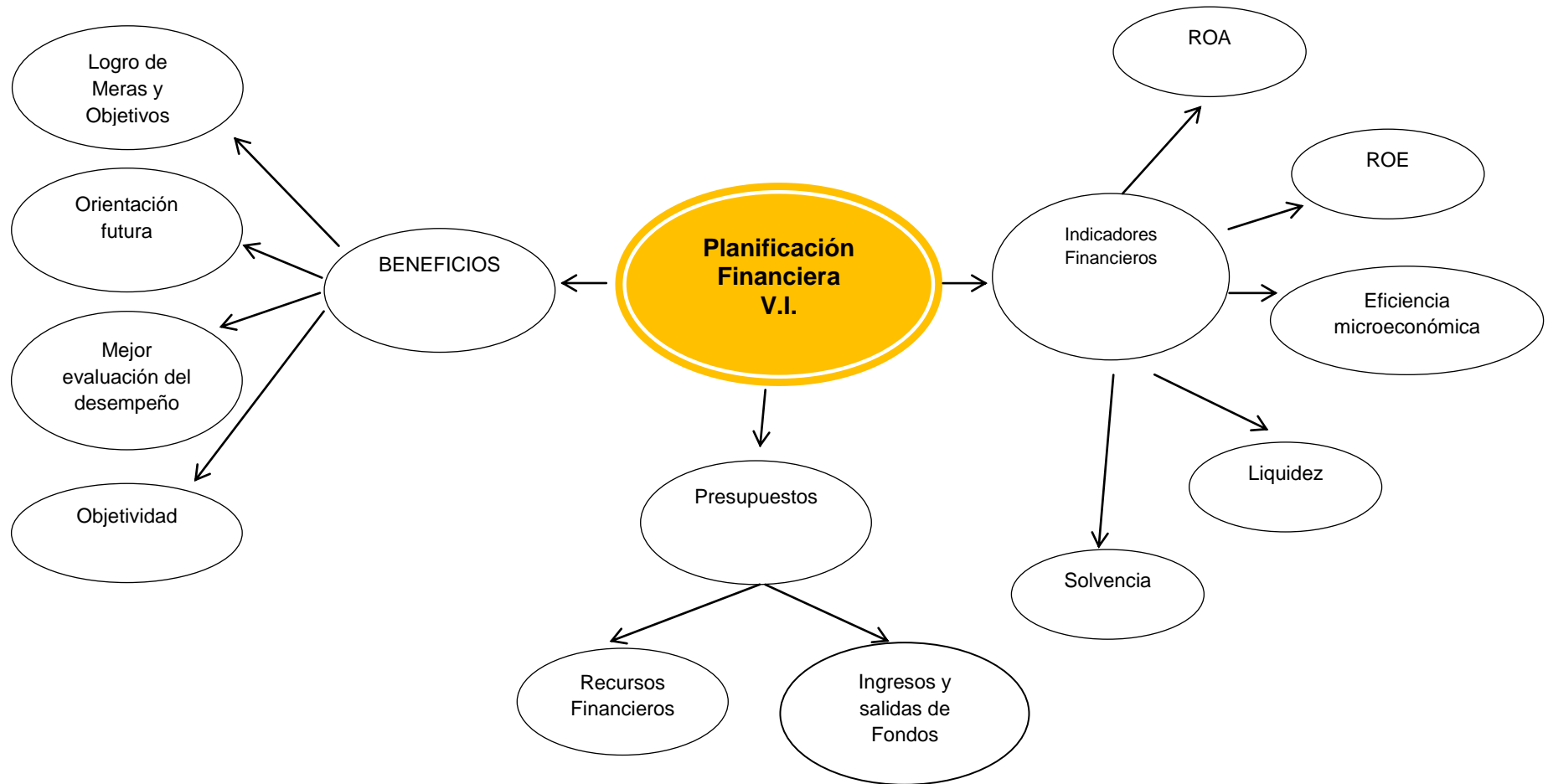
### 2.3.3. Red de Inclusiones Interrelacionadas



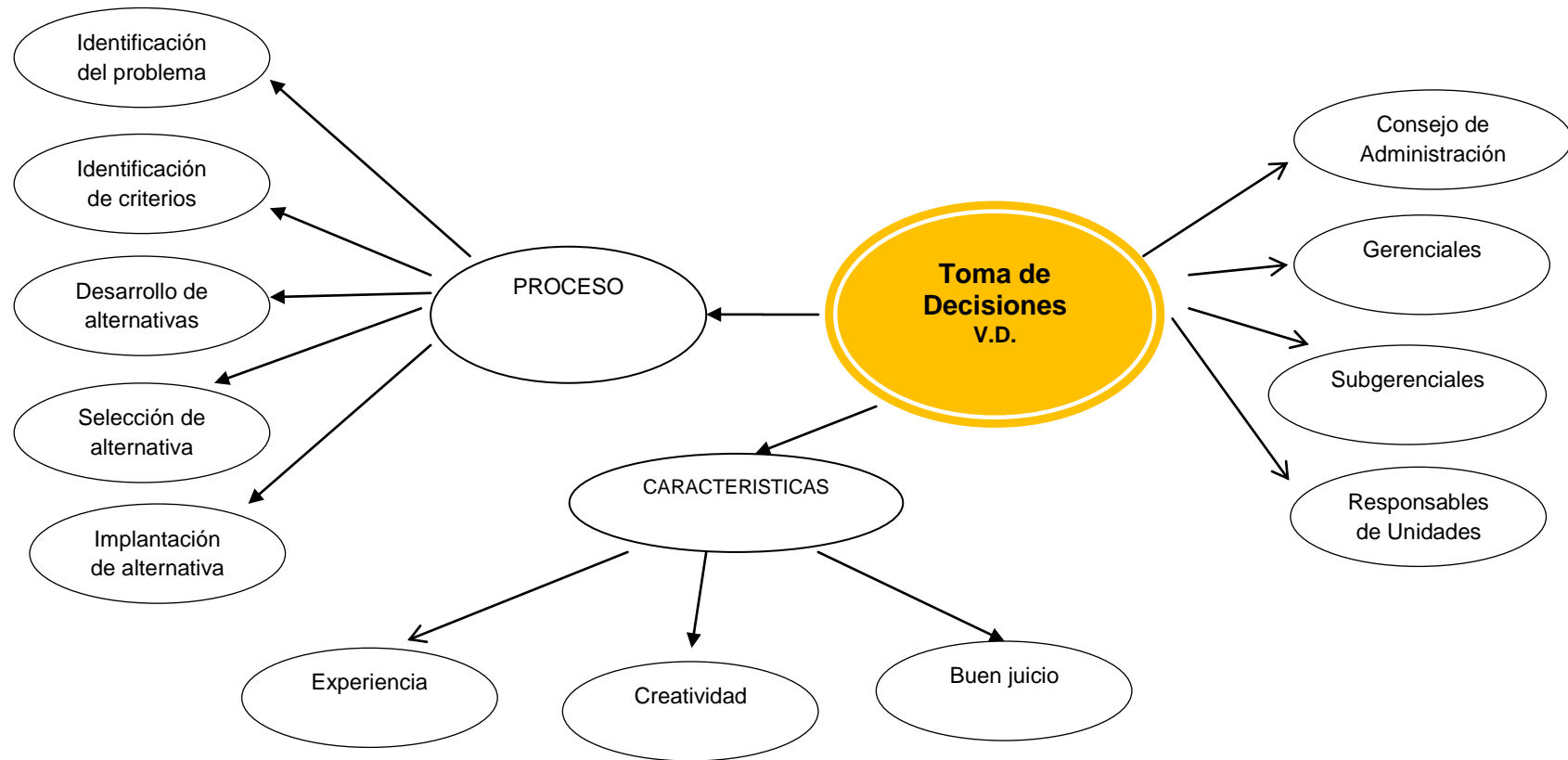
**Ilustración 8: Superordinación conceptual**

**Elaborado por: Paula Mera**

### 2.3.4. Constelación de ideas: Variable Independiente



### 2.3.5. Constelación de ideas: Variable Dependiente



**Ilustración 9: Subordinación de Variables**

**Elaborado por: Paula Mera**

## **2.4. Hipótesis**

La Planificación Financiera incide en la Toma de Decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

## **2.5. Señalamiento de variables**

### **Variable Independiente**

- Planificación Financiera

### **Variable Dependiente**

- Toma de decisiones



## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Enfoque de la investigación**

Para la ejecución de esta investigación se aplicaron dos enfoques: cualitativo y cuantitativo dando énfasis en el cuantitativo debido a las características que presenta el mismo teniendo que, los objetivos y el proceso de investigación solo es conocido por los técnicos y la investigadora, la población no tiene que reaccionar frente a la investigación o a la acción decidida, los resultados del estudio son destinados para la investigadora y la Institución o centro de investigación, la población no tiene que conocerlos ni discutirlos.

La investigación o metodología cuantitativa está caracterizada por el uso de magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística.

La metodología cuantitativa tiene entre sus elementos al problema de investigación, en el cual debe existir una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico ya sea lineal, exponencial o similar.

- Su naturaleza es descriptiva.
- Permite al investigador “predecir” el comportamiento del consumidor.
- Los métodos de investigación incluyen las encuestas.
- Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.

#### **3.2. Modalidad de Investigación**

##### **3.2.1. Documental Bibliográfica**

De acuerdo con Cázares y otros, la investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos,

entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento.

Las fuentes documentales pueden ser, entre otras: documento escritos, como libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, encuestas y conferencias escritas; documentos fílmicos, como películas, diapositivas, fílmicas; documentos grabado, como discos, cintas y cassetes, incluso documentos electrónicos como páginas web.

En la presente investigación se analizaron documentos como Balances, indicadores financieros, Planes, diapositivas y se realizaron encuestas.

### **3.2.2. De Campo**

De acuerdo con Cázares y otros, *“en la investigación de campo el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos”*.

En el presente trabajo se realizaron encuestas a los clientes internos de la Cooperativa, datos que fueron de gran utilidad para el proceso de recolección de información.

## **3.3. Nivel o tipo de investigación**

### **3.3.1. Descriptiva**

La investigación descriptiva tiene por objetivo, la representación de las características de los fenómenos de mercadeo y determinación de la frecuencia con que se representan, la determinación del grado de asociación de las variables

de mercadeo y la formulación de pronósticos en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos del mercadeo.

Con esta investigación se determina el grado de asociación de las variables y las características que presenta el problema para dar soluciones factibles.

### **3.3.2. Técnicas de investigación**

#### **3.3.2.1. Encuesta**

Según (ABRIL, 2012), *“la encuesta es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información”*; de ahí que no debemos ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar.

El cuestionario es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra.

Para recolectar información en esta investigación, se realizaron encuestas a una muestra previamente determinada de los clientes internos de la Cooperativa, quienes con su información ayudaran a comprobar nuestra hipótesis y dar cumplimiento a nuestros objetivos planteados.

#### **3.3.2.2. Entrevista**

Para (ABRIL, 2012), *“la entrevista es un diálogo intencional, una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información.”*

La utilización frecuente de la entrevista por los medios de comunicación (radio, prensa y televisión) en sus noticieros, programas de opinión, programas científicos o artísticos nos han permitido familiarizarnos con esta técnica.

En la presente investigación se realizó una entrevista informal al Gerente General de la Cooperativa a fin de obtener información importante para el desarrollo del trabajo.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

Para (OTROS), la población o universo es la totalidad de elementos a investigar.

*Universo o población es la totalidad de los elementos que queremos estudiar mediante la investigación directa de una fracción del mismo llamada "muestra". Una muestra es una parte representativa de un conjunto de población o universo, cuyas características debe reproducir en pequeño lo más exactamente posible.*

El universo de estudio lo conforman 221 funcionarios (clientes internos) de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.

#### **3.4.2. Muestra**

Para (BERGANZA, 2005):

*"La muestra es una operación auxiliar dentro del proceso de investigación. Es una parte o fracción de un conjunto. La muestra representa a los sujetos u objetos de estudio. El universo hipotético será la totalidad del conjunto de elementos, seres u objetos que se pretenden investigar. Comprende todas las poblaciones existentes sobre las que se podría efectuar la investigación que se pretende realizar. La muestra, entonces, será un subgrupo de la población".*

Se procedió a determinar el tamaño de la muestra en base a la siguiente fórmula que se aplica para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2pQ + Ne^2}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confiabilidad 95%                       $0.95/2 = 0.4750 = 1.96$

P = Probabilidad de ocurrencia 0.5

Q = Probabilidad de no ocurrencia  $1 - 0.5 = 0.5$

N = Población (221)

e = Error de muestreo 0.05 (5%)

**n= 140 clientes internos**

A continuación, se detalla las escalas de valoración de sueldos que existen en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., de cuyo universo se tomó aleatoriamente para la aplicación de las encuestas:

Tabla 2: Cargos

No.	CARGOS
1	Auditor Interno
2	Subgerente Administrativo Financiero
3	Subgerente de Negocios
4	Responsable de Talento Humano
5	Responsable de la Unidad de Administración Integral de Riesgos
6	Responsable de TIC Informática
7	Gerente de Oficina Operativa 3
8	Contador General
9	Gerente de Oficina Operativa 2
10	Responsable de Calidad y Procesos
11	Responsable de la Coordinación de Negocios
12	Responsable de la Coordinación de Cobranza
13	Responsable de Marketing y Comunicaciones
14	Responsable de Operaciones
15	Tesorero General
16	Gerente de Oficina 1
17	Oficial de Cumplimiento
18	Asesor de Crédito 3
19	Asesor de Captaciones 3
20	Asesor de Crédito 2
21	Asesor de Captaciones 2
22	Analista Jurídico 2
23	Oficial de Seguridad Lógica
24	Auditor 2
25	Asesor de Crédito 1

26	Asesor de Captaciones 1
27	Administrador de base de datos y aplicaciones
28	Administrador de redes y seguridad informática
29	Analista Jurídico 1
30	Analista Programador Senior
31	Médico
32	Analista de Talento Humano
33	Analista Programador Junior
34	Auditor 1
35	Analista de Calidad y Procesos
36	Analista de la Unidad de Riesgos
37	Analista de Seguridad Industrial
38	Analista de Seguridad Física
39	Analista de Operaciones
40	Secretario del Consejo de Administración
41	Asistente Ejecutiva de Gerencia General
42	Contador 3
43	Analista de Cumplimiento
44	Analista Administrativo
45	Supervisor Operativo
46	Analista de Marketing
47	Asesor de Negocios
48	Supervisor de Microfinanzas
49	Asistente de Mantenimiento de Hardware y Software
50	Asistente de Subgerencia Administrativa y Financiera
51	Asistente de Subgerente de Negocios
52	Relacionador Público
53	Trabajador Social
54	Contador 2
55	Asistente de Proveeduría
56	Asesor de Microfinanzas
57	Asistente de Archivo de Socios/Clientes
58	Contador 1
59	Operador de Aplicaciones y Help Desk
60	Asistente Administrativo
61	Asistente de Calidad y Procesos
62	Asistente de Marketing
63	Asistente de Talento Humano
64	Asistente de Supervisor Operativo
65	Asistente de Atención al Cliente
66	Asistente de Cartera
67	Asistente de Tesorería
68	Asistente de Archivo General
69	Asistente de Cumplimiento
70	Asistente Operativo de Negocios
71	Cajero
72	Asistente de Call Center
73	Chofer Mensajero
74	Auxiliar de Servicios Generales y Mantenimiento
75	Mensajero
76	Asistente de Cobranza

**Fuente: COAC Oscus**

**Elaborado por: Paula Mera**

### 3.5 Operacionalización de Variables

#### 3.5.1 Operacionalización de la variable independiente: Planificación Financiera

Tabla 3: Planificación Financiera

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÌAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La <b>planificación financiera</b> es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.</p>	<p>Proyecciones</p> <p>Metas y Objetivos</p>	<p>% de cumplimiento del presupuesto</p> <p>Periodicidad de socialización de presupuestos</p> <p>Cantidad de metas mensuales</p> <p>Frecuencia de evaluación de resultados</p>	<p>¿La Cooperativa realiza proyecciones y metas financieras para alcanzar los objetivos institucionales?</p> <p>¿Los presupuestos de la Cooperativa, son socializados?</p> <p>¿Conoce usted las metas que debe cumplir?</p> <p>¿Con qué periodicidad son evaluados los resultados</p>	<p>Encuesta dirigida a los clientes internos</p>

<p><b>La planificación financiera</b> es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.</p>	<p>Indicadores financieros</p>	<p>Indicadores de: Cartera de crédito Morosidad Rentabilidad</p> <p>Comparación de indicadores financieros con la competencia</p>	<p>obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera?</p> <p>¿Conoce si la Cooperativa cuenta con planificación estratégica?</p> <p>¿Con qué frecuencia se aplican indicadores y análisis financiero de la entidad?</p> <p>¿La Cooperativa realiza comparaciones entre sus indicadores financieros y los de la competencia?</p>	
---	--------------------------------	---	---	--

Elaborado por: Paula Mera



### 3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente: Toma de Decisiones

Tabla 4: Toma de Decisiones

CONCEPTUALIZACION	CATEGORÌAS	INDICADORES	ITEMS BASICOS	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>La <b>toma de decisiones financieras</b> es el proceso mediante el cual los responsables realizan una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida empresarial y así alcanzar las metas y objetivos planteados</p>	<p>Niveles jerárquicos</p> <p>Objetivos y</p>	<p>Responsables de la toma de decisiones</p> <p>Cantidad de decisiones eficientes y eficaces</p> <p>Evaluación de reforma de metas y objetivos</p>	<p>¿Quiénes toman la mayor cantidad de las decisiones institucionales?</p> <p>¿Considera usted que las decisiones tomadas en la cooperativa son oportunas?</p> <p>¿Considera usted que las decisiones tomadas por los responsables son eficientes y eficaces?</p> <p>¿Con qué frecuencia son</p>	<p>Encuesta dirigida a los clientes internos</p>

	Metas	% de contribución de trabajo en el cumplimiento de metas	<p>tomadas las decisiones institucionales?</p> <p>¿Con qué frecuencia se replantean las metas financieras?</p> <p>¿Considera que su desempeño laboral contribuye a cumplir con las metas financieras?</p>	
--	-------	--	---	--

**Elaborado por: Paula Mera**

### 3.6 Recolección de la información

Este informe contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

Las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información y los instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida se detallan en el siguiente cuadro:

Tabla 5: Técnicas e instrumentos

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
Lectura	Tesis de grado de planificación financiera, toma de decisiones. Libros especializados.
Entrevista	Check List
Encuesta	Páginas web - Internet Cuestionario

**Elaborado por: Paula Mera**

Para la recolección de datos se utilizaron los siguientes procedimientos:

Tabla 6: Procedimientos para recolección de datos

ENCUESTA	¿Para qué sirve?	Profundizar y conocer la realidad del tema investigado y alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.
	¿A qué personas o sujetos?	Gerente de la Cooperativa, empleados y directivos
	¿Sobre qué aspectos?	Misión, visión, objetivos. Indicadores de gestión Toma de decisiones
	¿Quién?	Autora: Ing. Paula Mera
	¿Cómo?	Con la aplicación de una encuesta a los clientes internos de la Institución.
	¿Dónde?	En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda

**Elaborado por: Paula Mera**

En la entrevista se aplicó el método inductivo con el objeto de recoger información para ser procesada en forma sistemática, el cual partió de casos, hechos y fenómenos de la realidad, llegando a descubrir los procesos eficientes y los que requieren mayor control.

### **3.7 Procesamiento y análisis de la información**

- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Representaciones gráficas.

Los datos tabulados se representaron gráficamente a través de barras debido a que aquellos muestran la información de una manera sencilla, se adaptan al tipo de variables presentadas y reflejan con exactitud los datos; los mismos fueron desarrollados a través del programa SPSS.

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis.

Se procedió al análisis de los datos aplicando el método del CHI CUADRADO y los resultados se presentan de forma gráfica para alcanzar una mayor comprensión y fácil interpretación en función de la hipótesis planteada.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1/4.2 Análisis e interpretación de los resultados

La tabulación de los resultados obtenidos de la aplicación de encuestas a todos los Responsables de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSUS Ltda., fueron realizados en el programa estadístico informático SPSS del cual se obtienen tablas y gráfico de barras, para luego analizar e interpretar los resultados mencionados.

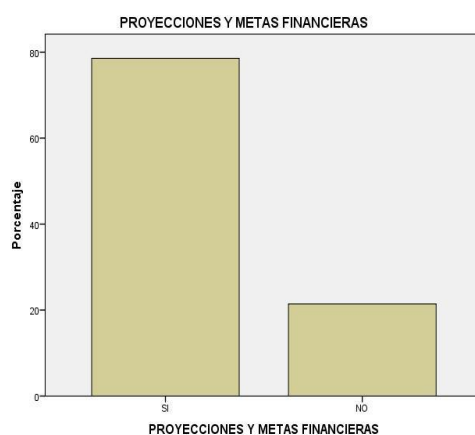
**Pregunta 1. ¿La Cooperativa realiza proyecciones y metas financieras para alcanzar los objetivos institucionales?**

Tabla 7: Proyecciones y metas financieras

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	110	78,6	78,6	78,6
Válidos NO	30	21,4	21,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera



**Ilustración 10: Proyecciones y Metas Financieras**

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 7, Proyecciones y Metas Financieras

- **Análisis:** De la encuesta realizada, el 79% afirma que la Cooperativa sí realiza proyecciones y metas financieras mientras que el 21% menciona que no las tiene.

**Interpretación:** Las proyecciones permiten, en cierto modo, definir el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., sí cuenta con las herramientas financieras para alcanzar sus objetivos institucionales tales como: planificación estratégica y financiera, objetivos, metas, visión, misión.

Estas proyecciones consisten en pronosticar ventas, gastos e inversiones en un período de tiempo, para traducir los resultados esperados en los estados financieros básicos: Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Efectivo.

La planificación financiera es presentada al Consejo de Administración en el mes de diciembre a fin de que sea aprobada para el siguiente período económico.

Otra de las herramientas que utiliza la Cooperativa es el Plan Operativo Anual, en donde plasma políticas institucionales a fin de que sean cumplidas.

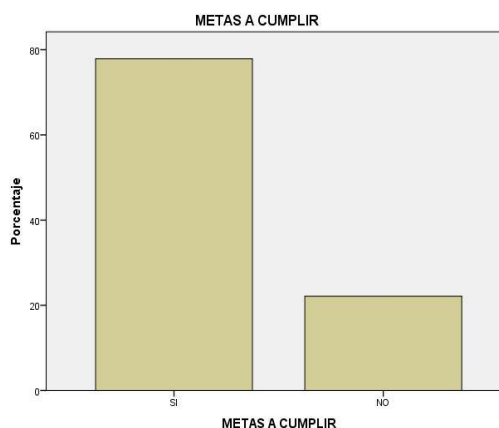
## Pregunta 2. ¿Conoce usted las metas que debe cumplir?

Tabla 8: Metas a Cumplir

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	109	77,9	77,9	77,9
Válidos NO	31	22,1	22,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera



### Ilustración 11: Metas a Cumplir

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 8, Metas a cumplir

- **Análisis:** De la encuesta realizada, el 78% afirma que sí conoce las metas que debe cumplir en su trabajo, en cambio el 22% de los encuestados señala que no las conoce.
- **Interpretación:** El personal de la entidad tiene bien definido el horizonte al cual debe llegar, sin embargo, existe una cantidad considerable que no lo conocen por lo que es indispensable la socialización de éstas a fin de optimizar los resultados y el cumplimiento de todos los objetivos establecidos.



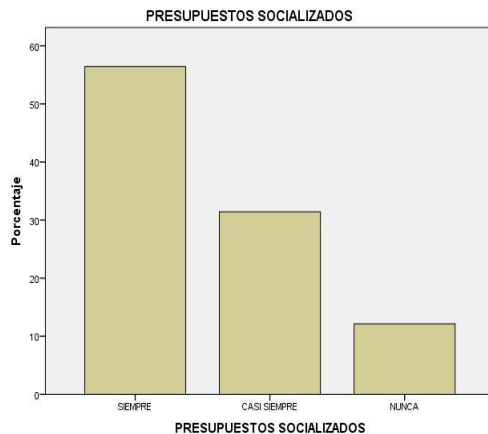
**Pregunta 3. ¿Los presupuestos de la Cooperativa son socializados?**

Tabla 9: Presupuestos socializados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	79	56,4	56,4	56,4
CASI SIEMPRE	44	31,4	31,4	87,9
NUNCA	17	12,1	12,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera



**Ilustración 12: Presupuestos Socializados**

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 9, Presupuestos Socializados

- Análisis:** De la encuesta realizada, el 56% manifiesta que los presupuestos de la Cooperativa son socializados, el 31% dicen que éstos son casi siempre socializados, y el 12% de los encuestados afirman que nunca lo son.
- Interpretación:** La mayor parte de los encuestados conocen sobre los presupuestos que maneja la Cooperativa, sin embargo, existe una cantidad importante de personas que no los conocen, lo que puede dar como resultado incumplimientos presupuestarios.

**Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia se aplican indicadores y análisis financieros de la entidad?**

Tabla 10: Indicadores y análisis financiero

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MENSUAL	131	93,6	93,6
	SEMESTRAL	6	4,3	97,9
	ANUAL	3	2,1	100,0
	Total	140	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera

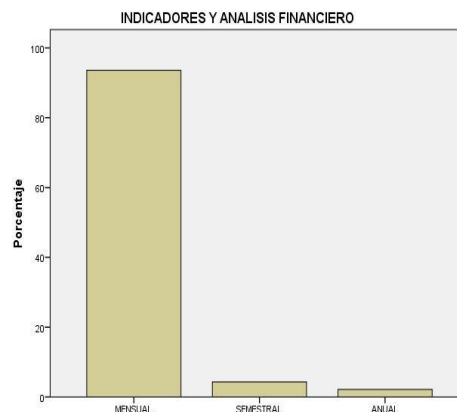


Ilustración 13: Indicadores y Análisis Financiero

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 10, Indicadores y Análisis Financiero

- **Análisis:** De la encuesta realizada, el 94% manifiesta que se aplican indicadores y análisis financiero mensualmente, el 4% dice que es 2 veces en el año y el 2% de los encuestados responde que se aplican anualmente.
- **Interpretación:** En la cooperativa el análisis financiero se lo efectúa periódicamente lo que constituye una fortaleza importante, ya que se tiene información crediticia y financiera actual para ser analizada y encontrar las falencias existentes y se pueda corregir en el menor tiempo posible.

**Pregunta 5. ¿La Cooperativa realiza comparaciones entre sus indicadores financieros y los de la competencia?**

Tabla 11: Comparación con la competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SEMANALMENTE	39	27,9	27,9
	MENSUALMENTE	66	47,1	75,0
	ANUALMENTE	35	25,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera

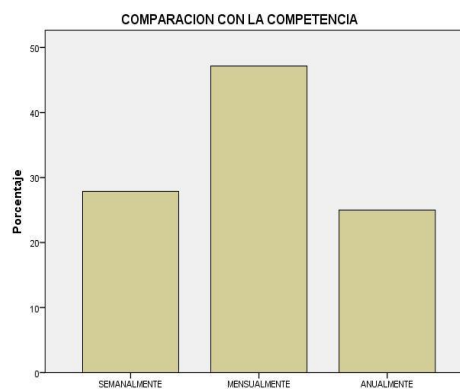


Ilustración 14: Comparación con la Competencia

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 11, Comparación con la competencia

- **Análisis:** De la encuesta realizada, el 28% responde que la Cooperativa realiza comparaciones entre sus indicadores financieros y los de la competencia semanalmente, el 47% mensualmente y el 25% anualmente.
- **Interpretación:** La Cooperativa OSCUS realiza comparaciones de sus resultados mensualmente, lo cual se constituye en una práctica sana para la toma de decisiones; estas comparaciones coadyuvan a la generación de estrategias financieras.

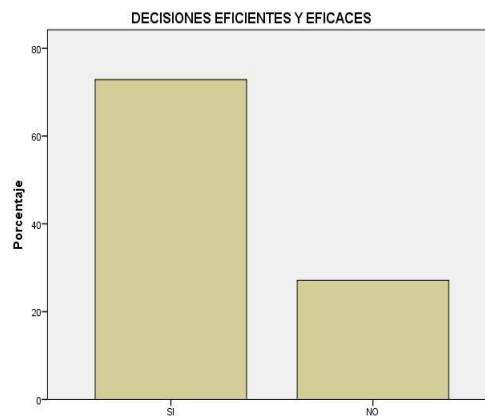
**Pregunta 6. ¿Considera usted que las decisiones tomadas por los responsables son eficientes y eficaces?**

Tabla 12: Decisiones eficientes y eficaces

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	102	72,9	72,9	72,9
Válidos NO	38	27,1	27,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera



**Ilustración 15: Decisiones**

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 12, Decisiones eficientes y eficaces

- **Análisis:** De la encuesta realizada, el 73% opina que las decisiones que se toman en la entidad son eficientes y eficaces, en cambio el 27% de los encuestados tienen una posición contraria.
- **Interpretación:** Los resultados arrojan que la toma de decisiones son eficientes y eficaces, esto se debe a las constantes reuniones permanentes de trabajo con los mandos gerenciales pero también cabe recalcar que existe una

cantidad considerable de clientes internos, que consideran que la toma de decisiones no son eficientes y eficaces.

**Pregunta 7. ¿Con qué periodicidad son evaluados los resultados obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera?**

Tabla 13: Evaluación de resultados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MENSUAL	93	66,4	66,4	66,4
TRIMESTRAL	14	10,0	10,0	76,4
Válidos SEMESTRAL	21	15,0	15,0	91,4
ANUAL	12	8,6	8,6	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera

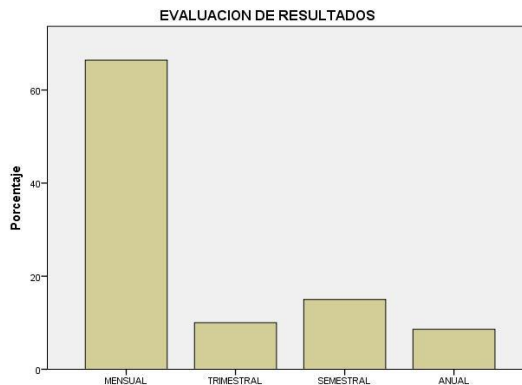


Ilustración 16: Evaluación de Resultados

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 13, Evaluación de resultados

- **Análisis:** De la encuesta realizada, el 66% opina que los resultados de la planificación financiera son evaluados mensualmente, el 10% de menciona que trimestral, el 15% responde que es semestral y el porcentaje restante manifiesta que es anual.
- **Interpretación:** De acuerdo a lo respondido por los encuestados, la Cooperativa presenta una evaluación de resultados de la planificación

financiera del 66% mensual, lo cual permite determinar los cumplimientos o incumplimientos a las metas

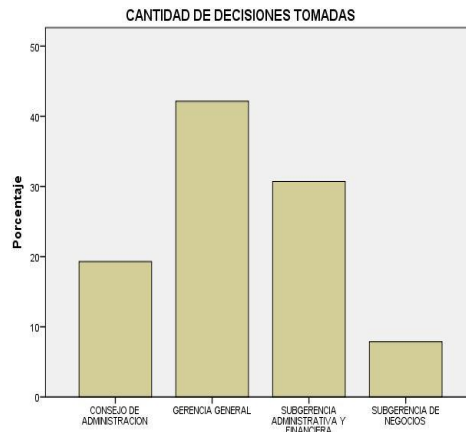
**Pregunta 8. ¿Quiénes toman la mayor cantidad de las decisiones institucionales?**

Tabla 14: Cantidad de decisiones tomadas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	27	19,3	19,3	19,3
GERENCIA GENERAL	59	42,1	42,1	61,4
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	43	30,7	30,7	92,1
SUBGERENCIA DE NEGOCIOS	11	7,9	7,9	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera



**Ilustración 17: Cantidad de Decisiones Tomadas**

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 14, Cantidad de Decisiones Tomadas

- **Análisis:** El 19% de decisiones es tomado por el Consejo de Administración, el 42% por Gerencia General, el 30% por Subgerencia Administrativa y Financiera y el 8% por la Subgerencia de Negocios.

- **Interpretación:** La Gerencia General es la Representante Legal de la entidad, por ende, toma la mayor cantidad de decisiones seguido del Consejo de Administración el cual es corresponsable de estas decisiones.

**Pregunta 9. ¿Con qué frecuencia son tomadas las decisiones institucionales?**

Tabla 15: Frecuencia de toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MENSUAL	74	52,9	52,9	52,9
TRIMESTRAL	29	20,7	20,7	73,6
Válidos SEMESTRAL	27	19,3	19,3	92,9
ANUAL	10	7,1	7,1	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera

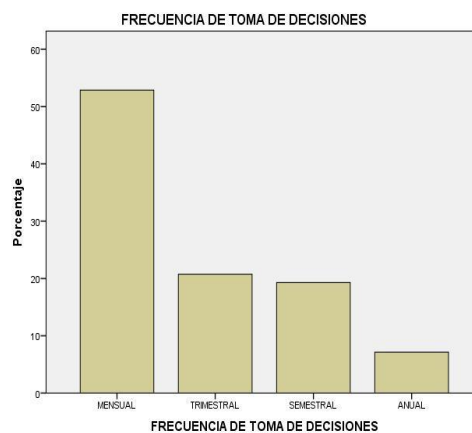


Ilustración 18: Frecuencia de decisiones tomadas

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 15, Frecuencia de decisiones tomadas

- **Análisis:** De la encuesta realizada, el 53% dice que mensualmente se toman las decisiones institucionales, el 21% trimestral, el 19% de los encuestados señala que es semestral y el 7% revela que es anual.

- **Interpretación:** Es importante mencionar que según las encuestas, la frecuencia mensual para la toma de decisiones equivale a un poco más del 50% de las decisiones globales, lo cual es un indicador que denota debilidad debido a que éstas deben tener un nivel de frecuencia más alta.

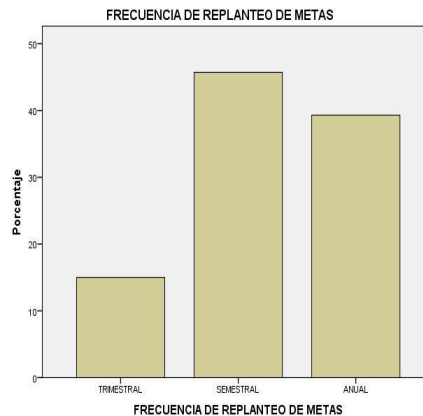
**Pregunta 10. ¿Con qué frecuencia se replantean las metas financieras?**

Tabla 16: Frecuencia de replanteo de metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	TRIMESTRAL	21	15,0	15,0	15,0
	SEMESTRAL	64	45,7	45,7	60,7
	ANUAL	55	39,3	39,3	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera



**Ilustración 19: Frecuencia de Replanteo de Metas**

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 16, Frecuencia de Replanteo de Metas

- **Análisis:** El 15% dice que las metas se replantean trimestralmente, el 46% que es semestralmente y el 39% que es en una vez en el año.



- **Interpretación:** Una vez conocidos los resultados es menester tomar decisiones y una de ellas es el replanteo de metas tomando en cuenta los objetivos estratégicos, ambiente político, ambiente económico y ambiente social, parámetros importantes a la hora de la fijación de metas; la mayor parte de metas financieras de la Cooperativa son replanteadas semestralmente.

**Pregunta 11. ¿Considera que su desempeño laboral contribuye a cumplir con las metas financieras?**

Tabla 17: Calidad de trabajo contribuye a cumplir metas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	131	93,6	93,6	93,6
Válidos NO	9	6,4	6,4	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera

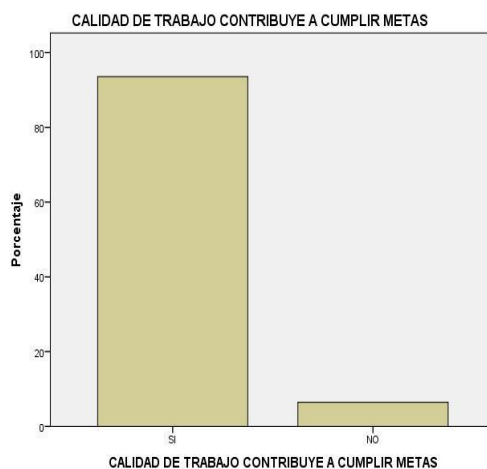


Ilustración 20: Calidad de Trabajo contribuye a cumplir metas

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 17, Calidad de Trabajo contribuye a cumplir metas

- **Análisis:** De la encuesta realizada, el 94% considera que su trabajo contribuye a cumplir con las metas establecidas y el 6% de los encuestados considera que no realiza su trabajo adecuadamente.

- **Interpretación:** La calidad del trabajo se sostiene en un buen ambiente laboral, la capacidad de ejecución de tareas de forma eficiente y la gestión interna de los jefes. Con este escenario favorable es muy hacedero el éxito de las metas.

**Pregunta 12. ¿Considera usted que las decisiones tomadas en la Cooperativa son oportunas?**

Tabla 18: Las decisiones tomadas son oportunas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	106	75,7	75,7	75,7
Válidos NO	34	24,3	24,3	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera

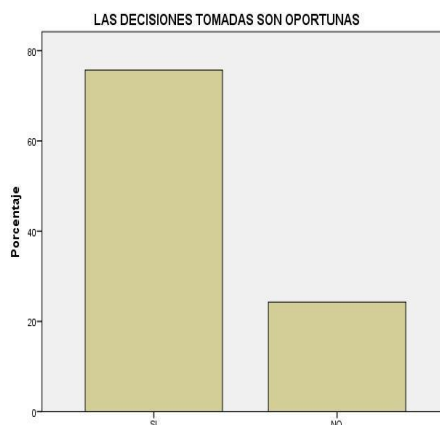


Ilustración 21: Decisiones Tomadas

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 18, Las decisiones tomadas son oportunas

- **Análisis:** De la encuesta realizada, el 76% considera que las decisiones tomadas por la Cooperativa son oportunas mientras que el 24% responde que no lo son.
- **Interpretación:** La mejor manera de tomar una decisión exitosa es planeando, apoyándose en el contexto, en experiencias, en lo que la decisión significa. El personal encuestado manifiesta que las decisiones tomadas en la entidad son

oportunas en un 76% considerando que el sinónimo de oportuno es en el momento en el que se produce el error y su efectividad depende del tiempo en el que sean tomadas.

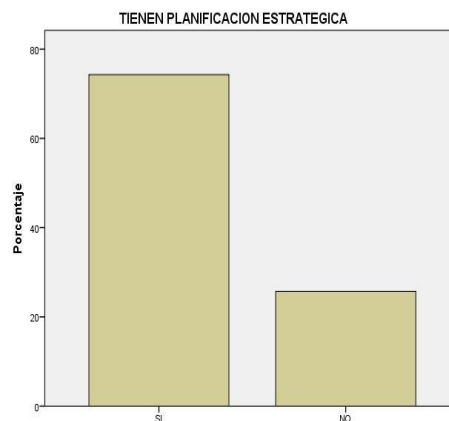
**Pregunta 13. ¿Conoce si la Cooperativa cuenta con Planificación Estratégica?**

**Tabla 19: Tienen planificación estratégica**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	104	74,3	74,3	74,3
Válidos NO	36	25,7	25,7	100,0
Total	140	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Paula Mera



**Ilustración 22: Planificación Estratégica**

Elaborado por: Paula Mera

Fuente: Tabla 19, Tienen planificación estratégica

- **Análisis:** De la encuesta realizada, el 74% responde que la Cooperativa cuenta con Planificación Estratégica y el 26% manifiesta que no la entidad no la tiene.
- **Interpretación:** La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. La mayor parte de los clientes internos de la Cooperativa OSCUS conocen que cuentan con la importante herramienta gerencial que es la Planificación Estratégica.

### 4.3 Verificación de la Hipótesis

De las encuestas aplicadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS se tomó de referencia las preguntas número 7 y 9. Para realizar la verificación de la hipótesis y comprobar si es necesario o no el rediseño de la planificación financiera para optimizar la toma de decisiones; se verificó con el Chi Cuadrado.

#### Hipótesis Nula:

Ho = La Planificación Financiera no incide en la toma de decisiones.

#### Hipótesis alternativa:

H<sub>1</sub> = La Planificación Financiera incide en la toma de decisiones.

A un nivel de significancia de 0,05

#### 4.3.1 Cálculo de Chi cuadrado

Tabla 20: Frecuencias Observadas

ALTERNATIVAS	CLIENTES INTERNOS		TOTALES
	PREGUNTAS		
	P7	P9	
Mensual	93	74	167
Trimestral	14	29	43
Semestral	21	27	48
Anual	12	10	22
<b>TOTALES</b>	<b>140</b>	<b>140</b>	<b>280</b>

Fuente: Tabla 13, Evaluación de Resultados – Tabla 15, Frecuencia de toma de decisiones

Elaborado por: Paula Mera

$$E = \frac{\text{Total de la Columna} * \text{Total de la Fila}}{\text{Total General}}$$

**Tabla 21: Frecuencias Esperadas**

ALTERNATIVAS	CLIENTES INTERNOS		TOTALES
	PREGUNTAS		
	P7	P9	
Mensual	83,50	83,50	167
Trimestral	21,50	21,50	43
Semestral	24,00	24,00	48
Anual	11,00	11,00	22
<b>TOTALES</b>	<b>140,00</b>	<b>140,00</b>	<b>280</b>

Fuente: Tabla 20, Frecuencias Observadas

Elaborado por: Paula Mera

**Tabla 22: Chi Cuadrado**

PREGUNTA	fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	$\sum \frac{(O - E)^2}{E}$
Pregunta 7 Mensual	93	83,50	9,50	90,25	1,08
Pregunta 7 Trimestral	14	21,50	-7,50	56,25	2,62
Pregunta 7 Semestral	21	24,00	-3,00	9,00	0,38
Pregunta 7 Anual	12	11,00	1,00	1,00	0,09
Pregunta 9 Mensual	74	83,50	-9,50	90,25	1,08
Pregunta 9 Trimestral	29	21,50	7,50	56,25	2,62
Pregunta 9 Semestral	27	24,00	3,00	9,00	0,38
Pregunta 9 Anual	10	11,00	-1,00	1,00	0,09
	<b>280,00</b>	<b>280,00</b>	<b>0,00</b>	<b>313,00</b>	<b>8,34</b>

Fuente: Tabla 20, Frecuencias Observadas – Tabla 21, Frecuencias Esperadas

Elaborado por: Paula Mera

**Grados de libertad**

**g.l. = (F-1) (C-1)**

G.L. = (4-1) (2-1)

G.L. = (3) (1)

G.L. = 3

**Tabla 23: Grados de libertad**

Tabla D.7: VALORES CRÍTICOS DE LA DISTRIBUCIÓN JI CUADRADA



g.d.	0,001	0,005	0,01	0,02	0,025	0,03	0,04	0,05	0,10	0,15	0,20	0,25	0,30	0,35	0,40
1	10,828	7,879	6,635	5,412	5,024	4,709	4,218	3,841	2,706	2,072	1,642	1,323	1,074	0,873	0,708
2	13,816	10,597	9,210	7,824	7,378	7,013	6,438	5,991	4,605	3,794	3,219	2,773	2,408	2,100	1,833
3	16,266	12,838	11,345	9,837	9,348	8,947	8,311	7,815	6,251	5,317	4,642	4,108	3,665	3,283	2,946
4	18,467	14,860	13,277	11,668	11,143	10,712	10,026	9,488	7,779	6,745	5,989	5,385	4,878	4,438	4,045
5	20,515	16,750	15,086	13,388	12,833	12,375	11,644	11,070	9,236	8,115	7,289	6,626	6,064	5,573	5,132
6	22,458	18,548	16,812	15,033	14,449	13,968	13,198	12,592	10,645	9,446	8,558	7,841	7,231	6,695	6,211
7	24,322	20,278	18,475	16,622	16,013	15,509	14,703	14,067	12,017	10,748	9,803	9,037	8,383	7,806	7,283
8	26,124	21,955	20,090	18,168	17,535	17,010	16,171	15,507	13,362	12,027	11,030	10,219	9,524	8,909	8,351
9	27,877	23,589	21,666	19,679	19,023	18,480	17,608	16,919	14,684	13,288	12,242	11,389	10,656	10,006	9,414
10	29,588	25,188	23,209	21,161	20,483	19,922	19,021	18,307	15,987	14,534	13,442	12,549	11,781	11,097	10,473
11	31,264	26,757	24,725	22,618	21,920	21,342	20,412	19,675	17,275	15,767	14,631	13,701	12,899	12,184	11,530
12	32,909	28,300	26,217	24,054	23,337	22,742	21,785	21,026	18,549	16,989	15,812	14,845	14,011	13,266	12,584
13	34,528	29,819	27,688	25,472	24,736	24,125	23,142	22,362	19,812	18,202	16,985	15,984	15,119	14,345	13,636
14	36,123	31,319	29,141	26,873	26,119	25,493	24,485	23,685	21,064	19,406	18,151	17,117	16,222	15,421	14,685
15	37,697	32,801	30,578	28,259	27,488	26,848	25,816	24,996	22,307	20,603	19,311	18,245	17,322	16,494	15,733

Fuente: Estadística aplicada Básica

### 4.3.2 Regla de Decisión

Se acepta la Hipótesis alternativa si:  $7.81 \leq 8.34$

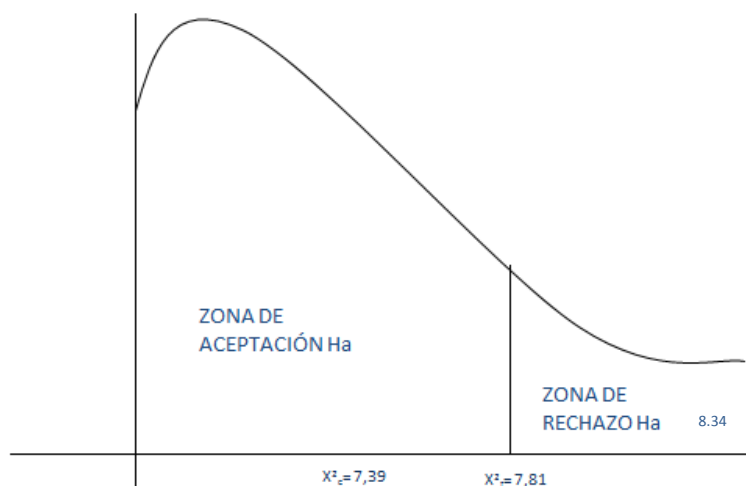


Ilustración 23: Comprobación gráfica de la Hipótesis

Elaborado por: Paula Mera

### **4.3.3 Conclusión**

Al comparar el resultado obtenido con CHI CUADRADO y la tabla a un nivel de significancia del 0,05 tenemos que 7.81 es  $\leq$  8.34 cumple la condición; por lo tanto se rechazó la  $H_0$  y se aceptó la  $H_1$ .

Entonces: “La Planificación Financiera incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.”

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Según los resultados obtenidos de la investigación, se llega a concluir lo siguiente:

Respecto al Objetivo Específico 1 que dice: *“Identificar las principales causas del incumplimiento de la Planificación Financiera para la determinación de puntos críticos.”*

- Las proyecciones y metas financieras definen en cierto modo el rumbo que tiene que seguir una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos y, la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS sí cuenta con estas herramientas financieras las cuales son elaboradas y propuestas al Consejo de Administración para su aprobación y cumplimiento.
- La elaboración de la planificación financiera no es realizada y socializada con todos los responsables de las unidades; por lo tanto, los incumplimientos presupuestarios, en cierto grado pueden ser susceptibles de irrealidad.
- El personal no cumple con los objetivos trazados en el Plan Operativo Anual y en el presupuesto, debido a que los responsables de las áreas no realizan una adecuada supervisión, control y seguimiento.
- Mensualmente existen incumplimientos presupuestarios en los grupos del Balance General y de Resultados, evidenciando incluso la falta de decisión y liderazgo de los jefes departamentales, Subgerencias y Gerencias.

Respecto al Objetivo Específico 2 que dice: *“Constatar la toma de decisiones realizada por el Consejo de Administración para la identificación de su nivel de cumplimiento en el año 2015.”*



- La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS realiza comparaciones mensuales de sus resultados con la competencia, lo cual se constituye en una práctica importante para la toma de decisiones, además de coadyuvar a la generación de estrategias institucionales.
- Existe un importante porcentaje de clientes internos que consideran que las decisiones tomadas por los responsables de los diferentes niveles, no son eficientes y eficaces; esto a pesar de los esfuerzos realizados con el fin de mejorar la productividad cooperativista.
- Parte del personal directivo y operativo de la entidad no tienen conocimientos sobre planificación financiera, su elaboración y aplicación.

Respecto al Objetivo Específico 3 que dice: *“Proponer reajustes a la planificación financiera de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., con el propósito de cumplir con el presupuesto y sus objetivos institucionales.”*

- Una vez conocidos los resultados, es menester tomar decisiones y una de ellas es el replanteo de metas tomando en cuenta los objetivos estratégicos, ambiente político, ambiente económico y ambiente social, parámetros importantes a la hora de la fijación de metas; la mayor parte de metas financieras de la Cooperativa son replanteadas semestralmente.

## **5.2. Recomendaciones**

Sobre la base de las conclusiones anteriores también se ha evaluado cuáles podrían ser las acciones más recomendables a tomar.

Respecto a las conclusiones del Objetivo Específico 1:

- Elaborar en trabajo en equipo, las proyecciones y metas financieras reales, flexibles y ejecutables con el fin de disminuir la brecha de incumplimientos

presupuestarios y cumplir con el Plan Operativo Anual. El Consejo de Administración debe conocer y entender las herramientas financieras mencionadas con el fin de aportar positivamente al momento de establecer propuestas.

- Socializar mensualmente los objetivos, presupuestos, metas, indicadores y resultados establecidos y alcanzados y, así, contribuir con un correcto aprovechamiento de los recursos administrativos y financieros.
- Realizar reuniones de trabajo frecuentes para analizar los problemas de la entidad, no solo con directivos y administradores sino también tomando en cuenta la participación activa de los empleados que aporten con buenas ideas.

Respecto a las conclusiones del Objetivo Específico 2:

- Los responsables de las áreas deben evaluar periódicamente el desempeño del personal a su cargo, con la finalidad de verificar si se están cumpliendo a cabalidad con los objetivos formulados en el Plan Operativo Anual y, a su vez, tomar acciones correctivas en caso de incumplimiento de las mismas.
- Tomar decisiones en los momentos oportunos y con el planteamiento de estrategias importantes y eficientes, que permitan subsanar o encaminar los resultados esperados por toda la Cooperativa.
- Capacitar a todo el personal con temas relacionados a planificación financiera y fortalecerlo con identidad cooperativa y trabajo en equipo para ayudar a mejorar la eficiencia administrativa y financiera de la Cooperativa.

Respecto a la conclusión del Objetivo Específico 3:

- Reajustar la planificación financiera para el segundo semestre del año 2015 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., con el propósito de lograr el cumplimiento de sus metas institucionales.

## **CAPITULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 Datos informativos**

- 6.1.1 Título** Reajuste a la Planificación Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS de la ciudad de Ambato.
- 6.1.2 Institución Ejecutora** **Institución:** Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda.
- 6.1.3 Beneficiarios** Asamblea General, Consejo de Administración, Equipo Ejecutivo, oficinas operativas.
- 6.1.4 Ubicación** **Dirección:** Calle Lalama entre Sucre y Bolívar.  
**Teléfonos:** (3) 2 825-085
- 6.1.5 Tiempo estimado para la ejecución:** **Inicio:** 01/07/2015  
**Fin:** 31/07/2015
- 6.1.6 Equipo Técnico Responsable** **Investigadora:** Ing. Paula Mera  
**Gerente:** Eco. Freddy Gallegos
- 6.1.7 Costo** El costo de la propuesta es de \$ 800,00 (ochocientos dólares americanos)

## **6.2 Antecedentes de la propuesta**

Como antecedentes de la planificación financiera propuesta para la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., se analizó el trabajo de investigación de (Moreno, 2013) del cual se destaca lo siguiente:

*“Actualmente los instrumentos financieros, en especial los instrumentos derivados son producto de la innovación financiera de los grupos multinacionales, que hace posible la generación de nuevos métodos, altamente sofisticados y riesgosos, que desafían el diseño de la política tributaria y en consecuencia los controles de las Administraciones Tributarias.”*

(Tapia, 2013) En su proyecto de investigación aborda el tema de la planificación financiera:

*“La planificación implica un proceso de evaluación y control de las medidas y objetivos establecidos, es la única forma en que es posible comprobar el éxito o fracaso de un plan y corregir aquellos aspectos que representan una desviación del rumbo trazado, la planificación constituye un elemento muy importante como mecanismo para influir sobre los procesos económicos, sociales y de esta manera propiciar el desarrollo.”*

La aplicación de estrategias en toda acción ayuda a la obtención de buenos resultados, ya que permite una revisión minuciosa de los elementos con que se cuenta, más aun cuando se trata de inversiones de capital, en donde el riesgo normalmente es alto.

## **6.3 Justificación**

Las empresas exitosas se mantienen en el mercado porque elaboran y aplican planes financieros para el mediano y largo plazo; la planificación financiera permite anticiparse al futuro y tomar las medidas correctivas necesarias para que

los eventos no afecten negativamente la empresa. Y esta planificación financiera puede estar expuesta a reajustes.

Se entiende por reajuste financiero a un conjunto de medidas que se pueden tomar a un nivel institucional o político para medir y controlar los gastos, los ingresos y las capacidades presupuestarias que esa institución tiene.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., utiliza la planificación financiera como herramienta de medición de cumplimiento de sus objetivos institucionales; algunos de los medidores de estos cumplimientos son los indicadores financieros y sus análisis.

Sin embargo, durante el segundo semestre de 2015 se han denotado incumplimientos presupuestarios por lo que se ve necesaria la realización de reajustes a sus metas y partidas presupuestarias.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo General**

Reajustar la planificación financiera con el fin de disminuir las brechas de incumplimiento presupuestarias y de alcanzar los objetivos institucionales, a través de una toma de decisiones acertadas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., para el segundo semestre del año 2015.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Conocer los fundamentos estratégicos sobre los que actúa y mantiene la Entidad.
- Evidenciar las metas establecidas en la Planificación Financiera de la Cooperativa para el año 2015.

- Realizar un análisis a los Estados Financieros a fin de determinar incumplimientos presupuestarios.
- Reajustar la planificación financiera para el aprovechamiento de las perspectivas económicas de la cooperativa.

## **6.5 Análisis de factibilidad**

### **6.5.1 Factibilidad Tecnológica**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., de la ciudad de Ambato cuenta con el equipo tecnológico adecuado y necesario para el desarrollo de la presente propuesta, el cual consta de:

- Plataforma informática
- Sala Virtual

### **6.5.2 Factibilidad Organizacional**

La propuesta planteada se hace imprescindible como herramienta básica para una mejor ejecución financiera y viabilizar la correcta toma de decisiones financieras.

Las políticas internas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., facultan a sus administradores la implementación de mejoras en sus aspectos administrativos y económicos para lograr una estabilidad institucional.

### **6.5.3 Factibilidad económico - financiero**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., por medio de las autoridades competentes, autorizan la erogación de recursos económicos necesarios para el desarrollo y ejecución de la propuesta.

## **6.6 Fundamentación Científico – Técnica**

### **6.6.1 FODA**

FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro.

FODA es el análisis de las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, por ejemplo: disponibilidad de recursos económicos, personal, calidad del producto, entre otros y, su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el país en donde se desenvuelve, por ejemplo: el pago de los impuestos, la legislación laboral, el desempleo o empleo, los avances tecnológicos, entre otros puntos.

### **6.6.2 Misión y Visión**

El concepto de misión refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, una empresa o una institución. Este motivo se enfoca en el presente, es decir, es la actividad que justifica lo que el grupo o el individuo está haciendo en un momento dado.

La misión depende de la actividad que la organización realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. Si se trata de una empresa, la misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado.

Por otro lado, la visión se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es

guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Por ejemplo: “su visión como funcionario es encontrar una manera novedosa y eficiente de administrar los recursos estatales”. O bien: “*La visión de la compañía es convertirse en la productora de automóviles de mejor calidad del mercado local*”.

La visión depende de la situación presente, de las posibilidades materiales presentes y futuras tal y como las perciba la organización, de los eventos inesperados que puedan ocurrir y de la propia misión que ya se haya planteado.

Ambos conceptos (misión y visión) juegan un papel importante como aspectos psicológicos y organizativos en cualquier estrategia a largo plazo, sea esta empresarial, política, personal, etc.

Una vez que se tiene un objetivo determinado, ambos conceptos permiten situarse en el presente (misión) y proyectarse hacia el futuro (visión) desde el plano racional, ya que permite vincular medios y fines, y también desde el emocional, ya que permite inspirar e incentivar a actuar incluso en situaciones desfavorables.

Ambos deben formularse conjuntamente, ya que es importante que sean *coherentes* entre sí, y que prevean las situaciones que pueden ocurrir dentro del plazo propuesto. No debe olvidarse que ambas son parte de una estrategia, y sirven al propósito de realizar un mismo objetivo.

### **6.6.3 Plan Operativo Anual**

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como plan operativo anual (POA). El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que



suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano.

Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las acciones para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico.

Todos los planes (de acción, operativo, estratégico, etc) de una empresa deben estar coordinados y ser coherentes entre sí.

Así mismo deberán plasmarse las necesidades de la empresa en cuanto a infraestructura necesaria para llevar a cabo las metas y para el normal funcionamiento de la compañía, es decir todos aquellos aspectos relacionados con la actividad ordinaria de la compañía y que puedan afectar a su efectividad y traer consecuencias para el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan operativo.

Normalmente, suelen detallarse la forma en la que la compañía prestará su servicio, características del local donde se encuentra la sede de la misma, los requerimientos de instalación y manutención de maquinarias, equipamiento y suministros necesarios para la actividad, las estrategias de compra-venta y almacenaje de los productos o servicio ofrecido, la cantidad y calidad de los proveedores con los que se contará para poner en marcha la empresa, entre muchos otros aspectos relativos a la actividad.

#### **6.6.4 Presupuesto**

Se llama presupuesto al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y egresos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y

términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año.

Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines, puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

Las siguientes funciones son las más importantes cuando hablamos en términos generales:

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos previamente presupuestos en correspondencia, esto para poder verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos podrán desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.
- Los presupuestos son útiles en la mayor parte de las organizaciones como: utilitaristas (*compañías de negocios*), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas.

- Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia los Objetivos Estratégicos.

### **6.6.5 Análisis Financiero**

Un análisis consiste en distinguir y separar las partes de un todo para llegar a conocer sus elementos y principios. Se trata del examen que se realiza de una realidad susceptible de estudio intelectual.

A través del análisis, es posible estudiar los límites, las características y las posibles soluciones de un problema.

Financiero, por otra parte, procede de finanzas, que es un concepto vinculado a la hacienda pública, los bienes y los caudales. La noción de finanzas se utiliza para nombrar al estudio de la circulación del dinero entre individuos, empresas o Estados.

El análisis financiero, por lo tanto, es un método que permite analizar las consecuencias financieras de las decisiones de negocios. Para esto es necesario aplicar técnicas que permitan recolectar la información relevante, llevar a cabo distintas mediciones y sacar conclusiones.

Gracias al análisis financiero, es posible estimar el rendimiento de una inversión, estudiar su riesgo y saber si el flujo de fondos de una empresa alcanza para afrontar los pagos, entre otras cuestiones.

## 6.7 Modelo Operativo

### 6.7.1 Esquema de la propuesta

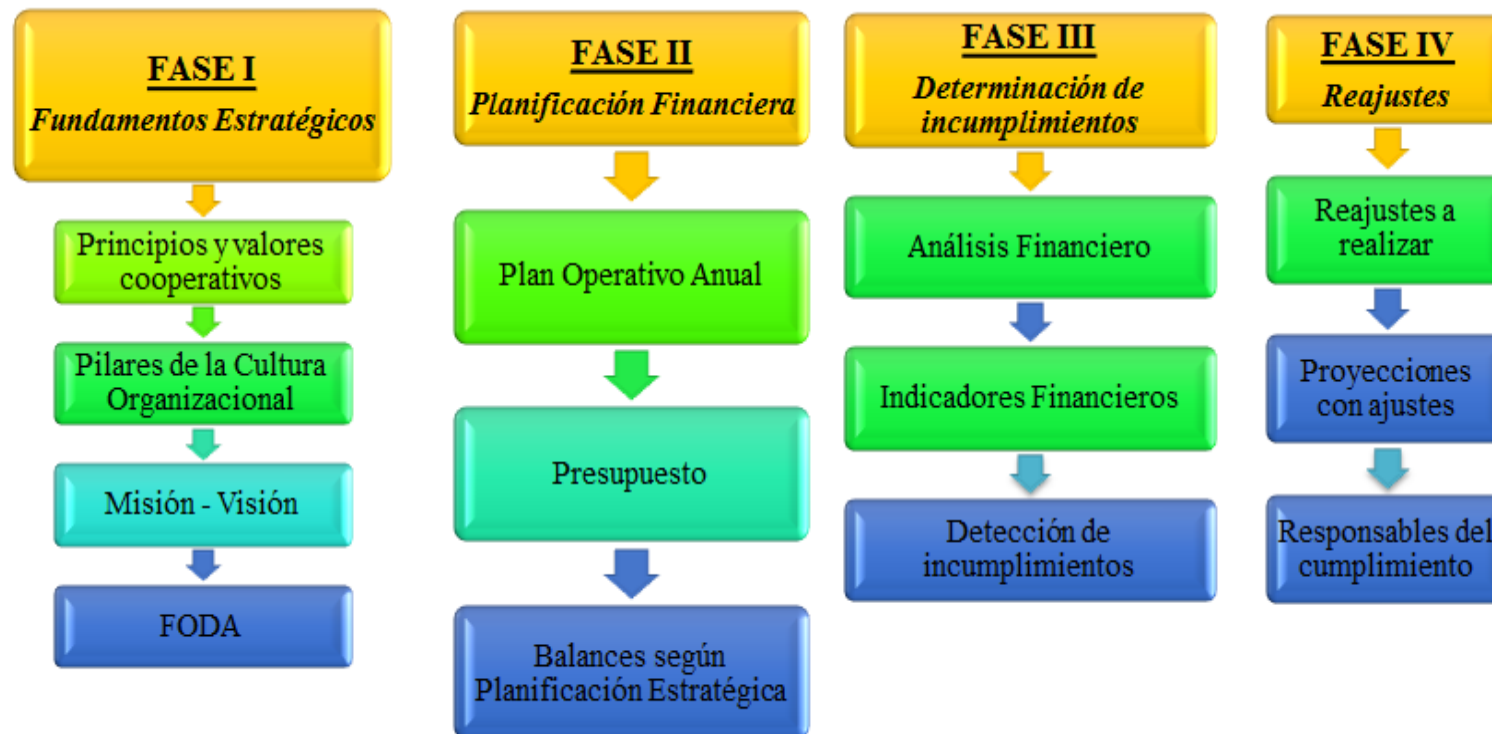


Ilustración 23: Modelo Operativo

Elaborado por: Paula Mera

# FASE I

## *Fundamentos Estratégicos*

## 6.7.1.1. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

### 6.7.1.1.1 PRINCIPIOS Y VALORES COOPERATIVOS

Según consta en el Estatuto, la Cooperativa se basa en los principios universales enunciados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), los que se mencionan a continuación según la Planificación Estratégica 2013-2015:

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN	OPERATIVIZACIÓN
1 ADHESIÓN ABIERTA Y VOLUNTARIA	La Cooperativa es una organización abierta para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y aceptar las responsabilidades que esto conlleva, sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa. Tanto la adhesión y retiro serán voluntarios, de acuerdo a lo establecido en el presente Estatuto y demás normativa interna.	A través de la expansión se procura incluir nuevos Socios, que sean beneficiarios de los Servicios Financieros y no Financieros que ofrece la Institución. Para el efecto el valor mínimo de Certificados de Aportación se ha disminuido.
2 CONTROL DEMOCRÁTICO DE LOS SOCIOS	La Cooperativa es una organización democrática en donde todos sus Socios podrán elegir y ser elegidos con igual derecho de voto, un Socio un voto.	OSCUS promueve la participación de sus Socios en los procesos electorales. Para el año 2013 se realizará la elección de Representantes, a través de quienes se designará los Directivos de la Institución.
3 PARTICIPACIÓN ECONÓMICA DE LOS SOCIOS	Los Socios contribuyen al capital social por las aportaciones en dinero, representadas en Certificados de Aportación.	Con corte al 31 de octubre, el Capital Social de la Cooperativa está constituido por \$9.8 millones distribuidos en 120.858 Socios.
4 AUTONOMÍA E INDEPENDENCIA	La Cooperativa es una organización autónoma e independiente, controlada democráticamente por sus Socios.	Las decisiones se adoptan a través de sus Organismos de Representación.

PRINCIPIO	DESCRIPCIÓN	OPERATIVIZACIÓN
5 EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN INFORMACIÓN	La Cooperativa brindará educación y entrenamiento a sus Socios, Representantes, Directivos y Funcionarios, de tal forma que contribuyan eficazmente a su desarrollo. La Cooperativa informará al público acerca de su naturaleza, gestión financiera y los beneficios sociales que proporciona.	Se mantiene el beneficio de los servicios no financieros, a través de CapaciosCUS, con eventos de capacitación gratuitos en todas las Oficinas Operativas. Adicionalmente a través de la página web el Socio-Cliente puede acceder a información Institucional
6 COOPERACIÓN ENTRE COOPERATIVAS	La Cooperativa trabajará de manera conjunta con otras organizaciones para fortalecer el movimiento cooperativo de ahorro y crédito.	Cumpliendo con este principio, la Cooperativa es parte y mantiene representación en los Organismos de Integración Cooperativa, adicionalmente que entre sus políticas se han definido algunas con el propósito de fomentar la cooperación entre las fraternas
7 COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	La Cooperativa trabajará para el desarrollo sostenible de su comunidad.	Manifestado a través de los pilares de la Cultura Organizacional e incluido en la Planificación a través de uno de sus ejes del Mapa Estratégico

**Ilustración 24: Principios y Valores**

**Fuente: COAC Oscus**

- **VALORES**

Según el Estatuto, la Cooperativa se basará en los siguientes valores universales de:

- Ayuda mutua:** El compromiso cooperativo se traduce en lograr metas comunes en función del trabajo en equipo potencializando las individualidades de cada uno de sus integrantes.
- Responsabilidad social:** Entendida como la gestión que genera valor agregado, basada en transparencia, valores éticos y comunicación, orientada a mejorar las relaciones con todos los grupos de interés de la Cooperativa, en los ámbitos social, medioambiental y económico.

- c) **Democracia:** El gobierno participativo se ejerce a través de la Asamblea General y de los Consejos, quienes representan el nivel de propiedad, con derechos, atribuciones y responsabilidades.
- d) **Igualdad:** Todos los Socios tienen los mismos derechos y obligaciones, además participan en igualdad de condiciones.
- e) **Equidad:** Se reconoce el esfuerzo que aportan sus integrantes, de manera justa y equilibrada, se distribuyen los excedentes entre todos sus asociados según las políticas internas, prevaleciendo el fortalecimiento institucional.
- f) **Solidaridad:** Es compromiso de los cooperativistas, elevar la calidad de vida de sus asociados y de la comunidad principalmente de aquellos sectores socio-económicos más vulnerables.

#### **6.7.1.1.2 PILARES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para darle una mayor fuerza al compromiso institucional, en el Estatuto se encuentra incluido lo siguiente:

Se entenderá como **Identidad Cooperativa** a lo siguiente:

- a) Difundir la marca “OSCUS” identificándola como Cooperativa de Ahorro y Crédito, propiciando atraer nuevas generaciones hacia la comunidad cooperativista.
- b) Desarrollar y potenciar las competencias del personal para generar servicios de calidad inspirados en los principios y valores cooperativos.
- c) Fomentar en todos los estamentos el conocimiento, creencia y pertenencia de los principios y valores cooperativos y que eso conlleve a reflejarlo a los



usuarios de los servicios.

- d) Impulsar el sentido de propiedad de los Socios hacia su cooperativa.

Se entenderá como **Responsabilidad Social** a lo siguiente:

1. Elevar el nivel de vida de nuestros Socios y clientes a través de servicios financieros y no financieros de carácter social, estos últimos serán exclusivos para los Socios y los menores de edad que mantengan una cuenta de ahorros a través de su representante.
2. Fomentar el cuidado del medio ambiente al interior de la Institución y proyectarla hacia la colectividad.
3. Incentivar la aplicación de los valores culturales, familiares y cívicos.
4. Otorgar capacitación enfocada a elevar la calidad de vida de los Socios.
5. Facilitar la atención a las personas con capacidades diferentes dotando de la infraestructura adecuada.
6. Procurar la inclusión de personas con capacidades diferentes, a su nómina de trabajadores.
7. Reconocer el ahorro y el crédito del socio mediante tasas diferenciadas.

Se entenderá como **Trabajo en Equipo** a lo siguiente:

1. Impulsar la participación de todos los estamentos de la Cooperativa en lo que a cada uno le corresponda, en el desarrollo institucional.
2. Construir escenarios de desarrollo profesional a fin de contribuir con la

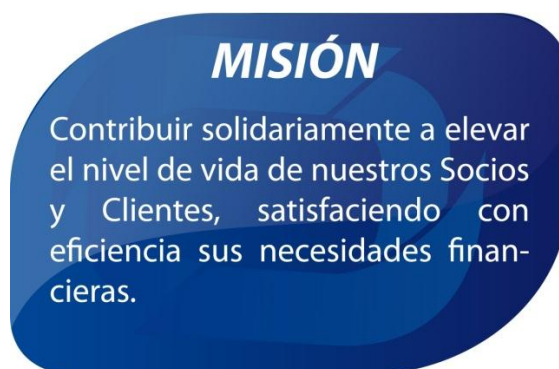
superación del personal.

3. Aplicar metodologías de empoderamiento basadas en la socialización de acciones, objetivos, metas y logros alcanzados.
4. Liderazgo basado en el ejemplo.

Se entenderá como **Gestión de Calidad** a lo siguiente:

1. Crear ambientes de calidad y calidez que inspiren confianza cooperativista.
2. Fomentar el compromiso y participación de todos los miembros de la Cooperativa hacia una Gestión de Calidad Total.
3. Implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad que conlleve a la mejora continua en los procesos

#### **6.7.1.1.3 MISIÓN - VISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD**





**Ilustración 25: Misión y Visión**

**Fuente:** COAC Oscus

Adicionalmente, se incluye la política de calidad adoptada en función del direccionamiento asumido para enfocar las iniciativas al Sistema de Gestión de Calidad.



**Ilustración 26: Política de Calidad**

**Fuente:** COAC Oscus

#### **6.7.1.1.4 ANÁLISIS FODA**

Para el análisis del FODA institucional y la definición de las estrategias que nos permitan alcanzar la Visión se ha requerido la participación y criterio de los diferentes actores de la Cooperativa; es decir, Representantes, Directivos, Gerencia General, Subgerencias. La opinión de los Gerentes de Oficinas Operativas, Jefaturas Departamentales y trabajadores directamente relacionados con el Socio Cliente, con el propósito de que su formulación

sea lo más objetiva posible y cumpla con las aspiraciones de la Cooperativa en su conjunto.

Producto de ese trabajo se han obtenido las siguientes matrices y las estrategias que deben tomarse en cuenta para poner en práctica la planeación estratégica, cuyos resultados se presentan en la siguiente forma:

**Tabla 24: Análisis FODA**

AMENAZAS
1. Proliferación de Cooperativas
2. Potencial incremento de la morosidad (eliminación del buró de crédito)
3. Salir del control de la SBS por una campaña adversa de los Bancos y la amenaza de riesgo reputacional
4. Incertidumbre política
5. Elevado índice delincuencia
6. Actividad eruptiva del volcán Tungurahua
7. Escalada de tasas pasivas y promociones
8. Eliminación de las preferencias arancelarias por parte de EEUU y la Unión Europea
9. Disminución de remesas por la crisis económica europea
10. La desincorporación de los C/A por efecto de las NIIFS
11. Sobreendeudamiento a los Socios/Clientes por la proliferación de oferentes de crédito
12. Presencia del BIESS en la oferta de crédito

FORTALEZAS
1. Disponer de un Sistema de Gestión de Calidad certificado en ISO 9001-2008.
2. Certificación en la aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo.
3. Posicionamiento de la marca en la zona sierra centro
4. Crecimiento y tamaño de activos
5. Los indicadores de eficiencia mejores al sistema bancario
6. Cobertura de la cartera en riesgo
7. 50 años de experiencia cooperativa
8. Oportunidad de desarrollo y crecimiento profesional del Talento Humano
9. Diversificación del riesgo crediticio
10. Nivel de profesionalización del talento humano
11. La imagen corporativa
12. Los servicios no financieros
13. Alianzas internacionales
14. Estabilidad de gobierno corporativo
15. Distribución de excedentes en reserva
16. Participación de mercado en cartera
17. Disponer de Planes de Continuidad y Contingencias
18. Contar con una estructura organizacional diferenciada de las COACS no controladas

OPORTUNIDADES
1. Captadores del sector cooperativo
2. Posibilidad de incursionar en nuevos productos y servicios
4. Oportunidad de expansión geográfica
12. Incursión de nuevos mercados a través de innovaciones tecnológicas
5. Fusión por absorción
3. Emisión de obligaciones como fuente de fondeo
6. Disponibilidad de líneas de crédito
8. Captar fondos en el mercado de valores
10. Oportunidad de captar recursos por el crecimiento de la burocracia
11. Fondeo a través de la venta de cartera
7. Ser cabeza de red aspectos operativos o tecnológicos
9. Alianzas para responsabilidad social a través de CERES
10. Mejoramiento continuo a través de las quejas y sugerencias
11. Posibilidad de fondeo a través de venta de cartera
12. Incursionar en nuevos mercados a través de la tecnología

DEBILIDADES
1. Descalce de plazos
2. Deficiencia en la atención al cliente
3. Falta de asesoramiento al Socio/Cliente
4. Concentración de las captaciones
5. Alto porcentaje de socios inactivos
6. Limitada cobertura geográfica
7. Falta de capacitación al personal
8. Sistema inadecuado para la medición del desempeño
9. Falta de aplicación en el tema de Responsabilidad Social
10. Productos y servicios no posicionados
11. No se cuenta con estrategias para la atención de públicos jóvenes
12. No se cuenta con un sistema de comunicación adecuado
13. No ha desarrollado toda la posibilidad de oferta de productos y servicios
14. Sistema informático no escalable
15. Baja calificación de riesgos
16. Alta morosidad
17. No se ha implementado un sistema de educación financiera (fomentar la cultura del ahorro)
18. Falta de especialización en el negocio de captaciones
19. El socio no conoce sus derechos, beneficios y obligaciones
20. Imagen física deteriorada e inadecuada distribución del edificio matriz
21. Falta de privacidad en la atención al público en algunas oficinas operativas
22. Escaso material POP
23. Falta de capacitación para evacuación por eventos externos
24. Deficiencia en el sistema de administración del archivo
25. Respuesta lenta en la concesión de créditos
26. Falta de segmentación de Socios/Clientes
27. Falta de agilidad en la elaboración de convenios y contratos
28. Interrupción de los servicios electrónicos en el proceso del cierre
29. Bajo nivel de satisfacción del Socio/Cliente
30. Falta de agilidad en el proceso de reclutamiento
31. Falta de una política adecuada de la fidelización de Socios
32. Falta de profundización en la difusión del servicio de call center

**Elaborado por: Paula Mera**

**Fuente: COAC Oscus**

# **FASE II**

## ***Planificación Financiera***

### **6.7.1.2 PLANIFICACIÓN FINANCIERA**

Dentro de esta fase, se encuentra el conocimiento situacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., en lo referente al aspecto financiero, por ello y a continuación se da a conocer el Plan Operativo Anual, Presupuesto y los Balances según la Planificación Estratégica 2013- 2015 de la Institución y que han sido aprobados por Consejo de Administración, con el fin de determinar información importante para la realización de ajustes.

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización, enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

**Tabla 25: Plan Operativo Anual 2015**

Estrategias	No.	Acciones	Valor Agregado	RELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	Indicador
					Primaria	Otros													Humanos	Materiales	Financieros		
							ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15					
Desarrollando competencias de acuerdo a cada proceso	1	Fomentar la práctica de actividades complementarias para desarrollar y fortalecer las competencias de los trabajadores	SI	Gestión de Calidad	TH	CTH															\$12,000,00	Cronograma de ejecución de actividades	Desarrollar al menos una actividad por semestre
	2	Establecer mecanismos para seleccionar instituciones que proporcionen capacitación efectiva para el área de Negocios	SI	Gestión de Calidad	TH	CTH																Informe de mecanismos establecidos	Al menos un mecanismo aplicado
	3	Ejecutar Programas especializados de capacitación de las áreas de Negocios	SI	Gestión de Calidad	TH	SNEG																Programa de Capacitación Especializado anual aprobado por el Comité de Talento Humano y Registro de Asistencia de personal del área de negocios de los eventos de capacitación programados.	Aplicado el programa en al menos el 90% de los Gerentes de Oficinas Operativas, Asesores (Crédito Captación y Negocios) y Asistentes Operativos de Negocios
	4	Establecer y aplicar el Plan de Capacitación por Competencias Empresariales.	SI	Gestión de Calidad	TH	CTH															\$0,00	Registro de asistencia al evento de capacitación realizado	Al menos una actividad ejecutada
	5	Diseñar y aplicar el Buzón de sugerencias de trabajadores	SI	Gestión de Calidad, Trabajo en equipo	MKT	C y P, TH															\$0,00	Procedimiento aplicado	Implementación del buzón de sugerencias Evaluación de las sugerencias comunicadas a través del buzón



Estrategias	No.	Acciones	Valor Agregado	RELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	Indicador
					Primaria	Otros	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	Humanos	Materiales	Financieros		
Manteniendo el nivel de clima laboral sustentado en la motivación del Talento Humano, para incentivar el trabajo en equipo, liderazgo y la comunicación interna	6	Evaluar en línea el conocimiento de al menos dos cuerpos legales en el año	SI	Identidad Cooperativa	TH	CTH													\$0,00	Cuestionario disponible para evaluación	Aprobación de al menos el 80% de los evaluados		
	7	Ejecutar programas de ELEARNING para inducción del personal que se incorpora a la Institución		Gestión de Calidad	TH	TIC													\$4.000,00	Aplicativo disponible	Al menos una inducción realizada en el programa E LEARNING		
Fomentando el conocimiento de nuestra Identidad Cooperativa	8	Incluir temas de identidad cooperativa a través de juegos.		Identidad Cooperativa	MKT	SAF TIC SNEG													\$10.000,00	Implementación de Juegos	Al menos un juego en aplicación		
	9	Desarrollar concursos en los centros educativos que propicien el conocimiento de la identidad cooperativa		Identidad Cooperativa	MKT	SAF GOP													\$10.000,00	Cuento disponible para distribución	Al menos 10 centros educativos		
	10	Realizar actividades incluyentes con Representates, Directivos y Trabajadores para fomentar las competencias empresariales	SI	Gestión de Calidad	TH														\$10.000,00	Planificación de actividades para la inclusión de todos los estamentos para fomentar las competencias empresariales	Ejecución de eventos de acuerdo a la planificación		
Implementando un sistema de remuneración variable en base al sobrecumplimiento de metas	11	Proponer un sistema de remuneración variable	SI	Gestión de Calidad	TH	CTH													\$0,00	La propuesta del sistema de remuneración variable presentada al CAD	Resolución del Consejo de Administración		
Identificando, midiendo, mitigando y controlando los riesgos operativos relacionados al factor personas	12	Propiciar la identificación y notificación de eventos de riesgo a través de varios mecanismos.			UAIR	CyP													\$0,00	Mecanismo Implementado	Superar el 100% del número de eventos de riesgos notificados en el año 2014		
Concientizando la Aplicación de normativa en Prevención de Lavado de Activos	13	Capacitar en Prevención de Lavado de Activos a Directivos, Gerente y Trabajadores (basados en jurisprudencia y doctrina).		Gestión de Calidad	OC	CAD, G, TH										Asesoría Externa				Capacitación evaluada	Al menos el 95% de trabajadores que hayan aprobado la capacitación		
	14	Socializar entre Socios y Clientes las obligaciones relacionadas con la Prevención de Lavado de Activos		Gestión de Calidad	OC	MKT											Tripticos o informativos volantes	\$3.000,00	Material de difusión	Al menos el 90 % de los reportes trimestrales de disponibilidad de folletos reportados por los Gerentes de Oficinas Operativas.			

Estrategias	No.	Acciones	Valor Agregado	RELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	Indicador					
					Primaria	Otros													Humanos	Materiales	Financieros							
							ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15										
Definiendo mecanismos de difusión para el conocimiento y aplicación de los Derechos y Obligaciones de los Socios	15	Difundir en los eventos de CapaciOSCUS, información relacionada con los Derechos y Obligaciones de los Socios	SI	Identidad Cooperativa	MKT	SNEG																					Informe de evaluación de CapaciOSCUS entregado	Confirmación de recepción del folleto en al menos el 80% de los participantes
Difundiendo permanentemente información de educación financiera a Socios Clientes	16	Ejecutar un evento de educación financiera en el Programa de CapaciOSCUS	SI	Responsabilidad Social	CEAS	SNEG, GOP,TH																					Cronograma de CapaciOSCUS	Ejecutado al menos un evento de CapaciOSCUS por Oficinas Operativas
Socializando la información y aspectos más relevantes de la Cooperativa	17	Disponer en forma semestral del Informativo OSCUS sobre aspectos relevantes de la Institución	SI	Trabajo en equipo	G	MKT																					Informativo OSCUS impreso	Informativo distribuido en todas las Oficinas Operativas
Desarrollando el conocimiento de la Identidad Cooperativa	18	Organizar un evento de discusión de Identidad Cooperativa, con instituciones frateras, de integración o de control		Identidad Cooperativa	CAD,G																		\$5.000,00		Invitaciones realizadas	Al menos un evento ejecutado		
	19	Evaluar y reformular el Programa de la Escuela de Gobierno		Gestión de Calidad	CAD	CE-G																			Informe de evaluación	Evaluación realizada e informada al CAD		
	20	Fortalecer un Programa de Educación Financiera		Gestión de Calidad	G,CAD	CE																			Plan de Mejoras Aprobado	Programa aprobado		
Involucrando al Proceso de Gobierno en temas de Gestión de Calidad	21	Capacitar a Representantes y Directivos sobre temas relacionados a la Gestión de Calidad.	SI	Gestión de Calidad	TH	CyP																			Material de Capacitación Disponible	Al menos un evento ejecutado con todos los estamentos de gobierno		

Estrategias	No.	Acciones	Valor Agregado	RELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	Indicador
					Primaria	Otros	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	Humanos	Materiales	Financieros		
Actualizando la plataforma tecnológica para disponer de niveles de escalabilidad, seguridad y automatización de los procesos	22	Utilizar dispositivos móviles para ingresar información del Socio/Cliente en campo cuya fuente de ingreso corresponda al negocio	SI	Gestión de Calidad	SNEG	CN, TIC													15000	15000	\$30.000,00	Sistema en funcionamiento	Módulo en producción en al menos una Oficina Operativa
	23	Optimizar el proceso de desembolso y evaluar la posibilidad de validación automática de firmas	SI	Gestión de Calidad	RO	TIC																Reportes automáticos disponibles	Al menos un reporte automático generado Al menos una propuesta de software evaluada
	24	Disponer de un aplicativo que permita mantener bases de datos para los procesos de reclutamiento		Gestión de Calidad	TH	TIC SAF															\$10.000,00	Aplicativo disponible	Base de datos en uso
	25	Implementar un sistema digital de administración documental para la comunicación, seguimiento y cumplimiento de resoluciones de los Consejos		Gestión de Calidad	TIC	CAD															\$9.000,00	Sistema implementado	Sistema disponible para uso en el último trimestre del año
	26	Actualizar el sistema de Depósitos de Ahorro a la Vista.	SI	Gestión de Calidad	TIC	SNEG,CN																Sistema de cuentas de ahorro a la vista disponible para apertura de cuentas	Utilización del nuevo sistema de Depósitos a la Vista en al menos una Oficina Operativa
	27	Iniciar el proceso de digitalización del archivo vigente de Socios y Clientes y archivo general	SI	Responsabilidad Social	SAF	TIC, C&P															\$50.000,00	Digitalización realizada	Digitalizar el archivo de al menos una Oficina Operativa o un área del Corporativo
Accediendo a productos y servicios on-line	28	Apoyar al desarrollo de iniciativas de emprendimiento	SI	Responsabilidad Social	SNEG	CN, MKT, TIC, Cy P, GOP														\$35.000,00	Operaciones Generadas	Al menos 7 operaciones otorgadas al cierre de diciembre	
Mitigando el riesgo de exposición de la información con el establecimiento de controles.	29	Definir un plan para la evaluación del desempeño del sistema de administración de la seguridad de la información			OSL																Cronograma de Trabajo	Cumplimiento de al menos el 80% del cronograma aprobado, con evaluaciones semestrales	
Incorporando controles para detectar posibles transacciones inusuales	30	Definir el perfil de riesgo del Socio Cliente y Trabajadores, en el tema de Lavado de Activos			UC	TIC														\$0,00	Informe mensual	n/a	

Estrategias	No.	Acciones	Valor Agregado	RELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	Indicador				
					Primaria	Otros	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	Jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	Humanos	Materiales	Financieros						
Potencializando los productos financieros	31	Analizar la factibilidad del diseño de un producto de captaciones	SI	Gestión de Calidad	SNEG	CN,MKT																			Informe de evaluación	Al menos un producto evaluado	
	32	Desarrollar e implementar campañas por cada producto y servicio, de acuerdo a disponibilidad de presupuesto		Trabajo en equipo	MKT	SNEG																	Presupuesto de Marketing			Campañas aprobadas	Campañas implementadas de acuerdo a presupuesto Incremento de usuarios del producto sobre el que se haya focalizado la campaña
	33	Implementar un área de cobranza		Trabajo en Equipo	SNEG	SAF																				Area de Cobranza implementada	Operativa el área para la aplicación de la Gestión de Cobranza
	34	Proponer condiciones favorables de crédito para Socios Clientes cuyas actividades sean certificadas a través de licencias ambientales	SI	Responsabilidad Social	SNEG	CN																				Propuesta de política presentada al Consejo de Administración	n/a
	35	Implementar el producto verde de acuerdo a diseño y aprobación	SI	Responsabilidad Social	SNEG	CN, CRS																		\$10.000,00		Producto Operando	Producto operativo en al menos dos Oficinas Operativas
Creando Campañas de posicionamiento de marca OSCUS por plaza	36	Diseñar campañas de marca por plaza	SI		MKT	G																			Campaña de posicionamiento presentada	Campañas ejecutadas en las tres plazas de acuerdo a cronograma (Tena, Quito y Guayaquil)	
	37	Ejecutar campañas de marca			MKT																			\$100.000,00	Implementación de campaña	Campaña de marca realizada en al menos una de las Oficinas de Tena, Quito y Guayaquil	

Estrategias	No.	Acciones	Valor Agregado	RELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	Indicador				
					Primaria	Otros	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	Humanos	Materiales	Financieros						
Revisando y modificando el Modelo de Negocios	38	Aprobación de Procedimientos, Políticas del Negocio, Fichas de Competencias y Estructura	SI	Gestión de Calidad	SNEG	CAD																			Resolución de Consejo de Administración	Resolución de aprobación de Directorio de las propuestas de reforma a Reglamentos y Procedimientos	
	39	Difusión del modelo al área de Negocios	SI	Gestión de Calidad	SNEG	CN																			Reglamentos y Procedimientos Difundidos	Difusión realizada en todas las Oficinas Operativas	
	40	Desarrollo de TIC	SI	Gestión de Calidad	TIC	SNEG, CN																			Sistema disponible para pruebas	Sistema ajustado de acuerdo a reforma de Políticas y Procedimientos	
	41	Capacitación Asistentes Operativos de Negocios	SI	Gestión de Calidad	SNEG	CN																			Reglamentos y Procedimientos Difundidos	Difusión realizada en todas las Oficinas Operativas	
	42	Pruebas de TIC	SI	Gestión de Calidad	TIC	SNEG, CN																			Sistema en Producción	Sistema ajustado de acuerdo a reforma de Políticas y Procedimientos	
	43	Ajustes al Sistema de Turnos	SI	Gestión de Calidad	RO	SNEG																			Sistema en Producción	Sistema ajustado de acuerdo a reformas	
	44	Formalización de traslados administrativos	SI	Gestión de Calidad	TH	SNEG																			Acciones de Personal	Acciones emitidas por Oficinas Operativas	
	45	Distribución y revisión de portafolios	SI	Gestión de Calidad	SNEG	CN																			Portafolio distribuido	Portafolio distribuido por Asesores y por Oficina Operativa	
Generando estrategias que permitan el cumplimiento de las políticas y que a la vez se constituyan en herramientas de respaldo para el crecimiento del negocio	46	Identificar empresas públicas y privadas que proporcionen información para la actualización de la Base de Datos		Gestión de Calidad	SNEG	CN																			\$0,00	Informe	Al menos una empresa identificada para la prestación del servicio

Estrategias	No.	Acciones	Valor Agregado	RELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	Indicador					
					Primaria	Otros	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	Humanos	Materiales	Financieros							
Ampliando la cobertura geográfica por apertura de oficinas operativas o absorción	47	Ampliar la cobertura geográfica de la Cooperativa a través de apertura, absorción, compra de Activos y Pasivos, ventanillas de extensión, oficinas especiales o corresponsales solidarios	SI		MKT	G,SAF, SNEG																				\$20.000,00	Informe de factibilidad	Al menos dos propuestas presentadas
Definiendo mecanismos para fortalecer la gestión de prevención en localidades o productos de mayor exposición al Lavado de Activos	48	Determinar posibles factores de riesgo frente a la exposición de lavado de activos y financiamiento de delitos en las localidades o productos de la Cooperativa.			UC	SNEG, CN																					Informe emitido	Criterio emitido dentro de las 48 horas de solicitado
	49	Realizar el estudio de mercado para la implementación de cajeros automáticos adicionales al de las Oficinas Operativas	SI	Gestión de Calidad	MKT	RO/SAF																					Informe del estudio de mercado	Identificado al menos cinco sitios de colocación de cajeros automáticos
Extendiendo el servicio de cajeros automáticos en puntos adicionales a los de las Oficinas Operativas, de acuerdo a estudio	50	Implementar Cajeros Automáticos adicionales.	SI	Gestión de Calidad	RO	SAF,TIC, SNEG																				\$150.000,00	Cajeros automáticos en funcionamiento	Al menos 5 Cajeros automáticos operativos
Implementando o servicios financieros complementarios	51	Elaborar el proyecto o propuesta de implementación del servicio financiero complementario identificado en el estudio	SI	Gestión de Calidad	RO	TIC, SAF																				\$0,00	Proyecto o propuesta presentada	Al menos un servicio propuesto
Identificando, midiendo, monitoreando y controlando permanentemente posibles eventos de riesgo que pudieran afectar a la consecución de las iniciativas estratégicas	52	Revisar los nuevos proyectos de expansión, analizar a qué tipos de riesgos estaría expuesta la Cooperativa, efectuar escenarios de impacto y emitir el criterio en función de los riesgos a los que se expone la Cooperativa			UAIR																					\$0,00	Criterio emitido	Criterio emitido dentro de los quince días de solicitado



Estrategias	No.	Acciones	Valor Agregado	RELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	Indicador						
					Primaria	Otros	ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15	Humanos	Materiales	Financieros								
Creando un programa para sensibilizar e involucrar a los stakeholder a la Responsabilidad Social	59	Generar la cultura de reciclaje a través de diferentes entidades públicas o privadas.		Responsabilidad Social	Fundación	CRS																				\$5.000,00	Campañas implementadas para generar la cultura de reciclaje	Al menos cinco campañas implementadas	
	60	Sensibilizar en temas de responsabilidad Social a los stakeholder ( Público Interno)		Responsabilidad Social	TH	CTH																						Registro de Asistencia	Al menos un evento ejecutado
Definir un modelo de Balance Social	61	Elaborar el informe de Responsabilidad Social y sustentabilidad		Responsabilidad Social	CRS	MKT																					\$12.000,00	Memoria entregada en el mes de mayo	Distribuido a al menos 100 lectores externos
Propiciando la adquisición de productos y servicios a grupos vulnerables y organizaciones comunitarias	62	Evaluar la calidad de los productos / servicios de los grupos vulnerables u organizaciones comunitarias		Responsabilidad Social	SAF																						\$0,00	Informe de evaluación de los productos adquiridos	el 100% de proveedores evaluados
	63	Identificar nuevos grupos vulnerables, organizaciones comunitarias que oferten productos / servicios	SI	Responsabilidad Social	RO	SAF																					\$4.000,00	Informe de identificación de grupos vulnerables	Al menos un grupo identificado por Oficina Operativa
Desarrollando una gestión de oficinas verdes	64	Realizar un proyecto para la implementación de Oficinas Verdes		Responsabilidad Social	CRS																						\$20.000,00	Informe del estudio realizado	Estudio en al menos una oficina operativa
	65	Sensibilizar al interior de las oficinas operativas sobre la importancia de tener oficinas verdes		Responsabilidad Social	CRS	RESPONSABLES DE PROCESOS																					\$0,00	Cronograma de Sensibilización	Efectuada al menos una campaña de sensibilización
	66	Evaluar la situación actual con respecto a consumo y la implementación de las mejoras propuestas		Responsabilidad Social	SAF	GOP																					\$0,00	Informe de Evaluación	Informe de evaluación ejecutado en al menos una oficina operativa
	67	Levantar un diagnóstico inicial con indicadores de consumo en la Oficina definida		Responsabilidad Social	CRS	SAF, PROVEEDURIA																					\$0,00	Informe de consumo de la Oficina piloto	Levantamiento de consumo de al menos una oficina operativa
	68	Aplicar el Plan de Implementación de Oficinas Verdes		Responsabilidad Social	SAF	GOP																					\$4.000,00	Cronograma de ejecución del Plan	Cumplir con al menos el 90% de las actividades del cronograma
	69	Utilizar firmas electrónicas para la comunicación interna y externa	SI			TIC	SGO																				\$3.000,00	Firmas electrónicas implementadas	Al menos 10 usuarios operativos



Estrategias	No.	Acciones	Valor Agregado	RELACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL	Responsabilidad		Cronograma												Recursos			Medio de Verificación	Indicador
					Primaria	Otros													Humanos	Materiales	Financieros		
							ene-15	feb-15	mar-15	abr-15	may-15	jun-15	jul-15	ago-15	sep-15	oct-15	nov-15	dic-15					
Alcanzando un nivel de productividad por Oficina Operativa que contribuya a la generación de un indicador de Gastos Operativos /Margen Financiero no mayor al 70%	70	Mantener el indicador de eficiencia microeconómica no mayor al 70%	SI		SAF													0	0	\$0,00	Gastos Operativos/Margen Financiero por Oficina Operativa	No mayor al 70%	
	71	Disponer de estudios jurídicos para la gestión de recuperación de la cartera en demanda judicial	SI		AJ	G															Contratos firmados	Cartera asignada a al menos un estudio jurídico	
	72	Verificar el cumplimiento de indicadores de gastos operativos por oficinas operativas		Responsabilidad Social	GOP	SAF, CG.														\$0,00	Indicador por Oficina Operativa	No mayor al indicador definido por Oficina	
	73	Analizar productos de crédito en los cuales se pueda automatizar el proceso de aprobación	SI	Gestión de Calidad	SNEG	TIC,C&P, G,SAF														\$0,00	Proceso implementado	Al menos un producto operativo	
	74	Determinar indicadores de gastos operativos por Oficina Operativa para el año 2015		Gestión de Calidad	CG	GOP, SAF												0	0	\$0,00	Presupuesto por oficina	Indicadores definidos en al menos 6 oficinas operativas	
Generando una Rentabilidad sobre el Patrimonio no menor al 11,50%	75	Disponer de puntos atención para depósitos y retiros a través de servicios provistos por terceros	SI	Gestión de Calidad	TIC	RO													Servidor y licencias	\$10.000,00	Convenio firmado	Avance de acuerdo a cronograma de implementación	
	76	Administrar los costos desde cada oficina operativa y en cada proceso		Gestión de Calidad	GOP	CG														\$0,00	Reporte de costos por oficina	Disponible en al menos 6 oficinas operativas	
Disponiendo de fuentes alternativas de fondeo	77	Diversificar el portafolio de Inversiones a través de productos de factoring	SI		TG	G, SAF														\$0,00	Contrato legalizado	Ejecutada al menos una operación de factoring	
	78	Evaluar la factibilidad de captar recursos de los excesos de liquidez del Banco Central del Ecuador	SI		TG	SAF														\$0,00	Informe de evaluación	Al menos un acercamiento realizado con el Banco Central del Ecuador	

Fuente: COAC Oscus

En el Plan Operativo Anual 2015, se evidencian las siguientes exigencias:

- Que el indicador de eficiencia microeconómica no sea mayor al 70%.

Eficiencia Microeconómica: Gastos de Operación / Margen Financiero

Este indicador muestra el porcentaje que representan los gastos operacionales sobre el margen financiero de la Cooperativa, midiendo así la eficiencia del gasto para ejecutar la intermediación financiera. La contracción del indicador expresa mejoras en la eficiencia operativa y en la productividad de la institución, de un grupo o del subsistema; un incremento, establecería lo contrario.

- Que se genere una Rentabilidad sobre el Patrimonio no menor al 11,50%.

Este indicador expresa el retorno por cada unidad monetaria invertida por los socios, es decir que por cada \$ 100 que se tiene en Patrimonio, \$ 11,50 corresponde a Rentabilidad. Es importante mencionar la premisa financiera que dice: “*a mayor rentabilidad, mayor es el riesgo*”, por lo tanto, la propuesta del presente trabajo considera la disminución del indicador ROE ya que la tendencia de disminución de este indicador se ha generado debido a la recesión económica por la que el país está atravesando. A continuación, se presenta el Indicador ROE de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Segmento 1 con el fin de justificar la propuesta mencionada:

**Tabla 26: ROE**

	<b>OSCUS</b>	<b>SIST. COOP. SEG. 1</b>	<b>BANCOS</b>
dic-14	8.29%	8.98%	11.95%
ene-15	12.73%	11.98%	10.19%
feb-15	8.42%	9.67%	9.57%
mar-15	10.75%	9.86%	10.13%
abr-15	8.82%	9.75%	10.34%
may-15	8.71%	9.46%	10.17%
jun-15	9.25%		

**Elaborado por: Paula Mera**

**Tabla 27: PRESUPUESTO BALANCE GENERAL 2015**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE
<b>1 ACTIVO</b>	<b>264.221.037,49</b>	<b>267.045.536,89</b>	<b>271.092.927,87</b>	<b>277.446.914,33</b>	<b>280.431.144,93</b>	<b>282.092.568,61</b>	<b>285.259.547,16</b>	<b>287.206.545,01</b>	<b>287.785.350,47</b>	<b>291.327.450,51</b>	<b>295.735.306,25</b>	<b>302.755.737,97</b>
11 FONDOS DISPONIBLES	22.050.487,34	22.156.026,10	22.467.530,46	23.096.814,00	23.302.095,89	23.363.711,56	23.558.985,90	23.632.019,93	23.572.413,84	23.793.379,08	24.090.463,38	24.466.797,59
FONDOS INTERBANCARIOS												
13 INVERSIONES	39.839.383,18	40.246.509,16	42.215.096,63	45.335.024,32	45.320.849,81	43.740.992,87	42.922.390,05	41.527.886,98	38.722.433,07	38.446.734,73	38.548.594,00	44.109.140,27
14 CARTERA DE CREDITOS	194.317.062,92	196.342.065,06	197.429.488,74	199.480.063,06	202.012.774,35	205.133.961,07	208.575.025,14	211.748.698,20	214.695.882,65	218.181.583,08	221.848.402,02	222.803.109,46
140 Cartera de Créditos por Vencer	198.703.190,86	200.709.707,83	201.787.205,00	203.819.060,72	206.328.652,23	209.421.347,30	212.830.999,72	215.975.702,01	218.895.983,18	222.349.864,50	225.983.210,99	226.929.203,42
142 Cartera de Créditos Vencida	2.247.114,62	2.269.806,12	2.281.991,43	2.304.969,48	2.333.350,20	2.368.325,18	2.406.884,60	2.442.447,73	2.475.472,90	2.514.532,50	2.555.621,65	2.566.319,79
145 Cartera de Créditos no Devenga Interés	7.115.862,96	7.187.719,38	7.226.306,19	7.299.070,03	7.388.942,31	7.499.696,42	7.621.801,25	7.734.417,81	7.838.997,51	7.962.686,25	8.092.801,90	8.126.679,33
149 (PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-13.749.105,52	-13.825.168,27	-13.866.013,88	-13.943.037,17	-14.038.170,39	-14.155.407,83	-14.284.660,43	-14.403.869,34	-14.514.570,93	-14.645.500,16	-14.783.232,53	-14.819.093,07
DEUDORAS POR ACEPTACIONES												
16 CUENTAS POR COBRAR	2.001.465,75	2.022.323,27	2.033.523,73	2.054.644,65	2.080.731,58	2.112.879,80	2.148.322,76	2.181.011,59	2.211.367,59	2.247.270,31	2.285.038,54	2.317.152,34
17 BIENES REALIZABLES ADJ.PAGO ARR. MERC	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00
18 ACTIVO FLOJO	4.524.037,31	4.793.782,31	5.347.427,31	5.424.877,31	5.662.972,31	5.693.072,31	5.910.642,31	5.976.517,31	6.346.612,31	6.425.612,31	6.733.707,31	6.829.207,31
19 OTROS ACTIVOS	1.138.601,00	1.134.831,00	1.249.861,00	1.705.491,00	1.701.721,00	1.697.951,00	1.794.181,00	1.790.411,00	1.886.641,00	1.882.871,00	1.879.101,00	1.880.331,00
<b>2 PASIVO</b>	<b>232.298.651,44</b>	<b>234.878.472,69</b>	<b>238.659.500,59</b>	<b>244.778.503,70</b>	<b>247.582.385,66</b>	<b>248.992.465,69</b>	<b>251.899.200,43</b>	<b>253.536.680,12</b>	<b>253.793.814,85</b>	<b>257.024.186,32</b>	<b>261.091.257,17</b>	<b>267.693.205,06</b>
2101 DEPOSITOS A LA VISTA Y RESTRINGIDOS	81.773.423,47	82.797.993,49	84.018.402,69	86.233.351,12	85.846.501,93	87.606.389,60	88.916.422,03	89.970.579,55	89.826.252,59	89.069.878,91	89.899.874,78	94.431.157,56
2103 DEPOSITOS A PLAZO	137.312.110,07	139.155.329,67	140.936.123,08	143.231.899,47	145.829.751,31	145.845.327,82	146.781.962,44	147.676.500,41	148.381.934,53	150.733.715,79	152.401.253,44	154.859.361,05
OPERACIONES INTERBANCARIAS												
OBLIGACIONES INMEDIATAS												
ACEPTACIONES EN CIRCULACION												
25 CUENTAS POR PAGAR	5.035.616,66	5.128.843,05	5.234.682,54	4.265.619,37	4.322.534,62	4.420.833,31	4.572.169,69	4.752.383,02	4.939.975,61	5.121.736,98	5.321.296,44	5.565.503,34
26 OBLIGACIONES FINANCIERAS	7.963.501,25	7.678.501,25	8.351.834,58	10.927.945,69	11.462.390,14	10.996.834,58	11.503.501,25	11.010.167,92	10.516.834,58	11.967.945,69	13.335.723,47	12.703.501,25
VALORES EN CIRCULACION												
29 OTROS PASIVOS	214.000,00	117.805,24	118.457,69	119.688,04	121.207,66	123.080,38	125.145,02	127.049,22	128.817,53	130.908,95	133.109,04	133.681,87
<b>3 PATRIMONIO</b>	<b>31.922.386,05</b>	<b>32.167.064,20</b>	<b>32.433.427,28</b>	<b>32.668.410,64</b>	<b>32.848.759,27</b>	<b>33.100.102,92</b>	<b>33.360.346,73</b>	<b>33.669.864,89</b>	<b>33.991.535,62</b>	<b>34.303.264,19</b>	<b>34.644.049,08</b>	<b>35.062.532,91</b>
31 CAPITAL SOCIAL	10.403.531,21	10.396.328,23	10.388.628,74	10.379.425,00	10.371.750,27	11.558.023,74	11.552.124,26	11.544.715,52	11.536.482,03	11.528.561,30	11.518.396,81	11.507.413,33
33 RESERVAS	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14
34 OTROS APORTES PATRIMONIALES	9,76	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
35 SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69
3601 RESULTADOS	326.429,29	578.310,18	852.372,75	1.096.559,84	1.284.583,22	1.545.384,35	1.811.527,65	2.128.454,54	2.458.358,76	2.778.008,06	3.128.957,44	3.558.424,76
3603 RESULTADOS ACUMULADOS	1.195.730,96	1.195.730,96	1.195.730,96	1.195.730,96	1.195.730,96	1.195.730,96						
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>264.221.037,49</b>	<b>267.045.536,89</b>	<b>271.092.927,87</b>	<b>277.446.914,33</b>	<b>280.431.144,93</b>	<b>282.092.568,61</b>	<b>285.259.547,16</b>	<b>287.206.545,01</b>	<b>287.785.350,47</b>	<b>291.327.450,51</b>	<b>295.735.306,25</b>	<b>302.755.737,97</b>
	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: COAC Oscus

**Tabla 28: PRESUPUESTO ESTADO DE RESULTADOS 2015**

CÓDIGO	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>2.822.198,92</b>	<b>2.840.291,30</b>	<b>2.863.865,67</b>	<b>2.890.569,11</b>	<b>2.922.970,66</b>	<b>2.961.138,37</b>	<b>3.006.508,21</b>	<b>3.051.095,28</b>	<b>3.091.243,33</b>	<b>3.136.020,33</b>	<b>3.186.221,31</b>	<b>3.222.007,99</b>	<b>35.994.130,48</b>
51	Intereses y descuentos ganados	2.817.765,59	2.835.857,97	2.859.432,33	2.886.135,78	2.918.537,32	2.956.705,04	3.002.074,88	3.046.661,95	3.086.810,00	3.131.587,00	3.181.787,97	3.217.574,66	35.940.930,48
52	Comisiones ganadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
53	Utilidades financieras													0,00
54	Ingresos por servicios	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	53.200,00
	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>1.184.056,25</b>	<b>1.197.821,91</b>	<b>1.218.341,58</b>	<b>1.255.628,45</b>	<b>1.277.672,81</b>	<b>1.278.815,08</b>	<b>1.291.215,62</b>	<b>1.296.951,56</b>	<b>1.298.851,18</b>	<b>1.322.479,92</b>	<b>1.346.476,59</b>	<b>1.369.617,48</b>	<b>15.337.928,43</b>
41	Intereses causados	1.182.806,25	1.196.571,91	1.217.091,58	1.254.378,45	1.276.422,81	1.277.565,08	1.289.965,62	1.295.701,56	1.297.601,18	1.321.229,92	1.345.226,59	1.368.367,48	15.322.928,43
42	Comisiones causadas	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	15.000,00
43	Pérdidas financieras													0,00
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>1.638.142,67</b>	<b>1.642.469,39</b>	<b>1.645.524,09</b>	<b>1.634.940,66</b>	<b>1.645.297,85</b>	<b>1.682.323,28</b>	<b>1.715.292,59</b>	<b>1.754.143,72</b>	<b>1.792.392,15</b>	<b>1.813.540,42</b>	<b>1.839.744,72</b>	<b>1.852.390,51</b>	<b>20.656.202,05</b>
	OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES													
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
55	Otros ingresos operacionales													0,00
	<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>1.086.003,47</b>	<b>1.142.334,85</b>	<b>1.140.465,84</b>	<b>1.140.109,15</b>	<b>1.217.904,77</b>	<b>1.118.518,48</b>	<b>1.129.285,43</b>	<b>1.098.290,97</b>	<b>1.123.061,57</b>	<b>1.139.903,75</b>	<b>1.109.478,58</b>	<b>1.100.764,50</b>	<b>13.546.121,37</b>
45-4505-4506	Gastos de Operación	1.086.003,47	1.142.334,85	1.140.465,84	1.140.109,15	1.217.904,77	1.118.518,48	1.129.285,43	1.098.290,97	1.123.061,57	1.139.903,75	1.109.478,58	1.100.764,50	13.546.121,37
46	Otras pérdidas operacionales													0,00
	<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES PROVISIONES</b>	<b>552.139,20</b>	<b>500.134,54</b>	<b>505.058,25</b>	<b>494.831,51</b>	<b>427.393,07</b>	<b>563.804,80</b>	<b>586.007,16</b>	<b>655.852,75</b>	<b>669.330,58</b>	<b>673.636,67</b>	<b>730.266,14</b>	<b>751.626,01</b>	<b>7.110.080,68</b>

	<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES</b>	<b>40.255,75</b>	<b>105.189,75</b>	<b>75.318,68</b>	<b>111.955,43</b>	<b>132.616,95</b>	<b>154.867,48</b>	<b>168.689,98</b>	<b>158.875,02</b>	<b>151.996,27</b>	<b>172.388,49</b>	<b>179.919,80</b>	<b>78.114,30</b>	<b>1.530.187,92</b>
44	Provisiones	14.840,75	76.062,75	40.845,60	77.023,29	95.133,23	117.237,43	129.252,60	119.208,91	110.701,59	130.929,23	137.732,37	35.860,54	1.084.828,30
4505	Depreciaciones	21.645,00	25.357,00	30.703,08	31.162,14	33.713,73	33.860,05	35.667,38	35.896,11	37.524,68	37.689,26	38.417,44	38.483,76	400.119,63
4506	Amortizaciones	3.770,00	3.770,00	3.770,00	3.770,00	3.770,00	3.770,00	3.770,00	3.770,00	3.770,00	3.770,00	3.770,00	3.770,00	45.240,00
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>511.883,45</b>	<b>394.944,78</b>	<b>429.739,56</b>	<b>382.876,08</b>	<b>294.776,12</b>	<b>408.937,32</b>	<b>417.317,18</b>	<b>496.977,72</b>	<b>517.334,31</b>	<b>501.248,18</b>	<b>550.346,33</b>	<b>673.511,71</b>	<b>5.579.892,75</b>
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>1.950,00</b>
56	Otros Ingresos	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	36.950,00
47	Otros gastos y pérdidas	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	35.000,00
+4890														
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES</b>	<b>512.045,95</b>	<b>395.107,28</b>	<b>429.902,06</b>	<b>383.038,58</b>	<b>294.938,62</b>	<b>409.099,82</b>	<b>417.479,68</b>	<b>497.140,22</b>	<b>517.496,81</b>	<b>501.410,68</b>	<b>550.508,83</b>	<b>673.674,21</b>	<b>5.581.842,75</b>
	Participación trabajadores	76.806,89	59.266,09	64.485,31	57.455,79	44.240,79	61.364,97	62.621,95	74.571,03	77.624,52	75.211,60	82.576,33	101.051,13	837.276,41
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS INNFA</b>	<b>435.239,06</b>	<b>335.841,19</b>	<b>365.416,76</b>	<b>325.582,79</b>	<b>250.697,83</b>	<b>347.734,85</b>	<b>354.857,73</b>	<b>422.569,19</b>	<b>439.872,29</b>	<b>426.199,07</b>	<b>467.932,51</b>	<b>572.623,08</b>	<b>4.744.566,34</b>
	Impuesto INNFA													
	<b>BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>435.239,06</b>	<b>335.841,19</b>	<b>365.416,76</b>	<b>325.582,79</b>	<b>250.697,83</b>	<b>347.734,85</b>	<b>354.857,73</b>	<b>422.569,19</b>	<b>439.872,29</b>	<b>426.199,07</b>	<b>467.932,51</b>	<b>572.623,08</b>	<b>4.744.566,34</b>
	Impuesto a la renta	108.809,76	83.960,30	91.354,19	81.395,70	62.674,46	86.933,71	88.714,43	105.642,30	109.968,07	106.549,77	116.983,13	143.155,77	1.186.141,59
	<b>RESULTADOS A DISPOSICION DE ACCIONISTAS</b>	<b>326.429,29</b>	<b>251.880,89</b>	<b>274.062,57</b>	<b>244.187,09</b>	<b>188.023,37</b>	<b>260.801,14</b>	<b>266.143,30</b>	<b>316.926,89</b>	<b>329.904,21</b>	<b>319.649,31</b>	<b>350.949,38</b>	<b>429.467,31</b>	<b>3.558.424,76</b>

Fuente: COAC Oscus

El Presupuesto Anual 2015 ha sido elaborado tomando en cuenta las siguientes consideraciones de mayor relevancia, tanto para las colocaciones así como para las captaciones de dinero:

- **Depósitos de Ahorro a la Vista:** Aquellos fondos ahorrados por el Socio/Cliente, son de disponibilidad inmediata y generan una rentabilidad o interés mensual durante un período de tiempo.

**Tabla 29: Proyección Depósitos Ahorro**

TASA	OPERATIVA	% CRECIMIENTO ANUAL	\$ CRECIMIENTO ANUAL
2,50%	Matriz Ambato	11,23%	3.621.085,00
	Latacunga	14,18%	1.121.507,00
	Baños	10,67%	892.484,00
	Patate	7,34%	250.000,00
	Pelileo	8,06%	434.207,00
	Píllaro	10,49%	657.615,00
	Ambato Sur	11,28%	850.236,00
	Riobamba	24,56%	1.031.171,00
	Tena	5,38%	902.085,00
	Guayaquil	8,55%	905.869,00
	Quito	11%	1.027.574,00

**Fuente:** COAC Oscus

**Elaborado por:** Paula Mera

- **Depósitos a Plazo:** Son depósitos realizados por el Socio/Cliente a un periodo de tiempo no menor de treinta y un días, instrumentado a través de un Certificado de Depósito a Plazo y que genera una rentabilidad o interés periódico o al vencimiento según el capital ahorrado.

**Tabla 30: Proyección Depósitos Plazo**

TASA	OPERATIVA	% CRECIMIENTO ANUAL	\$ CRECIMIENTO ANUAL
8,50%	Matriz Ambato	14,59%	10.355.387,00
	Latacunga	19,96%	1.644.106,62
	Baños	16,52%	1.865.613,00
	Patate	6,07%	250.000,00
	Pelileo	18,11%	864.417,00
	Píllaro	12,62%	627.656,00
	Ambato Sur	20,07%	1.814.265,00
	Riobamba	17,13%	1.486.332,00
	Tena	16,09%	448.531,00
	Guayaquil	32,31%	820.051,00
	Quito	33,11%	1.803.391,92

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

- **Colocaciones:** Son los créditos que se otorgan a una persona la cual se compromete a devolver la cantidad solicitada en el tiempo o plazo definido según las condiciones establecidas para dicho préstamo más los intereses.

**Tabla 31 : Proyección de Colocaciones**

TASA	OPERATIVA	% CRECIMIENTO ANUAL	\$ CRECIMIENTO ANUAL
15%	Matriz Ambato	11,18%	4.620.705,00
	Latacunga	14,57%	3.856.948,00
	Baños	9,75%	2.541.864,00
	Patate	1,80%	178.033,00
	Pelileo	14,94%	1.879.056,00
	Píllaro	14,09%	3.515.407,00
	Ambato Sur	14,24%	2.464.723,00
	Riobamba	19,79%	2.248.939,00
	Tena	15,48%	3.011.649,00
	Guayaquil	29,66%	3.090.775,00
	Quito	32,76%	2.557.878,00

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

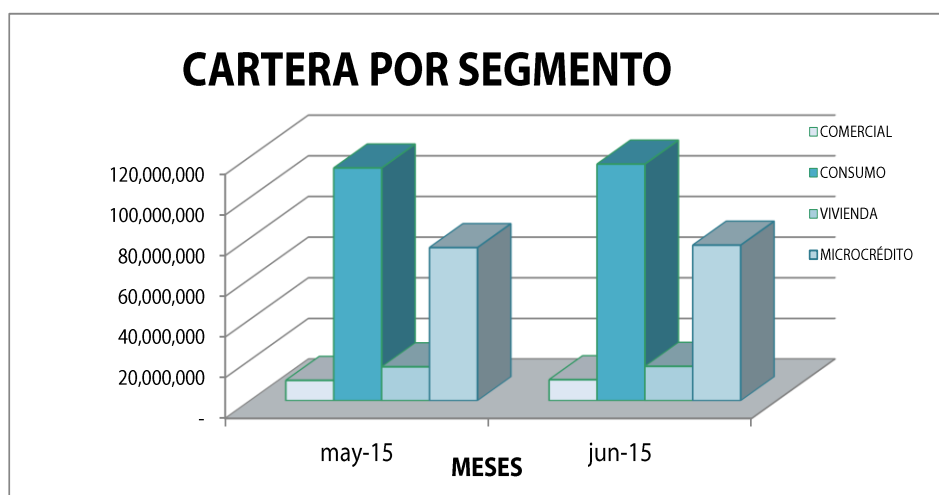
Por otro lado, la mayor cantidad de cartera se encuentra concentrada en el segmento de consumo seguido del microcrédito, como se detalla:

**Tabla 32: Composición de la cartera de crédito (a junio/15)**

SEGMENTO	may-15	jun-15	%.VARIAC	%.PARTIC
COMERCIAL	9,992,480.62	10,308,235.62	3.16%	<b>4.69%</b>
CONSUMO	114,447,345.14	116,352,464.37	1.66%	<b>52.88%</b>
VIVIENDA	16,650,676.59	16,878,184.95	1.37%	<b>7.67%</b>
MICROCRÉDITO	75,288,165.19	76,483,742.01	1.59%	<b>34.76%</b>
TOTAL	216,378,667.54	220,022,626.95	1.68%	<b>100.00%</b>
PROVISION	-14,968,940.08	-14,918,892.16	-0.33%	
TOTAL CARTERA	201,409,727.46	205,103,734.79	1.83%	

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera



**Ilustración 27: Cartera por Segmento**

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

A continuación, se presentan los Balances Projectados tanto Balance General como Estado de Resultados, realizados como producto de la Planificación Estratégica 2013-2015 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., y dejando en consideración lo siguiente:



Para el efecto su proyección financiera ha sido propuesta de acuerdo a un crecimiento de Activos del 16% como promedio, con lo que en el año 2015 se alcanzaría a un Total de Activos superior a \$300 millones, construido el Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias en base a los siguientes lineamientos:

- 1) ROE.- Rentabilidad sobre el Patrimonio: al menos el 12%
- 2) Gastos Operativos/ Margen Financiero: entre el 60% y el 67% no mayor al promedio del segmento de Cooperativas Medianas
- 3) Porcentaje de Cartera Neta /Activos: no mayor al 80%
- 4) Morosidad: No mayor al 4%
- 5) Fondos Disponibles e Inversiones/ Fuentes de Fondo: entre el 19% y 24% (liquidez)
- 6) Reserva Legal: 50% del resultado anual
- 7) Tasa pasiva en depósitos de ahorro a la vista: entre el 2% y 3%
- 8) Tasa pasiva en certificados de depósito a plazo: 7,60%
- 9) Tasa pasiva para Obligaciones Financieras: 6%
- 10) Tasa activa cartera de Crédito: entre el 15% y 16%
- 11) Tasa activa en Inversiones: 5.5%

De manera seguida, se presenta una evaluación a los Balances Financieros según la Planificación Estratégica versus los Balances Financieros ejecutados, durante los años 2013 y 2014.

- **Balance General 2013:** El cumplimiento promedio a la Planificación Financiera alcanza el 102,66%.
- **Balance General 2014:** El cumplimiento promedio a la Planificación Financiera alcanza el 99,62%.
- **Estado de Resultados 2013:** El cumplimiento promedio a la Planificación Financiera alcanza el 78,64%.
- **Estado de Resultados 2013:** El cumplimiento promedio a la Planificación Financiera alcanza el 60,72%.

**Balance General 2013 – 2014**  
**Planificación Estratégica vs Ejecución**

**Tabla 33. Planificación Estratégica vs Ejecución (Balance General)**

	SALDOS AÑO 2013			SALDOS AÑO 2014		
	S/ PLANIF. ESTRAT	S/EJECUTADO	CUMPLIM	S/ PLANIF. ESTRAT	S/EJECUTADO	CUMPLIM
ACTIVO	224.268.177,79	233.235.040,92	104,00%	261.658.643,04	260.660.065,34	99,62%
FONDOS DISPONIBLES	22.355.000,00	26.442.093,21	118,28%	24.058.062,69	27.615.249,12	114,79%
FONDOS INTERBANCARIOS						
INVERSIONES	21.505.000,00	27.615.999,08	128,42%	25.084.567,44	31.379.729,51	125,10%
CARTERA DE CREDITOS	169.297.177,79	171.839.976,96	101,50%	200.139.348,00	193.784.723,12	96,82%
(PROVISIONES PARA CRÉDITOS IN	-12.142.351,21	-11.907.320,74	98,06%	-13.883.414,71	-13.871.502,41	99,91%
DEUDORAS POR ACEPTACIONES						
CUENTAS POR COBRAR	1.760.000,00	1.690.301,99	96,04%	2.053.430,92	1.936.063,15	94,28%
BIENES REALIZABLES ADJ. PAGO	350.000,00	330.739,35	94,50%	360.000,00	318.111,20	88,36%
ACTIVO FIJO	6.741.000,00	3.883.620,25	57,61%	7.326.442,01	4.487.587,31	61,25%
OTROS ACTIVOS	2.260.000,00	1.432.310,08	63,38%	2.636.791,98	1.138.601,93	43,18%
PASIVO	194.880.829,79	198.007.687,92	101,60%	228.430.144,17	229.001.209,55	100,25%
DEPOSITOS A LA VISTA Y RESTRI	64.514.909,09	67.884.768,18	105,22%	79.589.688,75	82.737.324,56	103,95%
DEPOSITOS A PLAZO	93.688.000,00	111.470.883,38	118,98%	112.798.080,00	132.879.610,51	117,80%
OPERACIONES INTERBANCARIAS						
OBLIGACIONES INMEDIATAS						
ACEPTACIONES EN CIRCULACION						
CUENTAS POR PAGAR	4.596.829,79	5.204.510,05	113,22%	5.296.629,97	4.921.455,22	92,92%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	25.000.000,00	13.296.193,74	53,18%	26.000.000,00	8.248.501,25	31,73%
VALORES EN CIRCULACION						
OTROS PASIVOS	102.000,00	151.332,57	148,37%	150.000,00	214.318,01	142,88%
PATRIMONIO	29.387.348,00	29.225.183,40	99,45%	33.228.498,87	31.658.855,79	95,28%
CAPITAL SOCIAL	9.600.000,00	9.718.599,36	101,24%	11.233.669,00	10.406.947,95	92,64%
RESERVAS	14.707.000,00	14.918.533,02	101,44%	16.532.669,00	17.325.922,04	104,80%
OTROS APORTES PATRIMONIALES	10,00	9,76	97,60%	10,00	9,76	97,60%
SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.429.000,00	1.464.616,59	102,49%	1.429.000,00	1.503.376,81	105,20%
RESULTADOS	3.651.338,00	3.123.424,67	85,54%	4.033.150,87	2.422.599,23	60,07%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	224.268.177,79	227.232.871,32	101,32%	261.658.643,04	260.660.065,34	99,62%
Porcentaje promedio de cumplimiento			102,66%			99,62%

**Fuente: COAC Ocus**

**Elaborado por: Paula Mera**

**Estado de Resultados 2013 – 2014**  
**Planificación Estratégica vs Ejecución**

**Tabla 34. Planificación Estratégica vs Ejecución (Estado de Resultados)**

	SALDOS AÑO 2013			SALDOS AÑO 2014		
	S/ PLANIF. ESTRAT	S/EJECUTADO	CUMPLIM	S/ PLANIF. ESTRAT	S/EJECUTADO	CUMPLIM
INGRESOS FINANCIEROS	27.813.700,00	26.751.507,93	96,18%	33.054.541,66	27.688.234,32	83,77%
Intereses y descuentos ganados	27.800.000,00	26.722.391,23	96,12%	33.034.541,66	27.615.249,12	83,60%
Comisiones ganadas						
Utilidades financieras						
Ingresos por servicios	13.700,00	29.116,70	212,53%	20.000,00	72.985,20	364,93%
EGRESOS FINANCIEROS	9.410.000,00	11.088.038,47	117,83%	9.420.000,00	13.348.170,68	141,70%
Intereses causados	9.400.000,00	11.077.682,83	117,85%	9.400.000,00	13.335.217,08	141,86%
Comisiones causadas	10.000,00	10.355,64	103,56%	20.000,00	12.953,60	64,77%
Pérdidas financieras						
MARGEN BRUTO FINANCIERO	18.403.700,00	15.663.469,46	85,11%	23.634.541,66	14.340.063,64	60,67%
Otros ingresos y gastos operacionales						
INGRESOS OPERACIONALES						
Otros ingresos operacionales						
EGRESOS OPERACIONALES						
Gastos de Operación	11.560.000,00	10.381.546,99	89,81%	13.569.399,86	11.226.917,65	82,74%
Otras pérdidas operacionales						
MARGEN OPERACIONAL ANTES DE PROVISIONES	6.843.700,00	5.281.922,47	77,18%	10.065.141,80	3.113.145,99	30,93%
PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORT	1.097.000,00	1.419.475,38	129,40%	2.263.306,84	3.451.293,47	152,49%
Provisiones	622.000,00	868.745,95	139,67%	1.741.063,50	2.755.707,67	158,28%
Depreciaciones	400.000,00	416.780,18	104,20%	434.739,18	574.766,82	132,21%
Amortizaciones	75.000,00	133.949,25	178,60%	87.504,16	120.818,98	138,07%
MARGEN OPERACIONAL NETO	5.746.700,00	3.862.447,09	67,21%	5.746.700,00	3.474.509,70	60,46%
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	-11.362,00					
Otros ingresos	23.638,00					
Otros gastos y pérdidas	35.000,00					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIONES	5.735.338,00					
Participación trabajadores	862.000,00					
BASE IMPONIBLE I. RENTA	4.873.338,00					
Impuesto a la Renta	1.222.000,00					
RESULTADOS A DISPOSICIÓN SOCIOS	3.651.338,00	3.120.440,31	85,46%	4.033.150,87	3.663.212,85	90,83%
Porcentaje promedio de cumplimiento			78,74%			60,72%

**Fuente: COAC Oscus**

**Elaborado por: Paula Mera**

# FASE III

*Determinación de  
incumplimientos*

### 6.7.1.3 DETERMINACIÓN DE INCUMPLIMIENTOS

#### 6.7.1.3.1. Análisis Financiero

A continuación, se realiza el análisis financiero de los meses de enero a junio del año 2015 sobre los estados financieros, determinándose algunos incumplimientos presupuestarios:

- **ENERO**

**Tabla 35: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS ACTIVOS**

CÓDIGO	CUENTAS	dic-14	%	ene-15	% DE PARTICIPACIÓN	VARIACIÓN MENSUAL	% VARIAC.	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO /DESVIACIÓN
11	FOND. DISPONIBLES	27,615,249.12	10.59%	29,044,777.73	11.09%	1,429,528.61	5.18	22,050,487.34	-5,564,761.78	-25.69%	CUMPLE
13	INVERSIONES	31,379,729.51	12.04%	31,206,529.79	11.92%	-173,199.72	-0.55	39,839,383.18	8,459,653.67	-2.05%	NO CUMPLE
14	CARTERA	193,784,723.12	74.34%	193,628,936.37	73.96%	-155,786.75	-0.08	194,317,062.92	532,339.80	-29.26%	NO CUMPLE
16	CTAS. COBRAR	1,936,063.15	0.74%	1,906,296.69	0.73%	-29,766.46	-1.54	2,001,465.75	65,402.60	-45.51%	
17	BIENES REALADJP	318,111.20	0.12%	317,994.36	0.12%	-116.84	-0.04	350,000.00	31,888.80	0.00%	
18	PROPIED. Y EQUIPOS	4,487,587.31	1.72%	4,438,032.52	1.70%	-49,554.79	-1.10	4,524,037.31	36,450.00		
19	OTROS ACTIVOS	1,138,601.93	0.44%	1,247,071.15	0.48%	108,469.22	9.53	1,138,601.00	-0.93		
1	TOTAL ACTIVOS	260,660,065.34	100%	261,789,638.61	100%	1,129,573.27	0.43	264,221,037.49	3,560,972.15	31.72%	NO CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

En el mes de análisis se logra un crecimiento del total del Activo en aproximadamente \$1.1M; en la comparación del crecimiento del valor proyectado con el ejecutado del mes, presenta un cumplimiento bajo del 31,72%.

La cartera de crédito presenta incumplimiento presupuestario arrojando como resultado -29,26%.

**Tabla 36: Análisis de la morosidad**

OFICINA	dic-14	ene-15
CENTRO	4.57%	5.15%
LATACUNGA	6.26%	7.18%
BAÑOS	3.52%	3.84%
PATATE	4.90%	5.55%
PELILEO	4.57%	5.23%
PILLARO	3.90%	4.26%
AMBATO SUR	3.58%	4.42%
RIOBAMBA	5.34%	5.92%
TENA	3.44%	3.80%
GUAYAQUIL	3.53%	4.81%
QUITO	2.02%	2.76%
<b>CONSOLIDADO</b>	<b>4.30%</b>	<b>4.91%</b>

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

La Cooperativa cierra en el mes de enero con una morosidad consolidada del 4.91% aumentándose en comparación al mes de diciembre 2014 que presentó el 4.30%, incumpléndose con el indicador de morosidad establecido en el POA y al límite del Manual de Administración Integral de Riesgos ya que es mayor al 4.50%. Mientras que la morosidad de microcrédito aumenta al 8.62%.

**% de Morosidad de Microcrédito**

OSCUS: 8.62%

Riobamba: 3.11%

San Francisco: 5.42%

Cacpeco: 5.42%

**Tabla 37: ANÁLISIS COMPARATIVO DEL PASIVO**

Código	CUENTAS	dic-14	ene-15	Variación	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO/DESVIACIÓN
21	OBLIG.CON EL PÚBLICO	215,616,935.07	216,512,378.97	895,443.90	219,085,533.53	3,468,598.46	25.82%	NO CUMPLE
	Depósitos a la Vista y Restri	82,737,324.56	81,609,075.15	-1,128,249.41	81,773,423.47	-963,901.09	117.05%	
	Depósitos a Plazo	132,879,610.51	134,903,303.82	2,023,693.31	137,312,110.07	4,432,499.56	45.66%	
25	CTAS.POR PAGAR	4,921,455.22	5,281,876.81	360,421.59	5,035,616.66	114,161.44	315.71%	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	8,248,501.25	7,848,541.26	-399,959.99	7,963,501.25	-285,000.00	140.34%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	244,318.01	218,387.33	-25,930.68	244,000.00	-318.01		
2	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>229,001,209.55</b>	<b>229,861,184.37</b>	<b>859,974.82</b>	<b>232,298,651.44</b>	<b>3,297,441.89</b>	<b>26.08%</b>	<b>NO CUMPLE</b>

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

En comparación con el crecimiento alcanzado en el año 2014, el mes de reporte alcanza un porcentaje inferior en un 75,98%, aproximadamente en \$2.7M.

**Tabla 38: Eficiencia Microeconómica**  
**Gastos de Operación / Margen Financiero**

	OSCUS	COOPERATIVAS		BANCOS
		MEDIANAS	GRANDES	
dic-14	76,32%	80,68%	83,91%	84,32%
ene-15	66,62%			

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

El indicador de Eficiencia Microeconómica presenta el 66.62% inferior a lo planificado, es decir cumple con lo establecido en el Plan Operativo Anual 2015.

- FEBRERO**

**Tabla 39: Análisis comparativo de los activos**

CÓDIGO	CUENTAS	ene-15	%	feb-15	% DE PARTICIPACIÓN	VARIACIÓN MENSUAL	% VARIAC.	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO /DESVIACIÓN
11	FOND.DISPONIBLES	29,044,777.73	11.09%	30,914,592.16	11.64%	1,869,814.43	6.44	22,156,026.10	105,538.76	1771.69%	CUMPLE
13	INVERSIONES	31,206,529.79	11.92%	31,558,173.70	11.88%	351,643.91	1.13	40,246,509.16	407,125.98	86.37%	NO CUMPLE
14	CARTERA	193,628,936.37	73.96%	195,296,349.79	73.50%	1,667,413.42	0.86	196,342,065.06	2,025,002.14	82.34%	NO CUMPLE
16	CTAS.COBRAR	1,906,296.69	0.73%	1,860,729.34	0.70%	-45,567.35	-2.39	2,022,323.27	20,857.52	-218.47%	
17	BIENES REAL.ADJ.P	317,994.36	0.12%	317,877.52	0.12%	-116.84	-0.04	350,000.00	-	0.00%	
18	PROPIED.Y EQUIPOS	4,438,032.52	1.70%	4,428,430.06	1.67%	-9,602.46	-0.22	4,793,782.31	269,745.00		
19	OTROS ACTIVOS	1,247,071.15	0.48%	1,321,466.80	0.50%	74,395.65	5.97	1,134,831.00	-3,770.00		
1	TOTAL ACTIVOS	261,789,638.61	100%	265,697,619.37	100%	3,907,980.76	1.49	267,045,536.89	2,824,499.40	138.36%	CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

En el mes de análisis se logra un crecimiento de los Activos en aproximadamente \$3.9M. En la comparación del saldo de Activos frente a la proyección al mes de febrero 2015, es inferior en aproximadamente \$1.3M. En la comparación del crecimiento del valor proyectado con el ejecutado del mes, presenta un cumplimiento del 138,36%.

El crecimiento de la cartera de crédito, de acuerdo a presupuesto no llega a los niveles de cumplimiento óptimos.

**Tabla 40: Análisis de la morosidad**

OFICINA	ene-15	feb-15
CENTRO	5,15%	5,57%
LATACUNGA	7,18%	7,72%
BAÑOS	3,84%	4,88%
PATATE	5,55%	5,27%
PELILEO	5,23%	6,00%
PILLARO	4,26%	4,16%
AMBATO SUR	4,42%	4,09%
RIOBAMBA	5,92%	6,45%
TENA	3,80%	3,92%
GUAYAQUIL	4,81%	5,30%
QUITO	2,76%	3,05%
<b>CONSOLIDADO</b>	<b>4,91%</b>	<b>5,26%</b>

**Fuente: COAC Oscus**

**Elaborado por: Paula Mera**

La Cooperativa cierra en el mes de febrero con una morosidad consolidada del 5.26% aumentándose en comparación al mes de enero 2015 que presentó el 4.91%, incumpléndose con el indicador de morosidad establecido en el POA y al límite del Manual de Administración Integral de Riesgos ya que es mayor al 4.50%. Mientras que la morosidad de microcrédito aumenta al 8.93%.

**Tabla 41: Eficiencia Microeconómica**

**Gastos de Operación / Margen Financiero**

	OSCUS	COOPERATIVAS	BANCOS
dic-14	76.32%	82.04%	84.32%
ene-15	66.62%		81.49%
feb-15	68.68%		

**Fuente: COAC Oscus**

**Elaborado por: Paula Mera**

El indicador de Eficiencia Microeconómica presenta el 68.68% cumpliendo con lo establecido en el Plan Operativo Anual 2015.



**Tabla 42 : Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE**

	OSCUS	COOPERATIVAS	BANCOS
dic-14	8.29%	8.98%	11.95%
ene-15	12.73%		10.19%
feb-15	11.96%		

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

El indicador presenta una recuperación de 0,77 puntos con respecto al indicador del mes anterior, permitiendo cumplir con el indicador establecido como meta a ser superior al 11,50%.

• **MARZO**

**Tabla 43: Análisis comparativo de los activos**

CÓDIGO	CUENTAS	feb-15	%	mar-15	% DE PARTICIPACIÓN	VARIACIÓN MENSUAL	% VARIAC.	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO /DESVIACIÓN
11	FOND.DISPONIBLES	30,914,592.16	11.64%	27,628,989.47	10.27%	-3,285,602.69	-10.63	22,467,530.46	311,504.36	-1054.75%	NO CUMPLE
13	INVERSIONES	31,558,173.70	11.88%	35,621,649.05	13.24%	4,063,475.35	12.88	42,215,096.63	1,968,587.48	206.42%	CUMPLE
14	CARTERA	195,296,349.79	73.50%	197,815,313.20	73.51%	2,518,963.41	1.29	197,429,488.74	1,087,423.68	231.65%	CUMPLE
16	CTAS.COBRAR	1,860,729.34	0.70%	1,844,567.81	0.69%	-16,161.53	-0.87	2,033,523.73	11,200.46	-144.29%	
17	BIENES REAL ADJP	317,877.52	0.12%	317,760.68	0.12%	-116.84	-0.04	350,000.00	-	0.00%	
18	PROPIED.Y EQUIPOS	4,428,430.06	1.67%	4,420,111.76	1.64%	-8,318.30	-0.19	5,347,427.31	553,645.00		
19	OTROS ACTIVOS	1,321,466.80	0.50%	1,461,349.62	0.54%	139,882.82	10.59	1,249,861.00	115,030.00		
1	TOTAL ACTIVOS	265,697,619.37	100%	269,109,741.59	100%	3,412,122.22	1.28	271,092,927.87	4,047,390.98	84.30%	NO CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

Se logra un crecimiento de los Activos en aproximadamente \$3.4M. En la comparación del saldo de Activos frente a la proyección al mes de marzo 2015, es inferior en aproximadamente \$1.9M. En la comparación del crecimiento del valor proyectado con el ejecutado del mes, presenta un cumplimiento tan solo del 84,30%.

Además, se puede evidenciar que el crecimiento de la cartera de crédito cumple con el presupuesto, alcanzando incluso valores superiores a éste.

**Tabla 44: Análisis de la morosidad**

<b>OFICINA</b>	<b>feb-15</b>	<b>mar-15</b>
CENTRO	5.57%	4.98%
LATACUNGA	7.72%	6.81%
BAÑOS	4.88%	3.94%
PATATE	5.27%	5.03%
PELILEO	6.00%	5.07%
PILLARO	4.16%	3.69%
AMBATO SUR	4.09%	4.08%
RIOBAMBA	6.45%	5.87%
TENA	3.92%	4.28%
GUAYAQUIL	5.30%	5.72%
QUITO	3.05%	3.18%
<b>CONSOLIDADO</b>	<b>5.26%</b>	<b>4.81%</b>

**Fuente:** COAC Oscus

**Elaborado por:** Paula Mera

La Cooperativa cierra en el mes de marzo con una morosidad consolidada del 4.81% disminuyéndose en comparación al mes de febrero 2015 que presentó el 5.26%, sin embargo se mantiene el incumplimiento con el indicador de morosidad establecido en el POA y al límite del Manual de Administración Integral de Riesgos ya que es mayor al 4.50%.

La morosidad consolidada de algunas de las cooperativas del segmento1, es la siguiente:

OSCUS:	4.81%
San Francisco:	4.45%
El Sagrario:	4.45%
Riobamba:	2.00%

Mientras que la morosidad de microcrédito disminuye en relación al mes de febrero:

OSCUS:	8.41%
San Francisco:	5.16%
El Sagrario:	8.42%
Riobamba:	2.82%

**Tabla 45: Análisis comparativo del pasivo**

Código	CUENTAS	feb-15	mar-15	Variación	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO/DESVIACIÓN
21	OBLIG.CON EL PÚBLICO	220,125,803.05	223,544,420.00	3,418,616.95	224,954,525.77	3,001,202.61	113.91%	CUMPLE
	Depósitos a la Vista y Restri	81,347,556.09	81,991,245.38	643,689.29	84,018,402.69	1,220,409.20	52.74%	
	Depósitos a Plazo	138,778,246.96	141,553,174.62	2,774,927.66	140,936,123.08	1,780,793.41	155.83%	
25	CTAS.POR PAGAR	5,526,346.35	5,682,609.94	156,263.59	5,234,682.54	105,839.50	147.64%	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	7,605,654.78	7,237,581.13	-368,073.65	8,351,834.58	673,333.33	-54.66%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	227,851.94	239,556.87	11,704.93	118,457.69	652.45		
2	TOTAL PASIVOS	233,485,656.12	236,704,167.94	3,218,511.82	238,659,500.59	3,781,027.90	85.12%	NO CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

En el mes de marzo se observa el cumplimiento del 85.12% del total de pasivos, sin alcanzar al presupuesto mensual establecido para este grupo.

**Tabla 46: Análisis comparativo del patrimonio**

CÓDIGO	CUENTAS	feb-15	mar-15	VARIACIÓN	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPL.	CUMPL. DESVIAC.
31	CAPITAL SOCIAL	10,373,710.05	10,358,780.19	-14,929.86	10,388,628.74	-7,699.49	193.91%	NO CUMPLE
33	RESERVAS	18,521,653.00	18,521,653.00	-	18,493,571.14	-		
34	OTROS AP.PATRIM	9.76	9.76	-	10.00	-		
35	SUP.POR VALUAC.	1,490,739.95	1,480,361.47	-10,378.48	1,503,113.69	-	0.00%	
36	RESULTADOS	1,825,850.49	2,044,769.23	218,918.74	2,048,103.71	274,062.57	79.88%	NO CUMPLE
3	TOTAL PATRIMONIO	32,211,963.25	32,405,573.65	193,610.40	32,433,427.28	266,363.08	72.69%	NO CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

Se evidencia el cumplimiento del 72.69% del total del patrimonio, sin alcanzar al presupuesto mensual establecido para este grupo.

**Tabla 47: Eficiencia Microeconómica**  
**Gastos de Operación / Margen Financiero**

	OSCUS	COOPERATIVAS SEGMENTO 1	BANCOS
dic-14	76.32%	82.04%	84.32%
ene-15	66.62%	74.92%	81.49%
feb-15	68.68%	78.14%	84.92%
mar-15	68.83%		

**Fuente: COAC Oscus**  
**Elaborado por: Paula Mera**

El indicador de Eficiencia Microeconómica presenta el 68.83% cumpliendo con lo establecido en el Plan Operativo Anual 2015.

**Tabla 48: Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE**

	OSCUS	COOPERATIVAS SEGMENTO 1	BANCOS
dic-14	8.29%	8.98%	11.95%
ene-15	12.73%	10.56%	10.19%
feb-15	11.96%	9.67%	9.57%
mar-15	10.75%		

**Fuente: COAC Oscus**  
**Elaborado por: Paula Mera**

El indicador presenta para este mes una disminución de 1,21 puntos con respecto al indicador del mes anterior, no se cumple con el indicador establecido como meta al ser inferior al 11,50%.

- **ABRIL**

**Tabla 49: Análisis comparativo de los activos**

CÓDIGO	CUENTAS	mar-15	%	abr-15	% DE PARTICIPACIÓN	VARIACIÓN MENSUAL	% VARIAC.	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO /DESVIACIÓN
11	FOND.DISPONIBLES	27,628,989.47	10.27%	25,648,130.29	9.54%	-1,980,859.18	-7.17	23,096,814.00	629,283.54	-314.78%	NO CUMPLE
13	INVERSIONES	35,621,649.05	13.24%	35,461,844.73	13.18%	-159,804.32	-0.45	45,335,024.32	3,119,927.69	-5.12%	NO CUMPLE
14	CARTERA	197,815,313.20	73.51%	199,882,101.42	74.31%	2,066,788.22	1.04	199,480,063.06	2,050,574.32	100.79%	CUMPLE
16	CTAS.COBRAR	1,844,567.81	0.69%	1,890,226.43	0.70%	45,658.62	2.48	2,054,644.65	21,120.92	216.18%	
17	BIENES REALADJP	317,760.68	0.12%	317,646.10	0.12%	-114.58	-0.04	350,000.00	-	0.00%	
18	PROPIED.Y EQUIPOS	4,420,111.76	1.64%	4,400,172.15	1.64%	-19,939.61	-0.45	5,424,877.31	77,450.00		
19	OTROS ACTIVOS	1,461,349.62	0.54%	1,373,735.41	0.51%	-87,614.21	-6.00	1,705,491.00	455,630.00		
1	TOTAL ACTIVOS	269,109,741.59	100%	268,973,856.53	100%	-135,885.06	-0.05	277,446,914.33	6,353,986.46	-2.14%	NO CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

En la comparación del saldo de Activos frente a la proyección al mes de abril 2015, se evidencia una diferencia inferior en aproximadamente \$8.4M, presentando un cumplimiento en -2.14%. El crecimiento de la cartera de crédito cumple con lo presupuestado alcanzando un nivel de cumplimiento del 100,79%.

**Tabla 50 Análisis de la morosidad**

OFICINA	mar-15	abr-15
CENTRO	4.98%	5.38%
LATACUNGA	6.81%	6.80%
BAÑOS	3.94%	3.68%
PATATE	5.03%	5.17%
PELILEO	5.07%	5.59%
PILLARO	3.69%	3.95%
AMBATO SUR	4.08%	3.93%
RIOBAMBA	5.87%	5.54%
TENA	4.28%	4.16%
GUAYAQUIL	5.72%	6.57%
QUITO	3.18%	2.79%
<b>CONSOLIDADO</b>	<b>4.81%</b>	<b>4.91%</b>

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

La Cooperativa cierra en el mes de abril con una morosidad consolidada del 4.91% aumentándose en comparación al mes de marzo 2015 que presentó el

4.81%, incumpléndose con el indicador de morosidad establecido en el POA y al límite del Manual de Administración Integral de Riesgos ya que es mayor al 4.50%. Mientras que la morosidad de microcrédito aumenta al 8.70%.

**Tabla 51: Análisis comparativo del pasivo**

Código	CUENTAS	mar-15	abr-15	Variación	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO/DESVIACIÓN
21	OBLIG.CON EL PÚBLICO	223,544,420.00	224,614,142.82	1,069,722.82	229,465,250.59	4,510,724.82	23.72%	NO CUMPLE
	Depósitos a la Vista y Restri	81,991,245.38	81,500,066.50	-491,178.88	86,233,351.12	2,214,948.43	-22.8%	
	Depósitos a Plazo	141,553,174.62	143,114,076.32	1,560,901.70	143,231,899.47	2,295,776.39	67.99%	
25	CTAS.POR PAGAR	5,682,609.94	4,613,595.50	-1,069,014.44	4,265,619.37	-969,063.17	110.3%	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	7,237,581.13	6,908,732.68	-328,848.45	10,927,945.69	2,576,111.11	-12.77%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	239,556.87	231,595.49	-7,961.38	119,688.04	1,230.34		
2	TOTAL PASIVOS	236,704,167.94	236,368,066.49	-336,101.45	244,778,503.70	6,119,003.10	-5.49%	NO CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

En el mes de abril se observa una disminución de aproximadamente \$336m, con respecto a marzo, lo que equivale a un -5,49% de la meta del mes.

**Tabla 52: Eficiencia Microeconómica**

Gastos de Operación / Margen Financiero

	OSCUS	SIST. COOP. SEG. 1	BANCOS
dic-14	76.32%	82.04%	84.32%
ene-15	66.62%	74.92%	81.49%
feb-15	68.68%	82.36%	84.92%
mar-15	68.83%	78.75%	84.21%
abr-15	74.13%		

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

El indicador de Eficiencia Microeconómica presenta el 74.13% incumpliendo con lo establecido en el Plan Operativo Anual 2015.

**Tabla 53: Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE**  
Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE

	<b>OSCUS</b>	<b>SIST. COOP. SEG. 1</b>	<b>BANCOS</b>
dic-14	8.29%	8.98%	11.95%
ene-15	12.73%	10.56%	10.19%
feb-15	8.42%	7.68%	9.57%
mar-15	10.75%	9.86%	10.13%
abr-15	8.82%		

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

El indicador presenta una caída de 1,93 puntos con respecto al indicador del mes anterior, incumpliendo con el indicador establecido como meta al ser inferior al 11,50%.

- MAYO**

**Tabla 54: Análisis comparativo de los activos**

CÓDIGO	CUENTAS	abr-15	%	may-15	% DE PARTICIPACIÓN	VARIACIÓN MENSUAL	% VARIAC.	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO /DESVIACIÓN
11	FOND.DISPONIBLES	25,648,130.29	9.54%	28,787,608.32	10.60%	3,139,478.03	12.24	23,302,095.89	205,281.90	1529.35%	CUMPLE
13	INVERSIONES	35,461,844.73	13.18%	33,270,053.62	12.25%	-2,191,791.11	-6.18	45,320,849.81	-14,174.51	15462.91%	NO CUMPLE
14	CARTERA	199,882,101.42	74.31%	201,409,727.46	74.15%	1,527,626.04	0.76	202,012,774.35	2,532,711.28	60.32%	NO CUMPLE
16	CTAS.COBRAR	1,890,226.43	0.70%	2,034,919.68	0.75%	144,693.25	7.65	2,080,731.58	26,086.93	554.66%	
17	BIENES REALADJP	317,646.10	0.12%	317,531.52	0.12%	-114.58	-0.04	350,000.00	-	0.00%	
18	PROPIED.Y EQUIPOS	4,400,172.15	1.64%	4,468,950.09	1.65%	68,777.94	1.56	5,662,972.31	238,095.00		
19	OTROS ACTIVOS	1,373,735.41	0.51%	1,352,737.13	0.50%	-20,998.28	-1.53	1,701,721.00	-3,770.00		
1	TOTAL ACTIVOS	268,973,856.53	100%	271,641,527.82	100%	2,667,671.29	0.99	280,431,144.93	2,984,230.60	89.39%	NO CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

En la comparación del saldo de Activos frente a la proyección al mes de mayo 2015, se puede observar una recuperación en el crecimiento de los Activos, ya que el monto asciende a aproximadamente \$2.7Millones. El porcentaje de cumplimiento con respecto a la proyección alcanza el 89,39%, lo cual es bajo al igual que la cuenta de Cartera cuyo resultado de cumplimiento es el 60.32%.

**Tabla 55: Análisis de la morosidad**

MOROSIDAD POR OFICINAS		
OFICINA	abr-15	may-15
CENTRO	5.38%	5.11%
LATACUNGA	6.80%	6.79%
BAÑOS	3.68%	4.29%
PATATE	5.17%	5.02%
PELILEO	5.59%	5.96%
PILLARO	3.95%	4.05%
AMBATO SUR	3.93%	4.59%
RIOBAMBA	5.54%	6.07%
TENA	4.16%	4.51%
GUAYAQUIL	6.57%	7.54%
QUITO	2.79%	3.61%
<b>CONSOLIDADO</b>	<b>4.91%</b>	<b>5.16%</b>

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

La Cooperativa cierra en el mes de mayo con una morosidad consolidada del 5.16% aumentándose en comparación al mes de abril 2015 que presentó el 4.91%, incumpléndose con el indicador de morosidad establecido en el POA y al límite del Manual de Administración Integral de Riesgos ya que es mayor al 4.50%.

**Tabla 56 : Análisis comparativo del pasivo**

Código	CUENTAS	abr-15	may-15	Variación	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO/DESVIACIÓN
21	OBLIG.CON EL PÚBLICO	224,614,142.82	227,129,757.42	2,515,614.60	231,676,253.24	2,211,002.64	113.78%	CUMPLE
	Depósitos a la Vista y Restri	81,500,066.50	81,893,496.76	393,430.26	85,846,501.93	-386,849.19	-101.70%	
	Depósitos a Plazo	143,114,076.32	145,236,260.66	2,122,184.34	145,829,751.31	2,597,851.83	81.69%	
25	CTAS.POR PAGAR	4,613,595.50	4,824,869.92	211,274.42	4,322,534.62	56,915.25	37.12%	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6,908,732.68	6,668,667.84	-240,064.84	11,462,390.14	534,444.44	-44.92%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	231,595.49	241,198.10	9,602.61	12,207.66	15,916.63		
2	<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>236,368,066.49</b>	<b>238,864,493.28</b>	<b>2,496,426.79</b>	<b>247,582,385.66</b>	<b>2,803,881.96</b>	<b>89.03%</b>	<b>NO CUMPLE</b>

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

En el mes de mayo se observa una recuperación en el crecimiento de las cuentas de captaciones, tanto en depósitos a la vista como en depósitos a plazo en aproximadamente \$2.5M, con respecto a abril, lo que equivale a un 113,78% de la meta del mes, sin embargo el total de pasivo no cumple con lo planificado alcanzado el 89.03%

## ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS



La ejecución del resultado del ejercicio comparada frente a las proyecciones, no presenta cumplimiento incluida la cuenta de provisiones por el deterioro del indicador de morosidad.

**Tabla 57: Análisis comparativo de resultados**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	% DE EJECUCIÓN	DESVIACIÓN/ CUMPLIMIENTO
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANAD	13,816,972.78	14,317,728.99 -	500,756.21	96.50%	CUMPLE
41	INTERESES CAUSADOS	5,921,249.63	6,127,271.00 -	206,021.37	96.64%	CUMPLE
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>7,895,723.15</b>	<b>8,190,457.99 -</b>	<b>294,734.84</b>	<b>96.40%</b>	CUMPLE
52	COMISIONES GANADAS	-	-	-		
54	INGRESOS POR SERVICIOS	42,985.52	22,166.67	20,818.85	193.92%	CUMPLE
42	COMISIONES CAUSADAS	4,614.86	6,250.00 -	1,635.14	73.84%	CUMPLE
53	UTILIDADES FINANCIERAS	-	-	-		
43	PERDIDAS FINANCIERAS	-	-	-		
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>7,934,093.81</b>	<b>8,206,374.65 -</b>	<b>272,280.84</b>	<b>96.68%</b>	CUMPLE
44	PROVISIONES	1,723,219.93	303,905.62	1,419,314.31	567.02%	
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>6,210,873.88</b>	<b>7,902,469.03 -</b>	<b>1,691,595.15</b>	<b>78.59%</b>	NO CUMPLE
45	GASTOS DE OPERACION	4,635,459.36	5,888,249.03 -	1,252,789.67	78.72%	CUMPLE
4501	GASTOS DE PERSONAL	2,288,444.54	2,920,454.19 -	632,009.65	78.36%	CUMPLE
4502	HONORARIOS	213,346.65	436,350.00 -	223,003.35	48.89%	CUMPLE
4503	SERVICIOS VARIOS	732,948.50	1,025,279.17 -	292,330.67	71.49%	CUMPLE
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES	780,450.55	856,573.06 -	76,122.51	91.11%	CUMPLE
4505	DEPRECIACIONES	268,901.78	142,580.95	126,320.83	188.60%	
4506	AMORTIZACIONES	44,621.09	18,850.00	25,771.09	236.72%	
4507	OTROS GASTOS	306,746.25	488,161.67 -	181,415.42	62.84%	CUMPLE
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>1,575,414.52</b>	<b>2,014,219.99 -</b>	<b>438,805.47</b>	<b>78.21%</b>	NO CUMPLE
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	13,105.18	-			
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-	-	1,816.02		
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>1,588,519.70</b>	<b>2,014,219.99 -</b>	<b>425,700.29</b>	<b>78.87%</b>	NO CUMPLE
56	OTROS INGRESOS	165,186.41	15,395.83	149,790.58	1072.93%	CUMPLE
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	1,816.02	14,583.33 -	12,767.31	12.45%	CUMPLE
	<b>GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE</b>	<b>1,751,890.09</b>	<b>2,015,032.49 -</b>	<b>263,142.40</b>	<b>86.94%</b>	NO CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

**Tabla 58 : Eficiencia Microeconómica**  
**Gastos de Operación / Margen Financiero**

	<b>OSCUS</b>	<b>SIST. COOP. SEG. 1</b>	<b>BANCOS</b>
dic-14	76.32%	82.04%	84.32%
ene-15	66.62%	74.92%	81.49%
feb-15	68.68%	82.36%	84.92%
mar-15	68.83%	78.75%	84.21%
abr-15	74.13%	78.86%	84.05%
may-15	74.63%		

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

El indicador de Eficiencia Microeconómica presenta el 74.63% incumpliendo con lo establecido en el Plan Operativo Anual 2015.

**Tabla 59: Rentabilidad sobre el Patrimonio ROE**

	<b>OSCUS</b>	<b>SIST. COOP. SEG. 1</b>	<b>BANCOS</b>
dic-14	8.29%	8.98%	11.95%
ene-15	12.73%	10.56%	10.19%
feb-15	8.42%	7.68%	9.57%
mar-15	10.75%	9.86%	10.13%
abr-15	8.82%	9.75%	10.34%
may-15	8.71%		

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

El indicador presenta una caída de 1,93 puntos con respecto al indicador del mes anterior, incumpliendo con el indicador establecido como meta al ser inferior al 11,50%.

- JUNIO

**Tabla 60: Análisis comparativo del activo**

CÓDIGO	CUENTAS	may-15	%	jun-15	% DE PARTICIPACIÓN	VARIACIÓN MENSUAL	% VARIAC.	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO / DESVIACIÓN
11	FOND. DISPONIBLES	28,787,608.32	10.60%	28,250,101.49	10.37%	-537,506.83	-1.87	23,363,711.56	61,615.67	-872.35%	CUMPLE
13	INVERSIONES	33,270,053.62	12.25%	30,905,099.81	11.35%	-2,364,953.81	-7.11	43,740,992.87	-1,579,856.94	149.69%	NO CUMPLE
14	CARTERA	201,409,727.46	74.15%	205,103,734.79	75.32%	3,694,007.33	1.83	205,133,961.07	3,121,186.72	118.35%	CUMPLE
16	CTAS. COBRAR	2,034,919.68	0.75%	1,960,545.67	0.72%	-74,374.01	-3.65	2,112,879.80	32,148.22	-231.35%	
17	BIENES REAL ADJ.P	317,531.52	0.12%	317,416.94	0.12%	-114.58	-0.04	350,000.00	-	0.00%	
18	PROPIED. Y EQUIPOS	4,468,950.09	1.65%	4,449,414.24	1.63%	-19,535.85	-0.44	5,693,072.31	30,100.00		
19	OTROS ACTIVOS	1,352,737.13	0.50%	1,338,491.40	0.49%	-14,245.73	-1.05	1,697,951.00	-3,770.00		
1	TOTAL ACTIVOS	271,641,527.82	100%	272,324,804.34	100%	683,276.52	0.25	282,092,568.61	1,661,423.68	41.13%	NO CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

Al cierre del primer semestre del año, se puede observar un crecimiento de los Activos por un valor cercano a \$700m, el porcentaje de cumplimiento con respecto a la proyección alcanza el 41,13%; en este mes se ha atendido varios requerimientos de liquidez para cubrir la demanda de colocación o de retiros de Instituciones Fraternas administradas por la Tesorería por un monto cercano a \$1.5M, lo que ha incidido en el crecimiento, adicionalmente que se mantiene cierto nivel de incertidumbre en el mercado financiero.

**Tabla 61: Análisis de la morosidad**

OFICINA	may-15	jun-15
CENTRO	5.11%	4.80%
LATACUNGA	6.79%	6.43%
BAÑOS	4.29%	4.02%
PATATE	5.02%	4.59%
PELILEO	5.96%	5.41%
PILLARO	4.05%	3.80%
AMBATO SUR	4.59%	3.53%
RIOBAMBA	6.07%	6.06%
TENA	4.51%	4.48%
GUAYAQUIL	7.54%	7.19%
QUITO	3.61%	4.27%
<b>CONSOLIDADO</b>	<b>5.16%</b>	<b>4.85%</b>

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

Para el mes de junio el indicador de morosidad disminuye en 0,31 puntos con respecto al registrado el mes anterior; no se cumple con el límite interno al ser superior al 4,50%.

**Tabla 62: Análisis comparativo del pasivo**

Código	CUENTAS	may-15	jun-15	Variación	PRESUPUESTO	META MENSUAL	% CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO/DESVIACIÓN
21	OBLIG.CON EL PÚBLICO	227,429,757.42	227,654,632.33	524,874.91	233,451,717.42	1,775,464.18	29.56%	NO CUMPLE
	Depósitos a la Vista y Restri	81,893,496.76	82,787,724.98	894,228.22	87,606,389.60	1,759,887.67	50.81%	
	Depósitos a Plazo	145,236,260.66	144,866,907.35	-369,353.31	145,845,327.82	15,576.52	-237122%	
25	CTAS.POR PAGAR	4,824,869.92	4,949,425.56	124,555.64	4,420,833.31	98,298.69	126.71%	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6,668,667.84	6,385,550.37	-283,117.47	10,996,834.58	-465,555.56	60.81%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	241,988.10	238,253.53	-2,944.57	123,080.38	1,872.71		
2	TOTAL PASIVOS	238,864,493.28	239,227,861.79	363,368.51	248,992,465.69	1,410,080.03	25.77%	NO CUMPLE

**Fuente: COAC Oscus**

**Elaborado por: Paula Mera**

En el mes de junio no se alcanza el crecimiento de las cuentas de captaciones-depósitos a plazo, presentado una disminución de acuerdo a lo factores comentado en el Activo, así como por retiros realizados por Socios y Clientes, alcanzando en los dos rubros de captaciones un cumplimiento cercano al 30% de la meta del mes.

A continuación se presentan los indicadores financieros de la Cooperativa OSCUS y sus fraternas así como un cuadro comparativo en el que se visualizan las diferencias existentes en las cuentas de Balance General y de Resultados, entre lo presupuestado y ejecutado, con el fin de proponer los reajustes pertinentes:

**Tabla 63: Indicadores Financieros**

**Al 30 de junio de 2015**

NOMBRE DEL INDICADOR	OSCUS	SAN FRANCISCO	EL SAGRARIO
<b>SUFICIENCIA PATRIMONIAL</b>			
( PATRIMONIO + RESULTADOS ) / ACTIVOS INMOVILIZADOS (3)	970,04	1337,47	686,27
<b>ESTRUCTURA Y CALIDAD DE ACTIVOS:</b>			
ACTIVOS IMPRODUCTIVOS NETOS / TOTAL ACTIVOS	1,98	1,77	3,07
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	98,02	98,23	96,93
ACTIVOS PRODUCTIVOS / PASIVOS CON COSTO	114,15	121,02	122,33
<b>INDICES DE MOROSIDAD</b>			
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS COMERCIALES	3,79	2,81	1,87
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO	3,17	3,62	2,45
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE VIVIENDA	1,22	0,04	1,29
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA	8,36	5,23	8,07
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS EDUCATIVO	0,00	0,00	0,00
MOROSIDAD DE LA CARTERA DE CREDITOS DE INVERSION PUBLICA	0,00	0,00	0,00
MOROSIDAD DE LA CARTERA TOTAL	4,85	4,41	4,02
<b>COBERTURA DE PROVISIONES PARA CARTERA IMPRODUCTIVA (1)</b>			
COBERTURA DE LA CARTERA COMERCIAL	90,07	125,33	179,52
COBERTURA DE LA CARTERA DE CONSUMO	91,10	124,53	163,37
COBERTURA DE LA CARTERA DE VIVIENDA	174,18	3681,27	220,23
COBERTURA DE LA CARTERA DE MICROEMPRESA	81,85	136,61	106,32
COBERTURA DE LA CARTERA EDUCATIVO	0,00	0,00	0,00
COBERTURA DE LA CARTERA INVERSION PUBLICA	0,00	0,00	0,00
COBERTURA DE LA CARTERA PROBLEMÁTICA	139,69	135,20	130,06
<b>EFICIENCIA MICROECONOMICA</b>			
GASTOS DE OPERACION ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	4,22	4,87	4,62
GASTOS DE OPERACION / MARGEN FINANCIERO	73,56	56,43	68,22
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS / ACTIVO PROMEDIO	2,07	2,57	2,31
<b>RENTABILIDAD</b>			
RESULTADOS DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	9,25	17,25	14,90
RESULTADOS DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	1,09	2,51	2,60
<b>INTERMEDIACION FINANCIERA</b>			
CARTERA BRUTA / (DEPOSITOS A LA VISTA + DEPOSITOS A PLAZO)	98,63	112,96	117,41
<b>EFICIENCIA FINANCIERA</b>			
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / PATRIMONIO PROMEDIO	12,80	25,81	12,32
MARGEN DE INTERMEDIACIÓN ESTIMADO / ACTIVO PROMEDIO	1,51	3,76	2,15
<b>RENDIMIENTO DE LA CARTERA</b>			
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIAL POR VENCER	10,61	10,25	10,98
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER	12,96	13,88	13,72
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA POR VENCER	10,75	9,79	10,71
CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENCER	19,48	21,32	19,63
CARTERA DE CRÉDITOS EDUCATIVO POR VENCER	0,00	0,00	0,00
CARTERA DE CRÉDITOS INVERSION PUBLICA POR VENCER	0,00	0,00	0,00
CARTERAS DE CRÉDITOS REFINANCIADAS	0,00	0,00	0,00
CARTERAS DE CRÉDITOS REESTRUCTURADAS	0,00	0,00	16,14
CARTERA POR VENCER TOTAL	15,12	18,41	15,26
<b>LIQUIDEZ</b>			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DEPOSITOS A CORTO PLAZO	17,67	24,02	20,87
LIQUIDEZ ESTRUCTURAL DE PRIMERA LÍNEA	31,70	43,65	42,26
LIQUIDEZ ESTRUCTURAL DE SEGUNDA LÍNEA	24,01	27,77	29,24
COBERTURA 25 MAYORES DEPOSITANTES (2)	124,83	316,50	115,84
COBERTURA 100 MAYORES DEPOSITANTES (2)	95,23	161,19	86,98

**Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

## Análisis

Con los indicadores financieros comparados de entre las 3 Cooperativas citadas, se puede evidenciar que OSCUS Ltda.:

- Mantiene el porcentaje de morosidad más alto.
- El ROE es el más bajo.
- El porcentaje de liquidez es el más bajo.

Antes de pasar a la Fase IV, se presentan de manera resumida, los cumplimientos e incumplimientos presupuestarios de las diferentes cuentas que conforman los Balances comprendidos entre los meses de enero a junio de 2015.

**Tabla 64: Incumplimientos Presupuestarios (enero)**  
**MES: ENERO**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA ABSOLUTA	DIFERENCIA RELATIVA	DESVIACIÓN/CUMPLIMIENTO
1	ACTIVO	<b>261.789.638,61</b>	<b>264.221.037,49</b>	- <b>2.431.398,88</b>	99,08%	CUMPLE
11	FONDOS DISPONIBLES	29.044.777,73	22.050.487,34	6.994.290,39	131,72%	CUMPLE
13	INVERSIONES	31.206.529,79	39.839.383,18	- 8.632.853,39	78,33%	NO CUMPLE
14	CARTERA DE CREDITOS	193.628.936,37	194.317.062,92	- 688.126,55	99,65%	CUMPLE
16	CUENTAS POR COBRAR	1.906.296,69	2.001.465,75	- 95.169,06	95,25%	CUMPLE
17	BIENES REALIZABLES ADJ.PAGO ARR. ME	317.994,36	350.000,00	- 32.005,64	90,86%	CUMPLE
18	ACTIVO FIJO	4.438.032,52	4.524.037,31	- 86.004,79	98,10%	CUMPLE
19	OTROS ACTIVOS	1.247.071,15	1.138.601,00	108.470,15	109,53%	CUMPLE
2	PASIVO	<b>229.861.184,37</b>	<b>232.298.651,44</b>	- <b>2.437.467,07</b>	98,95%	NO CUMPLE
21	CAPTACIONES DEL PÚBLICO	216.512.378,97	219.085.533,53	- 2.573.154,56	98,83%	NO CUMPLE
25	CUENTAS POR PAGAR	5.281.876,81	5.035.616,66	246.260,15	104,89%	CUMPLE
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	7.848.541,26	7.963.501,25	- 114.959,99	98,56%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	218.387,33	214.000,00	4.387,33	102,05%	CUMPLE
3	PATRIMONIO	<b>31.928.454,24</b>	<b>31.922.386,05</b>	<b>6.068,19</b>	100,02%	CUMPLE
31	CAPITAL SOCIAL	10.382.690,29	10.403.531,21	- 20.840,92	99,80%	CUMPLE
33	RESERVAS	18.521.653,00	18.493.571,14	28.081,86	100,15%	CUMPLE
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	9,76	9,76	-	100,00%	CUMPLE
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.493.146,26	1.503.113,69	- 9.967,43	99,34%	CUMPLE
36	RESULTADOS	1.530.954,93	1.522.160,25	8.794,68	100,58%	CUMPLE
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<b>261.789.638,61</b>	<b>264.221.037,49</b>	- <b>2.431.398,88</b>		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	% DE EJECUCIÓN	DESVIACIÓN/ CUMPLIMIENTO
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANAD	2.743.948,59	2.817.765,59 -	73.817,00	97,38%	CUMPLE
41	INTERESES CAUSADOS	1.177.691,95	1.182.806,25 -	5.114,30	99,57%	CUMPLE
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>1.566.256,64</b>	<b>1.634.959,34 -</b>	<b>68.702,70</b>	<b>95,80%</b>	CUMPLE
52	COMISIONES GANADAS	-	-	-		
54	INGRESOS POR SERVICIOS	8.665,32	4.433,33	4.231,99	195,46%	CUMPLE
42	COMISIONES CAUSADAS	120,65	1.250,00 -	1.129,35	9,65%	CUMPLE
53	UTILIDADES FINANCIERAS	-	-	-		
43	PERDIDAS FINANCIERAS	-	-	-		
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>1.574.801,31</b>	<b>1.638.142,67 -</b>	<b>63.341,36</b>	<b>96,13%</b>	CUMPLE
44	PROVISIONES	286.056,57	14.840,75	271.215,82	1927,51%	
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>1.288.744,74</b>	<b>1.623.301,92 -</b>	<b>334.557,18</b>	<b>79,39%</b>	NO CUMPLE
45	GASTOS DE OPERACION	858.556,86	1.111.418,47 -	252.861,61	77,25%	CUMPLE
4501	GASTOS DE PERSONAL	438.004,70	573.189,64 -	135.184,94	76,42%	CUMPLE
4502	HONORARIOS	27.948,10	81.150,00 -	53.201,90	34,44%	CUMPLE
4503	SERVICIOS VARIOS	125.615,87	201.055,83 -	75.439,96	62,48%	CUMPLE
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES	169.500,72	147.879,66 -	21.621,06	114,62%	NO CUMPLE
4505	DEPRECIACIONES	53.478,50	21.645,00 -	31.833,50	247,07%	
4506	AMORTIZACIONES	8.801,62	3.770,00 -	5.031,62	233,46%	
4507	OTROS GASTOS	35.207,35	82.728,33 -	47.520,98	42,56%	CUMPLE
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>430.187,88</b>	<b>511.883,45 -</b>	<b>81.695,57</b>	<b>84,04%</b>	NO CUMPLE
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	33.588,19	-	-		
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-	-	-		
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>463.776,07</b>	<b>511.883,45 -</b>	<b>48.107,38</b>	<b>90,60%</b>	CUMPLE
56	OTROS INGRESOS	48.407,23	3.079,17 -	45.328,06	1572,09%	CUMPLE
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	-	2.916,67 -	2.916,67	0,00%	CUMPLE
	<b>GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE</b>	<b>512.183,30</b>	<b>512.045,95 -</b>	<b>137,35</b>	<b>100,03%</b>	CUMPLE

**Fuente: COAC Oscus**  
**Elaborado por: Paula Mera**

**Tabla 65: Incumplimientos Presupuestarios (febrero)**  
**MES: FEBRERO**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA ABSOLUTA	DIFERENCIA RELATIVA	DESVIACIÓN/CUMPLIMIENTO
1	ACTIVO	<b>265.697.619,37</b>	<b>267.045.536,89</b> -	<b>1.347.917,52</b>	99,50%	CUMPLE
11	FONDOS DISPONIBLES	30.914.592,16	22.156.026,10	8.758.566,06	139,53%	CUMPLE
13	INVERSIONES	31.558.173,70	40.246.509,16 -	8.688.335,46	78,41%	NO CUMPLE
14	CARTERA DE CREDITOS	195.296.349,79	196.342.065,06 -	1.045.715,27	99,47%	CUMPLE
16	CUENTAS POR COBRAR	1.860.729,34	2.022.323,27 -	161.593,93	92,01%	
17	BIENES REALIZABLES ADJ.PAGO ARR. ME	317.877,52	350.000,00 -	32.122,48	90,82%	CUMPLE
18	ACTIVO FIJO	4.428.430,06	4.793.782,31 -	365.352,25	92,38%	
19	OTROS ACTIVOS	1.321.466,80	1.134.831,00	186.635,80	116,45%	CUMPLE
2	PASIVO	<b>233.485.656,12</b>	<b>234.878.472,69</b> -	<b>1.392.816,57</b>	99,41%	CUMPLE
21	CAPTACIONES DEL PÚBLICO	220.125.803,05	221.953.323,16 -	1.827.520,11	99,18%	CUMPLE
25	CUENTAS POR PAGAR	5.526.346,35	5.128.843,05	397.503,30	107,75%	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	7.605.654,78	7.678.501,25 -	72.846,47	99,05%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	227.851,94	117.805,24	110.046,70	193,41%	
3	PATRIMONIO	<b>32.211.963,25</b>	<b>32.167.064,20</b>	<b>44.899,05</b>	100,14%	CUMPLE
31	CAPITAL SOCIAL	10.373.710,05	10.396.328,23 -	22.618,18	99,78%	CUMPLE
33	RESERVAS	18.521.653,00	18.493.571,14	28.081,86	100,15%	CUMPLE
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	9,76	10,00 -	0,24	97,60%	
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.490.739,95	1.503.113,69 -	12.373,74	99,18%	CUMPLE
36	RESULTADOS	1.825.850,49	1.774.041,15	51.809,34	102,92%	CUMPLE
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<b>265.697.619,37</b>	<b>267.045.536,89</b> -	<b>1.347.917,52</b>		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	% DE EJECUCIÓN	DESVIACIÓN/CUMPLIMIENTO
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANAD	5.253.531,42	5.653.623,56 -	400.092,14	92,92%	CUMPLE
41	INTERESES CAUSADOS	2.261.764,97	2.379.378,16 -	117.613,19	95,06%	CUMPLE
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>2.991.766,45</b>	<b>3.274.245,39</b> -	<b>282.478,94</b>	<b>91,37%</b>	CUMPLE
52	COMISIONES GANADAS	-	-	-		
54	INGRESOS POR SERVICIOS	16.652,80	8.866,67	7.786,13	187,81%	CUMPLE
42	COMISIONES CAUSADAS	1.633,43	2.500,00 -	866,57	65,34%	CUMPLE
53	UTILIDADES FINANCIERAS	-	-	-		
43	PERDIDAS FINANCIERAS	-	-	-		
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>3.006.785,82</b>	<b>3.280.612,06</b> -	<b>273.826,24</b>	<b>91,65%</b>	CUMPLE
44	PROVISIONES	453.288,37	90.903,50	362.384,87	498,65%	
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>2.553.497,45</b>	<b>3.189.708,56</b> -	<b>636.211,11</b>	<b>80,05%</b>	NO CUMPLE
45	GASTOS DE OPERACION	1.753.759,14	2.282.880,32 -	529.121,18	76,82%	CUMPLE
4501	GASTOS DE PERSONAL	901.421,30	1.158.407,27 -	256.985,97	77,82%	CUMPLE
4502	HONORARIOS	56.383,02	162.300,00 -	105.916,98	34,74%	CUMPLE
4503	SERVICIOS VARIOS	268.894,72	402.111,67 -	133.216,95	66,87%	CUMPLE
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES	308.457,38	340.062,71 -	31.605,33	90,71%	CUMPLE
4505	DEPRECIACIONES	106.982,80	47.002,00	59.980,80	227,61%	
4506	AMORTIZACIONES	17.620,69	7.540,00	10.080,69	233,70%	
4507	OTROS GASTOS	93.999,23	165.456,67 -	71.457,44	56,81%	CUMPLE
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>799.738,31</b>	<b>906.828,23</b> -	<b>107.089,92</b>	<b>88,19%</b>	NO CUMPLE
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	28.966,58	-	-		
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-	-	-		
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>828.704,89</b>	<b>906.828,23</b> -	<b>78.123,34</b>	<b>91,38%</b>	CUMPLE
56	OTROS INGRESOS	63.545,60	6.158,33	57.387,27	1031,86%	CUMPLE
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	-	5.833,33 -	5.833,33	0,00%	CUMPLE
	<b>GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE</b>	<b>892.250,49</b>	<b>907.153,23</b> -	<b>14.902,74</b>	<b>98,36%</b>	CUMPLE

**Fuente: COAC Oscus**  
**Elaborado por: Paula Mera**



**Tabla 66: Incumplimientos Presupuestarios (marzo)**  
**MES: MARZO**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA ABSOLUTA	DIFERENCIA RELATIVA	DESVIACIÓN/ CUMPLIMIENTO
1	ACTIVO	<b>269.109.741,59</b>	<b>271.092.927,87</b> -	<b>1.983.186,28</b>	99,27%	CUMPLE
11	FONDOS DISPONIBLES	27.628.989,47	22.467.530,46	5.161.459,01	122,97%	CUMPLE
13	INVERSIONES	35.621.649,05	42.215.096,63	- 6.593.447,58	84,38%	NO CUMPLE
14	CARTERA DE CREDITOS	197.815.313,20	197.429.488,74	385.824,46	100,20%	CUMPLE
16	CUENTAS POR COBRAR	1.844.567,81	2.033.523,73	- 188.955,92	90,71%	
17	BIENES REALIZABLES ADJ.PAGO ARR. ME	317.760,68	350.000,00	- 32.239,32	90,79%	CUMPLE
18	ACTIVO FIJO	4.420.111,76	5.347.427,31	- 927.315,55	82,66%	
19	OTROS ACTIVOS	1.461.349,62	1.249.861,00	211.488,62	116,92%	CUMPLE
2	PASIVO	<b>236.704.167,94</b>	<b>238.659.500,59</b> -	<b>1.955.332,65</b>	99,18%	CUMPLE
21	CAPTACIONES DEL PÚBLICO	223.544.420,00	224.954.525,77	- 1.410.105,77	99,37%	CUMPLE
25	CUENTAS POR PAGAR	5.682.609,94	5.234.682,54	447.927,40	108,56%	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	7.237.581,13	8.351.834,58	- 1.114.253,45	86,66%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	239.556,87	118.457,69	121.099,18	202,23%	
3	PATRIMONIO	<b>32.405.573,65</b>	<b>32.433.427,28</b> -	<b>27.853,63</b>	99,91%	CUMPLE
31	CAPITAL SOCIAL	10.358.780,19	10.388.628,74	- 29.848,55	99,71%	CUMPLE
33	RESERVAS	18.521.653,00	18.493.571,14	28.081,86	100,15%	CUMPLE
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	9,76	10,00	- 0,24	97,60%	
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.480.361,47	1.503.113,69	- 22.752,22	98,49%	NO CUMPLE
36	RESULTADOS	2.044.769,23	2.048.103,71	- 3.334,48	99,84%	CUMPLE
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<b>269.109.741,59</b>	<b>271.092.927,87</b> -	<b>1.983.186,28</b>		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	% DE EJECUCIÓN	DESVIACIÓN/ CUMPLIMIENTO
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANAD	8.101.960,13	8.513.055,89	- 411.095,76	95,17%	CUMPLE
41	INTERESES CAUSADOS	3.515.340,28	3.596.469,74	- 81.129,46	97,74%	CUMPLE
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>4.586.619,85</b>	<b>4.916.586,15</b> -	<b>329.966,30</b>	<b>93,29%</b>	CUMPLE
52	COMISIONES GANADAS	-	-	-		
54	INGRESOS POR SERVICIOS	25.558,43	13.300,00	12.258,43	192,17%	CUMPLE
42	COMISIONES CAUSADAS	2.291,62	3.750,00	- 1.458,38	61,11%	CUMPLE
53	UTILIDADES FINANCIERAS	-	-	-		
43	PERDIDAS FINANCIERAS	-	-	-		
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>4.609.886,66</b>	<b>4.926.136,15</b> -	<b>316.249,49</b>	<b>93,58%</b>	CUMPLE
44	PROVISIONES	750.215,28	131.749,11	618.466,17	569,43%	
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>3.859.671,38</b>	<b>4.794.387,04</b> -	<b>934.715,66</b>	<b>80,50%</b>	NO CUMPLE
45	GASTOS DE OPERACION	2.656.507,19	3.457.819,24	- 801.312,05	76,83%	CUMPLE
4501	GASTOS DE PERSONAL	1.352.408,36	1.733.080,25	- 380.671,89	78,03%	CUMPLE
4502	HONORARIOS	103.024,54	265.000,00	- 161.975,46	38,88%	CUMPLE
4503	SERVICIOS VARIOS	408.307,51	623.167,50	- 214.859,99	65,52%	CUMPLE
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES	447.190,97	499.371,42	- 52.180,45	89,55%	CUMPLE
4505	DEPRECIACIONES	160.939,12	77.705,08	83.234,04	207,12%	
4506	AMORTIZACIONES	26.473,99	11.310,00	15.163,99	234,08%	
4507	OTROS GASTOS	158.162,70	248.185,00	- 90.022,30	63,73%	CUMPLE
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>1.203.164,19</b>	<b>1.336.567,80</b> -	<b>133.403,61</b>	<b>90,02%</b>	CUMPLE
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	24.441,39	-			
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-	-	1.164,66		
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>1.227.605,58</b>	<b>1.336.567,80</b> -	<b>108.962,22</b>	<b>91,85%</b>	CUMPLE
56	OTROS INGRESOS	70.790,96	9.237,50	61.553,46	766,34%	CUMPLE
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	1.164,66	8.750,00	- 7.585,34	13,31%	CUMPLE
	<b>GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE</b>	<b>1.297.231,88</b>	<b>1.337.055,30</b> -	<b>39.823,42</b>	<b>97,02%</b>	CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

**Tabla 67: Incumplimientos Presupuestarios (abril)**  
**MES: ABRIL**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA ABSOLUTA	DIFERENCIA RELATIVA	DESVIACIÓN/ CUMPLIMIENTO
1	ACTIVO	<b>268.973.856,53</b>	<b>277.446.914,33</b> -	<b>8.473.057,80</b>	96,95%	NO CUMPLE
11	FONDOS DISPONIBLES	25.648.130,29	23.096.814,00	2.551.316,29	111,05%	CUMPLE
13	INVERSIONES	35.461.844,73	45.335.024,32 -	9.873.179,59	78,22%	NO CUMPLE
14	CARTERA DE CREDITOS	199.882.101,42	199.480.063,06	402.038,36	100,20%	CUMPLE
16	CUENTAS POR COBRAR	1.890.226,43	2.054.644,65 -	164.418,22	92,00%	
17	BIENES REALIZABLES ADJ.PAGO ARR. ME	317.646,10	350.000,00 -	32.353,90	90,76%	CUMPLE
18	ACTIVO FIJO	4.400.172,15	5.424.877,31 -	1.024.705,16	81,11%	
19	OTROS ACTIVOS	1.373.735,41	1.705.491,00 -	331.755,59	80,55%	NO CUMPLE
2	PASIVO	<b>236.368.066,49</b>	<b>244.778.503,70</b> -	<b>8.410.437,21</b>	96,56%	NO CUMPLE
21	CAPTACIONES DEL PÚBLICO	224.614.142,82	229.465.250,59 -	4.851.107,77	97,89%	NO CUMPLE
25	CUENTAS POR PAGAR	4.613.595,50	4.265.619,37	347.976,13	108,16%	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6.908.732,68	10.927.945,69 -	4.019.213,01	63,22%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	231.595,49	119.688,04	111.907,45	193,50%	
3	PATRIMONIO	<b>32.605.790,04</b>	<b>32.668.410,64</b> -	<b>62.620,60</b>	99,81%	CUMPLE
31	CAPITAL SOCIAL	10.355.422,75	10.379.425,00 -	24.002,25	99,77%	CUMPLE
33	RESERVAS	18.639.708,68	18.493.571,14	146.137,54	100,79%	CUMPLE
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	9,76	10,00 -	0,24	97,60%	
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.485.666,13	1.503.113,69 -	17.447,56	98,84%	NO CUMPLE
36	RESULTADOS	2.124.982,72	2.292.290,81 -	167.308,09	92,70%	CUMPLE
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<b>268.973.856,53</b>	<b>277.446.914,33</b> -	<b>8.473.057,80</b>		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	% DE EJECUCIÓN	DESVIACIÓN/ CUMPLIMIENTO
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANAD	10.879.007,81	11.399.191,66 -	520.183,85	95,44%	CUMPLE
41	INTERESES CAUSADOS	4.723.160,91	4.850.848,19 -	127.687,28	97,37%	CUMPLE
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>6.155.846,90</b>	<b>6.548.343,47</b> -	<b>392.496,57</b>	<b>94,01%</b>	CUMPLE
52	COMISIONES GANADAS	-	-	-		
54	INGRESOS POR SERVICIOS	34.264,82	17.733,33	16.531,49	193,22%	CUMPLE
42	COMISIONES CAUSADAS	3.583,86	5.000,00 -	1.416,14	71,68%	CUMPLE
53	UTILIDADES FINANCIERAS	-	-	-		
43	PERDIDAS FINANCIERAS	-	-	-		
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>6.186.527,86</b>	<b>6.561.076,81</b> -	<b>374.548,95</b>	<b>94,29%</b>	CUMPLE
44	PROVISIONES	1.276.124,82	208.772,40	1.067.352,42	611,25%	NO CUMPLE
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>4.910.403,04</b>	<b>6.352.304,41</b> -	<b>1.441.901,37</b>	<b>77,30%</b>	NO CUMPLE
45	GASTOS DE OPERACION	3.640.171,32	4.632.860,53 -	992.689,21	78,57%	CUMPLE
4501	GASTOS DE PERSONAL	1.816.397,08	2.312.003,22 -	495.606,14	78,56%	CUMPLE
4502	HONORARIOS	172.075,90	346.150,00 -	174.074,10	49,71%	CUMPLE
4503	SERVICIOS VARIOS	563.124,91	824.223,33 -	261.098,42	68,32%	CUMPLE
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES	599.786,99	695.623,43 -	95.836,44	86,22%	CUMPLE
4505	DEPRECIACIONES	214.781,76	108.867,23	105.914,53	197,29%	
4506	AMORTIZACIONES	35.478,33	15.080,00	20.398,33	235,27%	
4507	OTROS GASTOS	238.526,35	330.913,33 -	92.386,98	72,08%	CUMPLE
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>1.270.231,72</b>	<b>1.719.443,87</b> -	<b>449.212,15</b>	<b>73,87%</b>	NO CUMPLE
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	16.865,10	-	-		
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-	-	1.164,66		
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>1.287.096,82</b>	<b>1.719.443,87</b> -	<b>432.347,05</b>	<b>74,86%</b>	NO CUMPLE
56	OTROS INGRESOS	135.408,75	12.316,67	123.092,08	1099,39%	CUMPLE
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	1.164,66	11.666,67 -	10.502,01	9,98%	CUMPLE
	<b>GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE</b>	<b>1.421.340,91</b>	<b>1.720.093,87</b> -	<b>298.752,96</b>	<b>82,63%</b>	NO CUMPLE

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

**Tabla 68: Incumplimientos Presupuestarios (mayo)**  
**MES: MAYO**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA ABSOLUTA	DIFERENCIA RELATIVA	DESVIACIÓN/ CUMPLIMIENTO
1	ACTIVO	<b>271.641.527,82</b>	<b>280.431.144,93</b>	<b>- 8.789.617,11</b>	96,87%	NO CUMPLE
11	FONDOS DISPONIBLES	28.787.608,32	23.302.095,89	5.485.512,43	123,54%	CUMPLE
13	INVERSIONES	33.270.053,62	45.320.849,81	- 12.050.796,19	73,41%	NO CUMPLE
14	CARTERA DE CREDITOS	201.409.727,46	202.012.774,35	- 603.046,89	99,70%	CUMPLE
16	CUENTAS POR COBRAR	2.034.919,68	2.080.731,58	- 45.811,90	97,80%	
17	BIENES REALIZABLES ADJ.PAGO ARR. ME	317.531,52	350.000,00	- 32.468,48	90,72%	CUMPLE
18	ACTIVO FIJO	4.468.950,09	5.662.972,31	- 1.194.022,22	78,92%	
19	OTROS ACTIVOS	1.352.737,13	1.701.721,00	- 348.983,87	79,49%	NO CUMPLE
2	PASIVO	<b>238.864.493,28</b>	<b>247.582.385,66</b>	<b>- 8.717.892,38</b>	96,48%	NO CUMPLE
21	CAPTACIONES DEL PÚBLICO	227.129.757,42	231.676.253,24	- 4.546.495,82	98,04%	NO CUMPLE
25	CUENTAS POR PAGAR	4.824.869,92	4.322.534,62	502.335,30	111,62%	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6.668.667,84	11.462.390,14	- 4.793.722,30	58,18%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	241.198,10	121.207,66	119.990,44	199,00%	
3	PATRIMONIO	<b>32.777.034,54</b>	<b>32.848.759,27</b>	<b>- 71.724,73</b>	99,78%	CUMPLE
31	CAPITAL SOCIAL	10.337.462,66	10.371.750,27	- 34.287,61	99,67%	CUMPLE
33	RESERVAS	19.200.579,68	18.493.571,14	707.008,54	103,82%	CUMPLE
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	9,76	10,00	- 0,24	97,60%	
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.467.484,49	1.503.113,69	- 35.629,20	97,63%	
36	RESULTADOS	1.771.497,95	2.480.314,18	- 708.816,23	71,42%	CUMPLE
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<b>271.641.527,82</b>	<b>280.431.144,93</b>	<b>- 8.789.617,11</b>		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	% DE EJECUCIÓN	DESVIACIÓN/ CUMPLIMIENTO
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANAC	13.816.972,78	14.317.728,99	- 500.756,21	96,50%	CUMPLE
41	INTERESES CAUSADOS	5.921.249,63	6.127.271,00	- 206.021,37	96,64%	CUMPLE
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>7.895.723,15</b>	<b>8.190.457,99</b>	<b>- 294.734,84</b>	<b>96,40%</b>	<b>CUMPLE</b>
52	COMISIONES GANADAS	-	-	-		
54	INGRESOS POR SERVICIOS	42.985,52	22.166,67	20.818,85	193,92%	CUMPLE
42	COMISIONES CAUSADAS	4.614,86	6.250,00	- 1.635,14	73,84%	CUMPLE
53	UTILIDADES FINANCIERAS	-	-			
43	PERDIDAS FINANCIERAS	-	-			
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>7.934.093,81</b>	<b>8.206.374,65</b>	<b>- 272.280,84</b>	<b>96,68%</b>	<b>CUMPLE</b>
44	PROVISIONES	1.723.219,93	303.905,62	1.419.314,31	567,02%	
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>6.210.873,88</b>	<b>7.902.469,03</b>	<b>- 1.691.595,15</b>	<b>78,59%</b>	<b>NO CUMPLE</b>
45	GASTOS DE OPERACION	4.635.459,36	5.888.249,03	- 1.252.789,67	78,72%	CUMPLE
4501	GASTOS DE PERSONAL	2.288.444,54	2.920.454,19	- 632.009,65	78,36%	CUMPLE
4502	HONORARIOS	213.346,65	436.350,00	- 223.003,35	48,89%	CUMPLE
4503	SERVICIOS VARIOS	732.948,50	1.025.279,17	- 292.330,67	71,49%	CUMPLE
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES	780.450,55	856.573,06	- 76.122,51	91,11%	CUMPLE
4505	DEPRECIACIONES	268.901,78	142.580,95	126.320,83	188,60%	
4506	AMORTIZACIONES	44.621,09	18.850,00	25.771,09	236,72%	
4507	OTROS GASTOS	306.746,25	488.161,67	- 181.415,42	62,84%	CUMPLE
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>1.575.414,52</b>	<b>2.014.219,99</b>	<b>- 438.805,47</b>	<b>78,21%</b>	<b>NO CUMPLE</b>
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	13.105,18	-			
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-	-	1.816,02		
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>1.588.519,70</b>	<b>2.014.219,99</b>	<b>- 425.700,29</b>	<b>78,87%</b>	<b>NO CUMPLE</b>
56	OTROS INGRESOS	165.186,41	15.395,83	149.790,58	1072,93%	CUMPLE
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	1.816,02	14.583,33	- 12.767,31	12,45%	CUMPLE
	<b>GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE</b>	<b>1.751.890,09</b>	<b>2.015.032,49</b>	<b>- 263.142,40</b>	<b>86,94%</b>	<b>NO CUMPLE</b>

Fuente: COAC Oscus  
Elaborado por: Paula Mera

**Tabla 69: Incumplimientos Presupuestarios (junio)**  
**MES: JUNIO**

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA ABSOLUTA	DIFERENCIA RELATIVA	DESVIACIÓN/ CUMPLIMIENTO
1	ACTIVO	<b>272,324,804.34</b>	<b>282,092,568.61</b>	- <b>9,767,764.27</b>	96.54%	NO CUMPLE
11	FONDOS DISPONIBLES	28,250,101.49	23,363,711.56	4,886,389.93	120.91%	CUMPLE
13	INVERSIONES	30,905,099.81	43,740,992.87	- 12,835,893.06	70.65%	NO CUMPLE
14	CARTERA DE CREDITOS	205,103,734.79	205,133,961.07	- 30,226.28	99.99%	CUMPLE
16	CUENTAS POR COBRAR	1,960,545.67	2,112,879.80	- 152,334.13	92.79%	
17	BIENES REALIZABLES ADJ.PAGO ARR. ME	317,416.94	350,000.00	- 32,583.06	90.69%	CUMPLE
18	ACTIVO FIJO	4,449,414.24	5,693,072.31	- 1,243,658.07	78.15%	
19	OTROS ACTIVOS	1,338,491.40	1,697,951.00	- 359,459.60	78.83%	NO CUMPLE
2	PASIVO	<b>239,227,861.79</b>	<b>248,992,465.69</b>	- <b>9,764,603.90</b>	96.08%	NO CUMPLE
21	CAPTACIONES DEL PÚBLICO	227,654,632.33	233,451,717.42	- 5,797,085.09	97.52%	NO CUMPLE
25	CUENTAS POR PAGAR	4,949,425.56	4,420,833.31	528,592.25	111.96%	
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	6,385,550.37	10,996,834.58	- 4,611,284.21	58.07%	NO CUMPLE
29	OTROS PASIVOS	238,253.53	123,080.38	115,173.15	193.58%	
3	PATRIMONIO	<b>33,096,942.55</b>	<b>33,100,102.92</b>	- <b>3,160.37</b>	99.99%	CUMPLE
31	CAPITAL SOCIAL	10,953,201.91	11,558,023.74	- 604,821.83	94.77%	CUMPLE
33	RESERVAS	19,200,579.68	18,493,571.14	707,008.54	103.82%	CUMPLE
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	9.76	10.00	- 0.24	97.60%	
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1,480,994.04	1,503,113.69	- 22,119.65	98.53%	
36	RESULTADOS	1,462,157.16	1,545,384.35	- 83,227.19	94.61%	CUMPLE
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	<b>272,324,804.34</b>	<b>282,092,568.61</b>	- <b>9,767,764.27</b>		

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	EJECUCIÓN	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	% DE EJECUCIÓN	DESVIACIÓN/ CUMPLIMIENTO
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANAD	16,698,278.69	17,274,434.02	- 576,155.33	96.66%	CUMPLE
41	INTERESES CAUSADOS	7,118,168.93	7,404,836.09	- 286,667.16	96.13%	CUMPLE
	<b>MARGEN NETO INTERESES</b>	<b>9,580,109.76</b>	<b>9,869,597.94</b>	- <b>289,488.18</b>	<b>97.07%</b>	CUMPLE
52	COMISIONES GANADAS	-	-	-		
54	INGRESOS POR SERVICIOS	52,287.17	26,600.00	25,687.17	196.57%	CUMPLE
42	COMISIONES CAUSADAS	5,218.20	7,500.00	- 2,281.80	69.58%	CUMPLE
53	UTILIDADES FINANCIERAS	-	-			
43	PERDIDAS FINANCIERAS	-	-			
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>9,627,178.73</b>	<b>9,888,697.94</b>	- <b>261,519.21</b>	<b>97.36%</b>	CUMPLE
44	PROVISIONES	1,972,428.85	421,143.06	1,551,285.79	468.35%	
	<b>MARGEN NETO FINANCIERO</b>	<b>7,654,749.88</b>	<b>9,467,554.88</b>	- <b>1,812,805.00</b>	<b>80.85%</b>	NO CUMPLE
45	GASTOS DE OPERACION	5,631,177.27	7,044,397.56	- 1,413,220.29	79.94%	CUMPLE
4501	GASTOS DE PERSONAL	2,762,269.29	3,492,043.82	- 729,774.53	79.10%	CUMPLE
4502	HONORARIOS	263,021.32	530,000.00	- 266,978.68	49.63%	CUMPLE
4503	SERVICIOS VARIOS	894,353.75	1,239,668.33	- 345,314.58	72.14%	CUMPLE
4504	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES	924,273.67	1,012,734.41	- 88,460.74	91.27%	CUMPLE
4505	DEPRECIACIONES	324,318.86	176,441.00	147,877.86	183.81%	
4506	AMORTIZACIONES	53,828.54	22,620.00	31,208.54	237.97%	
4507	OTROS GASTOS	409,111.84	570,890.00	- 161,778.16	71.66%	CUMPLE
	<b>MARGEN DE INTERMEDIACION</b>	<b>2,023,572.61</b>	<b>2,423,157.32</b>	- <b>399,584.71</b>	<b>83.51%</b>	NO CUMPLE
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	15,506.27	-			
46	OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES	-	-	8,920.89		
	<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	<b>2,039,078.88</b>	<b>2,423,157.32</b>	- <b>384,078.44</b>	<b>84.15%</b>	NO CUMPLE
56	OTROS INGRESOS	203,848.38	18,475.00	185,373.38	1103.37%	CUMPLE
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	8,920.89	17,500.00	- 8,579.11	50.98%	CUMPLE
	<b>GANANCIA O PÉRDIDA ANTES DE</b>	<b>2,234,006.37</b>	<b>2,424,132.32</b>	- <b>190,125.95</b>	<b>92.16%</b>	CUMPLE

Fuente: COAC Oscus  
Elaborado por: Paula Mera

Además, se detalla el porcentaje de cumplimiento mensual que el POA ha tenido durante el primer semestre del 2015:

Meses evaluados		
No.	Mes	Escala de cumplimiento
1	Resultado promedio del cumplimiento CMI Enero 2015	68,33
2	Resultado promedio del cumplimiento CMI Febrero 2015	70,59
3	Resultado promedio del cumplimiento CMI Marzo 2015	74,04
4	Resultado promedio del cumplimiento CMI Abril 2015	77,94
5	Resultado promedio del cumplimiento CMI Mayo 2015	73,86
6	Resultado promedio del cumplimiento CMI Junio 2015	77,88

% CUMPLIDO	73,77%
% POR CUMPLIR	26,23%

**Ilustración 28: Cumplimiento semestral del POA**

**Fuente: COAC Oscus**

**Elaborado por: Paula Mera**

# FASE IV

*Reajustes*

#### 6.7.1.4 REAJUSTES

1. Frente al cumplimiento del 73,77% del Plan Operativo Anual en el primer semestre de 2015, se citan las actividades que están pendientes de cumplir y que requieren de inversión económica con el fin de requerir los reajustes pertinentes:

**Tabla 70. Actividades POA incumplidas**

No.	ACTIVIDADES PENDIENTES DE CUMPLIMIENTO	COSTO
27	Iniciar el proceso de digitalización del archivo vigente de socios y clientes y el archivo general	50.000,00
62	Identificar nuevos grupos vulnerables, organizaciones comunitarias que oferten productos/servicios	4.000,00
63	Realizar un proyecto para la implementación de oficinas verdes	20.000,00
18	Organizar un evento de discusión de Identidad Cooperativa con instituciones fraternas	5.000,00
50	Implementar cajeros automáticos adicionales	150.000,00
	<i>Total</i>	<i>229.000,00</i>

**Elaborado por: Paula Mera**

**Fuente: COAC Oscus**

Ante esto, y debido a las circunstancias económicas por las que está atravesando el país, en donde las captaciones de dinero disminuyen y la demanda de créditos se incrementa, las actividades trascendentales que se recomienda sean reformadas son: #27, #62, #63, #18, #50 y cuyo valor asciende a \$ 229.000,00 que la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., se ahorraría.

Cabe recalcar que la reforma consiste en posponer estas actividades para el año 2016, pues son actividades importantes que deben ser realizadas para brindar mejor atención al cliente externo, interno y fortalecer la marca OSCUS.

Por otro lado, una vez realizado el análisis al cumplimiento del presupuesto tanto del Balance General como el Estado de Resultados en la Fase III, se sugiere lo siguiente:

2. Es importante que se establezca una estandarización de los porcentajes mínimos para categorizar grupos y cuentas con el slogan de cumplimiento o

incumplimiento de lo planificado, ya que actualmente dichos enunciados no son realizados con precisión.

Se sugiere que el 5% sea el techo máximo de desviación entre lo presupuestado y ejecutado, es decir, si los resultados alcanzan brechas menores a éstas, serían categorizados como CUMPLE, caso contrario, serían categorizados como INCUMPLE.

3. Se requiere el ajuste a las proyecciones de Obligaciones Financieras por cuanto hasta el momento no se ha utilizado la línea crediticia que la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., mantiene con FINANCOOP por \$ 5.000.000,00, lo que provoca una diferencia entre lo presupuestado y el reajuste por un valor de \$ 1'319.444,44.

4. En la proyección de Depósitos de Ahorro a la Vista, también se presenta la reforma tomando en cuenta el comportamiento de mercado en las captaciones.

A continuación se detalla una comparación de los depósitos a la vista, del primer semestre 2015 con diciembre 2014, en donde se observa la disminución de saldo en varias de las instituciones que conforman el segmento 1:



**Tabla 71: Depósitos a la Vista y Restringidos**

DEPOSITOS A LA VISTA Y RESTRINGIDOS													
ENTIDADES	31/12/2014	31/01/2015	Dif	28/02/2015	Dif	31/03/2015	Dif	30/04/2015	Dif	31/05/2015	Dif	30/06/2015	Dif
	\$	\$		\$		\$		\$		\$		\$	
JUVENTUD ECUATORIANA													
PROGRESISTA	247.432,20	246.510,54	-921,66	249.102,12	1.669,92	251.017,64	3.585,44	251.145,43	3.713,23	255.113,84	7.681,64	256.388,80	8.956,60
JARDIN AZUAYO	186.780,18	182.098,75	-4.681,43	183.227,27	-3.552,91	182.830,03	-3.950,15	187.225,57	445,39	189.507,03	2.726,85	189.697,01	2.916,83
29 DE OCTUBRE	105.891,01	110.523,98	4.632,97	117.573,28	11.682,27	113.789,26	7.898,25	116.877,98	10.986,97	119.862,39	13.971,39	119.298,59	13.407,58
RIOBAMBA	94.484,22	91.196,49	-3.287,73	90.231,37	-4.252,85	90.848,14	-3.636,08	87.835,98	-6.648,24	89.575,58	-4.908,64	91.026,25	-3.457,97
OSCUS	82.737,32	81.609,08	-1.128,25	81.347,56	-1.389,77	81.991,25	-746,08	81.500,07	-1.237,26	81.893,50	-843,83	82.787,72	50,40
SAN FRANCISCO	76.117,50	75.646,59	-470,91	75.890,92	-226,58	76.893,68	776,18	75.907,32	-210,18	78.430,70	2.313,20	79.117,18	2.999,68
MEGO	71.186,24	65.685,66	-5.500,58	64.004,97	-7.181,27	67.759,06	-3.427,19	64.979,86	-6.206,38	66.903,33	-4.282,91	71.031,33	-154,91
COOPROGRESO	65.148,41	64.998,21	-150,20	64.029,60	-1.118,81	63.770,56	-1.377,85	66.729,09	1.580,68	66.602,12	1.453,71	68.106,99	2.958,58
CACPECO	60.160,37	57.132,66	-3.027,72	56.831,04	-3.329,33	56.585,21	-3.575,16	57.137,47	-3.022,91	56.623,99	-3.536,38	65.123,98	4.963,61
ALIANZA DEL VALLE	57.780,99	57.834,28	53,29	58.465,93	684,94	58.810,71	1.029,72	59.828,14	2.047,15	60.749,97	2.968,98	61.404,19	3.623,20
ANDALUCIA	49.686,87	47.476,98	-2.209,89	47.140,89	-2.545,98	47.195,10	-2.491,77	47.121,03	-2.565,84	47.292,74	-2.394,14	58.894,09	9.207,22
23 DE JULIO	47.233,29	44.627,66	-2.605,63	45.045,40	-2.187,89	44.732,36	-2.500,92	44.282,86	-2.950,42	45.276,35	-1.956,94	47.939,89	706,60
MUSHUC RUNA	45.166,03	45.656,32	490,29	44.970,49	-195,55	45.105,90	-60,13	45.645,09	479,06	44.973,81	-192,22	46.141,96	975,92
ATUNTAQUI	38.625,06	37.985,72	-639,34	38.534,71	-90,35	37.883,78	-741,29	38.234,97	-390,10	38.917,21	292,15	45.005,57	6.380,51
EL SAGRARIO	33.444,01	32.976,57	-467,43	32.968,56	-475,45	33.641,93	197,92	33.603,18	159,18	34.298,44	854,43	38.774,87	5.330,86
15 DE ABRIL	33.367,45	32.168,12	-1.199,33	32.441,61	-925,84	32.198,41	-1.169,03	32.504,71	-862,74	21.894,59	-11.472,86	34.743,97	1.376,52
SANTA ROSA	32.847,16	31.925,67	-921,49	32.187,16	-660,00	31.583,91	-1.263,25	31.358,57	-1.488,59	30.381,40	-2.465,76	31.202,01	-1.645,15
CAMARA DE COMERCIO DE AMBATO	30.762,47	30.666,40	-96,07	30.031,91	-730,56	30.260,03	-502,44	30.625,30	-137,17	30.964,77	202,30	30.363,57	-398,89

**Elaborado por: Paula Mera****Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria**

Al mes de junio, la Cooperativa OSCUS Ltda., alcanza un crecimiento de \$ 894.220,00 sin embargo, no cumple con la meta presupuestaria debido a que el saldo de la cuenta difiere por un valor cercano a \$ 5.700.000,00 debido a que se han tenido que atender requerimientos de retiros de Instituciones Fraternas para solventar la demanda de liquidez y necesidades de colocación de las mismas.

Por lo antes mencionado la proyección de Depósitos de Ahorro a la Vista, quedaría de la siguiente manera:



**Tabla 73: Proyección de colocaciones**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.								
CONSOLIDADO								
PROYECCIÓN DE COLOCACIONES (CRÉDITOS) PARA EL AÑO 2015								
MES	SALDO INICIAL	COLOCACIONES	RECUPERACIÓN	SALDO FINAL	TASA INTERÉS	INTERESES MORA	SEGURO DE DESGRAVAMEN	PAGO A ASEGURADORA
					15,00%	1,00%	0,4992%	
ENERO	207.656.225,53	9.446.600,38	9.036.657,47	208.066.168,44	2.598.264,96	25.982,65	86.555,53	86.555,53
FEBRERO	208.066.168,44	11.117.748,40	9.016.683,50	210.167.233,33	2.613.958,76	26.139,59	87.429,57	87.429,57
MARZO	210.167.233,33	10.741.326,99	9.613.057,71	211.295.502,62	2.634.142,10	26.341,42	87.898,93	87.898,93
ABRIL	211.295.502,62	11.933.069,38	9.805.471,77	213.423.100,23	2.654.491,27	26.544,91	88.784,01	88.784,01
MAYO	213.423.100,23	12.167.679,33	9.539.834,82	216.050.944,74	2.684.212,78	26.842,13	89.877,19	89.877,19
JUNIO	216.050.944,74	13.383.648,00	10.145.223,85	219.289.368,90	2.720.876,96	27.208,77	91.224,38	91.224,38
JULIO	219.289.368,90	13.266.456,27	10.662.320,44	221.893.504,72	2.757.392,96	27.573,93	92.307,70	92.307,70
AGOSTO	221.893.504,72	12.339.138,74	10.012.437,61	224.220.205,85	2.788.210,69	27.882,11	93.275,61	93.275,61
SEPTIEMBRE	224.220.205,85	12.339.138,74	11.169.302,81	225.390.041,78	2.810.064,05	28.100,64	93.762,26	93.762,26
OCTUBRE	225.390.041,78	12.677.370,95	9.060.741,30	229.006.671,43	2.839.979,46	28.399,79	95.266,78	95.266,78
NOVIEMBRE	229.006.671,43	12.421.126,67	8.616.575,37	232.811.222,74	2.886.361,84	28.863,62	96.849,47	96.849,47
DICIEMBRE	232.811.222,74	10.064.809,19	9.074.241,20	233.801.790,72	2.916.331,33	29.163,31	97.261,54	97.261,54
<b>TOTAL</b>		<b>141.898.113,04</b>	<b>115.752.547,85</b>		<b>32.904.287,16</b>	<b>329.042,87</b>	<b>1.100.492,95</b>	<b>1.100.492,95</b>
							<b>12,59%</b>	
		<b>TOTAL COLOCACIONES</b>					<b>141.898.113,04</b>	
		<b>CRECIMIENTO ANUAL</b>					<b>26.145.565,19</b>	
		<b>CRECIMIENTO SEGÚN PRESUPUESTO</b>					<b>29.965.977,00</b>	
		<b>DISMINUCIÓN</b>					<b>3.820.411,81</b>	

**Elaborado por: Paula Mera**

**Fuente: COAC Oscus**

6. Una de las partidas que tienen un importante impacto en la reforma, lo constituye la Provisión en Cartera de Crédito, por un valor superior a \$ 1.500.000,00, ajustada en función de la proyección del comportamiento del indicador de morosidad, ya que como ha sido revisado en los informes mensuales, el valor considerado en la planificación en función del límite del 4,50% establecido como límite institucional y que en estos meses no ha sido cumplido y por el crecimiento de cartera, no es suficiente al requerimiento de constitución de provisiones requeridos.

7. En la propuesta se presenta la modificación a la cuenta de Publicidad y Marketing, con el propósito de realizar una mayor presencia de marca y fidelización de socios y clientes.

8. Finalmente, es importante realizar un plan de desinversión sobre las inversiones que la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda., mantiene en el sector real, con el propósito de tener mayor liquidez para responder a las demandas de dinero.

**Tabla 74: Portafolio de Inversiones del sector real**

**PORTAFOLIO POR EMPRESAS DEL SECTOR REAL**

INSTITUCIÓN	REGISTRO INICIAL	VALOR CONTABLE	MONTO RECUPERADO CAPITAL	# DE INVERSIONES	CALIFICACIÓN 31.12.2014	CONCENTRACIÓN (< 20%)	PRECIO DE COMPRA	TASA CUPÓN	TASA DE RENDIMIENTO
CAMPOS SANTOS ECUADOR	195.930,34	146.689,18	50.000,00	1	AA	0,59%	100,5200%	8,00%	9,00%
CARSTG.S.A.	411.473,53	195.519,96	217.971,80	1	AA+	1,25%	101,0430%	8,00%	8,25%
CENICASA.	149.804,18	69.747,12	79.233,49	1	A+	0,45%	96,8330%	8,00%	8,25%
COMPUQUIP.DOS.S.A.	150.586,67	75.004,85	76.133,33	1	AA	0,46%	100,7408%	8,00%	8,25%
CONTINENTAL TIRE ANDINA	301.723,57	152.122,39	151.162,50	1	AAA	0,91%	101,0370%	7,25%	7,75%
CORPORACION EL ROSADO	195.867,40	207.503,48		1	AAA	0,59%	105,9435%	7,00%	7,50%
CRECOSCOP.SA.	798.118,58	137.917,79	169.125,00	1	AAA	0,90%	103,0383%	7,50%	8,00%
ECOGAL	500.950,00	344.058,49	165.000,00	1	AA	1,52%	102,4136%	8,00%	8,00%
ES.IVE.SA.7	195.886,72	146.591,06	50.000,00	1	AA	0,59%	100,4828%	8,00%	8,25%
ES.IVE.SA.1	113.981,60	54.160,65	60.380,00	1	AA	0,35%	101,0430%	8,00%	9,00%
FIDEICOM.TITUL.COMANDITO	300.569,31	237.263,85	75.255,93	1	AAA	0,91%	103,0848%	8,25%	8,25%
FIDEICOM.TITUL.INTERAGUA	197.453,42	153.432,53	44.572,48	1	AAA	0,60%	100,3608%	7,50%	8,25%
FIDEICOM.TITUL.DELCORP	199.259,02	152.502,12	50.000,00	1	AAA	0,60%	102,2130%	8,00%	8,25%
LIRISSA	794.795,50	249.961,86	45.000,00	1	AA	0,89%	100,0566%	8,00%	8,75%
MEGAPROFER.S.A.	400.000,00	239.072,18	166.666,65	1	AA	1,71%	102,4595%	8,00%	8,00%
PLÁSTICOS DEL LITORAL	597.702,79	328.693,11	270.000,00	1	AA	1,81%	100,3022%	8,00%	8,25%
TELCONEI	199.242,46	70.105,57	130.000,00	1	AAA-	0,60%	101,2465%	8,00%	8,25%
TERRABIENES.SA.	349.827,53	205.908,57	147.289,60	1	E	1,06%	101,9158%	8,00%	8,25%
<b>TOTAL SECTOR REAL</b>	<b>5.053.167,57</b>	<b>3.156.309,78</b>	<b>1.948.290,78</b>						
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>33.010.522,27</b>	<b>31.113.664,48</b>		<b>113</b>		<b>100,00%</b>			

**Fuente: COAC Oscus**

9. La inclusión de la reforma al gasto de provisiones de cartera de crédito, tiene un efecto importante en el indicador de Eficiencia Microeconómica, ya que pasa del 71,35% calculado en el presupuesto vigente, al 79,01% en la reforma, así como el Indicador de Rendimiento sobre el Patrimonio, que del 11,63% pasa al 7,77%.

La reforma propuesta se encuentra dentro del límite de 10% en que puede ser modificado el presupuesto, con respecto al conocido por la Asamblea General de Representantes.

**Tabla75: Proyección de captaciones (Depósitos a Plazo)**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS</b>					
<b>CONSOLIDADO</b>					
<b>PROYECCIÓN DE CAPTACIONES (DEPÓSITO A PLAZO) AÑO 2015</b>					
<b>MES</b>	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>DEPÓSITOS</b>	<b>RETIROS</b>	<b>TOTAL</b>	<b>INTERÉS A 8,50%</b>
<b>dic-14</b>					
ENERO	132.879.610,51	78.474.049,66	74.041.550,10	137.312.110,07	972.627,45
FEBRERO	137.312.110,07	76.180.902,60	74.337.683,00	139.155.329,67	985.683,59
MARZO	139.155.329,67	84.747.450,75	82.966.657,33	140.936.123,08	998.297,54
ABRIL	140.936.123,08	79.982.593,21	77.686.816,81	143.231.899,47	1.014.559,29
MAYO	143.231.899,47	86.772.665,96	84.174.814,13	145.829.751,31	1.032.960,74
JUNIO	145.829.751,31	81.207.011,23	82.169.855,19	144.866.907,35	1.026.140,59
JULIO	144.866.907,35	84.301.924,75	83.528.360,21	145.640.471,89	1.031.620,01
AGOSTO	145.640.471,89	83.004.372,23	82.272.904,34	146.371.939,78	1.036.801,24
SEPTIEMBRE	146.371.939,78	81.779.177,92	81.236.813,89	146.914.303,82	1.040.642,99
OCTUBRE	146.914.303,82	70.950.619,30	68.598.838,04	149.266.085,07	1.057.301,44
NOVIEMBRE	149.266.085,07	73.161.316,56	71.493.778,90	150.933.622,73	1.069.113,16
DICIEMBRE	150.933.622,73	81.812.483,21	79.354.375,61	153.391.730,34	1.086.524,76
<b>TOTAL</b>		<b>962.374.567</b>	<b>941.862.448</b>		12.352.272,78
					<b>15,44%</b>
					<b>20.512.119,83</b>

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

**Tabla 76: Proyección de colocaciones**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.								
CONSOLIDADO								
PROYECCIÓN DE COLOCACIONES (CRÉDITOS) PARA EL AÑO 2015								
MES	SALDO INICIAL	COLOCACIONES	RECUPERACIÓN	SALDO FINAL	TASA INTERÉS 15,00%	INTERESES MORA 1,00%	SEGURO DE DESGRAVAMEN 0,4992%	PAGO A ASEGURADORA
ENERO	207.656.225,53	9.446.600,38	9.036.657,47	208.066.168,44	2.598.264,96	25.982,65	86.555,53	86.555,53
FEBRERO	208.066.168,44	11.117.748,40	9.016.683,50	210.167.233,33	2.613.958,76	26.139,59	87.429,57	87.429,57
MARZO	210.167.233,33	10.741.326,99	9.613.057,71	211.295.502,62	2.634.142,10	26.341,42	87.898,93	87.898,93
ABRIL	211.295.502,62	11.933.069,38	9.805.471,77	213.423.100,23	2.654.491,27	26.544,91	88.784,01	88.784,01
MAYO	213.423.100,23	12.167.679,33	9.539.834,82	216.050.944,74	2.684.212,78	26.842,13	89.877,19	89.877,19
JUNIO	216.050.944,74	13.383.648,00	10.145.223,85	219.289.368,90	2.720.876,96	27.208,77	91.224,38	91.224,38
JULIO	219.289.368,90	13.266.456,27	10.662.320,44	221.893.504,72	2.757.392,96	27.573,93	92.307,70	92.307,70
AGOSTO	221.893.504,72	12.339.138,74	10.012.437,61	224.220.205,85	2.788.210,69	27.882,11	93.275,61	93.275,61
SEPTIEMBRE	224.220.205,85	12.339.138,74	11.169.302,81	225.390.041,78	2.810.064,05	28.100,64	93.762,26	93.762,26
OCTUBRE	225.390.041,78	12.677.370,95	9.060.741,30	229.006.671,43	2.839.979,46	28.399,79	95.266,78	95.266,78
NOVIEMBRE	229.006.671,43	12.421.126,67	8.616.575,37	232.811.222,74	2.886.361,84	28.863,62	96.849,47	96.849,47
DICIEMBRE	232.811.222,74	10.064.809,19	9.074.241,20	233.801.790,72	2.916.331,33	29.163,31	97.261,54	97.261,54
<b>TOTAL</b>		<b>141.898.113,04</b>	<b>115.752.547,85</b>		<b>32.904.287,16</b>	<b>329.042,87</b>	<b>1.100.492,95</b>	<b>1.100.492,95</b>
<b>PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ANUAL</b>							<b>12,59%</b>	
	<b>TOTAL COLOCACIONES</b>						<b>141.898.113,04</b>	
	<b>CRECIMIENTO ANUAL</b>						<b>26.145.565,19</b>	
	<b>CRECIMIENTO SEGÚN PRESUPUESTO</b>						<b>29.965.977,00</b>	
	<b>DISMINUCIÓN</b>						<b>3.820.411,81</b>	

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

**Tabla 77: Balance General Consolidado**

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.												
BALANCE GENERAL CONSOLIDADO 2015												
(En USD dólares)												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>ACTIVO</b>	<b>263.808.477,39</b>	<b>266.533.502,17</b>	<b>269.705.779,81</b>	<b>275.012.824,60</b>	<b>274.843.246,07</b>	<b>275.677.629,37</b>	<b>277.612.826,94</b>	<b>283.557.443,66</b>	<b>282.738.849,08</b>	<b>286.359.464,71</b>	<b>288.307.798,94</b>	<b>293.343.535,42</b>
FONDOS DISPONIBLES	25.227.357,43	25.369.034,58	25.626.544,05	26.040.287,26	26.193.851,12	26.186.036,27	26.315.486,35	26.854.494,90	26.660.934,88	26.947.111,36	27.040.250,27	27.350.304,41
FONDOS INTERBANCARIOS												
INVERSIONES	36.651.337,24	37.011.043,58	38.066.856,97	40.550.958,20	37.783.885,66	35.712.031,83	34.904.328,80	37.901.923,64	35.794.010,25	35.537.098,08	33.400.363,05	37.107.359,97
CARTERA DE CREDITOS	193.919.770,76	195.858.798,40	197.035.293,62	198.893.606,67	201.082.004,66	203.880.238,18	206.161.574,27	208.416.935,71	209.431.572,12	212.908.910,19	216.567.366,77	217.466.844,21
Cartera de Créditos por Vencer	198.703.190,86	200.709.707,83	201.787.205,00	203.819.060,72	206.328.652,23	209.202.057,93	211.464.510,00	213.681.856,18	214.796.709,82	218.243.357,88	221.869.095,27	223.280.710,14
Cartera de Créditos Vencida	2.247.114,62	2.269.806,12	2.281.991,43	2.304.969,48	2.333.350,20	2.368.325,18	2.396.449,85	2.421.578,22	2.434.212,45	2.473.272,05	2.514.361,21	2.525.059,34
Cartera de Créditos no Devenga Interés	7.115.862,96	7.187.719,38	7.226.306,19	7.299.070,03	7.388.942,31	7.718.985,79	8.032.544,87	8.116.771,45	8.159.119,51	8.290.041,51	8.427.766,26	7.996.021,24
(PROVISIONES PARA CREDITOS INCOBRABLES)	-14.146.397,68	-14.308.434,93	-14.260.209,00	-14.529.493,56	-14.968.940,08	-15.409.130,72	-15.731.930,45	-15.803.270,14	-15.958.469,66	-16.097.761,24	-16.243.855,97	-16.334.946,51
DEUDORAS POR ACEPTACIONES												
CUENTAS POR COBRAR	1.997.373,64	2.017.345,62	2.029.463,52	2.048.604,15	2.071.144,65	2.099.966,45	2.123.464,22	2.146.694,44	2.157.145,19	2.192.961,77	2.230.643,88	2.261.655,18
BIENES REALIZABLES ADJ.PAGO ARR. MERC	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00
ACTIVO FIJO	4.524.037,31	4.793.782,31	5.350.427,31	5.427.877,31	5.665.972,31	5.738.572,31	5.959.492,31	6.093.717,31	6.463.812,31	6.554.312,31	6.862.407,31	6.957.907,31
OTROS ACTIVOS	1.138.601,00	1.133.497,67	1.247.194,33	1.701.491,00	1.696.387,67	1.710.784,33	1.798.481,00	1.793.677,67	1.881.374,33	1.869.071,00	1.856.767,67	1.849.464,33



**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.**

**BALANCE GENERAL CONSOLIDADO 2015**

(En USD dólares)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>PASIVO</b>	<b>232.227.658,53</b>	<b>234.736.158,71</b>	<b>237.489.987,08</b>	<b>240.684.346,82</b>	<b>242.607.003,82</b>	<b>243.142.964,26</b>	<b>245.051.663,75</b>	<b>250.718.208,75</b>	<b>249.703.131,88</b>	<b>253.092.866,09</b>	<b>254.772.947,71</b>	<b>259.490.905,14</b>
DEPOSITOS A LA VISTA Y RESTRINGIDOS	81.773.423,47	82.797.993,49	84.018.402,69	86.233.351,12	85.846.501,93	87.606.389,50	87.950.241,08	88.038.217,75	86.927.709,95	86.473.885,74	86.971.883,26	89.690.652,93
DEPOSITOS A PLAZO	137.312.110,07	139.155.329,67	140.936.123,08	143.231.899,47	145.829.751,31	144.866.907,35	145.640.471,89	146.371.939,78	146.914.303,82	149.266.085,07	150.933.622,73	153.391.730,34
OPERACIONES INTERBANCARIAS												
OBLIGACIONES INMEDIATAS												
ACEPTACIONES EN CIRCULACION												
CUENTAS POR PAGAR	4.964.623,75	4.986.819,02	5.023.738,88	3.991.258,81	3.986.600,13	4.008.838,01	4.111.530,36	4.270.055,36	4.413.069,03	4.548.870,91	4.707.333,38	4.893.984,96
OBLIGACIONES FINANCIERAS	7.963.501,25	7.678.501,25	7.393.501,25	7.108.501,25	6.823.501,25	6.538.501,25	7.225.723,47	11.912.945,69	11.322.390,14	12.676.279,03	12.030.167,92	11.384.056,81
VALORES EN CIRCULACION												
OTROS PASIVOS	214.000,00	117.515,28	118.221,18	119.336,16	120.649,20	122.328,14	123.696,94	125.050,16	125.658,94	127.745,35	129.940,42	130.480,11
<b>PATRIMONIO</b>	<b>31.797.536,46</b>	<b>31.917.297,81</b>	<b>32.062.457,39</b>	<b>32.185.914,48</b>	<b>32.257.977,92</b>	<b>32.375.559,48</b>	<b>32.550.256,87</b>	<b>32.821.633,49</b>	<b>33.064.906,79</b>	<b>33.295.810,05</b>	<b>33.564.320,95</b>	<b>33.881.586,80</b>
CAPITAL SOCIAL	10.403.531,21	10.396.328,23	10.388.628,74	10.379.425,00	10.371.750,27	11.558.023,74	11.552.124,26	11.544.715,52	11.536.482,03	11.528.561,30	11.518.396,81	11.507.413,33
RESERVAS	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14	18.493.571,14
OTROS APORTES PATRIMONIALES	9,76	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
SUPERAVIT POR VALUACIONES	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69	1.503.113,69
RESULTADOS	201.579,70	328.543,80	481.402,86	614.063,69	693.801,86	820.840,91	1.001.437,79	1.280.223,14	1.531.729,93	1.770.553,92	2.049.229,31	2.377.478,65
RESULTADOS ACUMULADOS	1.195.730,96	1.195.730,96	1.195.730,96	1.195.730,96	1.195.730,96							
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>264.025.194,99</b>	<b>266.653.456,52</b>	<b>269.552.444,46</b>	<b>272.870.261,30</b>	<b>274.864.981,74</b>	<b>275.518.523,73</b>	<b>277.601.920,62</b>	<b>283.539.842,24</b>	<b>282.768.038,68</b>	<b>286.388.676,14</b>	<b>288.337.268,67</b>	<b>293.372.491,94</b>
	216.717,60	119.954,35	-153.335,34	-2.142.563,30	21.735,67	-159.105,64	-10.906,33	-17.601,42	29.189,59	29.211,43	29.469,72	28.956,52

**Fuente: COAC Oscus**

**Elaborado por: Paula Mera**

**Tabla78: Estado de Pérdidas y Ganancias consolidado**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.</b>														
<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO 2015</b>														
(En USD dólares)														
<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SEPTIEMBRE</b>	<b>OCTUBRE</b>	<b>NOVIEMBRE</b>	<b>DICIEMBRE</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>2.812.933,05</b>	<b>2.830.920,03</b>	<b>2.853.551,79</b>	<b>2.877.599,57</b>	<b>2.909.211,31</b>	<b>2.946.665,65</b>	<b>2.985.039,44</b>	<b>3.020.719,95</b>	<b>3.041.833,47</b>	<b>3.074.737,66</b>	<b>3.122.840,59</b>	<b>3.156.857,20</b>	<b>35.632.909,70</b>
51	Intereses y descuentos ganados	2.808.499,72	2.826.486,69	2.849.118,46	2.873.166,24	2.904.777,98	2.942.232,31	2.980.606,10	3.016.286,61	3.037.400,13	3.070.304,32	3.118.407,25	3.152.423,87	35.579.709,70
52	Comisiones ganadas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
53	Utilidades financieras													0,00
54	Ingresos por servicios	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	4.433,33	53.200,00
	<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>1.184.056,25</b>	<b>1.197.821,91</b>	<b>1.211.553,38</b>	<b>1.231.004,61</b>	<b>1.247.175,12</b>	<b>1.242.596,41</b>	<b>1.253.038,48</b>	<b>1.293.482,63</b>	<b>1.291.386,74</b>	<b>1.314.818,24</b>	<b>1.323.719,31</b>	<b>1.342.846,86</b>	<b>15.133.499,95</b>
41	Intereses causados	1.182.806,25	1.196.571,91	1.210.303,38	1.229.754,61	1.245.925,12	1.241.346,41	1.251.788,48	1.292.232,63	1.290.136,74	1.313.568,24	1.322.469,31	1.341.596,86	15.118.499,95
42	Comisiones causadas	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00	15.000,00
43	Pérdidas financieras													0,00
	<b>MARGEN BRUTO FINANCIERO</b>	<b>1.628.876,80</b>	<b>1.633.098,12</b>	<b>1.641.998,41</b>	<b>1.646.594,97</b>	<b>1.662.036,19</b>	<b>1.704.069,24</b>	<b>1.732.000,96</b>	<b>1.727.237,32</b>	<b>1.750.446,73</b>	<b>1.759.919,41</b>	<b>1.799.121,27</b>	<b>1.814.010,34</b>	<b>20.499.409,74</b>
	<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS OPERACIONALES</b>													
	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
55	Otros ingresos operacionales													0,00
	<b>EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>1.087.913,44</b>	<b>1.144.244,82</b>	<b>1.142.375,81</b>	<b>1.142.019,12</b>	<b>1.219.814,74</b>	<b>818.826,84</b>	<b>1.215.053,74</b>	<b>1.154.947,61</b>	<b>1.179.106,53</b>	<b>1.196.112,59</b>	<b>1.165.507,59</b>	<b>1.155.811,73</b>	<b>13.620.234,56</b>
45-4505-4506	Gastos de Operación	1.087.913,44	1.144.244,82	1.142.375,81	1.142.019,12	1.219.814,74	818.826,84	1.215.053,74	1.154.947,61	1.179.106,53	1.196.112,59	1.165.507,59	1.155.811,73	13.620.234,56
46	Otras pérdidas operacionales													0,00
	<b>MARGEN OPERACIONAL ANTES PROVISIONES</b>	<b>540.963,36</b>	<b>488.853,29</b>	<b>499.622,60</b>	<b>504.575,85</b>	<b>442.221,44</b>	<b>885.242,40</b>	<b>516.947,21</b>	<b>572.289,71</b>	<b>571.340,20</b>	<b>563.806,82</b>	<b>633.613,68</b>	<b>658.198,61</b>	<b>6.879.175,18</b>

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA.**

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADO 2015**

(En USD dólares)

CODIGO	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	<b>PROVISIONES, DEPRECIACIONES Y AMORTIZACION</b>	<b>224.922,42</b>	<b>289.856,42</b>	<b>260.006,18</b>	<b>296.642,93</b>	<b>317.304,45</b>	<b>686.127,97</b>	<b>233.820,49</b>	<b>135.141,85</b>	<b>176.982,24</b>	<b>189.343,46</b>	<b>196.638,31</b>	<b>143.460,19</b>	<b>3.150.246,91</b>
44	Provisiones	198.174,08	259.396,08	224.178,93	260.356,62	278.466,56	623.523,97	179.695,86	81.921,07	123.050,33	136.803,67	143.606,81	91.090,54	2.600.264,53
4505	Depreciaciones	21.645,00	25.357,00	30.723,91	31.182,98	33.734,56	34.500,67	41.821,29	40.917,45	41.628,57	40.236,46	40.728,17	40.066,32	422.542,38
4506	Amortizaciones	5.103,33	5.103,33	5.103,33	5.103,33	5.103,33	28.103,33	12.303,33	12.303,33	12.303,33	12.303,33	12.303,33	12.303,33	127.440,00
	<b>MARGEN OPERACIONAL NETO</b>	<b>316.040,94</b>	<b>198.996,88</b>	<b>239.616,42</b>	<b>207.932,92</b>	<b>124.917,00</b>	<b>199.114,43</b>	<b>283.126,72</b>	<b>437.147,86</b>	<b>394.357,96</b>	<b>374.463,36</b>	<b>436.975,37</b>	<b>514.738,41</b>	<b>3.728.928,27</b>
	<b>INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>162,50</b>	<b>1.950,00</b>
56	Otros Ingresos	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	3.079,17	36.950,00
47+4890	Otros gastos y pérdidas	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	2.916,67	35.000,00
	<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION</b>	<b>316.203,44</b>	<b>199.159,38</b>	<b>239.778,92</b>	<b>208.095,42</b>	<b>125.079,50</b>	<b>199.276,93</b>	<b>283.289,22</b>	<b>437.310,36</b>	<b>394.520,46</b>	<b>374.625,86</b>	<b>437.137,87</b>	<b>514.900,91</b>	<b>3.730.878,27</b>
	Participación trabajadores	47.430,52	29.873,91	35.966,84	31.214,31	18.761,92	29.891,54	42.493,38	65.596,55	59.178,07	56.193,88	65.570,68	77.235,14	559.406,74
	<b>BASE IMPONIBLE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>268.772,93</b>	<b>169.285,47</b>	<b>203.812,08</b>	<b>176.881,11</b>	<b>106.317,57</b>	<b>169.385,39</b>	<b>240.795,84</b>	<b>371.713,80</b>	<b>335.342,39</b>	<b>318.431,98</b>	<b>371.567,19</b>	<b>437.665,78</b>	<b>3.171.471,53</b>
	Impuesto a la renta	67.193,23	42.321,37	50.953,02	44.220,28	26.579,39	42.346,35	60.198,96	92.928,45	83.835,60	79.608,00	92.891,80	109.416,44	792.492,88
	<b>RESULTADOS A DISPOSICION DE ACCIONISTAS</b>	<b>201.579,70</b>	<b>126.964,10</b>	<b>152.859,06</b>	<b>132.660,83</b>	<b>79.738,18</b>	<b>127.039,04</b>	<b>180.596,88</b>	<b>278.785,35</b>	<b>251.506,79</b>	<b>238.823,99</b>	<b>278.675,39</b>	<b>328.249,33</b>	<b>2.378.978,65</b>

Fuente: COAC Oscus

Elaborado por: Paula Mera

**Tabla 79: Reforma Presupuestaria**

<b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA</b>					
<b>REFORMA PRESUPUESTARIA EJERCICIO 2015</b>					
<b>CÓDIGO</b>	<b>CUENTAS</b>	<b>PRESUPUESTO 2015</b>	<b>AJUSTE</b>	<b>PROPUESTA REFORMA</b>	
	<b>PARTIDA DE GASTOS</b>				
410115	Depósitos de Ahorro	2.188.312,97	2.154.851,36	-33.461,61	De acuerdo al ajuste realizado a la proyección de Depósitos de Ahorro a la Vista
410130	Depósitos a Plazo	12.418.112,32	12.352.272,78	-65.839,54	De acuerdo al ajuste realizado a la proyección de Depósitos a Plazo
4103	Intereses Causados Obligaciones Financieras	716.503,13	611.375,82	-105.127,31	De acuerdo al ajuste realizado a la proyección de Obligaciones Financieras
450315	Publicidad y Propaganda	680.570,00	175.000,00	175.000,00	De acuerdo a anexo de Reforma de Marketing
4402	Provisión Cartera de Crédito	1.084.828,30	2.600.264,53	1.515.436,23	De acuerdo al comportamiento del indicador de morosidad
450210	Honorarios profesionales	516.000,00	50.000,00	-50.000,00	Actividad POA 27
45070501	Suministros y materiales	288.000,00	4.000,00	-4.000,00	Actividad POA 62
45071501	Mantenimiento de edificios	130.000,00	20.000,00	-20.000,00	Actividad POA 63
45020504	Capacitación		5.000,00	-5.000,00	
		<b>SUBTOTAL PARTIDAS DE GASTOS:</b>		<b>1.407.007,76</b>	

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO OSCUS LTDA**

REFORMA PRESUPUESTARIA EJERCICIO 2015					
CÓDIGO	CUENTAS	PRESUPUESTO 2015	AJUSTE	PROPUESTA REFORMA	
		<b>INGRESOS</b>			
5104	Intereses Cartera de Crédito	33.438.738,58	33.233.330,03	-205.408,55	De acuerdo al ajuste de las proyecciones, incluye intereses de mora
		<b>SUBTOTAL PARTIDAS DE INGRESOS:</b>		<b>-205.408,55</b>	
		<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
1806	Equipos de cómputo	648.570,00	150.000,00	-150.000,00	Actividad POA 50
		<b>SUBTOTAL ACTIVOS FIJOS:</b>		<b>-150.000,00</b>	
	<b>REFORMA DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS</b>				
	INGRESOS			-205.408,55	
	GASTOS			1.407.007,76	
	ACTIVOS FIJOS			-150.000,00	
	<b>TOTAL REFORMA DE PARTIDAS PRESUPUESTARIAS</b>			<b>1.051.599,21</b>	
	Porcentaje de Variación del presupuesto Partidas de Gastos			<b>4,16%</b>	
	Valor de reforma presupuestaria		1.201.599,21		
	Total Gastos presupuesto		28.916.969,43		
	Monto límite de reforma que aprobaría el Consejo de Administración (10% Total gastos):			2.891.696,94	
	Incidencia en reforma de Activos Fijos			<b>-6,41%</b>	
	Valor de reforma presupuestaria		-150.000,00		
	Total presupuesto de Activos Fijos		2.341.620,00		

Elaborado por: Paula Mera

Los responsables de velar el cumplimiento de las metas presupuestarias propuestas son: Gerente General, Subgerente Administrativo y Financiero, Subgerencia de Negocios, Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia

Para finalizar, se presentan cinco pasos esenciales y básicos para elaborar la planificación financiera.

Un plan financiero es una herramienta que nos permite decidir cómo usar nuestro dinero para alcanzar las metas y prepararnos para el futuro.

1. **Examinar su propia situación.** Pensar sobre la situación financiera de su familia y sus necesidades reales.
2. **Determinar sus metas financieras.** Decidir lo que se quiere lograr, cuándo y cómo.
3. **Elaborar un presupuesto.** Hacer una lista de los ingresos y gastos calculados durante un periodo de tiempo.
4. **Mantener un registro de los gastos e ingresos.** Dar seguimiento al presupuesto, anotar todos los gastos siempre y clasificarlos.
5. **Evaluar el cumplimiento del presupuesto y actualizarlo.** Asegurar que los gastos se mantengan dentro del presupuesto y hacerle ajustes si es necesario.

Para formar un plan financiero, primero hay que establecer metas. Estas son algunas reglas que le pueden ayudar a desarrollar sus propias metas:

- Las metas deben ser realistas.

- Las metas deben determinarse con base en un periodo ya sea de corto plazo (menos de un año) o de largo plazo (más de un año).
- Debe reconocer los costos relacionados con el cumplimiento de las metas.

## **6.8 Administración de la Propuesta**

La fase de evaluación de la propuesta estará determinada por las siguientes etapas:

- **Etapas antes.-** En esta etapa se determinaron los incumplimientos presupuestarios que la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS Ltda presenta.
- **Etapas de proceso.-** En esta etapa se entrega la propuesta y se procede con la aplicación de los reajustes explicados.
- **Etapas post.-** En esta etapa se evalúan los resultados obtenidos de la aplicación de la propuesta y se determinan los errores y debilidades con el propósito de mitigarlos y/o fortalecerlos.

## **6.9 Previsión de la evaluación**

La propuesta será monitoreada a fin de verificar si la aplicación de los reajustes aplicados a la planificación financiera son los acertados, caso contrario y si es necesario se aplicarían nuevos reajustes.

**Tabla 80: Previsión de Evaluación**

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>¿Quiénes solicitan evaluar?</b>	El Gerente General de la Cooperativa
<b>¿Por qué evaluar?</b>	Porque es necesario conocer la efectividad de la propuesta y de esta manera determinar si es que se deben realizar reajustes.
<b>¿Para qué evaluar?</b>	Para alcanzar los objetivos planteados en la propuesta.
<b>¿Qué evaluar?</b>	Los reportes financieros y su aplicación en la toma de decisiones.
<b>¿Quién evalúa?</b>	El Gerente General de la Cooperativa
<b>¿Cuándo evaluar?</b>	Mensualmente.
<b>¿Cómo evaluar?</b>	A través de análisis financiero
<b>¿Con que evaluar?</b>	Con indicadores y porcentajes de cumplimiento.

**Elaborado por: Paula Mera**



## BIBLIOGRAFÍA

- ABRIL, V. H. (2012). *Técnicas de Investigación*.
- ACEVES, V. D. (s.f.). *Funadmentos Teoricos Básicos* . Recuperado el 5 de Junio de 2011, de <http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf>
- Aguilera Bravo, F. A. (2007). *Diseño de un Modelo de Planificación Financiera basado en el Control Presupuestario como Herramienta de Gestión para el sector panificador caso Sociedad Industrial Cia Ltda*. Quito.
- Aristizábal, J. (2002). *Cinco Estados Financieros*. Armenia: Gráfica Buda Ltda.
- ASAMBLEA. (2013). *LEY DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA*. LEXYS.
- ASAMBLEA. (2014). *CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO*. LEXIS.
- Barrera, M. (2000). *Planificación Prospectiva y Holística* . Caracas: Fundación Servicios y Proyecciones para América Latina.
- BERGANZA, C. (2005). *Estadística Aplicada*.
- Calderón, J. (2008). *Estados Financieros*. Lima: JCM Editores.
- CAÑAS, A. J., & NOVAK, J. (2006). *Direccionamiento estrategico*. Recuperado el 5 de Junio de 2011, de <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>
- Cibran Ferraz, P. (2013). *Planificación Financiera*. Madrid: ESIC Editorial.
- Cohen, D., & Enrique, A. (2005). *Tecnología de la Información en los Negocios*. McGrawHill.
- DE GARCILLAN, M., & RIVERA Camino, J. (2007). *Dirección de Marketing: fundamentos y aplicaciones*. Madrid : ESIC .
- Diéz de Castro, E. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: McGrawHill.
- ECHEVERRIA, S. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa* . Madrid : Diaz de Santos S.A. .
- ECUADOR, A. N. (2014). *CÓDIGO ORGÁNICO MONETARIO Y FINANCIERO*. LEXIS.
- Egg, A. (1996). *Planificación Educativa Argentina*. Buenos Aires: Magisterio de Rio de la Plata.

- Escudero, J. (1987). La investigación-acción en el panorama actual de la investigación educativa: algunas tendencias. *Revista de Innovación e Investigación Educativa* 3, 14-25.
- Gallego Izquierdo, T. (2007). *Bases teóricas y fundamentos de la fisioterapia* . Buenos Aires: Editorial Medica Panamericana.
- García Echeverría, S. (1994). *Introducción a la Economía de Empresa*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Garteiz, J. M. (14 de Marzo de 2009). *Mi Coach Web Oficial*. Obtenido de <https://jgarteizf.wordpress.com/2009/03/14/objetivos-empresariales/>
- GREGORY, & LUMPKIN. (2003). *Dirección estratégica*.
- Herrero de Castro, R. (2006). *Percepciones y proceso de toma de decisiones en Política Exterior*. Madrid: Plaza y Valdés Editores.
- Horngren, C. (2007). *Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial*. México: Pearson Educación.
- HUGO, A. V. (2012). *Técnicas de Investigación*.
- Jackson, S. (2002). *Administración Un enfoque basado en competencias*. México: Thomson Editores S.A. de C.V.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral* . Gestion 2000.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (2004). *Mapas Estratégicos* . Barcelona : Gestion 2000.
- Lara Hernández, B. C., & Esperanza, R. M. (2008). *Modelo de Planificación Financiera para incrementar la rentabilidad en el largo plazo en la fábrica de concentrados La Oriental*. El Salvador.
- LEXIS. (2014). *Código Orgánico Monetario y Financiero*.
- Maqueda Lafuente, F. (1992). *Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Martínez, M. A. (1996). *Casos Prácticos de Management Estratégico*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- MAUBORGNE, R., & CHAN, K. (2005). *La Estrategia Océano Azul*. Norma S.A.
- Mochón, F. (2006). *El Arte de dirigir a una empresa*. Madrid: McGrawHill.

- Moreno, M. (2013). *Utilización de Instrumentos Financieros para la Planificación Tributaria*. Guayaquil.
- Much Galindo, L. (2006). *Fundamentos de administración casos y prácticas*. México: Trillas.
- Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario Planificación, Elaboración y Seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.
- NEWMAN, W. H. (1968). *Programación, Organización y Control*. Bilbao : Deusto .
- OSCUS, A. (s.f.). *ESTATUTO* .
- OTROS, L. H. (s.f.). *Técnicas de Investigación*.
- Pere, N. (1999). *Elaboración y Control de Presupuestos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Perré, N. (2000). *Presupuestos Empresariales*. Bogotá.
- Real Academia. (2000). *Diccionario Real Academia de la Lengua*. Quito: El Comercio.
- Rincon, D., & Arnal, J. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson.
- SACHES, M. (1990). *Planeación estratégica de empresas públicas* . Recuperado el 5 de Junio de 2011, de [http://servidor-opsu.tach.ula.ve/ascen\\_acro/qui\\_o\\_y/capitulo\\_2.pdf](http://servidor-opsu.tach.ula.ve/ascen_acro/qui_o_y/capitulo_2.pdf)
- SALAZAR PICO, F. (2008). *Gestión Estratégica de Negocios*. Quito.
- SALAZAR PICO, F. (2011). *Estrategia*. Quito.
- SERNA, H. (2000). *Planificación y Gestión Estratégica* . Bogotá : 3R.
- STONER, J., & CHARLES, W. (1989). *Administración*. Recuperado el 5 de Junio de 2011, de [http://servidor-opsu.tach.ula.ve/ascen\\_acro/qui\\_o\\_y/capitulo\\_2.pdf](http://servidor-opsu.tach.ula.ve/ascen_acro/qui_o_y/capitulo_2.pdf)
- Tapia, K. (2013). Guayaquil.
- Tello Nieto, A. R. (2012). *La Planeación Financiera a mediano plazo, como soporte para la Toma de Decisiones caso práctico Distribuidor Pronaca Austro SANILSA años de diagnóstico 2010-2011, años de proyección del 2012-2015*. Cuenca.
- Van Horne, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

VIRTUAL, B. (2013). <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/658/GERENCIA%20FINANCIERA%20Y%20ADMINISTRATIVA%20EN%20MANIZALES.htm>.

VIRTUAL, B. (s.f.). <http://www.eumed.net/libros>.

Zapata Sanchez, P. (2002). *Contabilidad General*. Bogotá: McGrawHill.

Zeballos, E. (2007). *Fundamentos de Contabilidad*. Arequipa: Juve.

# ANEXOS

## Anexo 1. RUC



### REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



**NUMERO RUC:** 1890001323001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO OSCUS LTDA  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL  
**REPRESENTANTE LEGAL:** GALLEGOS BAYAS FREDDY BLAS  
**CONTADOR:** REVELO ROSAS MARIA ANTONIETA

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 20/05/1963      **FEC. CONSTITUCIÓN:** 20/05/1963  
**FEC. INSCRIPCIÓN:** 31/10/1991      **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 07/05/2015

#### ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

#### DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: LALAMA Número: 06-39 Intersección: BOLIVAR Y SUCRE Edificio: OSCUS Referencia ubicación: FRENTE AL COLEGIO BOLIVAR Telefono Trabajo: 032821131 Apartado Postal: 513 Telefono Trabajo: 032422148 Telefono Trabajo: 032422148 Fax: 032829490 Email: validacoita@oscus.coop Web: WWW.OSCUS.COOP

#### DOMICILIO ESPECIAL:

#### OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO MOVIMIENTO INTERNACIONAL DE DIVISAS (MID)
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- \* IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

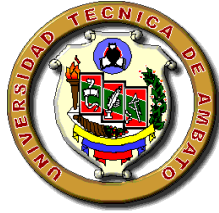
**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 012  
**JURISDICCIÓN:** \ZONA 31 TUNGURAHUA

**ABIERTOS:** 12  
**CERRADOS:** 0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

## Anexo 2. Encuesta



**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**  
**Facultad de Contabilidad y Auditoría**  
**Programa de Maestría en Gestión Financiera**  
**Versión II**

**Encuesta dirigida a los clientes internos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito OSCUS LTDA.**

**Objetivo:** Conocer la opinión de los clientes internos sobre la planificación financiera y su incidencia en la toma de decisiones

**Instrucciones:**

- ✓ Lea detenidamente cada una de las preguntas, y selección con una (X) en una de las alternativas.
- ✓ No realice tachones, borrones ni enmendaduras.

### **Cuestionario de Preguntas**

1. ¿La Cooperativa realiza proyecciones y metas financieras para alcanzar los objetivos institucionales?

- Si  
 No

2. ¿Conoce usted las metas que debe cumplir?

- Si  
 No

3. ¿Los presupuestos de la Cooperativa, son socializados?

- Siempre  
 Casi Siempre  
 Nunca

4. ¿Con qué frecuencia se aplican indicadores y análisis financiero de la entidad?

- Mensual
- Semestral
- Anual

5. ¿La Cooperativa realiza comparaciones entre sus indicadores financieros y los de la competencia?

- Semanalmente
- Mensualmente
- Anualmente

6. ¿Considera usted que las decisiones tomadas por los responsables son eficientes y eficaces?

- Si
- No

7. ¿Con qué periodicidad son evaluados los resultados obtenidos de la aplicación de la Planificación Financiera?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

8. ¿Quiénes toman la mayor cantidad de las decisiones institucionales?

- Consejo de Administración
- Gerencia General
- Subgerencia Administrativa y Financiera
- Subgerencia de Negocios

9. ¿Con qué frecuencia son tomadas las decisiones institucionales?

- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual



10. ¿Con qué frecuencia se replantean las metas financieras?

- Trimestral
- Semestral
- Anual

11. ¿Considera que su desempeño laboral contribuye a cumplir con las metas financieras?

- Si
- No

12. ¿Considera usted que las decisiones tomadas en la Cooperativa son oportunas?

- Si
- No

13. ¿Conoce si la Cooperativa cuenta con Planificación Estratégica?

- Si
- No