

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA CPA**

**TEMA:**

---

---

**“EL CONTROL PRESUPUESTARIO Y LA TOMA DE DECISIONES EN  
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA.”**

---

---

**AUTORA:** Andrea Alexandra Camacho Hurtado

**TUTORA:** Dra. Patricia Jiménez

Ambato – Ecuador

**2014**

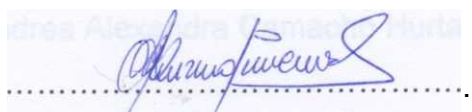
## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Patricia Paola Jiménez Estrella, con C.I. # 180293423-0, en mi calidad de Tutora del trabajo de investigación sobre el tema “EL CONTROL PRESUPUESTARIO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA.” desarrollado por Andrea Alexandra Camacho Hurtado, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho trabajo de investigación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, por la modalidad de trabajo de manera independiente de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la comisión de profesores calificadores designados por el H. Concejo Directivo.

Ambato, febrero 19 del 2015

Para constancia firma:



DRA. PATRICIA JIMÉNEZ

TUTORA

## **AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Yo, Andrea Alexandra Camacho Hurtado, con C.I. # 180466634-3, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de investigación: “EL CONTROL PRESUPUESTARIO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA.”, como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de Investigación.

Ambato, febrero 19 del 2015

AUTORA



Andrea Alexandra Camacho Hurtado

## APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES

Los suscritos Profesores Calificadores, una vez revisado, aprueban el informe de Investigación, sobre el tema: “EL CONTROL PRESUPUESTARIO Y LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA” de la graduanda Andrea Alexandra Camacho Hurtado, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, la misma que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, febrero 19 del 2015

Para constancia firma



Dr. Remigio Medina  
Profesor Calificador



Eco. Washington Romero  
Profesor Calificador



Eco. Diego Proaño  
Presidente Tribunal

## **DEDICATORIA**

Recorrer este camino no fue fácil, pero con el apoyo de las personas que amo lo logré, es por eso que se lo dedico, a Dios por darme la sabiduría y fuerza para culminar esta etapa de mi vida, a mis queridos padres Cecilia y Napoleón, quienes han velado por mi bienestar y educación, siendo mi apoyo en todo momento, depositando en mi su confianza, sin dudar jamás de mis capacidades y motivarme para alcanzar todos mis sueños, a mi hermano Javier, con mucho amor.

Andrea

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente a mi papito Dios, por darme la fortaleza para continuar cuando sentía que el camino se terminaba, infinitamente agradecida con mis padres porque a pesar de no estar juntos, cada uno aportó con su granito de arena para mi formación, es por eso lo que soy ahora, así que este logro es de Uds.

De igual manera a toda mi familia por su apoyo incondicional y estar a mi lado en todo momento. Como no agradecer a mis queridas amigas, compañeras de aula, entre risas y malas noches estamos culminando esta etapa de nuestra vida, de manera especial a Paito mi amiga inseparable en cada jornada, gracias por toda su ayuda.

A mi jefa la Lcda. Sonnia Naranjo por su comprensión en mi vida estudiantil, al Ing. Lorgio Palacios gerente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito PRODUACTIVA LTDA por permitirme acceder a la información para desarrollar mi trabajo de investigación.

A mi tutora de tesis por su guía y el aporte de sus conocimientos Dra. Patricia Jiménez,

A ustedes mi corazón y agradecimiento

## BIBLIOGRAFÍA

|   |           |
|---|-----------|
| Portada.....  | i         |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                                 | ii        |
| AUTORÍA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....               | iii       |
| APROBACIÓN PROFESORES CALIFICADORES.....                  | iv        |
| DEDICATORIA .....   | v         |
| AGRADECIMIENTO .....                                      | vi        |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | vii       |
| RESUMEN EJECUTIVO.....                                    | xii       |
| INTRODUCCIÓN.....   | 1         |
| CAPITULO I.....   | 3         |
| EL PROBLEMA .....   | 3         |
| 1.1 Tema .....  | 3         |
| 1.2 Planteamiento del Problema .....                      | 3         |
| 1.2.1 Contextualización .....                             | 3         |
| 1.2.3 Prognosis.....                                      | 12        |
| 1.2.4 Formulación del problema.....                       | 13        |
| 1.2.5 Preguntas directrices .....                         | 13        |
| 1.2.6 Delimitación del problema.....                      | 13        |
| 1.3 Justificación .....                                   | 14        |
| 1.4 Objetivos.....  | 14        |
| 1.4.1 Objetivo General.....                               | 14        |
| 1.4.2 Objetivos Específicos.....                          | 15        |
| CAPÍTULO II.....  | 16        |
| MARCO TEÓRICO .....                                       | 16        |
| 2.1. Antecedentes Investigativos .....                    | 16        |
| 2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES .....                       | 27        |
| 2.4.1 Superordinación de las variables .....              | 27        |
| 2.4.2. Subordinación de variables.....                    | 28        |
| 2.4.1 Conceptualización Variable Independiente .....      | 30        |
| <b>2.4.2 Conceptualización Variable Dependiente .....</b> | <b>44</b> |
| CAPÍTULO III.....   | 52        |

|  |           |
|--|-----------|
| METODOLOGÍA.....   | 52        |
| <b>3.1 Modalidad básica de la Investigación .....</b>                                  | <b>53</b> |
| 3.1.1 Investigación de campo .....   | 53        |
| 3.1.2 Investigación bibliográfica–documental.....                                      | 54        |
| 3.2 Nivel o tipo de investigación.....   | 54        |
| 3.2.1 <i>Investigación exploratoria</i> .....  | 54        |
| 3.2.2 <i>Investigación descriptiva</i> .....   | 55        |
| <b>3.2.3 Correlacional.....</b>  | <b>55</b> |
| 3.3 Población y Muestra .....  | 55        |
| 3.4 Operacionalización de las Variables .....  | 58        |
| 3.4.1 Operacionalización de la Variable Independiente: Control<br>Presupuestario ..... | 58        |
| 3.4.2 Operacionalización de la Variable Dependiente: Toma de decisiones .....          | 59        |
| 3.5 Plan de recolección de información .....   | 60        |
| 3.6 Plan Procesamiento y Análisis de la Información.....                               | 60        |
| 3.6.1 <i>Plan de Procesamiento de la Información</i> .....                             | 60        |
| 3.6.2. Plan de Análisis e interpretación de resultados .....                           | 61        |
| <b>Representación gráfica de las encuestas.</b> .....                                  | <b>61</b> |
| CAPÍTULO IV .....  | 63        |
| ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....  | 63        |
| 4.1 Análisis e Interpretación.....   | 63        |
| Dónde:.....  | 77        |
| CAPÍTULO V .....   | 80        |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 80        |
| 5.1. Conclusiones .....  | 80        |
| 5.2. Recomendaciones .....   | 80        |
| CAPÍTULO VI .....  | 81        |
| PROPUESTA .....  | 81        |
| 6.1 Datos informativos .....   | 81        |
| 6.2 Antecedentes de la propuesta .....   | 81        |
| 6.3 Justificación .....  | 82        |
| 6.4 Objetivos de la Propuesta .....  | 83        |



|  |     |
|--|-----|
| 6.5 Análisis de Factibilidad .....   | 84  |
| <b>Factibilidad Económica:</b> .....   | 84  |
| <b>Factibilidad Tecnológica:</b> .....   | 84  |
| <b>Factibilidad Ambiental:</b> .....   | 85  |
| 6.6 Fundamentación .....   | 85  |
| 6.6.1 Guía de presupuesto .....  | 85  |
| 6.6.2 En la guía del presupuesto se detalla: .....   | 85  |
| <b>6.6.3 Funciones de la guía presupuestaria</b> .....   | 86  |
| 6.6.4 Herramientas básicas para la elaboración del presupuesto .....   | 86  |
| <b>6.6.5 Presupuesto</b> .....   | 87  |
| <b>6. 7 Modelo Operativo</b> .....   | 88  |
| FASE I DIAGNÓSTICO .....   | 91  |
| VERIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....   | 94  |
| FASE 2: Elaboración de una Guía de Control Presupuestario Para la<br>Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Cía. Ltda..... | 100 |
| FASE 3: SOCIALIZACIÓN .....  | 115 |
| FASE 4: EVALUACIÓN .....   | 117 |
| 6.8 Administración .....   | 118 |
| 6.9 Previsión de la Evaluación .....   | 120 |
| Bibliografía.....  | 121 |
| ANEXOS .....   | 123 |

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

### GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>Gráfico 1:</b> Cooperativismo en el Ecuador.....                  | 6  |
| <b>Gráfico 2:</b> El Árbol del Problema.....                         | 11 |
| <b>Gráfico 3:</b> Inclusión de categorías conceptuales .....         | 27 |
| <b>Gráfico 4:</b> Constelación de Ideas Variable Independiente ..... | 28 |
| <b>Gráfico 5:</b> Constelación de Ideas Variable Dependiente .....   | 29 |
| <b>Gráfico 6:</b> Calificación de la Gestión .....                   | 64 |
| <b>Gráfico 7:</b> Control de Gastos.....                             | 65 |
| <b>Gráfico 8:</b> Previsión de Escenarios .....                      | 66 |
| <b>Gráfico 9:</b> Gastos Presupuestados.....                         | 67 |
| <b>Gráfico 10:</b> Herramienta para toma de decisiones.....          | 68 |
| <b>Gráfico 11:</b> Parámetros.....                                   | 69 |
| <b>Gráfico 12:</b> Indicadores de Gestión.....                       | 70 |
| <b>Gráfico 13:</b> Programación y Coordinación.....                  | 71 |
| <b>Gráfico 14:</b> Aspectos no Considerados .....                    | 72 |
| <b>Gráfico 15:</b> Opiniones.....                                    | 73 |
| <b>Gráfico 16:</b> Perspectivas Globales .....                       | 74 |
| <b>Gráfico 17:</b> Presupuesto Institucional.....                    | 75 |
| <b>Gráfico 18:</b> Región de Aceptación o rechazo.....               | 78 |

## TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 1:</b> Población.....  | 56  |
| <b>Tabla 2:</b> Operacionalización de la Variable Independiente.....              | 58  |
| <b>Tabla 3:</b> Operacionalización de la Variable Dependiente .....               | 59  |
| <b>Tabla 4:</b> Plan de recolección de información .....                          | 60  |
| <b>Tabla 5:</b> Calificación de la Gestión.....                                   | 64  |
| <b>Tabla 6:</b> Control de Gastos .....   | 65  |
| <b>Tabla 7:</b> Previsión de Escenarios .....                                     | 66  |
| <b>Tabla 8:</b> Gastos Presupuestados .....                                       | 67  |
| <b>Tabla 9:</b> Herramienta para toma de decisiones.....                          | 68  |
| Tabla 10: Parámetros .....  | 69  |
| Tabla 11: Indicadores de Gestión .....  | 70  |
| Tabla 12: Programación y Coordinación.....  | 71  |
| Tabla 13: Aspectos no Considerados.....   | 72  |
| Tabla 14: Opiniones.....  | 73  |
| Tabla 15: Perspectivas Globales .....   | 74  |
| Tabla 16: Presupuesto Institucional.....  | 75  |
| <b>Tabla 17:</b> Frecuencias Observadas .....                                     | 78  |
| <b>Tabla 18:</b> Cálculo Chi-Cuadrado .....                                       | 78  |
| <b>Tabla 19:</b> Modelo Operativo.....  | 89  |
| <b>Tabla 20:</b> Análisis FODA .....  | 95  |
| <b>Tabla 21:</b> Matriz de Análisis Externo. EFE.....                             | 96  |
| <b>Tabla 22:</b> Análisis Comparativo Gastos Presupuestados y Ejecutados 2013.... | 101 |
| <b>TABLA 23:</b> Análisis Comparativo Ingresos Presupuestados y Ejecutados 2013   | 104 |
| <b>Tabla 24:</b> Indicadores.....   | 105 |
| <b>Tabla 25:</b> Evaluación De La Propuesta .....                                 | 117 |
| <b>Tabla 26:</b> Gastos .....   | 118 |
| <b>Tabla 27:</b> Cronograma.....  | 118 |

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., tiene como objetivo plantear alternativas de solución a inconvenientes referentes al control presupuestario y la toma de decisiones; además, busca demostrar que el adecuado control presupuestario ayudará a los directivos de la cooperativa a tomar decisiones de una manera más adecuada y acertada, llevando este proceso de manera ordenada, sistemática, con los controles y evaluaciones necesarias, además el presupuesto estará sujeto a cambios según surjan las necesidades de la cooperativa.

Este trabajo investigativo surge al reconocer el problema en el que se encontraba la cooperativa debido a un deficiente control presupuestario, afectando notablemente la toma de decisiones, por lo que se busca una solución al problema antes mencionado.

Tiene la finalidad de ayudar a la cooperativa de ahorro y crédito a adoptar un modelo de presupuesto conforme a sus necesidades, que colabore directamente con la adecuada toma de decisiones, para que pueda alcanzar las metas trazadas en un período establecido.

La propuesta que se presenta en este trabajo es un modelo de presupuesto, el mismo que ayudará a un mejor control presupuestario, además de proporcionar a la cooperativa de tener un enfoque más claro para la toma de las mejores decisiones para el bienestar y crecimiento de la cooperativa.

La presente investigación se refiere al control presupuestario y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. la misma que tiene vulnerabilidad en la toma de decisiones debido a que no se maneja un adecuado control presupuestario.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se refiere al control presupuestario y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. la misma que tiene vulnerabilidad en la toma de decisiones debido a que no se maneja un adecuado control presupuestario.

Un adecuado control del presupuesto en la cooperativa será de mucha importancia, ya que se encuentra directamente relacionado con la toma de decisiones. Una guía presupuestaria será uno de los pilares fundamentales para que se lleven a cabo la toma de decisiones importantes en la cooperativa, ya sean de inversión u otros.

El presente trabajo de investigación se enfoca en facilitar una Guía de control presupuestario que ayude a la gestión de los directivos en la toma de decisiones, enfocándose en los ingresos y gastos de la misma, a su vez con un análisis por medio de indicadores de las variaciones del balance general y de resultados. Además de analizar las variaciones de lo presupuestado y ejecutado del período anterior, para tener una base para la elaboración del presupuesto.

El estudio se encuentra dividido en seis capítulos los cuales serán detallados a continuación.

El capítulo I contiene todo lo referente a la identificación, formulación, y justificación del problema objeto de análisis, sus causas, una revisión de los principales aspectos que pueden ayudar a entender el problema, la identificación de las variables dependiente e independiente; además, contiene la delimitación del objetivo general y los objetivos específicos.

En el capítulo II referente al Marco Teórico se realiza una descripción de los antecedentes de la investigación, la fundamentación filosófica, la fundamentación legal, que contiene el sustento legal que permite el desarrollo de la investigación y las categorías fundamentales en donde se

detalla la parte teórica de la variable dependiente y la variable independiente. Además, contiene también los gráficos de inclusión y se concluye con el planteamiento de la hipótesis y el señalamiento de sus variables.

En el capítulo III. Metodología, en este capítulo se realiza una descripción del enfoque utilizado para el desarrollo del trabajo investigativo siendo utilizado en el presente proyecto el enfoque cuali-cuantitativo; además, se describe la modalidad básica de investigación de campo, bibliográfica-documental y el nivel o tipo de investigación, que para este caso se utilizará la investigación exploratoria y descriptiva. De igual manera se presenta la determinación de la muestra o población; que en este caso que ha utilizado la totalidad de la población investigada, posteriormente se realiza la operacionalización de las variables, se describe la manera como se va a recolectar la información y el procesamiento y análisis de los resultados.

El capítulo IV se enuncia las preguntas planteadas en la encuesta utilizada y se elabora el análisis e interpretación de los resultados obtenidos con los gráficos correspondientes; finalmente se realiza la verificación de la hipótesis mediante la aplicación del estadístico chi cuadrado.

En el capítulo V se detalla las conclusiones a las cuales se pudo llegar después de haber realizado la investigación y a su vez se elaboran las recomendaciones para cada una de las conclusiones establecidas, las mismas que tendrán relación con los objetivos planteados.

Finalmente el capítulo VI trata sobre la propuesta, en el cual se detalla los datos informativos, antecedentes, justificación, objetivos general y específicos de la propuesta. Del mismo modo en este capítulo, para que el tema de la propuesta sea viable, se debe describir el análisis de factibilidad, fundamentación, metodología, administración y previsión de la evaluación.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Tema**

“El control presupuestario y la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.”

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

##### ***1.2.1 Contextualización***

###### **1.2.1.1 Contextualización macro**

Galor, Z (2010) considera, que: La cooperativa es creada por sus miembros. La cooperativa les pertenece. La cooperativa es administrada por sus miembros, y todos ellos tienen el derecho de participar del proceso de tomar decisiones. Los miembros establecen la cooperativa pues esperan obtener servicios o empleo y así generar un beneficio monetario para sí mismos. Los miembros que crean una cooperativa esperan obtener de ella, los mejores resultados posibles de sus actividades. Las cooperativas que prestan servicios a sus miembros, lo hacen por el menor precio posible. Las cooperativas en las cuales los miembros esperan encontrar empleo, suministran a sus miembros la mayor remuneración posible. Los miembros de las cooperativas son los únicos responsables de la financiación requerida para el presupuesto de sus cooperativas.

El presupuesto de la cooperativa permite a sus miembros establecerla y hacerla funcionar. El presupuesto de una cooperativa es diferente al de otras organizaciones.

La primera diferencia radica en que la cooperativa trata de lograr la máxima remuneración de cada unidad de participación en la misma, de sus miembros. En cualquier otra empresa económica, ésta busca lograr la máxima remuneración de cada unidad de inversión de capital en ella.

La segunda diferencia, tan importante como la primera, es que el presupuesto de la cooperativa se divide en dos partes. La primera parte, completamente separada de la segunda, es el presupuesto para la fundación de la cooperativa. Este, comprende todos los activos fijos de la cooperativa. La obtención de la cantidad de dinero necesaria para ello queda bajo entera responsabilidad de los miembros y cada uno paga por ello en forma equitativa. El miembro es responsable de esta financiación ya sea pagando en efectivo o por medio de créditos obtenidos a través de la cooperativa. La participación equitativa de sus miembros les da el derecho a un capital de acciones. El valor de esa acción siempre refleja el valor real de los activos fijos de la cooperativa. La segunda parte del presupuesto es aquella que financia todas las operaciones de la cooperativa. Nuevamente, este presupuesto debe ser completamente financiado por los miembros de la cooperativa, en forma no equitativa, de acuerdo a su participación en el funcionamiento de la misma.

*Según Reporte Estadístico de WOCCU (2009):* Las cooperativas de ahorro y crédito en todo el mundo se están expandiendo a un ritmo estable; las cooperativas de ahorro y crédito atendieron a más socios en 2008 que en el año anterior, según los hallazgos publicados recientemente en el Reporte Estadístico 2009 del Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito (WOCCU). Las respuestas a la encuesta anual de 97 países reportaron que 53 mil 689 cooperativas de ahorro y crédito atendieron a casi 186 millones de socios. En 2007, las 49 mil 134 cooperativas de ahorro y crédito que respondieron informaron que atendieron a aproximadamente 177 millones de socios en el mismo número de países.



El número de cooperativas de ahorro y crédito que respondieron a la encuesta creció 9% en 2009, mientras que el número de socios de dichas cooperativas se elevó 5% en comparación con los resultados de 2008 publicados el año pasado. Las respuestas de primera vez de Etiopía y Haití ayudaron a impulsar el crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito y los socios de África y el Caribe. Otras áreas del mundo mostraron un crecimiento modesto o ligeras disminuciones, principalmente en el número de cooperativas de ahorro y crédito.

"Los resultados de 2009 muestran que las cooperativas de ahorro y crédito en todo el mundo están soportando de manera efectiva una tormenta económica que ha tenido efectos desastrosos en algunos otros sectores financieros", dijo Pete Crear, Presidente y Gerente General de WOCCU. "Los cambios de valuación en las monedas de los países de todo el mundo podrían atenuar el progreso financiero conjunto reportado en dólares estadounidenses, pero el crecimiento en el número de instituciones que respondieron este año nos indica que las cooperativas de ahorro y crédito siguen activas y en buenas condiciones, y van por el camino de atender un número de socios cada vez mayor".

#### **1.2.1.2 Contextualización meso**

De acuerdo al diario El Telégrafo (2013), en el Ecuador, el cooperativismo de Ahorro y Crédito se ha convertido en el sector de mayor importancia ya que agrupa a familias de bajos y medianos recursos económicos que buscan encontrar mediante la cooperación un acceso a recursos financieros de los que, de otra manera no podrían disponer, es decir, acceder fácilmente a través de su ahorro a un crédito para solventar alguna de sus necesidades más urgentes y por otro lado también a otros beneficios que dichas cooperativas ofrecen a sus asociados.

Hasta el 23 de agosto del año 2013 se han registrado 18.141 organizaciones de la economía popular y solidaria en el país. De esta cifra, 947 son cooperativas de ahorro y crédito, las cuales manejan \$

6.206 millones en activos y tienen 4,9 millones de clientes. Con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, publicada en el Registro Oficial el 10 de mayo de 2011, ahora hay mayor control de las cooperativas y el registro de cuántas operan.

Desde enero del 2013 año en el país hay una superintendencia especializada en el sector cooperativista. Afirmó que, precisamente, gracias a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) se ha recuperado información del sector. “Antes no se tenía la información, todo esto significa control. Gracias a la SEPS se ha podido recopilar información de las cooperativas. Ahora están mejor reguladas”,

En cuanto a las organizaciones que hay registradas en la SEPS hasta el 23 de agosto, se informó que en el país hay 2.879 asociaciones, cooperativas del sector real (productivas, comercio, transporte, etc.) 2.315, del sector financiero (captan y dan crédito) 947, y cajas y bancos comunales aproximadamente 12.000. En total hay 18.141 organizaciones. Prácticamente no había control sobre este sector porque no se tenía la ley.



**Gráfico 1:** Cooperativismo en el Ecuador  
**Fuente:** sección Economía Diario El Telégrafo

Hugo Jácome, titular de la SEPS, destacó que el control y la supervisión de las organizaciones de la economía popular y solidaria son importantes porque reconoce estas entidades, es decir, saber que existe un sector que está debidamente registrado y que cumple adecuadamente la normativa vigente en el ámbito constitucional, legal y reglamentario.

### **Traspaso de cooperativas**

De las 947 cooperativas de ahorro y crédito, 39 de estas y una caja fueron traspasadas de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS) a la SEPS, mientras que se transfirieron 907 de la Dirección Nacional de Cooperativas del Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Desde el 2 de enero de este año, la SEPS asumió el control y vigilancia de las cooperativas de ahorro y crédito que estaban bajo la dirección de la SBS. El proceso de transición se lo realizó desde el 20 de junio hasta el 31 de diciembre de 2012.

### **División por segmentos**

Hay que señalar además que fueron clasificadas en cuatro segmentos las cooperativas para ser controladas mejor. Por ejemplo, en el segmento 1 están 489 cooperativas que tienen \$ 242 millones en activos y 116.000 clientes. “No es sencillo controlar a este sector. En el segmento 1 hay cooperativas de hasta \$ 250.000 en activos y con más de 700 socios, o sea son entidades con aportes pequeños, poco capital y muchos socios, complicadas de regular”

Hay otro segmento de cooperativas con mayor capital, de hasta \$ 1,1 millones y que tiene menos de 700 socios, que son más sencillas de controlar, pero más riesgosas por la cantidad de dinero que manejan.

Las 40 cooperativas del segmento 4 tienen \$ 3.829 millones en activos y 2,9 millones de clientes. Respecto al crecimiento de las cooperativas de

ahorro y crédito, se puede resaltar que a partir de 2006 se han duplicado, principalmente desde 2010.

### **Bancos comunales**

De acuerdo a Rivadeneira, L (2013) En el país se estima que aproximadamente hay 14.600 organizaciones financieras en el sector comunitario, principalmente representadas por unas 12.000 cajas y bancos comunales.

Javier Vaca, director ejecutivo de la Red Financiera Rural (RFR), señaló que los bancos comunales, también conocidos como “sistema financiero de los pobres”, tienen una cartera de crédito de alrededor de \$ 120 millones.

Vaca explicó que la banca comunal es una metodología para llegar a las personas de menos recursos económicos, específicamente a mujeres. “En muchas ocasiones son madres solteras, cabezas del hogar que necesitan de un emprendimiento para poder subsistir”, expresó. Este sistema se diferencia de los grandes bancos y cooperativas de ahorro y crédito porque es la propia comunidad la que se organiza, cobra y hace los pagos. Se estima que cerca de 180.000 familias se benefician de los bancos comunales. John Hatch, considerado “el padre de los bancos comunales”, indicó que en América existen alrededor de 5 millones de clientes.

Como movimiento mundial, entre bancos comunales y micro financieras, hay más de 100.000 instituciones ejecutoras de créditos para los más pobres, que tienen una cobertura de 200 millones de clientes. “Cinco personas se benefician de cada crédito por medio de la madre que tiene acceso al capital. Una de cada siete personas en el planeta ya recibe crédito por este sistema y esto aconteció en un lapso de 30 años”, destacó Hatch.

### **1.2.1.3 Contextualización micro**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUCTIVA LTDA”, cuenta con una matriz situada en el cantón Quero, y dos sucursales, una en Riobamba y en Cevallos sus actividades las iniciaron en agosto del 2011, la misma nace de la necesidad de un grupo de personas que vieron la escasez de una cooperativa netamente Quereña, que de servicios a toda la colectividad, como créditos, microcréditos, ahorros y plazos fijos.

Dentro de su tiempo de labores se ha observado que el mercado es más competitivo y mientras las empresas van desarrollando los problemas y necesidades aparecen, tal es el caso de la necesidad de un presupuesto que se adapte a sus necesidades para una correcta toma de decisiones.

Los objetivos perseguidos por la Cooperativa, no son alcanzados debido a la falta de niveles de coordinación apropiados, o ausencia de ellos; ocasionando problemas de sincronización de decisiones que lleva a la empresa a mantener un nivel medio en la satisfacción de sus socios frente a su nivel de crecimiento.

El Gerente General define los montos que pueden autorizar los distintos niveles de aprobación de los créditos, los que se fijarán en función de la situación macroeconómica del país y de los diferentes sectores económicos, así como de las características particulares de las áreas de influencia de la cooperativa.

Los montos máximos que pueden autorizar los distintos Niveles de Aprobación de la cooperativa son las siguientes:

Comité Agencial de 100,00 hasta 1.000,00 dólares

Gerente de 1.001,00 hasta 10.000,00 dólares

Comité de Crédito de 10.001,00 en adelante

La cooperativa otorgará únicamente microcréditos clasificados en:

1. De corto plazo
2. Ordinario
  - a. Minorista (igual o menos a 3.000,00 USD)
  - b. Acumulación simple(mayor a 3.000,00 y menor o igual a 10.000,00 USD)
  - c. Acumulación ampliada (mayor a 10.000,00 y menor o igual a 20.000,00 USD)
3. Grupal, y
4. Finanzas populares

1.2.2. Análisis Crítico

1.2.2.1. Árbol de Problemas

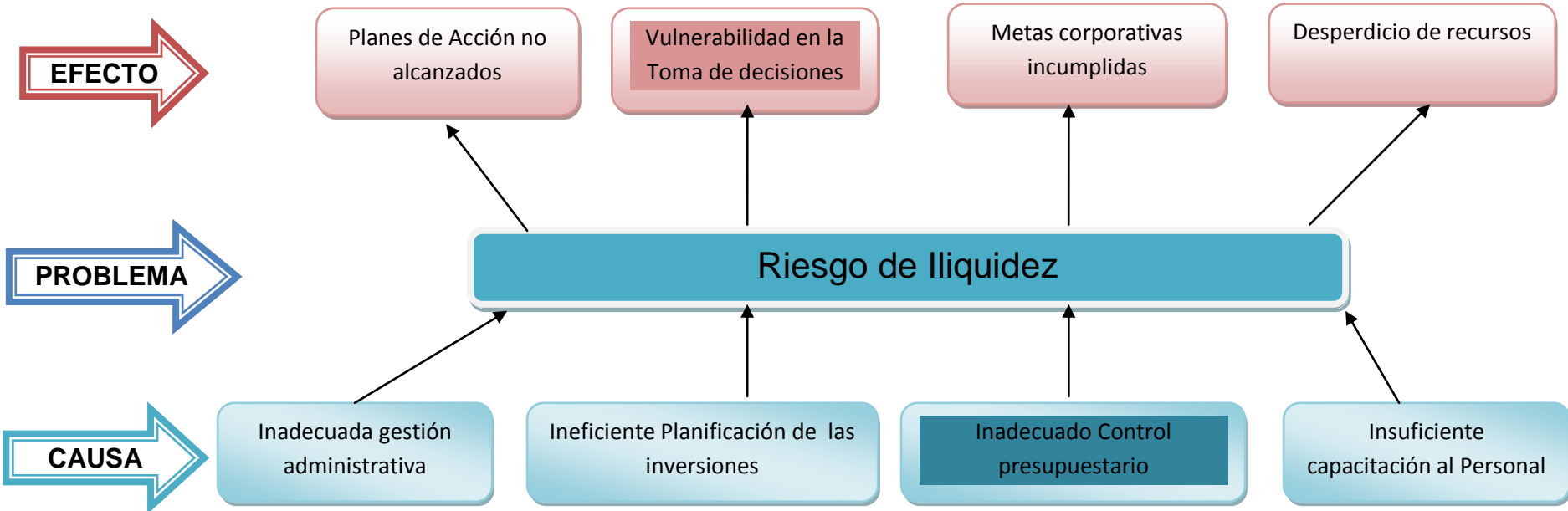


Gráfico 2: El Árbol del Problema  
Elaborado por: Andrea Camacho

### **1.2.2.2 Relación causa- efecto**

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., no tiene operaciones empresariales muy complejas, se puede decir que son de tamaño mediano, por lo que el desarrollo presupuestal para las empresas es de responsabilidad del departamento de contabilidad.

La inadecuada gestión administrativa en la cooperativa, ocasiona que las metas corporativas no se cumplan adecuadamente, por lo que se originará un desperdicio de recursos en la misma.

La insuficiente capacitación al personal ocasiona que los planes de acción no sean cumplidos y por lo tanto una vulnerabilidad en la toma de decisiones, así como la insuficiente capacitación al personal da lugar a que no se alcancen las metas planteadas.

Al no existir un eficiente control presupuestario en la cooperativa, se evidencia su repercusión en la toma de decisiones, debido a que al no existir indicadores de monitoreo y control presupuestario la Cooperativa pierde de vista el manejo financiero medible, cuantificable y controlable.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., no considera la importancia del control de presupuestos lo que puede ocasionar vulnerabilidad en la toma de decisiones y no permitiría la realización de actividades económicas controladas dentro y fuera de la institución.

### **1.2.3 Prognosis**

Los problemas que se presentan a corto plazo no es posible prever las condiciones económicas de la empresa en áreas como el manejo presupuestario.

De continuar la cooperativa sin un control presupuestario adecuado, implicara no poder materializar los planes empresariales en la información



cuantitativa y monetaria lo cual no se reflejarán en los indicadores presupuestarios que representan la base para la toma de decisiones.

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

¿Cómo incide el control presupuestario en la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.?

#### **1.2.5 Preguntas directrices**

- 1) ¿Cuáles son los parámetros adecuados para el control presupuestario?
- 2) ¿Cuáles son las causas de la inadecuada toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.?
- 3) ¿Cuál sería la herramienta más viable para llevar un adecuado control presupuestario que le permita a la empresa el monitoreo para la toma de decisiones?

#### **1.2.6 Delimitación del problema**

**Campo:** Financiero

**Área:** Control Presupuestario

**Aspecto:** Toma de Decisiones

**Espacio Espacial:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., ubicada en el cantón Quero provincia de Tungurahua.

**Delimitación:** La Investigación se la realizará con información del periodo fiscal 2013.

**Variables:**

**Variable independiente:** Control presupuestario

**Variable dependiente:** Toma de decisiones

### **1.3 Justificación**

En la coyuntura actual, el control presupuestario adquiere una importancia vital y su utilización se hace casi imprescindible, porque no sólo ayuda a prever lo que ocurrirá en los próximos meses en función de que se vayan alcanzando o no los resultados previstos, sino que también permitirá ir adaptando las previsiones a los cambios que vayan ocurriendo.

Contribuirá además a que la cooperativa prevea sus gastos e inversiones y se fije objetivos con más precisión, además identificará riesgos potenciales para luego evaluarlos y eliminarlos. Ya que un control correcto proporciona viabilidad y disponibilidad para realizar un presupuesto que sirva de soporte para una efectiva toma de decisiones.

El control presupuestario como en toda empresa o institución es un punto neurálgico que contribuye al buen desempeño de la misma; por ello entre los beneficiarios están los clientes internos y externos; partiendo del equipo administrativo y a todos los colaboradores de la misma.

La Investigación es factible de desarrollarse, puesto que se cuenta con el apoyo por parte de directivos y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., con el flujo de información; existe también el apoyo bibliográfico respectivo y los conocimientos teóricos y prácticos de la investigadora para el desarrollo de la misma.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Estudiar el control presupuestario y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., mediante un análisis comparativo utilizando indicadores de eficiencia más relevantes para identificar el cumplimiento de la ejecución presupuestaria.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar el actual control presupuestario para detectar los desfases de gastos presupuestados frente a los ejecutados.
- Establecer las causas de la vulnerabilidad en la toma de decisiones de directivos y funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.
- Proponer una guía de control presupuestario como herramienta de apoyo a la gestión de los directivos y la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes Investigativos

En el trabajo investigativo de Tapia Córdova, M. (2013) presentado como tesis de Maestría en Gerencia Pública denominada “El control presupuestario y su incidencia en la gestión financiera de la Coordinación Zonal 3 Ministerio de Educación” se planteó como objetivos:

- a) “Determinar la situación actual de la Gestión Financiera de la Coordinación Zonal 3 del Ministerio de Educación, primer semestre del año 2012.”;
- b) “Evaluar los procedimientos de la Ejecución Presupuestaria, correspondiente al primer semestre 2012, de la Coordinación Zonal 3 Ministerio de Educación.”;
- c) “Proponer un eficiente Control Presupuestario para mejorar la Gestión Financiera de la Coordinación Zonal.” La autora utilizando investigación de campo recogió la información mediante el uso de herramientas estadísticas para la verificación de la hipótesis planteada en su estudio.

Al finalizar su trabajo la autora, formuló entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) “No cuenta con un adecuado proceso de planificación estratégica, operativa y presupuestaria, el cual debe ser participativo al intervenir los diferentes departamentos y unidades que integra la entidad con las instituciones del Estado, como el caso de SENPLADES que asume el papel de gestor y facilitador de los procesos que conducen a la obtención del Plan Estratégico.”
- b) “En base a las entrevistas podemos concluir que las opiniones de los encuestados, determina que la institución, no cuenta con buenos

canales de comunicación entre sus funcionarios del área financiera, siendo ésta escasa entre sus integrantes, la mayoría de ellos fueron contratados a partir del mes de abril y mayo del 2012; razón por la cual desconocen el comportamiento del Presupuesto de la Coordinación, acompañado del poco seguimiento en la planificación y ejecución del presupuesto vigente.”

- c)** "La Programación Presupuestaria 2012 de la Coordinación Zonal 3, de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta se observa que no ha sido considerado los Códigos y normas como: el COPLAFIP Art. 97, Subsistemas de Administración-Presupuesto, las Directrices Presupuestarias para la Proforma 2012, Acuerdo Ministerial 061, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Art. 12 Tiempos de Control a) y b), Art. 31 Funciones y Atribuciones numerales 2, 3, 4 y 5. Art. 40 Responsabilidad por acción u omisión. SINFIP Sistema Nacional de Finanzas Públicas Art. 87 Programación Fiscal Plurianual y Anual y Art. 88 Fases de la programación Plurianual y Anual. ”

De acuerdo a los antecedentes investigativos del presente proyecto, se determinó que serán de parcial utilidad para el desarrollo de esta investigación debido a que presentan relación solamente con una de las variables implicadas en el proyecto.

En el trabajo investigativo de Carvajal, A. (2012) presentado como tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría denominada "Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Importadora y Comercializadora Cobraseguridad División de la ciudad de Ambato" se planteó como objetivos:

- a)** "Evaluar el cumplimiento de objetivos para determinar el desarrollo de la planificación empresarial."
- b)** "Evaluar la oportunidad y eficiencia en la toma de decisiones para determinar la gestión empresarial."

- c)** “Proponer la ejecución de la Auditoría de Gestión para optimizar el proceso de toma de decisiones.” La autora utilizando investigación de campo recogió la información mediante el uso de herramientas estadísticas para la verificación de la hipótesis planteada en su estudio.”

Al finalizar su trabajo la autora, formuló entre otras, las siguientes conclusiones:

- a)** “La Auditoría de Gestión se establece como una herramienta de asesoría y consultoría para la administración, que le va permitir a la empresa realizar una eficiente gestión, además realizar un mejor análisis eficiente y efectivo de sus actividades y acertar en la oportuna toma de decisiones.”
- b)** “La presente investigación se fundamenta en necesidades propias existentes dentro de la empresa, pues al no contar con un Auditor Interno; pueden existir graves desfases que deben ser controlados a tiempo, La función de la Auditoría está en ofrecer mayor seguridad y confianza a la administración, verificando si los procedimientos y políticas establecidas por la institución son manejadas con autenticidad y exactitud.”
- c)** “La finalidad de la Auditoría de Gestión como herramienta de control para la oportuna toma de decisiones en la empresa del presente estudio, pretende servir de guía, de tal manera que el trabajo desarrollado sea debidamente analizado, garantizando que los resultados de la gestión estén de acuerdo con los objetivos y lineamientos planteados por la institución”.

Los objetivos y conclusiones encontrados en estos trabajos investigativos varían de acuerdo al enfoque de cada investigación citada, siendo útiles algunos de ellos ya que muestran cercana relación al proyecto en ejecución.

En el trabajo investigativo de Gallardo, G. (2013) presentado como tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría denominada “Información Financiera como herramienta esencial en la toma de decisiones para el desarrollo de la empresa importadora y distribuidora de calzado “JUANFER” de la ciudad de Latacunga en la provincia de Cotopaxi, período comprendido entre el 1 de enero de 2009 hasta el 31 de diciembre del año 2011” se planteó como objetivos:

- a) “Analizar los fundamentos teóricos relacionados al análisis de información financiera con la finalidad de dar sustento a la investigación, mediante la utilización de bibliografía actualizada.”
- b) “Diagnosticar la situación actual de la Empresa Importadora y Distribuidora de Calzado “JUANFER”, mediante la utilización de matrices que permita identificar, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.”
- c) “Establecer una metodología para la elaboración del Informe Financiero del período 2009 - 2010 - 2011, como herramienta esencial para la toma de decisiones en la Importadora y Distribuidora de calzado “JUANFER”.”

Al finalizar su trabajo la autora, formuló entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) “Actualmente la Empresa no cuenta con una información financiera que respalde la toma de direcciones por parte de los directivos de la empresa se lo hace a través del comportamiento del mercado y la intuición del gerente, por lo que existe un pleno conocimiento de la necesidad de la entidad por disponer de una información financiera, a través de una herramienta técnica como es el informe financiero que permita conocer cuál es la situación económica, siendo la misma útil para la adecuada toma de decisiones.”
- b) “La rentabilidad sobre el capital para el año 2009-2010 se está reduciendo, para el 2010-2011 decreció aún más, en el margen neto

de utilidad del 2009 al 2010 tuvo un incremento y del 2010 al 2011 existió una reducción, el margen bruto de utilidad sobre las ventas del 2009 al 2010 hubo un aumento en su porcentaje, del 2010 al 2011 decayó dicho porcentaje, mientras que la rentabilidad sobre el patrimonio del 2009 al 2010 decreció y del 2010 al 2011 bajo aún más.”

- c) “La empresa representa un nivel de endeudamiento alto, ya que la intervención de los acreedores para el 2009 fue alta, en el 2010 existió un decremento pero para el 2011 volvió a subir, pero no en el mismo porcentaje.”
- d) “La Empresa no cuenta con un sistema de inventarios automatizado, por lo que lleva las entradas y salidas de mercadería de forma manual a través un kárdex, siendo éste un método muy obsoleto y poco adecuado para poder tomar decisiones acertadas y a tiempo en cuanto a stock y pedidos de mercadería, la rotación de inventarios del 2009 al 2010 aumento, pero del 2010 al 2011 existió un decremento debido al problema antes mencionado.”
- e) “Las cuentas por cobrar representa un nivel alto, para el periodo 2009-2010 existió un incremento, del 2010 al 2011 se incrementó aún más, por lo que se concluye que los clientes están utilizando el capital de la empresa para su trabajo, debido a que en el último periodo aumentaron las ventas y a las políticas crediticias muy accesibles.”

Los objetivos y conclusiones encontrados en estos trabajos investigativos varían de acuerdo al enfoque de cada investigación citada, siendo útiles algunos de ellos ya que muestran cercana relación al proyecto en ejecución.

En el trabajo investigativo de Gancino Vega, A. (2010) presentado como tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría denominada “La planificación presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza en el período 2009” se planteó como objetivos:



- a) “Evaluar la planificación presupuestaria con la finalidad de promover el desarrollo económico y social de Fundación Pastaza.”
- b) “Analizar la información financiera con la finalidad de contribuir a una adecuada toma de decisiones.”
- c) “Proponer la implementación de un sistema de control para elaborar presupuestos y de esta manera contribuir al control de la gestión administrativa con la finalidad de reinvertir en nuevos proyectos.”

Al finalizar su trabajo la autora, formuló entre otras, las siguientes conclusiones:

- a) “La planificación presupuestaria empírica que utiliza la institución, no permite que los distintos departamentos puedan desarrollar sus actividades con eficacia, esto se refleja en las encuestas realizadas a los colaboradores de la institución, quienes consideran que el 61.70% de los recursos asignados, son entregados a tiempo; sin embargo, no satisfacen las necesidades porque no se distribuyen de manera adecuada. Esto radica en que los porcentajes de distribución que asigna la administración a los diferentes departamentos, no cuentan con un estudio previo de requerimientos, provocando insatisfacción en los clientes internos y externos de la Fundación Pastaza; puesto que no se pueden desarrollar las actividades de manera normal, ya que no se cuenta con los recursos económicos y humanos necesarios. El departamento con más dificultades por la asignación de presupuestos, es el Contable con un 60.87% de respuestas; ya que dichos recursos no permiten la oportuna cancelación de los rubros a terceros. Otro punto importante, es que dicha asignación de presupuestos, no permite el cumplimiento de los objetivos institucionales.”
- b) “El personal de Fundación Pastaza no posee la suficiente experiencia en la elaboración de presupuestos, puesto que los mismos son asignados por la administración en base a sus criterios, lo que

ocasiona que dichos recursos no satisfaga las necesidades de cada departamento.”

- c)** “Por respuestas obtenidas de los encuestados, la institución cuenta con un 48.94% de documentación que faciliten la gestión presupuestaria, siendo estos: políticas, procedimientos, registros, funciones y responsabilidades. El problema radica en que los mismos, no son utilizados por los empleados, debido a que no son difundidos ni aplicados por todos los miembros de la Fundación Pastaza. Este particular hecho, manifiestan que es por la falta de tiempo y coordinación; entre los funcionarios responsables de cada departamento y la parte administrativa; lo que, provoca un inadecuado manejo de los recursos, y a su vez la deficiente asignación de estos; proporcionando información financiera que no es de calidad. Además, no cuentan con personal capacitado para las diversas áreas, y el software utilizado para el manejo de la contabilidad, es el libro de Excel; lo que, ocasiona pérdida de: tiempo, subutilización de recursos humanos e incremento de gastos.”
- d)** “Fundación Pastaza, no posee un sistema de control de presupuestos que faciliten y ayuden a la gestión de la planificación presupuestaria, provocando que los procesos en cada departamento, se realicen de manera empírica y tratando de ajustarse a las necesidades que se presentan. Esto, burocratiza las actividades a ejecutarse por falta de compromiso de los responsables a las disposiciones emitidas.”

De acuerdo a los antecedentes investigativos del presente proyecto, se determinó que serán de utilidad para el desarrollo de esta investigación debido a que presentan relación con una de las variables implicadas en el proyecto de investigación.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

El presente trabajo investigativo está enfocado hacia la investigación cuantitativa, la misma que se encuentra basada en el paradigma positivista ya que a través de este tipo de investigación, se puede obtener información confiable y oportuna.

Para el paradigma positivista la realidad es única, puede ser fragmentada para su análisis y las partes pueden ser manipuladas independientemente; además de que el sujeto y el objeto son independientes. En la concepción dialéctica del conocimiento el sujeto y el objeto interactúan de manera dialéctica, es decir, se modifican mutuamente y por tanto, son inseparables.

## **2.3. Fundamentación Legal**

La presente investigación está fundamentada en:

### **LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA DEL SISTEMA FINANCIERO**

#### Sección 1

#### De las Cooperativas de Ahorro y Crédito

**Art. 81.-Cooperativas de ahorro y crédito.-** “Son organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente con el objeto de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios y, previa autorización de la Superintendencia, con clientes o terceros con sujeción a las regulaciones y a los principios reconocidos en la presente Ley.”

**Art. 83.-Actividades financieras.-** “Las cooperativas de ahorro y crédito, previa autorización de la Superintendencia, podrán realizar las siguientes actividades:”

- a) "Recibir depósitos a la vista y a plazo, bajo cualquier mecanismo o modalidad autorizada;
- b) "Otorgar préstamos a sus socios;
- c) "Conceder sobregiros ocasionales;
- d) "Efectuar servicios de caja y tesorería;
- e) "Efectuar cobranzas, pagos y transferencias de fondos, así como emitir giros contra sus propias oficinas o las de instituciones financieras nacionales o extranjeras;
- f) "Recibir y conservar objetos muebles, valores y documentos en depósito para su custodia y arrendar casilleros o cajas de seguridad para depósitos de valores;
- g) "Actuar como emisor de tarjetas de crédito y de débito;
- h) "Asumir obligaciones por cuenta de terceros a través de aceptaciones, endosos o avales de títulos de crédito, así como por el otorgamiento de garantías, fianzas y cartas de crédito internas y externas, o cualquier otro documento, de acuerdo con las normas y prácticas y usos nacionales e internacionales;
- i) "Recibir préstamos de instituciones financieras y no financieras del país y del exterior;
- j) "Emitir obligaciones con respaldo en sus activos, patrimonio, cartera de crédito hipotecaria o prendaria propia o adquirida, siempre que en este último caso, se originen en operaciones activas de crédito de otras instituciones financieras;

k) “Negociar títulos cambiarios o facturas que representen obligación de pago creados por ventas a crédito y anticipos de fondos con respaldo de los documentos referidos;

l) “Invertir preferentemente, en este orden, en el Sector Financiero Popular y Solidario, sistema financiero nacional y en el mercado secundario de valores y de manera complementaria en el sistema financiero internacional;

m) “Efectuar inversiones en el capital social de cajas centrales; y,

n) “Cualquier otra actividad financiera autorizada expresamente por la Superintendencia.

“Las cooperativas de ahorro y crédito podrán realizar las operaciones detalladas en este artículo, de acuerdo al segmento al que pertenezcan, de conformidad a lo que establezca el Reglamento de esta Ley.

**Art. 101.-Segmentación.-** “Las cooperativas de ahorro y crédito serán ubicadas en segmentos, con el propósito de generar políticas y regulaciones de forma específica y diferenciada atendiendo a sus características particulares, de acuerdo con los siguientes criterios:”

a) “Participación en el Sector;

b) Volumen de operaciones que desarrollen;

c) Número de socios;

d) Número y ubicación geográfica de oficinas operativas a nivel local, cantonal, provincial, regional o nacional;

e) Monto de activos;

f) Patrimonio; y,

g) Productos y servicios financieros”

## **Norma Internacional de Contabilidad N° 32 (NIC 32)**

### **Instrumentos financieros: Presentación**

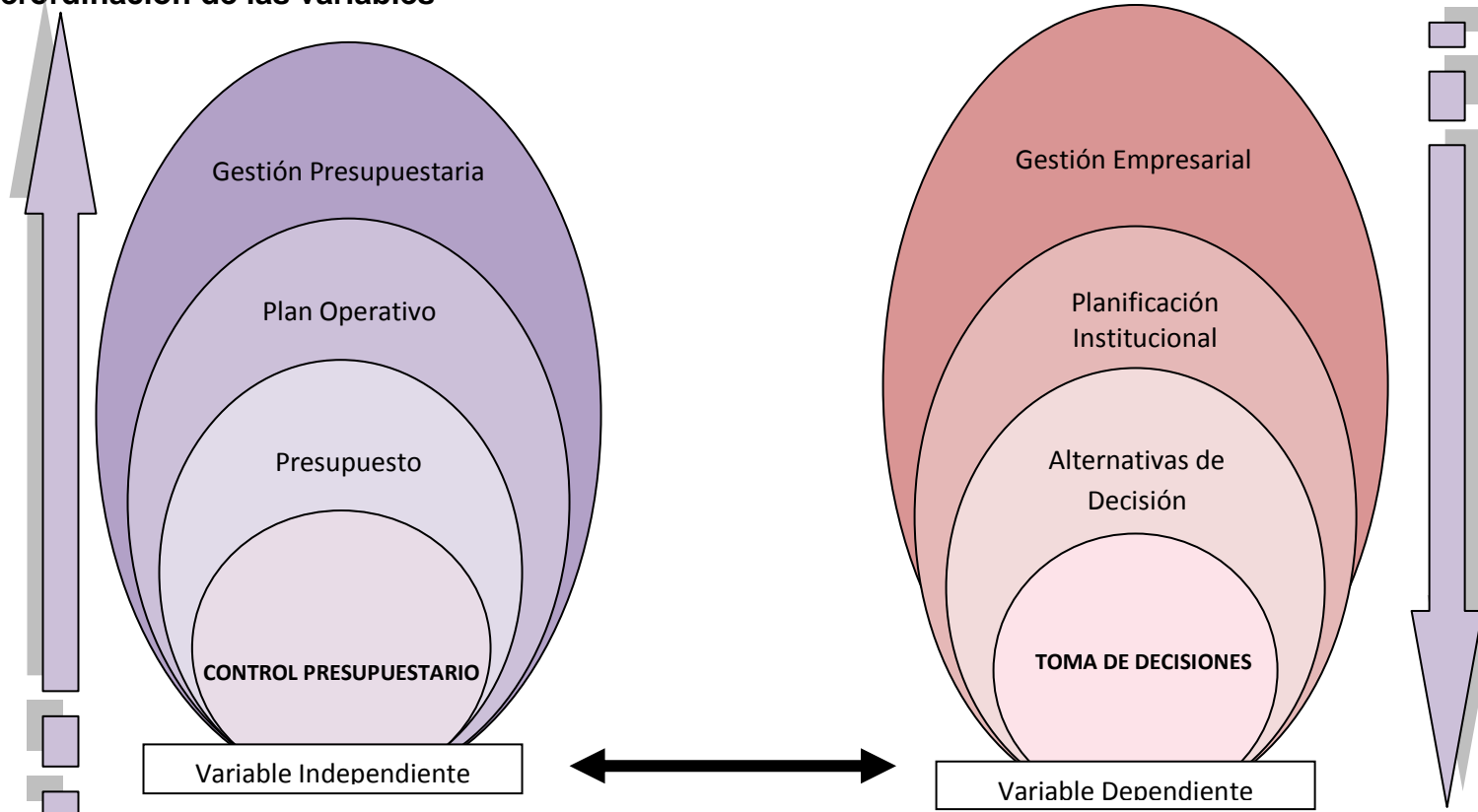
Esta Norma revisada sustituye a la NIC 32 (revisada en 2000)

**Instrumentos financieros:** “Presentación e información a revelar, se aplicará en los ejercicios anuales que comiencen a partir del 1 de enero de 2005. Se permite su aplicación anticipada.”

“Esta norma será de aplicación para todas las entidades a toda clase de instrumentos financieros, con sus excepciones”

## 2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

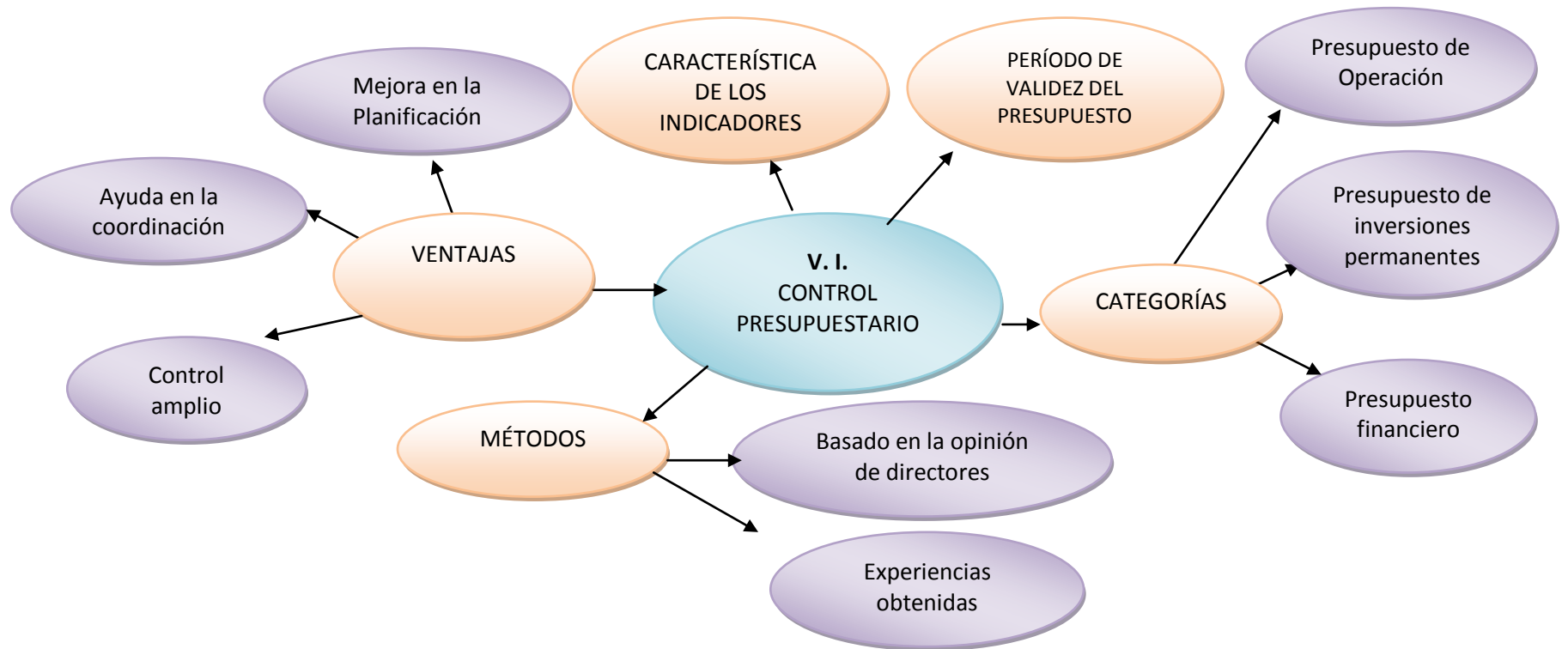
### 2.4.1 Superordinación de las variables



**Gráfico 3:** Inclusión de categorías conceptuales  
**Elaborado por:** Andrea Camacho

## 2.4.2. Subordinación de variables

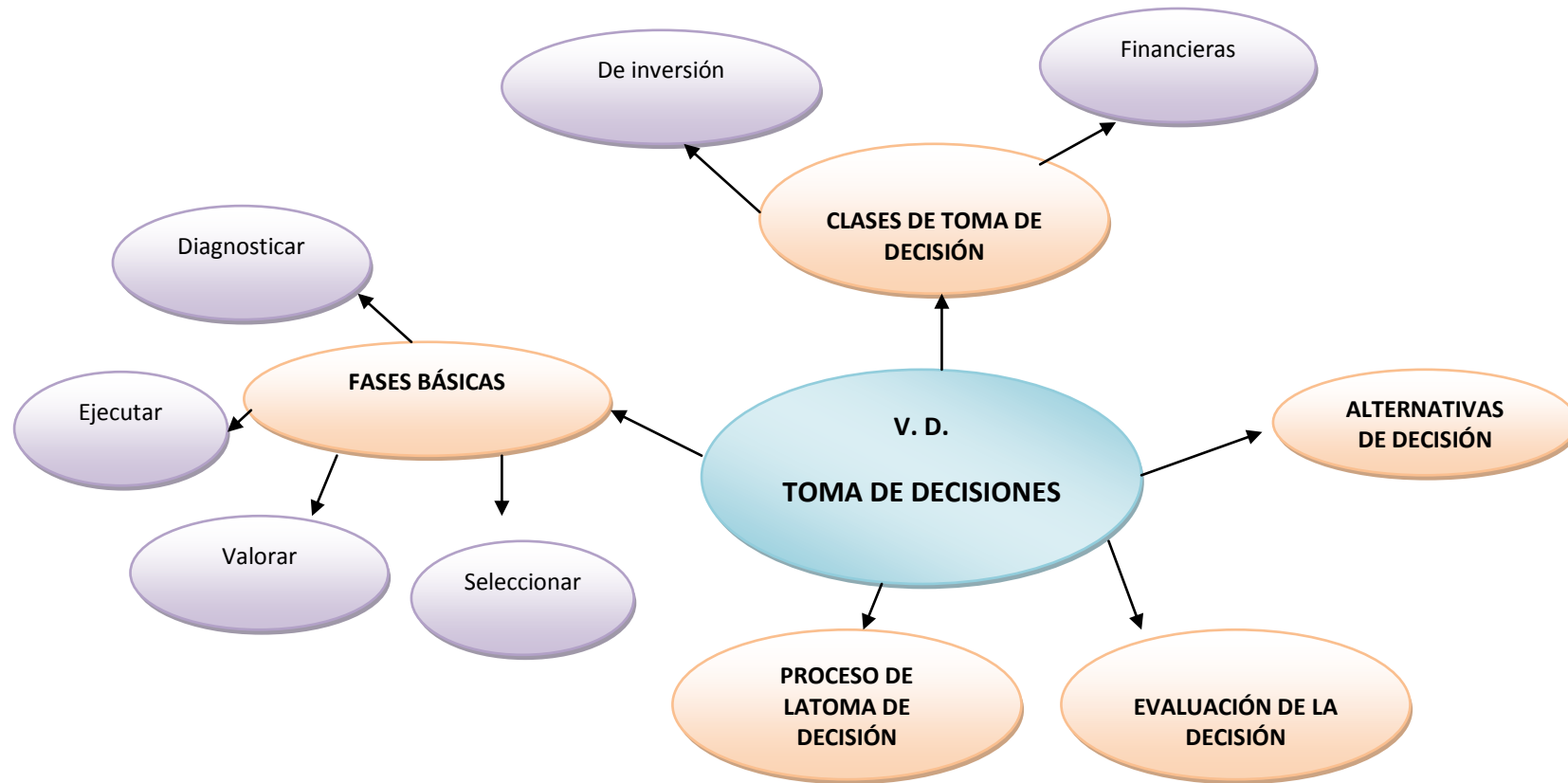
### 2.4.2.1. Variable Independiente



**Gráfico 4:** Constelación de Ideas Variable Independiente  
**Elaborado por:** Andrea Camacho (2014)



### 2.4.2.2. Variable Dependiente



**Gráfico 5:** Constelación de Ideas Variable Dependiente  
**Elaborado por:** Andrea Camacho (2014)

### **2.4.1 Conceptualización Variable Independiente**

#### **Gestión Presupuestaria**

Newman, W. (1973, pág. 565, 566,): La gestión presupuestaria se define como la práctica de la dirección de una empresa o administración destinada a definir en volumen y en valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año , y posteriormente a seguirlas en vías de realización mediante una permanente confrontación entre previsiones y realizaciones, se apoya en la estructuración de la organización en centros de responsabilidad (según los casos son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión), estableciéndose en cada centro un programa preventivo de actividad, de este modo la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización.

Cuando una organización dispone de un sistema de planificación bien definido, la base de la gestión presupuestaria la constituyen los planes a medio y largo plazo, apareciendo como la resultante de las fases sucesivas de la planificación con las que se pretende tomar las mejores decisiones posibles para alcanzar los objetivos definidos en un momento dado. El trabajo de preparación de los presupuestos anuales consiste en preparar el segmento anual del plan a medio/largo plazo o en servirse de este plan para orientar la elección de posibles variantes presupuestarias.

La contabilidad de una organización está íntimamente ligada a la gestión presupuestaria por diferentes motivos:

- La gestión presupuestaria se expresa en cantidades numéricas, tomando de la contabilidad general y de la contabilidad analítica de explotación informaciones numéricas referentes a la actividad de la organización a fin de preparar los datos provisionales y asegurar el control periódico.

- Con esta gestión se dota a la organización de un modelo económico, que debe ser ordenado y lógico, tomándose de la contabilidad el equilibrio entre gastos e ingresos, es decir, coherencia para desarrollar sus procesos, aunque la gestión presupuestaria no es una técnica contable, además debe esquematizar los riesgos soportados por la empresa de cara al futuro en función del desarrollo de la guía elegida.

### **Presupuesto Institucional**

O'Sullivan, A; y Sheffrin, S, (2013) mencionan que: Se llama presupuesto institucional al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y egresos de una actividad económica institucional 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.

### **Control presupuestario**

Díaz, M., Parra, R., y López, L., (2012, pág. 23): “El control presupuestal se inicia cuando, al momento de comparar los datos presupuestados con los realmente obtenidos, se determinan variaciones que al analizarse permitirá tomar medidas que subsanen las inconsistencias”.

Como lo afirma el autor Panigua (2007): Un control interno adecuado y pertinente es el eje central de la organización, y para tal fin considera los siguientes principios básicos de un sistema de control presupuestal: la contradicción, de la casualidad, lógico, de identidad y de semejanza.

Newman, W. (1973, pág. 565, 566, 567, 571):

El control presupuestario puede ser una de las herramientas más eficaces de la dirección. Cuando se emplea adecuadamente, ayuda en la planificación y en la coordinación, así como en el control. Algunos de sus defensores opinan que el control presupuestario es el epítome de la dirección moderna; aunque esto es una sobreestimación, ningún ejecutivo bien adiestrado debe carecer de un conocimiento de sus ventajas y limitaciones.

El tipo más común de presupuesto en los negocios es el que se refiere a los gastos principales. Están implicadas grandes sumas y el Consejo de Administración puede insistir en la aprobación de los presupuestos antes de que se contraigan los compromisos. Cuando se emplean presupuestos, todos los proyectos anticipados para un período se resume y presentan una sola vez. Esto da al Consejo una idea mejor de la suma total implicada y evita también la necesidad de consideración separada para cada proyecto pequeño.

Con procedimientos típicos, el Consejo confía en el tesorero o en el controlador para la vigilancia de si los gastos reales no exceden del presupuesto aprobado. Desde luego, las necesidades imprevistas pueden conducir a una revisión del presupuesto. Los presupuestos de caja, que cubren todos los cobros y desembolsos, son inclusive, más amplios. Difieren significativamente de los presupuestos de pérdidas y ganancias a causa de los cambios en el tamaño de los inventarios, activos realizables y otros activos y en las obligaciones, son casi indispensables para una empresa que haya de operar con un margen estrecho de dinero sin perjudicar el flujo eficiente del trabajo.

El tipo más útil de presupuesto desde el punto de vista de la dirección general es el presupuesto de pérdidas y ganancias, ya que normalmente cubre todas las cuentas de ganancia y pérdida y están incluidas todas las actividades principales de la empresa.

Estos diferentes ejemplos del uso del control presupuestario indican cómo puede aplicarse la idea básica a las diferentes fases del trabajo de una

empresa. Ya que el presupuesto de pérdidas y ganancias es el, más amplio y el más valioso para los fines de la dirección general.

### **Indicadores del presupuesto**

Soto, Jorge (2009): La matriz de indicadores del presupuesto es una herramienta de planeación estratégica y evaluación del Presupuesto basado en Resultados para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los programas presupuestarios. Comprende la identificación de los objetivos de un programa (resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del mismo. La construcción de la matriz de indicadores permite focalizar la atención y los esfuerzos de una dependencia o entidad, así como retroalimentar el proceso presupuestario.

### **Etapas fundamentales en el control presupuestario**

Establecimiento de planes para un período futuro, expresados en términos numéricos específicos. Más precisamente, el presupuesto consta de un establecimiento de los resultados anticipados de los planes, más bien que de una descripción de la actividad, estos resultados se expresan en términos de un denominador común generalmente pesetas, libras u otras unidades físicas.

### **Ventajas del Control Presupuestario**

El término control presupuestario es un tanto des orientativo, ya que los presupuestos son tanto un medio de planificación y coordinación como de control. Tratando de comprender los beneficios que pueden asegurarse del control presupuestario, deben considerarse las tres fases. Éstas serán estudiadas en términos de:

1. Mejora en la planificación

2. Ayuda en la coordinación
3. Control amplio

El control presupuestario debe considerarse tanto un medio procesal como una herramienta psicológica de la dirección. Aunque su forma concreta sea la de cuadros de cifras, muchas de sus ventajas están en el pensamiento y relaciones que promueve entre los ejecutivos.

Newman, W. (1973, pág. 565, 566, 567, 571): “El control presupuestario contribuye a la planificación forzando a muchos ejecutivos a pensar con mayor anticipación y más específicamente las tareas futuras, y cómo las ejecutarán, que lo harían si no hubiera la necesidad de preparar presupuestos”.

El control presupuestario es útil como medio de coordinación porque conduce a un descubrimiento más anticipado de la falta de equilibrio y al estudio inevitable de los planes proporciona la ocasión para que exista coordinación voluntaria.

Como medida de control es característica por su cobertura sistemática de un área amplia de las operaciones de la compañía y por la relativa facilidad con que puedan compararse los resultados reales con los estándares presupuestarios.

### **Mejora de la Planificación**

Estimula el pensar por adelantado. La preparación de un presupuesto tiende a hacer que un ejecutivo anticipe los problemas.

1. Consolidación de estas estimaciones dentro de un programa bien equilibrado. Las cifras para las varias actividades y decisiones cubiertas por el presupuesto deben ser sumadas en conjunto. Confrontadas para la compatibilidad y practicabilidad y revisadas según los objetivos generales.

2. Comparación de los resultados reales con el presupuesto y ajuste de los planes cuando se ven que es necesario. Como en toda técnica de control, un informe que muestre las desviaciones de las operaciones reales con respecto a los estándares es significativa solamente cuando proporciona una base para la acción correctiva.

### **Planificación directiva en términos presupuestarios**

**Planes no mera predicciones.** Las cifras que aparecen en un estado presupuestario deben representar, tan aproximadamente como sea posible, los planes reales en lugar de un informe de conjeturas como es probable que suceda.

Newman, W. (1973, pág. 565, 566, 567, 571):

Desde luego en toda planificación hay una gran dosis de previsión, pero esto no significa que el presupuesto debe basarse solamente en las previsiones. La planificación mejorada como resultado del control presupuestario tendrá lugar solamente si hay insistencia en que las operaciones futuras sean estudiadas enteramente y que las cifras presupuestadas sean el resultado anticipado de los planes reales para futuras operaciones.

El tipo de planificación que se requiere para el control presupuestario no se logra a menos que esté claro quién es el responsable de cada asunto, a veces la clasificación de la organización debe acompañar al establecimiento del control presupuestario.

**Disposición de cuentas contables paralelas a las unidades de organización.** Las cifras contables sirven para muchos fines, tales como informes financieros y cifras de impuestos, además de su empleo para dirección interna. Se ha concedido mayor importancia a los usos citados en primer término de las cuentas de algunas empresas, adaptadas pobremente al control presupuestario.

**Participación activa de los ejecutivos en la preparación del presupuesto.** La preparación del presupuesto no debe asignarse a una unidad staff central ni delegarse por los ejecutivos operativos a sus asistentes administrativos. Estas personas pueden ayudar en la preparación de los presupuestos, pero a menos que los mismos ejecutivos operativos se ocupen de estudiar realmente todas sus operaciones futuras y se aseguren de que las cifras presupuestadas son reflejadas en el estudio.

### **Manual del presupuesto**

Gálvez, G. (2002, pág 577): “Las funciones del comité para el presupuesto incluyen también la revisión y aprobación de las estimaciones presupuestarias y la indicación de las revisiones necesarias”. Este comité debería revisar los presupuestos de las diferentes divisiones para determinar si son excesivamente optimistas, conservadores o si son muy flojos. El comité tiene la responsabilidad de recomendar las acciones que se han de realizar para mejorar el rendimiento si es necesario.

Además, Gálvez, G. (2002, pág 577) menciona que, “la preparación de un manual del presupuesto como referencia para la organización de un programa de presupuestación le será de suma utilidad”. Este manual tiene ventajas a largo plazo, ya que presenta procedimientos que de otro modo están en las mentes de aquellos que no siempre permanecerán en el mismo puesto.

Incluso una vez preparados los presupuestos, el comité debería continuar con una posición de consejero, ya que deben aprobar los cambios posibles del mismo si la situación varía.

### **Período de validez del presupuesto**



Gálvez, G. (2002, pág 578):

Generalmente el presupuesto de una empresa corresponde al período fiscal empleado en el sistema de contabilidad. Los presupuestos pueden ser a corto o largo plazo. Aunque los presupuestos a largo plazo no presentan el grado de detalle de uno a corto plazo, proporcionan unas líneas de acción más amplias. Por ejemplo, un presupuesto para diez o quince años determina las necesidades y oportunidades a largo plazo que podrían exigir que se den algunos pasos a corto plazo, puesto que los presupuestos a largo plazo están sometidos a muchos cambios, no se deben hacer circular entre mandos medios y bajos, dado que los presupuestos a corto plazo se preparan para períodos más cortos, tienen la ventaja de ser más exactos.

Algunas empresas preparan un presupuesto anual detallado empleando un método giratorio o continuo. Por ejemplo, si se emplea un método giratorio, al final de Mayo de cada año, la empresa añade una partida de presupuesto correspondiente a Mayo del siguiente año; de esta forma al final de cada mes se añade un nuevo “mes duodécimo”.

Con este método la empresa añade una partida de presupuesto detallado para doce meses, por adelantado. La ventaja que presentan los presupuestos giratorios es que se pueden incorporar los cambios registrados en la situación económica a los planes de producción cada vez que se añade un nuevo mes. La presupuestación se convierte así en un proceso continuo en lugar de una tarea realizada una sola vez al año. Otras empresas preparan su presupuesto anual en dos fases, detallando la primera mitad del año y resumiendo los seis meses restantes por trimestres con un grado de detalle inferior, cada seis meses se prepara un nuevo presupuesto detallado a corto plazo, basándose parcialmente en los datos resumidos anteriormente y en los resultados de los seis meses anteriores.

### **Presupuestos fijos y variables**

Gálvez, G. (2002, pág 579): “Los presupuestos variables (flexibles) hacen posible un control más estricto del rendimiento que los fijos. Esto se debe a que se realiza una comparación de los ingresos y gastos reales con los gastos presupuestados basándose en el volumen real obtenido”.

Los presupuestos variables se calculan para un intervalo de niveles de actividad, en lugar de para un nivel único, como se hace en un presupuesto fijo. Los presupuestos variables se determinan mediante una fórmula presupuestaria que se puede realizar para una serie de volúmenes `posibles, considerando todos dentro del intervalo de probabilidad. De esta forma se puede preparar un presupuesto para cualquier nivel de actividad con tal de que éste esté incluido dentro del intervalo considerado como factible.

Gálvez, G. (2002, pág 579):

En los presupuestos variables, las partidas pueden ser diferentes cada mes o en diferentes meses seleccionados según las variaciones de temporada. Por otro lado los presupuestos fijos no se ajustan al volumen real alcanzado; por el contrario se basan, en ciertas situaciones definidas de las cuales se ha partido como presupuesto, y se comparan los resultados reales con los supuestos fijados previamente. Un presupuesto fijo es satisfactorio únicamente cuando las actividades de una empresa se pueden estimar dentro de unos límites fijos.

### **El Sistema Presupuestario**

Moreno Fernández, J., (2004, pág. 420): “El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos”.

Las principales técnicas financieras de planeación que usan en los negocios son tres categorías llamadas:

a) Presupuesto de operación.

- b) Presupuesto de inversiones permanentes.
- c) Presupuesto financiero.

**Presupuesto de operación.** Según, Moreno Fernández, J., (2004, pág. 421): “El presupuesto de operación es el que con más frecuencia utilizan las empresas y debe ser preparado, preferentemente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los gerentes o directores la responsabilidad de lograr los objetivos determinados”.

**Presupuesto de inversiones permanentes.** Moreno Fernández, J., (2004, pág. 421):

El presupuesto de inversiones permanentes, también llamado capital, está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. se prepara por separado el presupuesto de operación, generalmente bajo un comité de inversiones de capital distinto del comité de presupuestos. Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye, y para proyectos mayores su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados.

**Presupuesto financiero.** El presupuesto financiero está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad.

Moreno Fernández, J., (2004, pág. 421): “El presupuesto de inversiones permanentes (activos fijos) en realidad es una parte del presupuesto financiero, pero dada la importancia que tiene en las empresas es segregado de éste”.

La planeación financiera se usa más frecuentemente para planear a corto plazo. Sin embargo, las empresas emplea esta técnica cada vez más para planear a largo plazo.

La planeación a corto plazo cubre un período de doce meses, por lo general fraccionando por mes con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y resultados obtenidos según lo presupuestado. Algunas compañías siguen la práctica de preparar un presupuesto revisado cada trimestre, es decir, actualizan las estimaciones con las cifras obtenidas, tomando por ejemplo las cifras reales del primer trimestre y estimando los otros tres trimestres faltantes, y así sucesivamente, para tener cubiertos de manera constante cuatro trimestres presupuestados. A este sistema presupuestado se le llama sistema móvil.

### **Métodos para determinar el Presupuesto**

El presupuesto puede ser determinado por los siguientes métodos, que van de lo simple a lo tecnificado.

#### **1. Método basado en la opinión de los directores de la empresa.**

Basado en gran parte en la intuición y conocimiento del negocio a través de los años. En palabras de: Moreno Fernández, J., (2004, pág. 434):

La estimación debe ser inteligente, basada en la sensibilidad de los factores del mercado y en la experiencia obtenida de las operaciones realizadas. En muchas compañías pequeñas este método es, frecuentemente el único disponible. la opinión de los directores de la empresa siempre es válida y

recomendable para sancionar aun los presupuestos científicamente preparados.

Este método tiene la ventaja de que puede ser fácil y rápido de aplicar, no requiere la preparación y elaboración de datos estadísticos, reúne una serie de juicios o puntos de vista especializados basados en la experiencia y es la única forma para presupuestar en ausencia de la información adecuada.

Tiene como desventaja que las cifras están basadas en opiniones, se requiere el tiempo de directores, presenta dificultades para separar el presupuesto por productos, mercados, zonas o territorios, así como para determinar la venta mensual.

## **2. Método basado en la opinión y experiencias obtenidas por la fuerza de ventas**

En palabras de: Moreno Fernández, J., (2004, pág. 435): “Este método para presupuestar las ventas futuras está determinado por la opinión de la fuerza de ventas. La responsabilidad recae en el director o gerente de ventas, y separa más o menos formalmente”. Los vendedores deben ser instruidos para que informen por escrito su estimación sobre el territorio o zona en que trabajan, basado su estimación en datos históricos que deben ser el punto de partida.

Este método tiene como desventaja que está preparado bajo el juicio de personas que tienen un conocimiento especializado y que trabajan dentro del mercado, que la responsabilidad de lograr los objetivos presupuestados está en manos de las personas que producen los resultados, lo cual motiva a la fuerza de ventas para lograr los objetivos que ellos mismo han preparado, las metas presupuestadas son bastante confiables dada la magnitud de la muestra, proporciona facilidad de detalle para formular el presupuesto por producto n, territorio, clientes, agente de ventas, etc.

En palabras de: Moreno Fernández, J., (2004, pág. 434):

Las desventajas de este método pueden resumirse en que la opinión de los vendedores puede ser optimista o pesimista y no basada en lo que puede garantizar el mercado, si los presupuestos son usados para marcar cuotas, éstos van a ser bajos para lograr sus cuotas fácilmente.

Este método es usado con bastante frecuencia, siendo popular y aparentemente bastante efectivo. Cuando las empresas tienen políticas de crecimiento de inversión, rentabilidad, etc., generalmente no se utiliza; más bien es empleado por empresas que no tienen metas muy incisivas.

### **Los indicadores**

Según Cuatrecasas Arbós, Ll., (2000, pág. 350, 351) las características de los indicadores son las siguientes:

**Relevante**, es decir, que se refiera a algún factor o magnitud, medida de alguna situación, causa o efecto, que sea realmente significativo e importante para la gestión y la correspondiente toma de decisiones.

**Concreto**, para que permita definir claramente la situación que trata de representar, y obtener fácil y rápidamente las conclusiones oportunas.

**Evaluable** (cuantificable si es de carácter numérico), es decir, que pueda medirse sin problemas ni errores.

**Accesible**, es decir, que exista información o medios (por ejemplo electrónicos) que permitan obtenerlo fácilmente.

**Objetivo**, es decir, que el valor que presenta esté lo menos posible sujeto a subjetividades

**Evidente**, para que la información que transmite y las conclusiones que permita extraer, puedan obtenerse de forma fácil y directa

**Fiable**, para que refleje realmente la situación que trata de representar, con exactitud (su valor se acerque lo más posible al real) y precisión (que diversas mediciones no den lugar a valores dispersos)

Los buenos indicadores permiten prever, diagnosticar, corregir y mejorar los elementos de todo sistema de gestión, para encaminarla hacia metas que sitúen a la empresa en una posición global cada vez mejor y más competitiva. El posicionamiento supondrá la fijación de objetivos y el análisis de su consecución.

De hecho, una de las tareas más comprometidas y diferenciadas de una empresa a otra es la de definir qué indicadores concretos deben utilizarse para lograr cuando se expuesto. Es más, deben obtenerse por acuerdo entre los responsables y con la participación de todo el equipo humano involucrado en la empresa.

En palabras de Cuatrecasas Arbós, Ll., (2000, pág. 353) “Los sistemas tradicionales de indicadores (financieros) centran su análisis en la primera columna, es decir el valor añadido de la empresa, y por tanto en el análisis de valor económico de la producción y su coste”. Por el contrario, los indicadores de calidad y flexibilidad del sistema productivo y la organización de la empresa, los medios que utiliza y los recursos humanos y su papel, constituirán la base de los llamados indicadores operativos.

El estudio y establecimiento de indicadores conviene llevarlo a cabo, distinguiendo entre las actividades primarias (los procesos ante todo), y las actividades de soporte de la organización, y determinar las relaciones entre las que componen cada uno de los conjuntos, su secuenciación y/o simultaneidad, y en todo caso identificar los procesos críticos y las actividades que aporten escaso o nulo valor, para actuar ante todo sobre éstos.

Por otra parte, Cuatrecasas Arbós, Ll., (2000, pág. 353), menciona que: “La especialidad funcional de la actividad productiva de la empresa podrá indicar cuáles deben ser los procesos que la estrategia de la empresa

aconseja controlar más fuertemente y probablemente se encontrarán ahí los puntos críticos”.

La utilización de indicadores financieros y operativos y la implantación y mejora.

Deberán definirse los objetivos que convenga establecer y ser identificados los procesos que forman parte de la organización empresarial.

Para definir los objetivos y tendencia de la empresa, será conveniente

- Identificar las necesidades y expectativas de las agrupaciones o centros de la empresa, propietarios, clientes, proveedores, personal y dirección
- Determinar las estrategias que se deberán implantar a nivel de productos y su especialización funcional, mercado, competencia, procesos, medios, planificación, etc.
- Organización: tipo, centralización, dependencia funcional, responsabilidades, etc.
- Etilo: imbricaciones de los elementos, riesgo asumido, papel de los recursos humanos y su formación, comunicaciones, estrategia competitiva, etc.
- Establecimiento de políticas básicas(y sus indicadores)

## **2.4.2 Conceptualización Variable Dependiente**

### **Planificación institucional**

La planificación institucional tiene por función principal orientar las tareas cotidianas de la institución.

Su elaboración no tiene que estar exclusivamente justificada en la obtención de financiamiento a través del Plan de Mejora (PM)



Expresa una necesidad de mejora de los fines institucionales, pero a su vez, la necesidad de sostener la estructura de gobierno de la institución, es decir, requiere tener en cuenta diversos aspectos institucionales, como por ejemplo:

- La organización del trabajo docente,
- La distribución de los espacios,
- El aprovechamiento eficaz de los recursos existentes,
- La coordinación de diferentes actividades formativas entre sectores de la institución,
- La organización de los tiempos, entre otras.

### **Alternativas de Decisión**

Las alternativas de decisión son un conjunto de cursos de acción posibles que se presentan como opciones una vez ya se ha definido claramente cuál es la situación por resolver. Se debe obtener el mayor número de datos confiables sobre cada uno de ellos. Es conveniente colocarlas por escrito de forma que uno pueda visualizarlas una a una y en conjunto.

### **Toma de Decisiones**

William H. Newman (1993): Una decisión es el producto final del proceso mental-cognitivo específico de un individuo o un grupo de personas u organizaciones, el cual se denomina toma de decisiones, por lo tanto es un concepto subjetivo. Es un objeto mental y puede ser tanto una opinión como una regla o una tarea para ser ejecutada y/o aplicada.

En términos más precisos, un objeto mental D es una decisión si éste fue obtenido por una elección consciente de 'sólo una opinión o una acción (desde un conjunto conocido de alternativas), y es designado para una aplicación.

Las decisiones algunas veces son influenciadas por factores que tienen casi nada que ver con la realidad circundante o con hechos materiales. Por ejemplo, la superstición puede desempeñar un papel significativo en la toma de decisiones, así como otras creencias: numerología, astrología, y muchas otras formas de modelos no científicos o quizás llanamente espirituales. Últimamente, algunas decisiones pueden también ser tomadas por programas computacionales y robots autónomos que cuenten con inteligencia artificial.

Aquello que esencialmente influencia una decisión es el conjunto de alternativas disponibles para el sujeto que debe tomar la decisión, así como los criterios de elección que éste aplique. (Pág. 345,347, 350).

## **Evaluación**

### **Evaluación de la decisión:**

“Evaluar la decisión”, forma parte de la etapa final de este proceso. Se recopila toda la información que indique la forma como funciona una decisión, es decir, es un proceso de retroalimentación que podría ser positiva o negativa. Si la retroalimentación es positiva, pues entonces indica que se puede continuar sin problemas y que incluso se podría aplicar la misma decisión a otras áreas de la organización.

Si por el contrario, la retroalimentación es negativa, podría ser que:

- 1) Tal vez la implementación requiera de más tiempo, recursos, esfuerzos o pensamiento o
- 2) Se puede indicar que la decisión fue equivocada, para lo cual se debe volver al principio del proceso (re)definición del problema. Si esto ocurriera, sin duda se tendría más información y probablemente sugerencias que ayudarían a evitar los errores cometidos en el primer intento.

## **El proceso de la toma de decisión**

Newman, W., (1973, pág. 345) menciona que: “Probablemente el medio más fácil para planificar es seguir simplemente la experiencia precias o copiar las acciones de algún otro”. Empleando esta aproximación, el directivo recuerda su experiencia propia o la de su empresa y descubre la decisión que se ha tomado en una circunstancia algo similar. Si el resultado fue satisfactorio, se sigue el mismo curso de acción; si no lo fue hay que buscar algún otro planning. Hay que dar un ligero vistazo a la razón por la que la acción pasada tuvo éxito o no los tuvo sin fijar atención particular en los cambios de la situación operativa.

Naturalmente, una técnica como esta tiene poco de dinamismo o de elemento creativo en sí misma; puede conducir a rechazar buenas ideas que no dieron buen resultado, y, puesto que las situaciones operativas cambian más tarde o, más temprano, la empresa encontrará dificultades.

Según Newman, W., (1973, pág. 345):

En el tipo de la planificación de (imitar al primero), el ejecutivo intenta que algún otro piense por él. Algunos individuos o empresas, aparentemente triunfantes, se significan y se elevan los precios, reducen su inventario, establecen un departamento de relaciones públicas, se enfrentan a los sindicatos, o instalan un nuevo equipo, los demás intentan hacer lo mismo. Ésta técnica seguida a ciegas lleva también a dificultades, el primero puede no acertar siempre y aun cuando su acción sea oportuna para él, no acomodarse a otros casos.

## **Fases básicas en la toma de decisiones**

En palabras de Newman, W., (1973, pág. 347) “La toma de decisiones presupone cuatro fases básicas, cada una con sus propias exigencias que habrán de tenerse en cuenta si se quiere que cada parte del proceso se lleve a cabo convenientemente”. Para tomar una decisión acertada y racional, deberá el directivo:

- Diagnosticar el problema correctamente
- Pensar en una o ,más soluciones acertadas
- Efectuar el estudio y comparación de las consecuencias tales alternativas.
- Valorar los diferentes tipos de consecuencias, y seleccionar un programa de actuación.

### **Ayudas en la toma de decisión**

Hay han variedad de factores que surgen al realizar una planificación administrativa.

Newman, W., (1973, pág. 350) acota que:

Constituyen auténtica legión, especialmente en situaciones de carácter dinámico, y en las empresas de gran volumen. Sin embargo van repitiéndose a lo largo de las diferentes planificaciones diversas conclusiones básicas, existiendo un conjunto de normas que proporcionan gran ayuda al directivo para que maneje convenientemente estas situaciones tipo.

Estos medios que han de facilitar la toma de decisiones se refieren a: simplificación de la tarea de planificación, organización para la planificación, elección de ayuda lógica, investigación de toda la operación y valoración de la elección.

### **Clases de toma de decisión.**

#### **Toma de decisiones de inversión**

Los autores Berk, J.; DeMarzo, P.; y Hardford, J.; (2010, pág. 12) mencionan que:

El trabajo más importante de los directores financieros consiste en tomar decisiones de inversión en las empresas: deben sopesar los costes y beneficios de cada

inversión o proyecto y decidir cuál de ellos hace mejor uso del dinero que los accionistas han invertido en la empresa. Estas decisiones de inversión conforman básicamente lo que hacen las empresas y aportarán valor a sus propietarios.

### **Toma de decisiones financieras**

Una vez que los gestores financieros han decidido que inversiones llevar a cabo, también deciden como pagarlas. Las grandes inversiones pueden exigir que la empresa recaude más dinero. Los directores financieros deben decidir si obtener el dinero necesario de propietarios nuevos o de los ya existentes, colocando, más acciones, o si conviene endeudarse.

### **El objetivo de los directores financieros.**

Según los autores Berk, J.; DeMarzo, P.; y Hardford, J.; (2010, pág. 13) “Todas estas decisiones de los directores financieros se toman en contexto del objetivo primordial de la gestión financiera: maximizar la riqueza de los propietarios, los accionistas”. Los accionistas han invertido en la empresa, arriesgando su dinero. Por tanto, los directores financieros son los custodios del dinero de los accionistas y toman decisiones en su interés.

### **Competencias**

Las competencias son las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

### **Modelo de Toma de Decisiones**

En el modelo de D'Zurilla y Goldfried se consideran dos dimensiones:

Una orientación al problema que incluye las creencias sobre el control que ejerce el individuo sobre la resolución de sus problemas. A su vez tiene dos factores basados en la teoría del auto eficacia de Bandura (1997):

La creencia en la auto eficacia en la resolución de los problemas. Basada en la expectativa de eficacia.

La creencia que los problemas de la vida se pueden resolver. Basada en la expectativa de resultado.

Una serie de pasos que configuran un proceso ideal de resolución de problemas y toma de decisiones.

### **La orientación al problema**

La orientación positiva al problema puede dar lugar a:

- Ver los problemas como retos.
- Ser optimista en el sentido de que los problemas tienen solución
- Percibir que se tiene una fuerte capacidad para enfrentar los problemas.
- Estar dispuesto a invertir tiempo y esfuerzo en su solución.

Una orientación negativa al problema implica ver los problemas como amenazas.

- Creer que son insolubles.
- Dudar de la propia habilidad para solucionarlos.
- Frustrarse y estresarse cuando se encuentran frente a un problema.

En resumen y de forma más importante, una orientación positiva al problema induce al sujeto a enfrentarse a él, mientras que la orientación negativa le prepara para evitarlo.

## **2.5 Hipótesis**

El control presupuestario incide significativamente en la vulnerabilidad de la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

## **2.6 Señalamiento de Variables**

**VI:** Control Presupuestario

**VD:** Toma de decisiones

**UNIDAD DE OBSERVACIÓN:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA

#### Enfoque de la Investigación

La actual investigación se fundamenta en el paradigma positivista. Siendo cualicuantitativa. Cualitativo porque es un proyecto factible, interesa a la empresa porque permitirá el desarrollo y la potencialización de los procesos inherentes a la misma.

Según Gómez, M., (2006, pág. 60),

El enfoque cualitativo, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría.

En palabras de Herrera, L., Medina, A., y Naranjo, G., (2004, pág. 102) las características del enfoque cuantitativo son:

Privilegia técnicas cuantitativas, busca las causas y la explicación de los hechos que estudia, medición controlada enfoque universalista perspectiva desde afuera, orientada a la comprobación de la hipótesis, énfasis en el resultado, generalizable: estudio de casos independientemente del contexto, fragmentario, y asume una realidad estable.

Además de lo antes expuesto, vale decir que la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables que han sido cuantificadas, lo que ayuda aún más en la interpretación de los resultados.



La investigación cuantitativa en el presente proyecto fue el análisis de una realidad observable, medible y que se puede percibir de manera precisa el estudio del planteamiento, un acercamiento a la realidad objeto de estudio y a la teoría de la investigación y se centró en los aspectos observables susceptibles de cuantificación, y utilizó la estadística para el análisis de los datos.

### **3.1 Modalidad básica de la Investigación**

Abril, V. (2009), enuncia que “El término investigar proviene del latín: “investi-gare”, “investigatio” que hace referencia a: inquirir, indagar, averiguar, descubrir algo desconocido.”

En general investigar es: Averiguar sobre algo no conocido, buscar la solución a un problema, descubrir la verdad.

#### **3.1.1 Investigación de campo**

Según lo indica, Abril, V. (2009), en su trabajo, “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto”

La fuente de consulta fueron las instalaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “PRODUACTIVA LTDA”, en la matriz en el cantón Quero y en CEVALLOS Y Riobamba sus sucursales, lugar en donde se realizó la investigación de campo y se tomó contacto en forma directa con la realidad para obtener la información conforme los objetivos generales y específicos del proyecto.

### **3.1.2 Investigación bibliográfica–documental**

Según Abril, V. (2009) “Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias).”

Se aplicó este tipo de investigación como soporte de los documentos relacionados con el tema de la investigación principalmente la base legal, y demás disposiciones aprobadas para el desarrollo del presente proyecto, que sirvieron como fuente de información.

### **3.2 Nivel o tipo de investigación**

#### ***3.2.1 Investigación exploratoria***

Herrera, L., Medina, A., y Naranjo, G., (2004, pág. 106) expresa que este tipo de investigación utiliza una metodología mas flexible de mayor amplitud y dispersión, estudio poco estructurado. Además de “desarrollar nuevos métodos, generar hipótesis, reconocer variables de interés investigativo, sondear un problema poco investigado o desconocido en un contexto particular”.

Fue ventajoso aplicar la investigación exploratoria, a más de referirse a un primer nivel de conocimiento, se ubica con la realidad a investigar es lo más adecuado examinar la actual gestión presupuestal, lo que permitió obtener los elementos de juicio para reafirmar el problema planteado y ampliar el conocimiento sobre los problemas con profundidad y dar seguridad en los resultados.

### **3.2.2 Investigación descriptiva**

En palabras de Gómez, M., (2006, pág. 65), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los aspectos importantes del fenómeno que se somete a análisis”.

Esta investigación se utilizó debido a que representa los datos de manera efectiva. Desde el punto de vista científico, describir se refiere a recolectar datos. Es por ello que para el desarrollo de esta investigación se ha requerido la aplicación de este tipo de investigación puesto que permitirá recopilar información suficiente en cuanto al control presupuestario y la toma de decisiones, que ayudarán a detallar de una mejor manera los aspectos más importantes del problema, los cuales, posterior a un análisis, proporcionaran la ayuda necesaria en la solución de este trabajo investigativo.

### **3.2.3 Correlacional**

En palabras de Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P., (2007, pág. 63): “Los estudios correlacionales miden o evalúan el grado de relación entre dos o más variables. Es decir mide cada variable presuntamente relacionada y después también y analizan la correlación”.

Se utilizó la investigación Correlacional para medir el grado de relación existente entre el Control Presupuestario (variable independiente) y la toma de decisiones (variable dependiente).

## **3.3 Población y Muestra**

### 3.3.1 Población

Según Herrera, L., Medina, A., y Naranjo, G., (2004, pág. 107), La población o universo es la totalidad de elementos a investigar respecto a ciertas características. Cuando no se puede estudiar la totalidad de la población, se recurre a un método estadístico de muestreo, que consiste en seleccionar una parte de las unidades de un conjunto, de manera que sea lo más representativo del colectivo en las características sometidas a estudio

Para el trabajo de investigación la población está constituida por un Gerente, un Jefe de crédito, dos Jefes de personal, una Contadora, dos auxiliares contables, cinco cajeras, tres asesores de negocios, dos encargados de servicio al cliente, dos asesores jurídicos, dos guardas y dos personas de varios servicios con un total de veinte y cinco personas

**Tabla 1:** Población

| <b>POBLACIÓN</b>    |                     |
|---------------------|---------------------|
| <b>CARGO</b>        | <b>N. EMPLEADOS</b> |
| GERENTE             | 1                   |
| JEFE DE CRÉDITO     | 1                   |
| JEFE DE PERSONAL    | 2                   |
| CONTADORA           | 1                   |
| AUXILIAR CONTABLE   | 1                   |
| CAJERAS             | 5                   |
| ASESOR DE NEGOCIOS  | 3                   |
| SERVICIO AL CLIENTE | 2                   |
| ASESOR JURIDICO     | 2                   |
| GUARDIAS            | 2                   |
| VARIOS SERVICIOS    | 2                   |
|                     | <b>25</b>           |

**Fuente:** Cooperativa Productiva Ltda.

**Elaborado por:** Andrea Camacho

En vista de que la población es menor a 100 elementos, se considerará a la población en su totalidad, que es de 25 personas, para levantar la información referente al control presupuestario y a la toma de decisiones.

### 3.4 Operacionalización de las Variables

#### 3.4.1 Operacionalización de la Variable Independiente: Control Presupuestario

**Tabla 2:** Operacionalización de la Variable Independiente

| CONCEPTUALIZACIÓN  | CATEGORÍA   | INDICADORES   | ÍTEMES BÁSICOS   | TÉCNICAS - INSTRUMENTOS                                       |
|--|---|---|--|---|
| <p>Constituye una fase fundamental dentro de la gestión presupuestaria y está orientado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar los datos reales con los objetivos fijados</li> <li>• Cuantificar e interpretar las posibles diferencias:</li> <li>• Adoptar las medidas correctoras oportunas</li> <li>• Seguimiento y control de la implantación de las anteriores medidas</li> </ul> | <p>Objetivos</p> <p>Cuantificación de diferencias</p> <p>Medidas correctivas</p> <p>Seguimiento y Control</p> | <p>Misión / Visión</p> <p>Variaciones presupuestarias</p> <p>Eficacia</p> <p>Eficiencia</p> | <p>¿Cómo calificaría hasta el momento la gestión de la cooperativa?</p> <p>¿Se realizan análisis comparativos entre presupuestos anteriores y el actual?</p> <p>¿Está de acuerdo que se realicen previsiones de los posibles escenarios que se podrían presentar al elaborar el presupuesto anual?</p> <p>¿Considera usted que se deben identificar indicadores de gestión para evaluar el control presupuestario?</p> | <p>Encuesta a funcionarios de la Cooperativa-Cuestionario</p> |

**Fuente:** Marco Teórico

**Elaborado por:** Andrea Camacho

### 3.4.2 Operacionalización de la Variable Dependiente: Toma de decisiones

**Tabla 3:** Operacionalización de la Variable Dependiente

| CONCEPTUALIZACIÓN  | CATEGORÍA    | INDICADORES | ÍTEMS BÁSICOS   | TÉCNICAS - INSTRUMENTOS                                  |
|--|--------------|-------------|---|--|
| Comprende cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control. | Planeación   | Objetivos   | ¿Mantiene una programación y coordinación adecuada con los demás departamentos de la Cooperativa? | Encuesta a funcionarios de la Cooperativa- Cuestionario. |
|  | Organización | Estructura  | ¿Se deberían tomar en cuenta las perspectivas globales antes de tomar una decisión?               |  |
|  | Dirección    | Función     | ¿Para que una decisión sea acertada se toma en cuenta opiniones de?                               |  |
|  | Control      | Medición    | ¿Qué aspectos no son tomados en cuenta para la toma de decisiones?                                |  |

**Fuente:** Marco Teórico

**Elaborado por:** Andrea Camacho

### 3.5 Plan de recolección de información

Tabla 4: Plan de recolección de información

| PREGUNTAS BÁSICAS             | EXPLICACIÓN  |
|-------------------------------|--|
| ¿Para qué?                    | Para conocer y contextualizar los objetivos de la investigación  |
| ¿De qué personas?             | Clientes internos de la Cooperativa Productiva Ltda.   |
| ¿Sobre qué aspectos?          | Sobre el control Presupuestario y la toma de decisiones  |
| ¿Quién?                       | Investigadora: Andrea Camacho  |
| ¿Cuándo?                      | Marzo a Junio del 2014   |
| ¿Dónde?                       | Cooperativa Productiva Ltda., matriz Quero, sucursales Riobamba y Cevallos   |
| ¿Cuántas veces?               | Las necesarias   |
| ¿Qué técnicas de recolección? | Bibliográfica, Encuestas, entrevista y observación directa   |
| ¿Con qué?                     | Reportes, Bases de datos, Cuestionarios, estructuración de diálogos para las entrevistas a realizarse e indagación |
| ¿En qué situación?            | En la jornada laboral  |

**Fuente:** A partir de Herrera y Otros  
**Elaborado por:** Andrea Camacho

### 3.6 Plan Procesamiento y Análisis de la Información

#### 3.6.1 Plan de Procesamiento de la Información.

El procesamiento y análisis de datos, estuvo guiado por los propuestos por autores como Herrera, Naranjo y otros (2004:137).



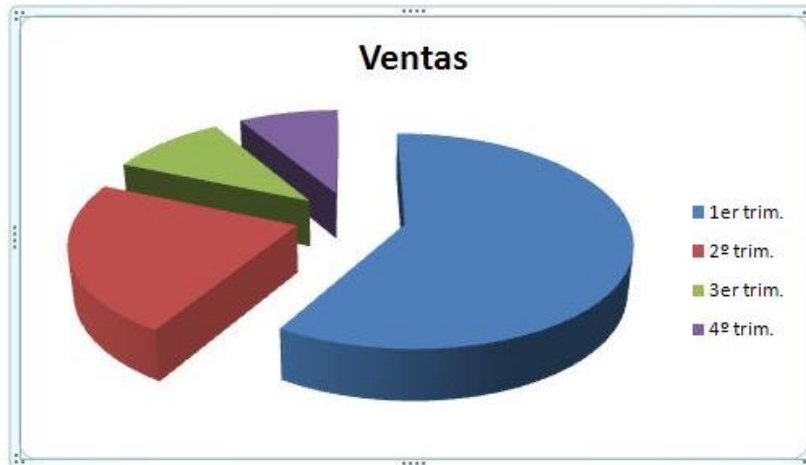
- “Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, y otros factores que atenten contra la claridad y objetividad de la investigación.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir errores de contestación.
- Tabulación o cuadros según las variables de la hipótesis y objetivos
- Manejo de información (reajuste de cuadros con casillas vacías o con datos tan reducidos cuantitativamente, que no influyen significativamente en los análisis).
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.”

### **3.6.2. Plan de Análisis e interpretación de resultados**

- En el análisis de los resultados estadísticos se destacara tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- La interpretación de los resultados se apoyará en el marco teórico y en los diversos aspectos pertinentes.
- Para la comprobación de hipótesis se utilizará la prueba no paramétrica utilizando el estadístico Chi cuadrado de independencia ya que las variables son de tipo nominal.
- Para el establecimiento de conclusiones se derivarán de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivarán de las conclusiones establecidas.

### **Representación gráfica de las encuestas.**

Luego de la tabulación de las encuestas, se utilizará el programa Microsoft Excel, para la representación mediante el gráfico tipo pastel, para una mejor interpretación de los resultados obtenidos.



Elaborado por: Andrea Camacho

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1 Análisis e Interpretación

Encinas (1993), menciona que los datos en sí mismos tienen limitada importancia, es necesario "hacerlos hablar", en ello consiste, en esencia, el análisis e interpretación de los datos.

"El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuesta a las interrogantes de la investigación. La interpretación, más que una operación distinta, es un aspecto especial del análisis su objetivo es "buscar un significado más amplio a las respuestas con otros conocimientos disponibles" (Selltiz, 1970) que permitan la definición y clarificación de los conceptos y las relaciones entre éstos y los hechos materia de la investigación.

La relación entre análisis e interpretación y la forma específica que toman, tanto separada como conjuntamente, varían de un estudio a otro", dependiendo de los distintos esquemas o niveles de investigación y, fundamentalmente, del diseño propuesto. Los datos, a partir de los cuales el investigador inicia el análisis, son diferentes según el nivel de elaboración realizado, el cual depende de la naturaleza del problema de investigación y, consecuentemente, del tipo de investigación; también de las técnicas y procedimientos seguidos en la elaboración.

## PREGUNTA 1

¿Cómo calificaría hasta el momento la gestión de la Cooperativa?

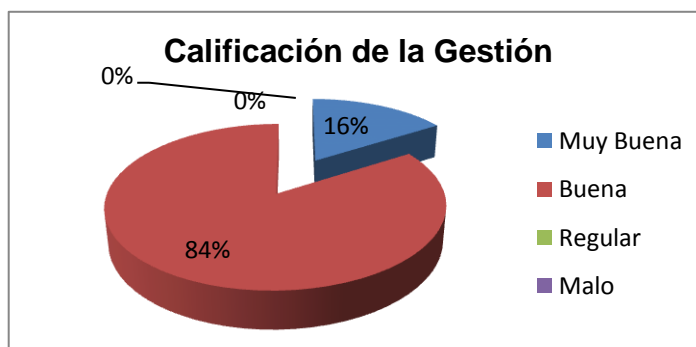
**Tabla 5:** Calificación de la Gestión

| CRITERIO     | FRECUENCIA | %           |
|--------------|------------|-------------|
| Muy Buena    | 4          | 16%         |
| Buena        | 21         | 84%         |
| Regular      | 0          | 0%          |
| Malo         | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

**Gráfico 6:** Calificación de la Gestión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

### Análisis

El 84% de funcionarios encuestados considera como Buena la gestión de la Cooperativa hasta el momento, el 16% lo cataloga como Muy Buena.

### Interpretación

Ser gestor empresarial es tener una gran responsabilidad, de conocer una idea y hacer un paso a paso de que esa idea crezca y pueda dar frutos en una muy buena fuente, tiene todas las herramientas para que una oportunidad de negocio se realice y sea de éxito, conoce el mercado las oportunidades y las desventajas las estudia, las analiza, vela por que estas se hagan.

## PREGUNTA 2

¿Se controlan los gastos presupuestados frente a los reales?

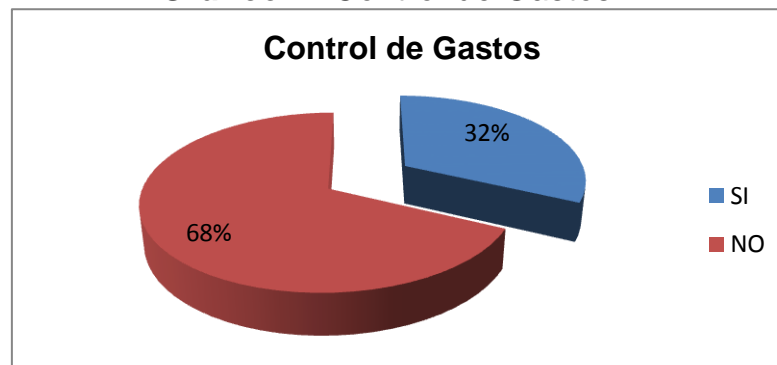
**Tabla 6:** Control de Gastos

| CRITERIO     | FRECUENCIA | %           |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 8          | 32%         |
| NO           | 17         | 68%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Andrea Camacho

**Gráfico 7:** Control de Gastos



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Andrea Camacho

### Análisis

El 68% de funcionarios encuestados manifiestan que no se controlan los gastos presupuestados frente a los reales, el restante 32% responde que si existe tal control.

### Interpretación

El control presupuestario es una herramienta imprescindible para controlar la gestión de la empresa y anticiparse a los problemas que se pueden producir, es por eso que se debe poner especial cuidado en los gastos ejecutados y presupuestados.

### PREGUNTA 3

¿Está usted de acuerdo en que se realicen previsiones de los posibles escenarios que se podrían presentar al elaborar el presupuesto anual?

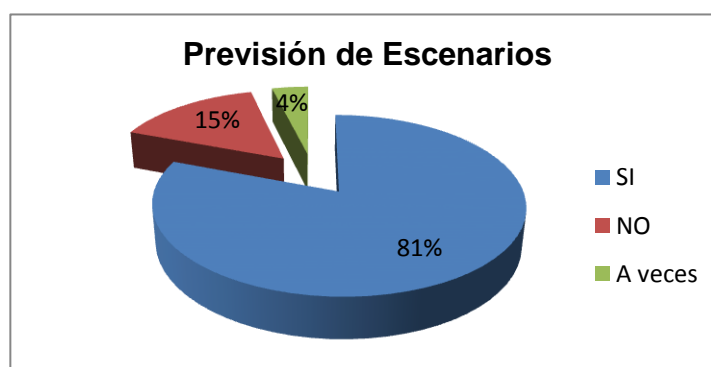
**Tabla 7:** Previsión de Escenarios

| CRITERIO     | FRECUENCIA | %           |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 21         | 81%         |
| NO           | 4          | 15%         |
| A veces      | 1          | 4%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Andrea Camacho

**Gráfico 8:** Previsión de Escenarios



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Andrea Camacho

### Análisis

El 81% de los funcionarios encuestados manifiestan que si es necesario realizar previsiones de los posibles escenarios para elaborar el presupuesto institucional, el 15% dicen que no y el 4% restante que a veces.

### Interpretación

Los escenarios presupuestarios son el instrumento que tiene que garantizar que la actuación de la dirección administrativa es sostenible permiten visualizar cuál es el impacto futuro de las decisiones.

## PREGUNTA 4

¿Se realizan todos los gastos que se establece en el presupuesto?

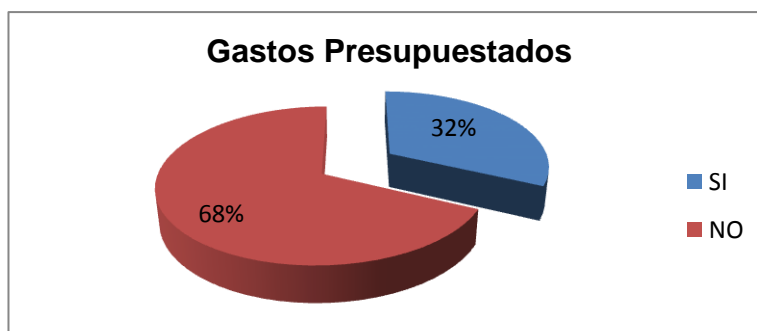
**Tabla 8:** Gastos Presupuestados

| CRITERIO     | FRECUENCIA | %           |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 8          | 32%         |
| NO           | 17         | 68%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Andrea Camacho

**Gráfico 9:** Gastos Presupuestados



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Andrea Camacho

### Análisis

El 68% de los funcionarios encuestados manifiestan que no se realizan todos los gastos que se establece en el presupuesto, el 32% dice que si se realizan todos gastos establecidos.

### Interpretación

Hay que tomar en cuenta que los gastos de presupuesto son los gastos y las cantidades que se planea gastar en un periodo determinado. La mayoría de los presupuestos empresariales se establecen anualmente y las compañías establecen los límites de los gastos del negocio para poder aumentar sus beneficios.

## PREGUNTA 5

¿Considera usted que el control presupuestario es una herramienta para una correcta toma de decisiones?

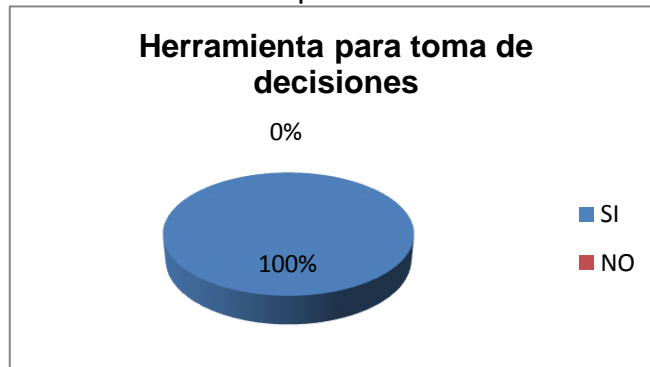
**Tabla 9:** Herramienta para toma de decisiones

| CRITERIO     | FRECUENCIA | %           |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 25         | 100%        |
| NO           | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Andrea Camacho

**Gráfico 10:** Herramienta para toma de decisiones



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Andrea Camacho

### Análisis

El 100% de funcionarios encuestados considera que el control presupuestario es una herramienta para una correcta toma de decisiones.

### Interpretación

Es una herramienta de control en cuanto que permite evaluar el grado en que la actividad real se mantiene dentro de los sucesivos escenarios previstos para alcanzar unos objetivos determinados. Pero el presupuesto también es una herramienta de gestión en la medida en que se convierte en un instrumento facilitador de la toma de decisiones.



## PREGUNTA 6

¿En base a qué parámetros considera usted que los directivos de la Cooperativa están tomando decisiones?

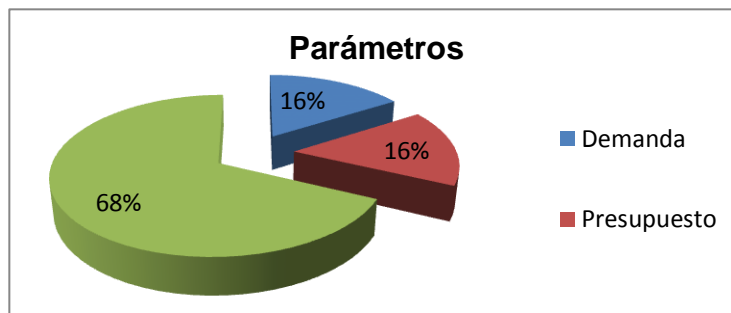
Tabla 10: Parámetros

| CRITERIO            | FRECUENCIA | %           |
|---------------------|------------|-------------|
| Demanda             | 4          | 16%         |
| Presupuesto         | 4          | 16%         |
| Reportes Económicos | 17         | 68%         |
| <b>TOTAL</b>        | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Andrea Camacho

Gráfico 11: Parámetros



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Andrea Camacho

### Análisis

El 68% de los funcionarios encuestados manifiestan que los directivos de la Cooperativa están tomando decisiones en base a reportes económicos, el 16% responde que en base al presupuesto anterior y el restante 16% en base a la demanda de los socios.

### Interpretación

Las empresas se preocupan constantemente por tomar decisiones que les permita optimizar sus resultados de manera que se obtenga el mayor beneficio posible con la misma.

## PREGUNTA 7

¿Considera usted que se deben identificar indicadores de gestión para evaluar el Control Presupuestario?

Tabla 11: Indicadores de Gestión

| CRITERIO     | FRECUENCIA | %           |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 25         | 100%        |
| NO           | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

Gráfico 12: Indicadores de Gestión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

### Análisis

El 100% de funcionarios encuestados, manifiestan que si se deben identificar indicadores de gestión para evaluar el Control Presupuestario.

### Interpretación

Lo que no se mide, no se puede mejorar. Todas las intervenciones deben tener una forma de medir lo que están haciendo (gestión) y logrando (resultados). Deben tener un mecanismo básico para poder comparar su desempeño real frente al esperado, y tomar así mejores decisiones.

## PREGUNTA 8

¿Considera importante mantener una programación y coordinación del endeudamiento financiero?

Tabla 12: Programación y Coordinación

| CRITERIO     | FRECUENCIA | %           |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 25         | 100%        |
| NO           | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

Gráfico 13: Programación y Coordinación



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

### Análisis

Del total de funcionarios encuestados, el 100% responde que si es importante mantener una programación y coordinación del endeudamiento financiero.

### Interpretación

Con tiempo, determinación, y un programa de eliminación de deudas, se puede reducir sustancialmente los créditos, e inclusive, quedar sin deudas. Los programas de consolidación de deudas, Auditoría o Negociación de deudas se recomiendan como herramientas invaluable para solucionar problemas de deudas, tales como el Análisis Financiero Personal y el programa Presupuestario Personal, para ayudar en el camino a la libertad financiera.

## PREGUNTA 9

¿Qué aspectos no son considerados para la toma de decisiones?

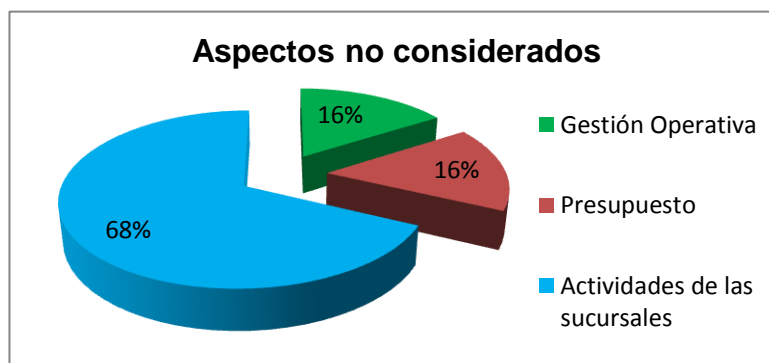
Tabla 13: Aspectos no Considerados

| CRITERIO                      | FRECUENCIA | %           |
|-------------------------------|------------|-------------|
| Gestión Operativa             | 9          | 60%         |
| Presupuesto                   | 6          | 40%         |
| Actividades de las Sucursales | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

Gráfico 14: Aspectos no Considerados



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

### Análisis

El 60% de funcionarios encuestados consideran que dentro de los aspectos no considerados para la toma de decisiones está la Gestión Operativa, el 40% restante manifiestan que no se toma en cuenta el presupuesto institucional.

### Interpretación

Uno de los campos de mayor trascendencia para el ser humano es el de la toma de decisiones, ya que se debe elegir (basándose en actitudes o experiencias previas) entre varias alternativas aquella que parezca suficientemente racional.

## PREGUNTA 10

Para que una decisión sea acertada se cuenta con opiniones de:

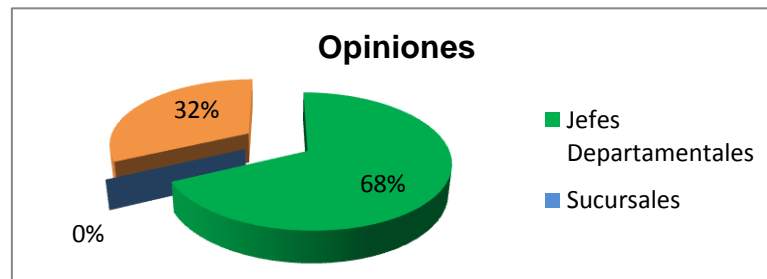
Tabla 14: Opiniones

| CRITERIO              | FRECUENCIA | %           |
|-----------------------|------------|-------------|
| Jefes Departamentales | 17         | 68%         |
| Sucursales            | 0          | 0%          |
| Empleados             | 8          | 32%         |
| <b>TOTAL</b>          | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

Gráfico 15: Opiniones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

### Análisis

El 68% de funcionarios encuestados consideran que la opinión de los jefes departamentales es muy importante para que una decisión sea acertada y el 32% considera como importante la opinión de los empleados.

### Interpretación

La toma de decisiones principalmente está basada en la opinión de los jefes departamentales, debido a su experiencia y la posición que ocupan en la cooperativa, y se considera igual la opinión de los empleados.

## PREGUNTA 11

¿Se deberían tomar en cuenta las perspectivas globales antes de tomar una decisión?

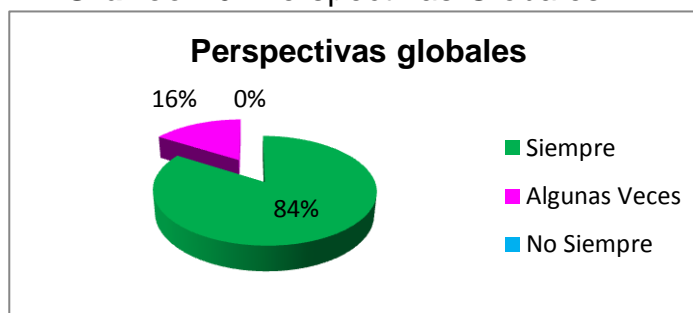
Tabla 15: Perspectivas Globales

| CRITERIO      | FRECUENCIA | %           |
|---------------|------------|-------------|
| Siempre       | 21         | 84%         |
| Algunas Veces | 4          | 16%         |
| No Siempre    | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

Gráfico 16: Perspectivas Globales



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

### Análisis

El 84% de funcionarios encuestados manifiestan que si se deberían tomar en cuenta las perspectivas globales antes de tomar una decisión, mientras que el restante 16% dice que no.

### Interpretación

Los funcionarios de la cooperativa consideran de vital importancia tomar en cuenta las perspectivas globales antes de tomar una decisión, ya que influyen directamente en la economía del país, y por lo tanto tiene incidencia directa en la cooperativa.

## PREGUNTA 12

¿Considera recomendable realizar un presupuesto institucional en base a proyecciones financieras?

Tabla 16: Presupuesto Institucional

| CRITERIO     | FRECUENCIA | %           |
|--------------|------------|-------------|
| SI           | 25         | 100%        |
| NO           | 0          | 0%          |
| <b>TOTAL</b> | <b>25</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

Gráfico 17: Presupuesto Institucional



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

### Análisis

El 100% de funcionarios encuestados considera recomendable realizar un presupuesto institucional en base a proyecciones financieras.

### Interpretación

Una correcta planificación financiera ha de comenzar al más alto nivel de la organización con la planificación estratégica. Dado que las decisiones serán tomadas en base al presupuesto institucional.

## 4.2 Verificación de la Hipótesis

Sobre la base de la información obtenidos en la encuestas, para demostrar la hipótesis, se seleccionaron las preguntas número 5 y 7.

- ¿Considera usted que el control presupuestario es una herramienta para una correcta toma de decisiones?
- ¿Considera usted que se deben identificar indicadores de gestión para evaluar el Control Presupuestario?

### Planteamiento de la hipótesis

**H0:** “El control presupuestario no incide significativamente en la vulnerabilidad de la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.”

$$0 = E$$

**H1:** “El control presupuestario incide significativamente en la vulnerabilidad de la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.”

$$0 \neq E$$

### Estimador estadístico

Chi cuadrado

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(O - E)^2}{E} \right]$$

En donde:

$X^2$  = Chi Cuadrado.

$\sum$  = Sumatoria.

O = Frecuencia Observada.

E = Frecuencia Esperada.



Nivel de significancia y regla de decisión.

$$\alpha = 0.05 \text{ (nivel de significancia)} \quad 1 - \alpha = 1 - 0.05 = 0.95$$

$$gl = (c-1)(h-1)$$

Dónde:

gl = grado de libertad

c = columna de la tabla

h = fila de la tabla

Para el cálculo del  $X^2$  se consideraron las preguntas 5 y 7 de la encuesta a funcionarios de la Cooperativa.

Reemplazando se tiene:

$$gl = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$gl = (1) (1)$$

$$gl = 1$$

$$\begin{array}{ccc} & \alpha = 0.05 & \\ X^2 t: & 3.84 & X^2 t = 3.84 \\ & gl = 1 & \end{array}$$

$$\begin{array}{ccc} & g' & \dots & 0.05 \\ & 1 & \dots & 3.84 \end{array}$$

## Frecuencias Observadas

Tabla 17: Frecuencias Observadas

| Alternativas preguntas 5 y 7 | Herramienta para toma de decisiones | Evaluación del Control Presupuestario | TOTAL |
|------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-------|
| SI                           | 25                                  | 25                                    | 50    |
| NO                           | 0                                   | 0                                     | 0     |
| TOTAL                        | 25                                  | 25                                    | 50    |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

## Frecuencias esperadas

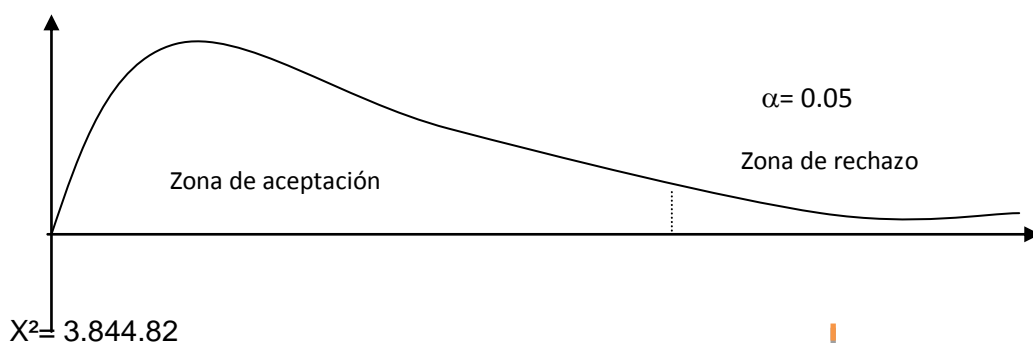
Tabla 18: Cálculo Chi-Cuadrado

| O         | E         | (O-E) | (O-E) <sup>2</sup> | (O-E) <sup>2</sup> /E |
|-----------|-----------|-------|--------------------|-----------------------|
| 25        | 22        | 3     | 9                  | 0,41                  |
| 0         | 2         | -2    | 4                  | 2,00                  |
| 25        | 22        | 3     | 9                  | 0,41                  |
| 0         | 2         | -2    | 4                  | 2,00                  |
| <b>50</b> | <b>48</b> |       |                    | <b>4,82</b>           |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

## Gráfico 18: Región de Aceptación o rechazo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Andrea Camacho

## **Decisión**

El valor calculado es mayor que el valor obtenido en la Tabla Chi Cuadrado, por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice “El control presupuestario incide significativamente en la vulnerabilidad de la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.”.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. Conclusiones**

- Con la aplicación del cuestionario a los funcionarios de la Cooperativa se pudo detectar la falta de control y desempeño con respecto al presupuesto institucional que maneja la entidad.
- Mediante el desarrollo de la Investigación se logró determinar que en la Cooperativa no manejan un control de presupuesto adecuado por lo que no tienen las mejores herramientas para una correcta toma de decisiones.
- No existe la Guía del Control presupuestario que ayude a la Cooperativa a planificar y monitorear las necesidades de gasto, y de esta manera contribuya a una correcta toma de decisiones.

#### **5.2. Recomendaciones**

- Inducir al personal mediante charlas y capacitaciones para que conozca de mejor manera del manejo presupuestario, el seguimiento y control que se le debe dar de manera continua.
- Aplicar las herramientas necesarias para una correcta toma de decisiones, en beneficio de todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.
- Diseñar una guía de control presupuestario como herramienta de apoyo a la gestión de los directivos y la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. que ayude al monitoreo del presupuesto institucional con todos sus componentes y su forma de aplicación, para verificar su avance y cumplimiento.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

#### 6.1 Datos informativos

**Título:** Guía de control presupuestario como herramienta de apoyo a la gestión de los directivos y la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

**Institución:** Ejecutora.- Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

**Beneficiarios:** directivos, funcionarios y socios de la Institución Cooperativista.

**Ubicación Sectorial.- Matriz:** Quero

**Sucursal 1:** Riobamba

**Sucursal 2:** Cevallos

**Tiempo** estimado para la ejecución será desde Enero del 2015 al 31 de Diciembre del 2015.

**Equipo técnico responsable:** Gerente, Comité de Administración, Auditor y Contador general

**Costo.-** el costo estimado de la propuesta será de \$ 339.50.

#### 6.2 Antecedentes de la propuesta

Una vez concluida la Investigación se pudo determinar que en la Cooperativa no se utilizan los parámetros y sustentos financieros adecuados para una correcta toma de decisiones; además con la aplicación de la encuesta al personal de la Cooperativa se pudo detectar

la inadecuada gestión y control respecto al presupuesto institucional. Por lo que se hace necesario el diseño de una Guía de control presupuestario para un eficiente monitoreo del presupuesto institucional con todos sus componentes y su forma de aplicación, para verificar su avance y cumplimiento y que de esta manera contribuya a una toma de decisiones más eficiente.

Aplicar los parámetros necesarios para su buen funcionamiento en beneficio de todos los involucrados en la gestión presupuestal; específicamente en el de control para poder evaluar y plantar posibles soluciones y socializar con el personal mediante charlas o capacitaciones para que conozca de mejor manera el manejo presupuestario, el seguimiento y control que se le debe dar de forma permanente.

Se considera que con la investigación previamente realizada se determinó que la Cooperativa no realizaba un adecuado control presupuestal; por lo que la implementación de una guía de control presupuestario que lo contenga y a su vez beneficie la toma de decisiones de forma que todos los indicadores financieros mejoren haciendo que el rendimiento económico se considere mejor en cierto porcentaje.

### **6.3 Justificación**

En la actualidad la Cooperativa no cuenta con una Guía de control presupuestario debido a la inaplicación de nuevas estrategias mediante alternativas viables en términos de solucionar el problema investigado. Sin duda, en la actualidad se experimentan cambios radicales a todo nivel, fundamentalmente en el contexto económico-financiero.

Por lo que se hace necesario el diseño e implementación de una Guía de control presupuestario para prever la responsabilidad de cada una de las actividades que se lleva a cabo para cumplir y ejecutarla en su totalidad. La guía servirá de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los

departamentos a la consecución de las mismas, evitando gastos innecesarios y la mala utilización de los recursos. De igual manera permitirá a la administración conocer el desenvolvimiento de la Cooperativa, por medio de la comparación de actividades y cifras.

A través del control presupuestario se puede aclarar cuáles de los recursos monetarios (tomando en cuenta el rendimiento) son consistentes con la estrategia. Estos volúmenes dimensionan el margen de acción de libre decisión para las unidades de la organización que participan en la implementación de la estrategia. Gracias al control presupuestario la organización puede tener cierta certeza en cuanto al desarrollo monetario en el ámbito de la implementación de la estrategia.

Se considera que la propuesta es factible de realizar debido a que se cuenta con la autorización de los directivos para que se brinde la información necesaria y se implemente dentro de la Cooperativa una Guía de Control Presupuestario; al igual que con la predisposición de los empleados para brindar el apoyo y logística para el trabajo realizado por la investigadora.

#### **6.4 Objetivos de la Propuesta**

##### **Objetivo General**

Implementar una Guía de control presupuestario con el fin de mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

##### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la situación actual del control presupuestario para el reconocimiento de los desfases incurridos en la Cooperativa.
- Establecer los parámetros que permitan elaborar una Guía de control presupuestario.

- Esquematizar todas las actividades presupuestarias de la Cooperativa, atendiendo a los objetivos y metas trazadas.
- Evaluar la Guía de control presupuestario implementado dentro de la Cooperativa

### **6.5 Análisis de Factibilidad**

El diseño e implementación de una guía de programación presupuestaria es de gran importancia para el mejoramiento continuo dentro de la Cooperativa, la presente propuesta es factible económicamente, lo que significa que la inversión que se está realizando es justificada por la el control y eficiencia que generará.

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la Cooperativa a corto y mediano plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo.

#### **Factibilidad Económica:**

Económicamente la propuesta es factible puesto que se realizara con fondos propios y auto solventados por la investigadora, los que incluirán todo lo necesario para poner en marcha la guía de control de presupuesto beneficiando a la toma de decisiones

#### **Factibilidad Tecnológica:**

Tecnológicamente es factible de realizar puesto que se cuenta con los recursos tecnológicos necesarios que esta necesita puesto que la cooperativa ya se encuentra tecnológicamente debidamente soportada.



## **Factibilidad Ambiental:**

Ambientalmente la propuesta es factible de realizar puesto que no toca ningún medio inmiscuido con el ambiente ni lo daña de ninguna forma

## **6.6 Fundamentación**

### **6.6.1 Guía de presupuesto**

Según PEREL, Vicente y LÓPEZ, Jorge (2000): “Es un elemento fundamental, el eje sobre el cual se organiza y desarrolla un sistema de control presupuestario. En él se enuncian los métodos técnicos que permiten organizar el presupuesto.”

Al tener bien definido una guía de presupuesto dentro de una organización al término del periodo se tendrán resultados positivos que permitirán ser competitivos en relación con otras Cooperativas.

### **6.6.2 En la guía del presupuesto se detalla:**

Según PEREL, Vicente y LÓPEZ, Jorge (2000): Se detallan

- “Cuáles son los presupuestos que deben formular la empresa o institución.
- Qué tipo de información debe valorarse en dichos presupuestos.
- En dónde debe originarse la información para confeccionar y controlar los presupuestos.
- En qué forma habrá de presentarse la información, tanto para la presentación como para el ulterior contralor.
- Cuál es la secuencia operacional de confección y control de los presupuestos.”

Una buena guía de presupuesto debe prever como elemental un responsable para cada tarea a ser ejecutada; además, todas las tareas a realizar se deben encontrar asignadas a algún o algunos responsables, si se pretende lograr un proyecto de organización eficiente.

### **6.6.3 Funciones de la guía presupuestaria**

- Estudiar, aconsejar modificaciones y aprobar las estimaciones y los presupuestos definitivos.
- Estudiar, los informes periódicos de control. Considerar y aconsejar sobre las acciones correctivas, como resultado de control.
- Recomendar la revisión total o parcial del presupuesto cuando las circunstancias lo requieran.
- Actuar, correlativamente, con el Contador General, como instancia superior en la dinamización de métodos, formas y procedimientos del sistema presupuestario y de las políticas.

Para la obtención de buenos resultados a largo o corto plazo se deben seguir cada uno de los pasos que están establecidos en la guía de presupuesto sin omitir ningún rubro.

### **6.6.4 Herramientas básicas para la elaboración del presupuesto**

**Según Calderón, Neyra (2001):** “Se promoverá el aprendizaje de los instrumentos metodológicos para la elaboración del presupuesto teniendo como eje fundamental las etapas de este y la responsabilidad que ejercen los diferentes niveles de la organización institucional”.

### **Competencias**

Después de desarrollar las actividades de la presente guía con atenta observación de los objetivos presentados los involucrados en la elaboración presupuestaria deberán hacer una corroboración minuciosa de las habilidades adquiridas.

### **Competencias Interpretativas.**

- Definir cada etapa del sistema presupuestal distinguiendo sus características y objetivos.
- Establecer conceptualmente la secuencia dinámica entre cada etapa presupuestal

### **Competencias Argumentativas**

Los involucrados en la gestión presupuestal presentaran pautas metodológicas que conlleven a la elaboración de un presupuesto y se reflejara esta información en los estados financieros proyectados, de esta manera se verán involucrados todos los niveles de la organización.

### **Competencias Propositivas**

- Formular en términos cualitativos una propuesta presupuestal teniendo claros los conceptos que intervienen.
- Elaborar un manual de presupuestos en el cual indique objetivos, finalidades, periodo presupuestado, instrucciones “.

El conjunto de herramientas proporciona las directrices para desarrollar y controlar un presupuesto. También te ayudará con la elaboración de un presupuesto global para una organización y para un proyecto específico.

### **6.6.5 Presupuesto**

**Según Burbano, Jorge (2005):** “Es una expresión utilizada en algunas organizaciones cuando se habla de los planes operativos y financieros a futuro para un período de un año, los cuales se materializan en el presupuesto anual”. El presupuesto se resume en los siguientes estados financieros proyectados:

- Balance general o estado de la situación financiera.
- Estado de resultados o estado de pérdidas y ganancias.

El presupuesto recoge las decisiones y los planes operativos así como las previsiones de financiamiento de los mismos. Mientras que los planes operativos se centran en el uso de los recursos escasos, los financieros se centran en la manera de financiar las actividades de la operación y de las inversiones del negocio.

### **6. 7 Modelo Operativo**

En la presente propuesta se analizarán los elementos del presupuesto: La Formulación y puesta en práctica de estrategias, los Sistemas de Planeación, los Sistemas Presupuestales, la Organización, los Sistemas de Mercadotecnia y los Sistemas de Información y Control.

La implantación de un sistema eficaz de presupuestos constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa o institución. Desde la perspectiva financiera, si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado, la administración tendrá sólo una idea vaga respecto a dónde se dirige la empresa. Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

**Tabla 19: Modelo Operativo**

| <b>FASE O ETAPAS</b>                                 | <b>OBJETIVO</b>  | <b>ACTIVIDAD</b>  | <b>RECURSOS</b>                         | <b>RESPONSABLE</b> | <b>TIEMPO</b>                       |
|--|--|---|---|--------------------|-------------------------------------|
| <b>¿Cómo?</b>  | <b>¿Para qué?</b>  | <b>¿Qué?</b>  | <b>¿Cuánto?</b>                         | <b>¿Quién/ es?</b> | <b>¿Cuándo?</b>                     |
| <b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>            | Diagnosticar la situación en la que se encuentra la Cooperativa en cuanto a la implementación de un control presupuestario | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la identificación de las áreas de la cooperativa</li> <li>- Organigrama estructural de la cooperativa</li> <li>- Revisar planes operativos y de acción de la cooperativa</li> <li>- Revisión del Modelo de Negocio</li> <li>- Análisis FODA</li> <li>- Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos</li> <li>- Estrategias Genéricas de la Cooperativa</li> </ul> | Computador                              | Investigadora      | Durante la duración de la propuesta |
| <b>ELABORACIÓN LA GUÍA DE CONTROL PRESUPUESTARIO</b> | Elaborar la Guía control presupuestario a implementarse dentro de la COAC  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de Presupuestos Operativos</li> <li>- Elaboración de indicadores.</li> </ul>   | Materiales definidos en cada estrategia | Investigadora      | Dentro del horario de trabajo       |

|                      |   |  |  |               |                                     |
|----------------------|---|--|--|---------------|-------------------------------------|
|                      |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Matrices de Asignación de Costos y Gastos</li> <li>- Pronostico de Indicadores</li> </ul>   |  |               |                                     |
| <b>SOCIALIZACIÓN</b> | Socializar la propuesta a implementarse con todos los empleados de la Cooperativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Charla que informe al personal en general de los cambios a realizarse</li> <li>- Charla a cerca de los cambios para los empleados del área contable y financiera</li> </ul> | <p>Infocus</p> <p>Laptop</p> <p>Cuadernos de Apuntes</p> | Investigadora | Una hora antes dos días a la semana |
| <b>EVALUACIÓN</b>    | Aplicar el plan de evaluación   | Elaborar instrumentos de monitoreo y seguimiento   | Hojas impresas   | Investigadora | Mensualmente                        |

**Elaborado por:** Andrea Camacho (2014)

**Fuente:** COAC Productiva Ltda.

## **FASE I DIAGNÓSTICO**

- **Identificación de las áreas de la COAC**

### **Datos Generales:**

**Razón Social:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

**RUC:** 1891743838001

**Ubicación Matriz:** Provincia de Tungurahua. Cantón Quero, parroquia Quero. Calles: García Moreno s/n y 17 de Abril.

Establecimiento 001

**Ubicación Sucursal:** Provincia de Tungurahua. Cantón Cevallos, parroquia Cevallos. Barrio Ferroviario. Calles: 28 de Abril s/n e intersección línea férrea.

Establecimiento 002

**Ubicación Sucursal:** Provincia de Chimborazo. Cantón Riobamba, parroquia Lizarzaburo. Calles: Olmedo 28-46 intersección Carabobo.

Establecimiento 003

**Teléfono:** 032746606

**Actividad Económica:** Actividades de intermediación monetaria realizada por cooperativas.

**Inicio de Actividades:** Julio 18, 2011

## **ORGANIGRAMA**

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. Identificamos las siguientes áreas que se detallan a continuación:

## **1. ÁREA DE SERVICIOS**

Servicios de  
finanzas

Balcón de servicios

## **2. DESARROLLO COOPERATIVO**

Administración de colaboración

Educación Cooperativa

Comunicación

## **3. PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIO**

Planificación

Desarrollo de servicios

Normas y Calidad

Investigación

## **4. ADMINISTRATIVA Y DE OPERATIVA**

Operativas

-Servicios Administrativos

Contabilidad

Apoyo Logístico

- **Planes Operativos anuales**

A continuación de haber detallado la estructura del organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda. Con sus respectivos



departamentos, se va a realizar un análisis del plan operativo anual ya que es importante para la elaboración presupuestaria, es decir se procede analizar las líneas estratégicas con las que cuenta la COAC.

Esto servirá para poder establecer los procesos para el control presupuestario, la importancia de este análisis radica en que debe existir una conexión lógica con la planificación estratégica y esto nos indica cada POA de las cuatro áreas, las oficinas y ventanillas es decir las líneas estratégicas que la COAC propone para el logro de los objetivos, no deben desvincularse en ningún momento con las actividades y componentes de cada área. Es decir, que los gastos o inversiones y los ingresos realizados anualmente deben estar a la par con lo presupuestado para ese periodo y esto a la vez permita el cumplimiento de los objetivos de la Cooperativa.

- **Líneas estratégicas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.**

Se ha definido siete líneas estratégicas en la COAC dentro de las cuatro áreas con sus respectivas oficinas y ventanillas, que son las que se detallan a continuación:

- ✓ Consolidar el plan de formación Cooperativa para socios, directivos y empleados.
- ✓ Desarrollar e institucionalizar sistemas de información, comunicación y financiera.
- ✓ Ampliar sistemas de investigación y planificación institucional.
- ✓ Organizar la Cooperativa para responder a los requerimientos de su misión y crecimiento.
- ✓ Mejorar la capacidad de gestión de Riesgos.
- ✓ Construir un sistema de Gestión de la calidad.
- ✓ Elaborar estrategias de posicionamiento de productos financieros y servicios que permitan la recirculación de los recursos monetarios.

## **VERIFICACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### **Misión:**

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, que brinda servicios financieros de calidad a sus socios y clientes, con transparencia y responsabilidad.

### **Visión:**

Ser una Cooperativa que brinde servicios financieros más completos y programados, con transparencia, responsabilidad social y siempre enfocados a satisfacer las necesidades del cliente.

### **Principios:**

- Trabajar con honestidad y transparencia
- Generar confianza moral y financiera
- Desarrollar el trabajo con calidad y calidez, brindando el mejor servicio
- Aportar al beneficio y desarrollo de la comunidad

### **Análisis del sector:**

La cooperativa de ahorro y crédito se ve afectada por diversos factores principalmente el económico y la inflación en el país, además de las tasas de interés fijadas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

**Tabla 20:** Análisis FODA

| FORTALEZAS  | OPORTUNIDADES                          |
|---|--|
| Varios tipos de créditos, (microcréditos productivos) | Incremento del microcrédito en el país |
| Segregación de funciones                              | Crecimiento en otra provincia          |
| Buen nivel de información gerencial                   |  |
| Imagen corporativa                                    |  |
| Tasas de interés conforme a la SEPS                   |  |
| DEBILIDADES   | AMENAZAS                               |
| Morosidad   | Nuevos competidores                    |
| Incertidumbre en la toma de decisiones                | Sobreendeudamiento de clientes         |
| Incumplimiento de proyecciones financieras            | Situación política del país            |
| Existencia de riesgos de tasa de interés              | Situación económica del país           |
|   | Eliminación de comisiones              |

**Elaborado por:** Camacho Andrea (2014)  
**Fuente:** COAC Productiva Cía.Ltda

## ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

El proceso de elaboración de la estrategia para la implementación de una Guía de Control Presupuestario se plantea de la siguiente forma:

**Tabla 21:** Matriz de Análisis Externo. EFE

| Factores Críticos de la Empresa (FCE)                      | PESO        | CALIFICACIÓN | TOTAL       |   |
|--|-------------|--------------|-------------|---|
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                       |             |              |             |   |
| Incremento del Microcrédito en el país                     | 0,09        | 4            | 0,36        | O |
| Crecimiento de la Provincia                                | 0,07        | 3            | 0,21        | O |
| Interes de los clientes por unirse a la cooperativa        | 0,08        | 4            | 0,32        | O |
| Alta demanda del Producto en cuanto a microcréditos        | 0,08        | 4            | 0,32        | O |
| Existen muchos interesados depósitos a plazo               | 0,03        | 2            | 0,06        | O |
| Incremento anual representativo de depósitos y captaciones | 0,02        | 3            | 0,06        | O |
| <b>AMENAZAS</b>  |             |              |             |   |
| Situación Económica Actual del país                        | 0,09        | 2            | 0,18        | A |
| Nuevos competidores  | 0,7         | 3            | 0,21        | A |
| Medidas impositivas exigentes.                             | 0,4         | 4            | 0,16        | A |
| Sobreendeudamiento de clientes                             | 0,05        | 3            | 0,15        | A |
| Eliminación de comisiones.                                 | 0,06        | 3            | 0,18        | A |
| <b>TOTALES:</b>  | <b>1,00</b> |              | <b>2,21</b> |   |

Del resultado del peso y la calificación asignado a cada oportunidad y amenaza, se obtiene **2,21**. Valor superior al promedio entre 1 y 4, lo que significa que la capacidad de la empresa se aprovecha adecuadamente entre las Oportunidades y Amenazas que se presentan

#### **Matriz de evaluación de factores internos EFI**

En la matriz EFI se detallan las Fortalezas y Debilidades encontradas dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Cía.Ltda

## **ANÁLISIS Y FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIA FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES**

AE-FO1. Crecimiento en microcréditos

AE-FO2. Aprovechamiento de la preferencia del cliente

AE-FO3. Mejora de la atención al cliente

### **ESTRATEGIA DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES**

AE-DO1. Reducir índices de Morosidad

AE-DO2. Implementar un plan de marketing

### **ESTRATEGIA FORTALEZAS Y AMENAZAS**

AE-FA1. Aprovechamiento de recursos para la distribución agil y rápida de productos

AE-FA2. Capacitar a cerca de medidas impositivas

### **ESTRATEGIA DEBILIDADES Y AMENAZAS**

AE-DA1. Crear una Guía de control presupuestario

AE-DA2. Realizar indicadores financieros y de gestión

AE-DA3. Mejorar la toma de decisiones

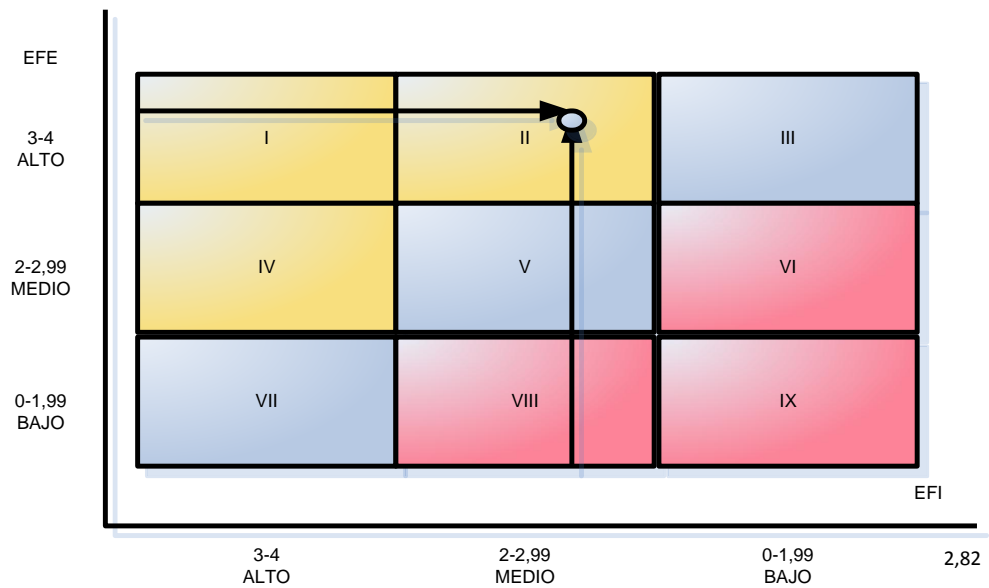
## MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA PEEA

| MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA) |  |              |
|--|--|--------------|
| FUERZA FINANCIERA (FF)   |  |              |
| 1  | Financiamiento del presupuesto               | 2            |
| 2  | Liquidez Empresarial                         | 4            |
| 3  | Rentabilidad                                 | 4            |
| 4  | Mejorar Captaciones                          | 3            |
| 5  | Reducción de Morosidad                       | 4            |
| 6  | Incrementar depósitos                        | 3            |
| <b>PROMEDIO</b>  |  | <b>3,33</b>  |
| VENTAJA COMPETITIVA (VC)   |  |              |
| 1  | Servicio al cliente                          | -1           |
| 2  | Incremento de la participación en el mercado | -3           |
| 3  | Nuevos Clientes                              | -4           |
| 4  | Fidelización de Clientes Actuales            | -3           |
| <b>PROMEDIO</b>  |  | <b>-2,75</b> |
| ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)  |  |              |
| 1  | Cambios tecnológicos y productivos           | -3           |
| 2  | Vulnerabilidad de la demanda                 | -4           |
| 3  | Barreras para entrar el mercado              | -3           |
| 4  | Competencia                                  | -4           |
| 5  | Capacitación a empleados                     | -3           |
| <b>PROMEDIO</b>  |  | <b>-3,17</b> |
| FUERZA INSTITUCIONAL EXTERNA   |  |              |
| 1  | Incremento de número de Clientes             | 3            |
| 2  | Satisfacción de las Necesidades del Cliente  | 4            |
| 3  | Financiamiento Independiente                 | 3            |
| 4  | Innovación de Tecnología                     | 3            |
| 5  | Aprovechamiento de recursos                  | 3            |
| 6  | Intensidad de capital                        | 4            |
| 7  | Incremento de entradas de mercado            | 3            |
| <b>PROMEDIO</b>  |  | <b>3</b>     |

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| FF                      | 3,33         |
| EA                      | -2,75        |
| <b>Por lo tanto Y =</b> | <b>0,58</b>  |
|                         |              |
| FI                      | 3,28         |
| VC                      | -3,00        |
| <b>Por lo tanto X =</b> | <b>-0,28</b> |

## MATRIZ INTERNA Y EXTERNA

3,33



La Cooperativa se encuentra en el cuadrante II donde debe crecer y construir aplicando estrategias de desarrollo y penetración en el mercado al cual está enfocada así como también la generación de estrategias intensivas e integración, mejora en la toma de decisiones y cambios radicales en la parte financiera a través de la implementación de una guía de control presupuestario

**FASE 2: Elaboración de una Guía de Control Presupuestario Para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Cía. Ltda.**

- Análisis comparativo de gastos e ingresos
  - Elaboración de indicadores.
  - Pronostico de Indicadores
- 
- **Análisis comparativo de gastos e ingresos ejecutados y presupuestados.**



**Tabla 22:** Análisis Comparativo Gastos Presupuestados y Ejecutados 2013

| <b>GASTOS EJECUTADOS VS PRESUPUESTADOS 2013</b> |  |                               |                           |                    |          |
|---|--|-------------------------------|---------------------------|--------------------|----------|
| <b>CODIGO</b>                                   | <b>CUENTAS</b>                                     | <b>PRESUPUESTADO<br/>2013</b> | <b>EJECUTADO<br/>2013</b> | <b>VARIACIONES</b> | <b>%</b> |
| 4   | GASTOS   |                               |                           |                    |          |
| 41  | INTERESES CAUSADOS                                 | <b>97021.50</b>               | <b>101790.83</b>          | -4769.33           | -4.69%   |
| 4101  | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO                        | <b>93703.95</b>               | <b>97881.64</b>           | -4177.69           | -4.27%   |
| 410105  | Ahorro a la vista                                  | 3828.32                       | 4678.33                   | -850.01            | -18.17%  |
| 410130  | Depósitos a plazo                                  | 89875.63                      | 93203.31                  | -3327.68           | -3.57%   |
| 4103  | OBLIGACIONES FINANCIERAS                           | <b>3317.55</b>                | <b>3909.19</b>            | -591.64            | -15.13%  |
| 410305  | Sobregiros   | 105.20                        | 194.66                    | -89.46             | -45.96%  |
| 410320  | Obligaciones con entidades del sector Financiero P | 3212.35                       | 3714.53                   | -502.18            | -13.52%  |
| 45  | Gastos de Operación                                | <b>110406.53</b>              | <b>191955.14</b>          | -81548.61          | -42.48%  |
| 4501  | Gastos de personal                                 | <b>59033.01</b>               | <b>104351.46</b>          | -45318.45          | -43.43%  |
| 450105  | Remuneraciones mensuales                           | 37289.29                      | 57223.89                  | -19934.6           | -34.84%  |
| 450110  | Beneficios sociales                                | 11200.89                      | 10831.06                  | 369.83             | 3.41%    |
| 450120  | Aportes al IESS                                    | 5467.45                       | 8471.01                   | -3003.56           | -35.46%  |
| 450135  | Fondo de Reserva IESS                              | 1915.22                       | 3031.07                   | -1115.85           | -36.81%  |
| 450190  | Otros  | 3160.16                       | 24794.43                  | -21634.27          | -87.25%  |

|        |                                      |  |                 |                 |           |         |
|--------|--------------------------------------|--|-----------------|-----------------|-----------|---------|
| 4502   | Honorarios                           |  | 5310.22         | <b>5176.22</b>  | 134       | 2.59%   |
| 450205 | Directores                           |  | 2688.00         | 3352.00         | -664      | -19.81% |
| 450210 | Honorarios Profesionales             |  | 2622.22         | 1824.22         | 798       | 43.74%  |
| 4503   | Servicios Varios                     |  | 23370.35        | <b>36094.51</b> | -12724.16 | -35.25% |
| 450305 | Movilización, Fletes, embalajes      |  | 3374.60         | 3997.16         | -622.56   | -15.58% |
| 450315 | Publicidad y Propaganda              |  | 6081.73         | 9123.33         | -3041.6   | -33.34% |
| 450320 | Servicios Básicos-comunicaciones     |  | 613.53          | 1211.26         | -597.73   | -49.35% |
| 450325 | Seguros                              |  | 3025.35         | 3113.28         | -87.93    | -2.82%  |
| 450330 | Arrendamientos                       |  | 3252.88         | 9383.34         | -6130.46  | -65.33% |
| 450390 | Otros Servicios- Servicios Bancarios |  | 7022.26         | 9266.14         | -2243.88  | -24.22% |
| 4504   | Impuestos, Contribuciones y multas   |  | 412.34          | <b>412.34</b>   | 0         | 0.00%   |
| 450410 | Impuestos Municipales                |  | 36.00           | 36.00           | 0         | 0.00%   |
| 450430 | Multas y otras sanciones             |  | 376.34          | 376.34          | 0         | 0.00%   |
| 4505   | Depreciaciones                       |  | <b>4994.55</b>  | <b>7452.04</b>  | -2457.49  | -32.98% |
| 4506   | Amortizaciones                       |  | <b>2379.21</b>  | <b>4123.76</b>  | -1744.55  | -42.30% |
| 450625 | Programas de computación             |  | 1269.33         | 1904.00         | -634.67   | -33.33% |
| 450630 | Gastos de adecuación                 |  | 1109.88         | 2219.76         | -1109.88  | -50.00% |
| 4507   | Otros Gastos                         |  | <b>14906.85</b> | <b>34344.81</b> | -19437.96 | -56.60% |
| 450705 | Suministros diversos (amortización)  |  | 2956.45         | 4056.70         | -1100.25  | -27.12% |

|        |                              |                  |                  |           |         |
|--------|------------------------------|------------------|------------------|-----------|---------|
| 450710 | Donaciones                   | 4815.63          | 6554.49          | -1738.86  | -26.53% |
| 450715 | Mantenimiento y reparaciones | 2515.15          | 4122.47          | -1607.32  | -38.99% |
| 450790 | Otros                        | 4619.62          | 19611.15         | -14991.53 | -76.44% |
| 47     | Otros Gastos y Pérdidas      | <b>545.77</b>    | <b>3763.68</b>   | -3217.91  | -85.50% |
| 4790   | Otros                        | 545.77           | 3763.68          | -3217.91  | -85.50% |
|        | <b>TOTAL GASTOS</b>          | <b>207973.80</b> | <b>297509.65</b> | -89535.85 | -30.10% |

**Elaborado por:** Andrea Camacho

**Fuente:** COAC Productiva Ltda.

**TABLA 23:** Análisis Comparativo Ingresos Presupuestados y Ejecutados 2013

| <b>INGRESOS PRESUPUESTADOS Y EJECUTADOS 2013</b> |                                     |                  |                  |           |         |
|--|-------------------------------------|------------------|------------------|-----------|---------|
| <b>51</b>  | <b>Intereses Ganados</b>            | <b>185411.56</b> | <b>270180.39</b> | -84768.83 | -31.37% |
| 5101   | Depósitos                           | 86.82            | 125.36           | -38.54    | -30.74% |
| 5104   | Intereses de créditos               | 185324.74        | 270055.03        | -84730.29 | -31.38% |
| <b>53</b>  | <b>Utilidades Financieras</b>       | 0.00             | 0.00             | 0.00      |         |
| <b>54</b>  | <b>Ingresos por Servicios</b>       | <b>35891.01</b>  | 50881.95         | -14990.94 | -29.46% |
| <b>55</b>  | <b>Otros Ingresos Operacionales</b> | <b>1282.85</b>   | 1282.85          | 0.00      | 0.00%   |
|  | Otros Ingresos Operacionales        | 1282.85          | 1285.85          | -3.00     | -0.23%  |
| <b>56</b>  | <b>Otros Ingresos</b>               | 761.56           | 587.62           | 173.94    | 29.60%  |
|  | <b>TOTAL INGRESOS</b>               | <b>223346.98</b> | <b>322932.81</b> | -99585.83 | -30.84% |
|  | <b>UTILIDAD</b>                     | <b>15373.18</b>  | <b>25 423.16</b> | -10049.98 | -39.53% |

**Elaborado por:** Andrea Camacho

**Fuente:** COAC Productiva Ltda.

Tabla 24: Indicadores

| <b>MATRIZ DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN<br/>CÁLCULO DE INDICADORES</b> |                             |             |            |             |            |             |            |                         |                       |                       |               |
|--|-----------------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| <b>EMPRESA:</b> Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.     |                             |             |            |             |            |             |            |                         |                       |                       |               |
| <b>PERIODO DE EVALUACIÓN:</b> desde 01/01/2013 hasta 31/12/2013      |                             |             |            |             |            |             |            |                         |                       |                       |               |
| CODIGO   | CUENTAS                     | METAS       |            | TIEMPO      |            | GASTO       |            | INDICADORES             |                       |                       | OBSERVACIONES |
|  |                             | Programadas | Ejecutadas | Programadas | Ejecutadas | Programadas | Ejecutadas | Efectividad %           | Eficacia %            | Eficiencia %          |               |
|  |                             | a           | b          | c           | d          | e           | f          | $g = \frac{b}{a} * 100$ | $h = g * \frac{e}{d}$ | $i = h * \frac{e}{f}$ |               |
| 4  | GASTOS                      |             |            |             |            |             |            |                         |                       |                       |               |
| 41   | INTERESES CAUSADOS          | 10          | 8          | 12          | 12         | 97021.50    | 101790.83  | 80.00                   | 76.25                 | 72.68                 |               |
| 4101   | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO | 10          | 8          | 12          | 12         | 93703.95    | 97881.64   | 80.00                   | 76.59                 | 73.32                 |               |
| 410105   | Ahorro a la vista           | 10          | 8          | 12          | 12         | 3828.32     | 4678.33    | 80.00                   | 65.46                 | 53.57                 |               |
| 410130   | Depósitos a plazo           | 10          | 8          | 12          | 12         | 89875.63    | 93203.31   | 80.00                   | 77.14                 | 74.39                 |               |

|        |  |    |    |    |    |                  |                  |        |        |        |  |
|--------|--|----|----|----|----|------------------|------------------|--------|--------|--------|--|
| 4103   | OBLIGACIONES FINANCIERAS                           | 10 | 5  | 12 | 12 | <b>3317.55</b>   | <b>3909.19</b>   | 50.00  | 42.43  | 36.01  |  |
| 410305 | Sobregiros   | 10 | 5  | 12 | 12 | 105.20           | 194.66           | 50.00  | 27.02  | 14.60  |  |
| 410320 | Obligaciones con entidades del sector Financiero P | 10 | 7  | 12 | 12 | 3212.35          | 3714.53          | 70.00  | 60.54  | 52.35  |  |
| 45     | Gastos de Operación                                | 10 | 6  | 12 | 12 | <b>110406.53</b> | <b>191955.14</b> | 60.00  | 34.51  | 19.85  |  |
| 4501   | Gastos de personal                                 | 10 | 5  | 12 | 12 | <b>59033.01</b>  | <b>104351.46</b> | 50.00  | 28.29  | 16.00  |  |
| 450105 | Remuneraciones mensuales                           | 10 | 6  | 12 | 12 | 37289.29         | 57223.89         | 60.00  | 39.10  | 25.48  |  |
| 450110 | Beneficios sociales                                | 10 | 8  | 12 | 12 | 11200.89         | 10831.06         | 80.00  | 82.73  | 85.56  |  |
| 450120 | Aportes al IESS                                    | 10 | 8  | 12 | 12 | 5467.45          | 8471.01          | 80.00  | 51.63  | 33.33  |  |
| 450135 | Fondo de Reserva IESS                              | 10 | 8  | 12 | 12 | 1915.22          | 3031.07          | 80.00  | 50.55  | 31.94  |  |
| 450190 | Otros  | 10 | 3  | 12 | 12 | 3160.16          | 24794.43         | 30.00  | 3.82   | 0.49   |  |
| 4502   | Honorarios   | 10 | 9  | 12 | 12 | 5310.22          | <b>5176.22</b>   | 90.00  | 92.33  | 94.72  |  |
| 450205 | Directores   | 10 | 7  | 12 | 12 | 2688.00          | 3352.00          | 70.00  | 56.13  | 45.01  |  |
| 450210 | Honorarios Profesionales                           | 10 | 10 | 12 | 12 | 2622.22          | 1824.22          | 100.00 | 143.74 | 206.63 |  |

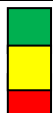
|        |                                     |    |    |    |    |                |                 |        |        |        |  |
|--------|-------------------------------------|----|----|----|----|----------------|-----------------|--------|--------|--------|--|
| 4503   | Servicios Varios                    | 10 | 6  | 12 | 12 | 23370.35       | <b>36094.51</b> | 60.00  | 38.85  | 25.15  |  |
| 450305 | Movilización, Fletes, embalajes     | 10 | 7  | 12 | 12 | 3374.60        | 3997.16         | 70.00  | 59.10  | 49.89  |  |
| 450315 | Publicidad y Propaganda             | 10 | 7  | 12 | 12 | 6081.73        | 9123.33         | 70.00  | 46.66  | 31.11  |  |
| 450320 | Servicios Básicos-comunicaciones    | 10 | 5  | 12 | 12 | 613.53         | 1211.26         | 50.00  | 25.33  | 12.83  |  |
| 450325 | Seguros                             | 10 | 9  | 12 | 12 | 3025.35        | 3113.28         | 90.00  | 87.46  | 84.99  |  |
| 450330 | Arrendamientos                      | 10 | 4  | 12 | 12 | 3252.88        | 9383.34         | 40.00  | 13.87  | 4.81   |  |
| 450390 | Otros Servicios-Servicios Bancarios | 10 | 7  | 12 | 12 | 7022.26        | 9266.14         | 70.00  | 53.05  | 40.20  |  |
| 4504   | Impuestos, Contribuciones y multas  | 10 | 10 | 12 | 12 | 412.34         | <b>412.34</b>   | 100.00 | 100.00 | 100.00 |  |
| 450410 | Impuestos Municipales               | 10 | 10 | 12 | 12 | 36.00          | 36.00           | 100.00 | 100.00 | 100.00 |  |
| 450430 | Multas y otras sanciones            | 10 | 10 | 12 | 12 | 376.34         | 376.34          | 100.00 | 100.00 | 100.00 |  |
| 4505   | Depreciaciones                      | 10 | 5  | 12 | 12 | <b>4994.55</b> | <b>7452.04</b>  | 50.00  | 33.51  | 22.46  |  |
| 4506   | Amortizaciones                      | 10 | 6  | 12 | 12 | <b>2379.21</b> | <b>4123.76</b>  | 60.00  | 34.62  | 19.97  |  |
| 450625 | Programas de                        | 10 | 7  | 12 | 12 | 1269.33        | 1904.00         |        |        |        |  |

|        |                                     |    |   |    |    |                  |                  |       |       |       |  |
|--------|-------------------------------------|----|---|----|----|------------------|------------------|-------|-------|-------|--|
|        | computación                         |    |   |    |    |                  |                  | 70.00 | 46.67 | 31.11 |  |
| 450630 | Gastos de adecuación                | 10 | 5 | 12 | 12 | 1109.88          | 2219.76          | 50.00 | 25.00 | 12.50 |  |
| 4507   | Otros Gastos                        | 10 | 3 | 12 | 12 | <b>14906.85</b>  | <b>34344.81</b>  | 30.00 | 13.02 | 5.65  |  |
| 450705 | Suministros diversos (amortización) | 10 | 6 | 12 | 12 | 2956.45          | 4056.70          | 60.00 | 43.73 | 31.87 |  |
| 450710 | Donaciones                          | 10 | 7 | 12 | 12 | 4815.63          | 6554.49          | 70.00 | 51.43 | 37.79 |  |
| 450715 | Mantenimiento y reparaciones        | 10 | 5 | 12 | 12 | 2515.15          | 4122.47          | 50.00 | 30.51 | 18.61 |  |
| 450790 | Otros                               | 10 | 3 | 12 | 12 | 4619.62          | 19611.15         | 30.00 | 7.07  | 1.66  |  |
| 47     | Otros Gastos y Pérdidas             | 10 | 6 | 12 | 12 | <b>545.77</b>    | <b>3763.68</b>   | 60.00 | 8.70  | 1.26  |  |
| 4790   | Otros                               | 10 | 6 | 12 | 12 | 545.77           | 3763.68          | 60.00 | 8.70  | 1.26  |  |
|        | <b>TOTAL GASTOS</b>                 | 10 | 7 | 12 | 12 | <b>207973.80</b> | <b>297509.65</b> | 70.00 | 48.93 | 34.21 |  |

**Elaborado por:** Andrea Camacho

**Fuente:** COAC Productiva Ltda.

**Referencias:**



El color verde indica que se está cumpliendo con las metas y presupuesto asignado

El color amarillo da una alerta para tomar las medidas correctivas

El color rojo indica que no se está cumpliendo con lo previsto.



## **Interpretación del análisis de las variaciones de gastos e ingresos presupuestados y ejecutados**

Dentro de la cuenta de obligaciones con el público hubo un incremento de ahorros a la vista del 18.17%, debido a que los ahorros superaron la proyección realizada de la cooperativa.

Igualmente los depósitos a plazo tuvieron un incremento del 3.57%, ya que captaron un poco más de clientes

Por sobregiros hubo un aumento en el gasto del 45.96%, ya que no tuvieron las medidas necesarias para no incurrir en el gasto sobregiros

La cuenta de remuneraciones tuvo un aumento considerable del 43.43%, ya que se realizó una contratación en la agencia de Riobamba de un Jefe Operativo con un sueldo de 800.00, y para la agencia de Cevallos de igual manera, puesto que la cooperativa ha crecido y necesitan de más soporte de personal.

El gasto de publicidad y propaganda supero lo presupuestado con un 33.34%ya que no contaban tener la necesidad de hacer tanta promoción de la oferta de sus productos y servicios financieros.

El gasto servicios básicos-comunicaciones tuvo un incremento del 49.35%, pues no se hizo un correcto análisis de este rubro para la elaboración del presupuesto.

En el gasto de arrendamiento hubo una marcada diferencia de los presupuestado y lo ejecutado, del 65.33%, puesto que pensaban contar con instalaciones propias para las agencias, pero no lo lograron y tuvieron que adquirir los servicios de arrendamiento

El rubro mantenimiento y reparaciones, gastaron un 38.99% más de lo previsto, debido a que realizaron mantenimiento del equipo de cómputo y

el vehículo que poseen se averió por lo que incurrieron en un gasto adicional de reparación

### Análisis de la cuentas de Balance General 2013

Para un correcto manejo del control presupuestario se utilizan indicadores de gestión como:

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Total Activos =</b></p> $\frac{\text{Total Activos Ejecutados}}{\text{Total Activos Presupuestados}} =$ $\frac{1987495}{1977384} \quad 101\%$       | <p>Podemos determinar que el total de Activos Presupuestados, ha sido utilizado el 101%, lo que indica que los responsables del área financiera de la Cooperativa están actuando de una manera adecuada.</p> |
| <p><b>Total Pasivos =</b></p> $\frac{\text{Total Pasivo Ejecutado}}{\text{Total Pasivo Presupuestado}} =$ $\frac{1735409}{1892922} \quad 92\%$            | <p>En cuanto a los Pasivos se han ejecutado en un 92%, el presupuesto ha sido realizado de manera más eficiente.</p>   |
| <p><b>Total Patrimonio =</b></p> $\frac{\text{Total Patrimonio Ejecutado}}{\text{Total Patrimonio Presupuestado}} =$ $\frac{252093.2}{281871} \quad 89\%$ | <p>En lo que se refiere al Patrimonio se ha ejecutado el 89%, lo que indica que el presupuesto se manejó adecuadamente.</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
| <p><b>Utilidad Operativa =</b></p><br>$\frac{\text{UO Ejecutada}}{\text{UO Presupuestada}} =$ $\frac{25423.16}{15373} = 165\%$ | <p>En el análisis a la Utilidad ejecutada es del 165% de lo presupuestado, lo que indica que tuvieron mayores utilidades a lo presupuestado, y se debería tomar en cuenta que se hubiera podido utilizar este dinero para realizar algún tipo de inversión</p> |

**Elaborado por:** Andrea Camacho  
**Fuente:** COAC Productiva Ltda

### **ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES PARA LAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA CÍA. LTDA.**

De lo anteriormente expuesto en cuanto a lo presupuestado se han sacado los siguientes nuevos indicadores para la parte financiera y de gestión con el fin de mejorar la toma de decisiones.

| PERS-PECTIVA | OBJETIVO ESTRATEGICO                                       | OBJETIVOS OPERATIVOS  | INDICADORES DE RESULTADOS   | INDICADORES IMPULSORES   | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS  | RESPONSABLE                    | METAS |  |
|--------------|--|---|-----------------------------|--|---|--------------------------------|-------|--|
| FINANCIERA   | Incrementar la rentabilidad con respecto a años anteriores | Generar una rentabilidad promedio anual de 10%                  | Indicador de Rentabilidad   | Ingresos Netos /Activos  | Incrementar Niveles de Clientes   | Gerente                        | 10%   |  |
|              |  | Reducir gastos totales en un 3% trimestral                      | % de gastos totales         | Gastos Actuales / Gastos año anterior                                      | Implantar un programa que identifique los gastos innecesarios y suntuosos | Contador                       | 3%    |  |
|              |  | Reducir los costos un 3% trimestral                             | % de costos                 | Costos trimestrales/ Costos trimestre ant.                                 | Maximizar el uso de recursos.   | Gerente                        | 3%    |  |
|              |  | Incrementar la cartera de socios en un 4% trimestral            | # de clientes por trimestre | % de socios nuevos / sobre el total de socios                              | Aprovechar la base de datos de las cooperativas                           | Gerente                        | 4%    |  |
| SOCIOS       | C.1. Brindar un créditos y más servicios a los socios      | Incrementar la mejoría en procesos en un 2% semestral           | Satisfacción del cliente    | % satisfacción servicio al cliente / # total de clientes                   | Involucrar más a los clientes con el producto.                            | Gerencia y atención al cliente | 2%    |  |
|              |  | Estimular a la capacitación del personal                        | % de capacitaciones         | % de horas de capacitación / sobre el total de horas trabajadas            | Buscar capacitadores para que adiestren a los empleados                   | Gerente                        | 5%    |  |
|              |  | Disminuir y reprocesos en un 5% trimestral                      | % de reprocesos             | % de reprocesos / sobre el total de clientes atendidos                     | Incrementar el conocimiento de los empleados a fin de evitar reprocesos   | Gerente                        | 10%   |  |
|              |  | Contar con todas las normas necesarias para empresas del sector | % de normas aplicadas       | % de normas aplicadas/ para el total de normas que se deberían implementar | Capacitar e implementar normas de empresas del sector                     | Gerente                        | 100%  |  |

|                          |   |   |   |  |  |                             |      |  |
|--------------------------|---|---|---|--|--|-----------------------------|------|--|
| <b>PROCESOS INTERNOS</b> | P.1. Implantar un modelo de capacitación en base a los procesos productivos de la cooperativa | Capacitar a todo el personal en la utilización de una guía de de control presupuestario           | % de empleados capacitados en 5 meses.              | Guía aprendida y utilizado en 3 meses              | Optimizar el uso de los recursos dela cooperativa                      | Gerente y todo el personal. | 100% |  |
|                          |   | Desarrollar un programa de incentivos a todo el personal por el logro de objetivos.               | % incentivos entregados/ total de logros alcanzados | % de empleados con incentivos / total de empleados | Elaborar un programa de incentivos como entradas al cine, viajes, etc. | Gerente                     | 100% |  |
|                          |   | Potenciar las destrezas de los empleados en especial en las áreas de ventas y servicio al cliente | % de empleados potenciados/ total de empleados      |  | Realizar potenciación de destrezas.                                    | Gerente                     | 80%  |  |
| <b>APRENDIZAJE</b>       | AD.1.Brindar oportunidades de crecimiento a todos los inmiscuidos en el proceso de ventas     | Mejorar la atención al cliente  | # de clientes satisfechos                           | % clientes satisfechos                             | Mejorar el nivel atención al cliente.                                  | Atención al cliente         | 10%  |  |
|                          |   | Implantar un programa de sugerencias que han venido del cliente                                   | # de sugerencias del cliente                        | Nivel de satisfacción del cliente.                 | Incorporar un plan de sugerencias del cliente                          | Atención al cliente         | 100% |  |
|                          |   | Brindar apoyo a grandes proveedores   | # de proveedores apoyados /# de proveedores total   | % de proveedores de nuestros productos apoyados    | Programa de apoyo al distribuidor.                                     | Departamento de ventas      | 5%   |  |
|                          |   | .Diseñar un plan de mercadeo y conocimiento publicitario de la empresa.                           | % de nuevos clientes                                | % de conocimiento de la marca                      | Plan de Marketing.   | Marketing                   | 10%  |  |

|  |   |
|--|---|
|  | Cumplió lo planificado (1% de variación con la meta).   |
|  | Requiere plan de acción (5% de variación con la meta).  |
|  | Requiere plan de acción (10% de variación con la meta). |

## **Proceso del Control Presupuestario**

**Ejecución:** La ejecución del presupuesto realizará de la manera que se detalla a continuación:

- Se registrará contablemente en libros el gasto o la inversión realizados por parte del área con su respectiva cuenta contable según el catálogo de cuentas.
- A continuación los responsables del presupuesto registrarán en la ejecución del presupuesto el gasto o la inversión realizada con su respectivo valor.
- Finalmente se revisa la ejecución del presupuesto de gastos por medio de la matriz de indicadores para verificar el cumplimiento de metas y de presupuestos y proporcionándonos un informe final de la ejecución presupuestaria realizada

### **Control**

- Se debe identificar los problemas ocasionado en el ejercicio económico
- Se deberá presentar informes parciales de la ejecución del presupuesto
- Realizar un análisis comparativo de lo presupuestado y lo ejecutado
- Realizar la implementación de medidas correctivas o modificación del presupuesto en caso de ser necesario.

### **Evaluación**

- Elaborar un análisis crítico de los resultados obtenidos
- Realizar los informes globales de la ejecución del presupuesto
- Identificación de las causas y efectos de dicha ejecución
- Capitalización de experiencias para periodos siguientes

### **FASE 3: SOCIALIZACIÓN**

**OBJETIVO:** Socializar la propuesta a implementarse con todos los empleados de la Cooperativa

#### **1.1. - Charla que informe al personal en general de los cambios a realizarse**

**Objetivo:** Informar a todo el personal de la COAC acerca de los cambios que se van a realizar con la presente propuesta y del beneficio que supondrán para cada uno de ellos

#### **ESQUEMA DE LA CHARLA**

**BIENVENIDA:** A cargo del gerente general, se realiza para que las personas que laboran dentro de la Cooperativa se sientan a gusto y abiertas para los nuevos cambios que se han planteado. (duración 10 minutos)

#### **EXPLICACIÓN A CERCA DEL TEMA:**

La explicación acerca del tema es un tópico a cargo de la investigadora en donde se tocan los siguientes puntos:

- Que es un Control Presupuestario?
- Porque es importante la implementación de una Guía de Control Presupuestario dentro de la Cooperativa?
- En que beneficiará la implementación de una Guía de Control Presupuestario a toda la cooperativa?
- Cuáles son los cambios que se realizarán para cada puesto de trabajo.
- Por qué es importante que todos los empleados conozcan acerca de los cambios?
- Por qué es necesaria la colaboración de todos los empleados?

- Que se espera lograr luego de la implementación de una Guía de Control Presupuestario dentro de la COAC.

Esta exposición tiene un tiempo de duración de 30 minutos con el uso de diapositivas para que se facilite el entendimiento y el uso de modelos prácticos.

#### **REUNIÓN EN GRUPOS:**

Esta técnica facilita la afirmación del conocimiento dentro de sí y se realiza a través de la realización de grupos de dos o tres personas en los que se comentan los beneficios de la implementación de la propuesta y se verifica la apertura de los empleados como entes participantes dentro de la misma. (Duración 20 minutos)

#### **PLENARIA Y CIERRE:**

A cargo de la investigadora, a través de la plenaria se reafirman los conocimientos que se pretendieron dar a los empleados con la charla informativa a través de la participación de un representante de cada uno de los grupos al frente; se realiza una unión de las ideas que se deben rescatar y la motivación para no ser exceptos al cambio, finalmente se agradece el tiempo y la aceptación y se despide la actividad. (Duración 20 minutos).

### **1.2. Charla a cerca de los cambios para los empleados del área contable y financiera**

**Objetivo:** Informar al personal del área contable y financiera de los cambios específicos que deben realizarse dentro de los procesos para la eficiencia y eficacia de la implementación de una Guía de Control Presupuestario dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Cía. Ltda.



## FASE 4: EVALUACIÓN

**Tabla 25:** Evaluación De La Propuesta

| EVALUAR                |  |   |  |   |              |   |   |
|------------------------|--|---|--|---|--------------|---|---|
| Interesados en evaluar | Por qué  | Para qué  | Qué  | Quién   | Cuándo       | Cómo  | Con qué   |
| Gestión Financiera     | Los problemas presupuestarios pueden contribuir, y de hecho lo hacen, a la quiebra de los negocios | En la mayoría de los negocios, los presupuestos representan una inversión relativamente alta y producen efectos importantes sobre todas las funciones principales de la Cooperativa | Unidades de negocio<br>Plan de Cuentas<br>Provisiones<br>Estados Financieros | Gerencia Jefaturas Departamentales<br>Comités | Mensualmente | Realizando el control del ciclo presupuestario<br>Aplicando indicadores presupuestarios<br>Cumpliendo la planificación Presupuestaria<br>Y cumpliendo las políticas presupuestarias | Fórmulas y Modelos Matemáticos<br>Contabilidad para la toma de decisiones<br>Modelos y manuales de Control Presupuestario |

**Elaborado por:** Andrea Camacho

**Fuente:** La investigación

## 6.8 Administración

La Administración de la Propuesta estará a cargo de la Investigadora como Líder apoyada por el gerente de la cooperativa, intervendrán los funcionarios y empleados de la Cooperativa involucrados en el desarrollo del Presupuesto.

El monitoreo se lo hará en base a cumplimiento de indicadores de control y gestión presupuestal previamente definidos con los involucrados y con recomendaciones de Directivos, representantes, funcionarios y empleados de la Cooperativa.

### Ejecución de la Propuesta

**Tabla 26:** Gastos





| N°                    | DENOMINACIÓN                | COSTOS TOTALES  |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------|
| A                     | Gasto Recursos humanos      | \$ 0.00         |
| B                     | Gasto Recursos materiales   | \$ 179.50       |
| C                     | Gasto Recursos Tecnológicos | \$ 80.00        |
| D                     | Otros Gastos                | \$80.00         |
| <b>TOTAL GASTOS</b>   |                             | <b>\$339.50</b> |
| <b>INGRESOS</b>       |                             |                 |
| Financiamiento Propio |                             | \$339.50        |
| <b>TOTAL INGRESOS</b> |                             | <b>\$339.50</b> |

Elaborado por: Andrea Camacho

Fuente: Investigación

## Cronograma

**Tabla 27:** Cronograma

| N° | Meses 2014  |   |   |  |                      |         |
|----|---|---|---|--|----------------------|---------|
|    | Actividades   | Junio<br>-<br>Julio   | Agosto -<br>Septiembre  | Octubre -<br>Noviembre   | Diciembre<br>- Enero | Febrero |
| 1  | Recolección de la información                       |  |   |  |                      |         |
| 2  | Procesamiento de la información                     |   |    |  |                      |         |
| 3  | Diseño del Modelo Operativo                         |   |    |  |                      |         |
| 4  | Cálculos del Modelo Operativo                       |   |    |  |                      |         |
| 5  | Establecer políticas                                |   |  |  |                      |         |
| 6  | Revisar y aprobar la Guía de Control Presupuestario |   |   |  |                      |         |

Elaborado por: Andrea Camacho

Fuente: Investigación

## **6.9 Previsión de la Evaluación**

El éxito del proceso depende de la capacidad de aquellos que tienen responsabilidades administrativas para tomar decisiones y actuar. Éstos son los pasos implicados:

1. Preparar la información de línea de referencia (presupuesto, división mensual).
2. Obtener información sobre el rendimiento financiero.
3. Analizar la información y averiguar lo que ésta te indica.
4. Observar las consecuencias potenciales para la estrategia y planes financieros.
5. Preparar una lista de opciones para la acción.
6. Obtener consenso y un mandato para actuar.
7. Compartir los ajuste y planes con el resto de la organización y, si fuera necesario, también con tus donantes.
8. Poner en práctica.
9. Hacer seguimiento.

## Bibliografía

- (16 de Mayo de 2013). *El Telégrafo*.
- Berk , J., DeMarzo, P., & Hardford, J. (2010). *Fundamentos de finanzas Corporativas*. Madrid: Pearson.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2000). *Gestión económica financiera de la empresa*. México: Alfaomega.
- Díaz, M. C., Parra, R., & López, L. M. (2012). *Presupuestos. Enfoque para la planeación financiera*. Bogotá: Pearson.
- Galor, Z. (2010). *proyectorural.org*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de <http://www.proyectorural.org/presupuesto.htm>
- Gálvez, G. (2002). *Contabilidad presupuestaria y de costos*. Barcelona: Océano.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la Investigación Científica*. Códova: Editorial Brujas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2007). *Fundamentos de la metodología de investigación*. México: McGraw Hill.
- Herrera, L., Medina , A., & Naranjo, G. (2004). *Tutoría de la investigación científica*. Quito.
- Moreno Fernández, J. A. (2004). *Las finanzas en la empresa*. México: Continental.
- Newman, W. H. (1973). *Programación, organización y control*. Bilbao: Deusto.
- O'Sullivan, A., & Sheffrin, S. (2013). *Economía. Principios y Herramientas*. Prentice Hall.

- Rivadeneira, L. (21 de Noviembre de 2013). *EcuadorUniversitario.Com*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de <http://ecuadoruniversitario.com/opinion/los-bancos-comunales-en-el-ecuador/>
- WOCCU, M. d. (2009). *Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito*. Recuperado el 15 de Mayo de 2014, de [file:///C:/Users/HP%20MINI/Downloads/2009\\_Informe\\_Estadistico.pdf](file:///C:/Users/HP%20MINI/Downloads/2009_Informe_Estadistico.pdf)

# ANEXOS

| <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA</b> |  |  |              |               |                 |              |
|--|--|--|--------------|---------------|-----------------|--------------|
| <b>BALANCE GENERAL CONSOLIDADO</b>                     |  |  |              |               |                 |              |
| <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>                     |  |  |              |               |                 |              |
| 1  | ACTIVO   |  |              |               |                 |              |
| 11   | FONDOS DISPONIBLES                                 |  |              |               |                 | 226 057.73   |
| 1101   | CAJA   |  |              |               | 68 489.53       |              |
| 110105   | EFFECTIVO  |  |              | 66<br>897.53  |                 |              |
| 11010510   | Caja Efectivo                                      |  | 66<br>897.53 |               |                 |              |
| 110110   | Caja Chica   |  |              | 792.00        |                 |              |
| 110115   | Caja Judicial                                      |  |              | 800.00        |                 |              |
| 1103   | BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS           |  |              |               | 157 568.20      |              |
| 110310   | BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS LOCALES         |  |              | 156<br>916.66 |                 |              |
| 11031001   | Banco de Fomento Cta Cte 1290000139                |  | 267.39       |               |                 |              |
| 11031002   | Banco de Fomento Cta Ah 1290000553                 |  | 13<br>560.45 |               |                 |              |
| 11031003   | Banco Capital Cta Cte 18060000246                  |  | 9<br>007.37  |               |                 |              |
| 11031004   | Banco de Fomento Cta Ah                            |  | 52<br>032.78 |               |                 |              |
| 11031005   | Banco del Austro Cta Aho.                          |  | 504.16       |               |                 |              |
| 11031006   | Banco del Austro Cta Cte                           |  | 10<br>875.30 |               |                 |              |
| 11031007   | Banco de Guayaquil Cta Ah                          |  | 19<br>921.79 |               |                 |              |
| 11031008   | Banco de Guayaquil Cta Cte                         |  | 50<br>747.42 |               |                 |              |
| 11031009   | Codesarrollo Cta Ah                                |  |              |               |                 |              |
| 110320   | INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLI |  |              |               | 651.54          |              |
| 11032001   | Coop Kullqui Wasi Cta Ah 10685                     |  | 551.22       |               |                 |              |
| 11032002   | Coop Pallatanga Cta Ah                             |  | 100.32       |               |                 |              |
| 14   | CARTERA DE CRÉDITOS                                |  |              |               |                 | 1 429 094.43 |
| 1402   | CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO POR VENCER          |  |              |               |                 |              |
| 140210   | De 31 a 90 días                                    |  |              |               |                 |              |
| 1404   | CARTERA DE CRÉDITOS PARA LA MICROEMPRESA POR VENC  |  |              |               | 1 366<br>314.08 |              |
| 140405   | De 1 a 30 días                                     |  |              | 29<br>434.35  |                 |              |
| 140410   | De 31 a 90 días                                    |  |              | 370<br>337.55 |                 |              |
| 140415   | De 91 a 180 días                                   |  |              | 316<br>943.56 |                 |              |
| 140420   | De 181 a 360 días                                  |  |              | 280<br>476.77 |                 |              |
| 140425   | De más de 360 días                                 |  |              | 369<br>121.85 |                 |              |
| 1428   | CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA QUE NO DE |  |              |               | 38 430.79       |              |
| 142805   | De 1 a 30 días                                     |  |              | 4 069.70      |                 |              |
| 142810   | De 31 a 90 días                                    |  |              | 9 254.25      |                 |              |
| 142815   | De 91 a 180 días                                   |  |              | 9 696.22      |                 |              |
| 142820   | De 181 a 360 días                                  |  |              | 13<br>461.43  |                 |              |
| 142825   | De más de 360 días                                 |  |              | 1 949.19      |                 |              |



|            |  |          |           |            |            |            |
|------------|--|----------|-----------|------------|------------|------------|
| 1452       | CARTERA DE CREDITOS PARA LA MICROEMPRESA VENCIDA |          |           |            | 55 200.60  |            |
| 145205     | De 1 a 30 días                                   |          |           | 5 999.97   |            |            |
| 145210     | De 31 a 90 días                                  |          |           | 6 328.29   |            |            |
| 145215     | De 91 a 180 días                                 |          |           | 9 789.70   |            |            |
| 145220     | De 181 a 360 días                                |          |           | 7 113.53   |            |            |
| 145225     | De más de 360 días                               |          |           | 25 969.11  |            |            |
| 1499       | (PROVISION PARA CREDITOS INCOBRABLES)            |          |           |            | -30 851.04 |            |
| 149920     | (Cartera de créditos para la microempresa)       |          |           | -30 851.04 |            |            |
| 16         | CUENTAS POR COBRAR                               |          |           |            |            | 24 687.79  |
| 1614       | PAGOS POR CUENTA DE CLIENTES                     |          |           |            | 3 862.00   |            |
| 161430     | GASTOS JUDICIALES                                |          |           | 3 862.00   |            |            |
| 16143005   | Judiciales y notariales                          |          | 725.00    |            |            |            |
| 16143010   | Citaciones a socios                              |          | 3 137.00  |            |            |            |
| 1690       | CUENTAS POR COBRAR VARIAS                        |          |           |            | 20 825.79  |            |
| 169005     | ANTICIPOS AL PERSONAL                            |          |           | 1 216.67   |            |            |
| 16900505   | ANTICIPOS DE SUELDO                              |          | 1 216.67  |            |            |            |
| 1690050510 | Anticipo sueldo personal                         | 1 216.67 |           |            |            |            |
| 169015     | Cheques Protestados y Rechazados                 |          | 16 141.02 |            |            |            |
| 169090     | OTRAS CUENTAS POR COBRAR                         |          |           | 19 609.12  |            |            |
| 16909010   | Recaudaciones Switchorm                          |          |           |            |            |            |
| 16909015   | Recaudaciones Rapipagos                          |          |           |            |            |            |
| 16909090   | cuentas por cobrar varias                        |          | 19 609.12 |            |            |            |
| 18         | PROPIEDADES Y EQUIPO                             |          |           |            |            | 24 569.26  |
| 1805       | MUEBLES, ENSERES Y EQUIPO DE OFICINA             |          |           |            | 12 332.70  |            |
| 180505     | MUEBLES DE OFICINA                               |          |           | 12 332.70  |            |            |
| 1806       | EQUIPOS DE COMPUTACION                           |          |           |            | 14 270.86  |            |
| 180605     | Equipo de Computación                            |          |           | 14 270.86  |            |            |
| 1807       | UNIDADES DE TRANSPORTE                           |          |           |            | 14 600.00  |            |
| 180705     | Vehículos  |          |           | 14 600.00  |            |            |
| 1899       | (DEPRECIACION ACUMULADA)                         |          |           |            | -16 634.30 |            |
| 189915     | (Muebles, enseres y equipos de oficina)          |          |           | -2 084.30  |            |            |
| 189920     | (Equipos de Computación)                         |          |           | -7 979.01  |            |            |
| 189925     | (Unidades de Transporte)                         |          |           | -6 570.99  |            |            |
| 189940     | (Otros)  |          |           |            |            |            |
| 19         | OTROS ACTIVOS                                    |          |           |            |            | 283 085.74 |
| 1901       | INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES        |          |           |            | 14.00      |            |
| 190110     | INVERSIONES EN OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS   |          |           | 14.00      |            |            |
| 19011005   | Cooperativa Palltanga                            |          | 14.00     |            |            |            |
| 1904       | GASTOS Y PAGOS ANTICIPADOS                       |          |           |            | 114 934.83 |            |
| 190405     | INTERESES  |          |           | 42 250.00  |            |            |
| 19040505   | Intereses Pagados por Anticipados en Pólizas     |          | 42 250.00 |            |            |            |

|             |   |  |  |               |               |                     |
|-------------|---|--|--|---------------|---------------|---------------------|
| 190410      | ANTICIPOS A TERCEROS                      |  |  | 72<br>684.83  |               |                     |
| 19041005    | Anticipos a terceros                      |  |  | 72<br>684.83  |               |                     |
| 1905        | GASTOS DIFERIDOS                          |  |  |               | 5 432.01      |                     |
| 190520      | PROGRAMAS DE COMPUTACION                  |  |  |               | 9 392.00      |                     |
| 19052001    | Programas Aplicación de Gestión SofTemp   |  |  | 9<br>392.00   |               |                     |
| 190525      | Gastos de adecuación                      |  |  |               | 10<br>255.01  |                     |
| 190599      | (AMORTIZACION ACUMULADA GASTOS DIFERIDOS) |  |  |               |               |                     |
| 19059905    | (Amtz. Acn. Programas de Computación )    |  |  |               | -14<br>215.00 |                     |
| 1906        | MATERIALES, MERCADERIAS E INSUMOS         |  |  |               |               | 25 741.48           |
| 190610      | Mercaderías de cooperativas               |  |  |               | 25<br>741.48  |                     |
| 1990        | OTROS ACTIVOS VARIOS                      |  |  |               |               | 136 963.42          |
| 199010      | OTROS IMPUESTOS                           |  |  |               | 4 162.68      |                     |
| 19901001    | Anticipos del Impuesto a la Renta         |  |  | 4<br>150.42   |               |                     |
| 19901005    | Retención en la Fuente de Impuesto Renta  |  |  |               | 12.26         |                     |
| 199090      | Otros Activos                             |  |  |               | 132<br>800.74 |                     |
|             | <b>TOTAL ACTIVOS</b>                      |  |  |               |               | <b>1 987 494.95</b> |
| 2           | PASIVOS                                   |  |  |               |               |                     |
| 21          | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO               |  |  |               |               |                     |
| 2101        | DEPOSITOS A LA VISTA                      |  |  |               |               | 1 628 387.83        |
| 210135      | DEPOSITOS DE AHORROS                      |  |  |               |               | 457 815.62          |
| 21013510    | DEPOSITOS DE AHORROS NORMALES             |  |  |               | 449<br>063.45 |                     |
| 21013510100 | Depósitos de Ahorros Normales             |  |  | 449<br>063.45 |               |                     |
| 21013540    | PLANES AHORRO ESPECIALES                  |  |  |               | 8 752.17      |                     |
| 2101354005  | Ahorro Infantil                           |  |  | 6<br>355.20   |               |                     |
| 2101354010  | Ahorro Grupal                             |  |  | 2<br>396.97   |               |                     |
| 2103        | DEPOSITOS A PLAZO                         |  |  |               |               | 1 170<br>572.21     |
| 210305      | Depósitos a Plazo de 1 a 30 días          |  |  |               | 148<br>325.39 |                     |
| 210310      | Depósitos a Plazo de 31 a 90 días         |  |  |               | 553<br>153.39 |                     |
| 210315      | Depósitos a Plazo de 91 a 180 días        |  |  |               | 229<br>445.93 |                     |
| 210320      | Depósitos a Plazo de 181 a 360 días       |  |  |               | 160<br>197.50 |                     |
| 210325      | Depósitos a Plazo de más de 361 días      |  |  |               | 79<br>450.00  |                     |
| 25          | CUENTAS POR PAGAR                         |  |  |               |               | 27 432.61           |
| 2501        | INTERESES POR PAGAR                       |  |  |               |               |                     |
| 250115      | Intereses de Depósitos Plazo Fijo         |  |  |               |               |                     |
| 2503        | OBLIGACIONES PATRONALES                   |  |  |               |               | 1 153.15            |
| 250305      | Remuneraciones                            |  |  |               |               |                     |
| 250310      | BENEFICIOS SOCIALES                       |  |  |               |               |                     |

|            |   |  |           |            |            |                     |
|------------|---|--|-----------|------------|------------|---------------------|
| 25031010   | Décimo tercer sueldo                                  |  |           |            |            |                     |
| 250315     | APORTES IESS  |  |           | 1 153.15   |            |                     |
| 25031510   | Aportes al IESS Patronal                              |  | 153.15    |            |            |                     |
| 25031520   | Aportes al IESS Empleados                             |  |           |            |            |                     |
| 250325     | PARTICIPACION A EMPLEADOS                             |  |           |            |            |                     |
| 25032515   | Participación de trabajadores en excedentes           |  |           |            |            |                     |
| 2504       | RETENCIONES   |  |           |            | 2 890.29   |                     |
| 250405     | RETENCIONES FISCALES                                  |  |           |            |            |                     |
| 25040505   | Retenciones en la fuente Impuesto Renta               |  |           | 1 088.77   |            |                     |
| 2504050505 | 1% Retenciones en la fuente                           |  | 24.75     |            |            |                     |
| 2504050510 | 2% Retenciones en la fuente                           |  | 142.35    |            |            |                     |
| 2504050515 | 8% Retenciones en la fuente                           |  | 261.67    |            |            |                     |
| 2504050520 | 10% Retenciones en la fuente                          |  | 660.00    |            |            |                     |
| 25040510   | Retencion en la Fuente IVA                            |  |           | 1 285.40   |            |                     |
| 2504051005 | 30% Retenciones IVA                                   |  | 75.44     |            |            |                     |
| 2504051010 | 70% Retenciones IVA                                   |  | 248.65    |            |            |                     |
| 2504051015 | 100% Retenciones IVA                                  |  | 961.31    |            |            |                     |
| 250490     | OTRAS RETENCIONES                                     |  |           | 516.11     |            |                     |
| 25049050   | Seguro Desgravamen X Pagar                            |  | 516.11    |            |            |                     |
| 2505       | CONTRIBUCIONES, IMPUESTOS Y MULTAS                    |  |           |            | 265.26     |                     |
| 250505     | Impuesto a la renta                                   |  |           |            |            |                     |
| 250590     | OTRAS CONTRIBUCIONES E IMPUESTOS                      |  |           | 265.26     |            |                     |
| 25059010   | Impuesto al Valor Agregado-IVA                        |  | 265.26    |            |            |                     |
| 2506       | PROVEEDORES   |  |           |            | 10 270.27  |                     |
| 250605     | Bienes  |  |           | 6 706.97   |            |                     |
| 250610     | Servicios   |  |           | 3 563.30   |            |                     |
| 2590       | CUENTAS POR PAGAR VARIAS                              |  |           |            | 12 853.64  |                     |
| 259090     | OTRAS CUENTAS POR PAGAR                               |  |           |            |            |                     |
| 25909005   | CxP Fondo de Educación                                |  |           |            |            |                     |
| 25909010   | Recaudaciones Rapipagos                               |  |           |            |            |                     |
| 25909015   | Recaudaciones Switchorm                               |  |           |            |            |                     |
| 25909020   | Recaudaciones Producheques                            |  |           | 12 853.64  |            |                     |
| 25909025   | Recaudaciones Soat                                    |  |           |            |            |                     |
| 25909090   | CxP Varias  |  |           |            |            |                     |
| 26         | OBLIGACIONES FINANCIERAS                              |  |           |            |            | 76 012.78           |
| 2604       | OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERAS |  |           |            | 76 012.78  |                     |
| 260425     | De más de 360 días                                    |  |           | 76 012.78  |            |                     |
| 26042505   | Corporación de Finanzas Populares                     |  | 76 012.78 |            |            |                     |
| 29         | OTROS PASIVOS   |  |           |            |            | 3 568.71            |
| 2990       | OTROS PASIVOS DIVERSOS                                |  |           |            | 3 568.71   |                     |
| 29900510   | Depósitos no identificados                            |  |           | 3 568.71   |            |                     |
|            |   |  |           |            |            |                     |
|            | <b>TOTAL PASIVOS</b>                                  |  |           |            |            | <b>1 735 401.93</b> |
|            |   |  |           |            |            |                     |
| 3          | PATRIMONIO  |  |           |            |            |                     |
| 31         | CAPITAL SOCIAL  |  |           |            |            | 116 941.87          |
| 3103       | APORTES DE SOCIOS                                     |  |           |            | 116 941.87 |                     |
| 310310     | CERTIFICADOS DE APORTACION                            |  |           | 116 941.87 |            |                     |
| 31031005   | Certif. de aportación Socios                          |  | 116       |            |            |                     |

|          |  |  |               |               |            |                   |
|----------|--|--|---------------|---------------|------------|-------------------|
|          |  |  | 941.87        |               |            |                   |
| 33       | RESERVAS                                 |  |               |               |            | 106 984.35        |
| 3301     | FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL      |  |               |               | 3 877.10   |                   |
| 330105   | Fondo Irrepartible                       |  |               | 3 877.10      |            |                   |
| 3303     | ESPECIALES                               |  |               |               | 103 107.25 |                   |
| 330390   | OTRAS RESERVAS                           |  |               | 103<br>107.25 |            |                   |
| 33039015 | Reserva de Previsión y Asistencia Social |  | 207.15        |               |            |                   |
| 33039020 | Reserva de Capital                       |  | 102<br>900.10 |               |            |                   |
| 34       | OTROS APORTES PATRIMONIALES              |  |               |               |            |                   |
| 3490     | OTRAS                                    |  |               |               |            |                   |
| 349005   | Cuotas de Ingreso                        |  |               |               |            |                   |
| 36       | RESULTADOS                               |  |               |               |            | 28 166.80         |
| 3601     | UTILIDADES O EXCEDENTES ACUMULADOS       |  |               |               | 2 743.64   |                   |
| 360110   | Utilidades o excedentes Acumulados       |  |               | 2 743.64      |            |                   |
| 3603     | UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO         |  |               |               | 25 423.16  |                   |
| 360310   | Utilidad o excedente                     |  |               | 25<br>423.16  |            |                   |
|          |  |  |               |               |            |                   |
|          | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                  |  |               |               |            | <b>252 093.02</b> |

---

Ing. Lorgio Palacios

GERENTE

---

Dra. María Dolores Burgos

| <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO<br/>PRODUACTIVA CIA. LTDA.</b> |   |                  |
|---|---|------------------|
| <b>BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO 2013</b>                         |   |                  |
| <b>1</b>  | <b>ACTIVOS</b>                            | <b>1 977 384</b> |
| <b>11</b>   | <b>Fondos Disponibles</b>                 | <b>147 041</b>   |
| 1101  | Caja                                      | 65 373           |
| 1103  | Bancos                                    | 81 668           |
| 1301  | Inversiones                               | 0                |
| 1399  | Provisiones Pérd. Inversiones             | 0                |
| <b>14</b>   | <b>Cartera de Créditos</b>                | <b>1 511 860</b> |
| <b>1400</b>   | <b>Créditos por Vencer</b>                | <b>1 391 249</b> |
| 1401  | Créditos Comerciales PYME                 | 0                |
| 1402  | Créditos de Consumo                       | 0                |
|   | Créditos de Consumo Mayorista             | 0                |
| 1403  | Créditos de Vivienda                      | 0                |
| 1404  | Microcrédito                              | 1 391 249        |
|   | Microcrédito Minorista                    | 1 391 249        |
|   | Microcrédito Acumulación Simple           | 0                |
|   | Microcrédito Acumulación Ampliada         | 0                |
| <b>1410</b>   | <b>Créditos que no devengan intereses</b> | <b>80 349</b>    |
| 1411  | Créditos Comerciales PYME                 | 0                |
| 1412  | Créditos de Consumo                       | 0                |
|   | Créditos de Consumo Mayorista             | 0                |
| 1413  | Créditos de Vivienda                      | 0                |
| 1414  | Microcrédito                              | 80 349           |
|   | Microcrédito Minorista                    | 80 349           |
|   | Microcrédito Acumulación Simple           | 0                |
|   | Microcrédito Acumulación Ampliada         | 0                |
| <b>1420</b>   | <b>Créditos Vencidos</b>                  | <b>71 114</b>    |
| 1421  | Créditos Comerciales PYME                 | 0                |
| 1422  | Créditos de Consumo                       | 532              |
|   | Créditos de Consumo Mayorista             | 532              |
| 1423  | Créditos de Vivienda                      | 0                |
| 1424  | Microcrédito                              | 70 581           |
|   | Microcrédito Minorista                    | 70 581           |
|   | Microcrédito Acumulación Simple           | 0                |
|   | Microcrédito Acumulación Ampliada         | 0                |
| <b>1499</b>   | <b>Provisión Créditos Incobrables</b>     | <b>-30 851</b>   |
|   | Créditos Comerciales PYME                 | 0                |
|   | Créditos de Consumo                       | 0                |
|   | Créditos de Vivienda                      | 0                |
|   | Microcrédito                              | -30 851          |
|   | Microcrédito Minorista                    | -30 851          |
|   | Microcrédito Acumulación Simple           | 0                |
|   | Microcrédito Acumulación Ampliada         | 0                |
| <b>16</b>   | <b>Cuentas por Cobrar</b>                 | <b>59 376</b>    |
|   | Intereses por Cobrar Cartera de Crédito   | 0                |
|   | Otras cuentas por cobrar                  | 59 376           |
|   | (Provisión para cuentas por cobrar)       | 0                |
| <b>17</b>   | <b>Bienes Realizables</b>                 | <b>0</b>         |
| <b>18</b>   | <b>Activo Fijo</b>                        | <b>28 846</b>    |
| 01  | Terrenos                                  | 0                |

|           |  |                  |
|-----------|--|------------------|
| 02        | Edificios                                      | 0                |
| 03        | Construcciones                                 | 0                |
| 05        | Muebles, enseres y equipos de oficina          | 10 602           |
| 06        | Equipos de computación                         | 13 240           |
| 07        | Equipos de transporte                          | 14 600           |
| 09        | Otros Activos                                  | 0                |
| 1899      | <b>(Depreciación Acumulada)</b>                | -9 596           |
| <b>19</b> | <b>Otros Activos</b>                           | <b>230 260</b>   |
| 1901      | Inversiones en acciones                        | 14               |
| 1903      | Otras inversiones en participaciones           | 0                |
| 1904      | Pagos anticipados                              | 78 366           |
| 1905      | Gastos Diferidos                               | 11 255           |
| 1906      | Materiales, mercaderías e insumos              | 15 282           |
| 1907      | Transferencias internas                        | 0                |
| 1990      | Otros  | 132 937          |
| 1999      | (Provisión para otros activos irrecuperables)  | -7 594           |
| <b>2</b>  | <b>PASIVOS</b>                                 | <b>1 892 922</b> |
| <b>21</b> | <b>Obligaciones con el Público</b>             | <b>1 741 056</b> |
| 2101      | Depósitos a la Vista                           | 366 486          |
|           | <i>Ahorro Normal</i>                           | 366 486          |
|           | <i>Ahorro Infantil</i>                         | 0                |
|           | <i>Ahorro Encaje</i>                           | 0                |
|           | <i>Depósitos Restringidos</i>                  | 0                |
| 2103      | Depósitos a Plazo                              | 1 374 570        |
| 2105      | Depósitos Restringidos                         | 0                |
| <b>23</b> | <b>Obligaciones Inmediatas</b>                 | <b>0</b>         |
| <b>25</b> | <b>Cuentas por Pagar</b>                       | <b>48 762</b>    |
| <b>26</b> | <b>Obligaciones Financieras</b>                | <b>98 376</b>    |
| 2602      | Instituciones Financieras Privadas             | 0                |
| 2603      | COLAC  | 0                |
| 2606      | Instituciones Financieras Públicas             | 98 376           |
| 2609      | Otras Obligaciones                             | 0                |
| <b>29</b> | <b>Otros Pasivos</b>                           | <b>4 729</b>     |
| 2908      | Transferencias internas                        |                  |
| 2990      | Otros  | 4 729            |
| <b>3</b>  | <b>PATRIMONIO</b>                              | <b>281 871</b>   |
| <b>31</b> | <b>Capital Social</b>                          | <b>106 668</b>   |
| 3101      | Capital Pagado                                 | 0                |
| 3103      | Aportes de Socios (Certificados de Aportación) | 106 668          |
| <b>33</b> | <b>Reservas</b>                                | <b>106 984</b>   |
| <b>34</b> | <b>Otros Aportes Patrimoniales</b>             | <b>1 034</b>     |
| <b>35</b> | <b>Superávit por Valuaciones</b>               | <b>0</b>         |
| <b>36</b> | <b>Resultados</b>                              | <b>67 185</b>    |
| 3601      | Acumulados                                     | 51812            |
| 3603      | Del Ejercicio                                  | 15373            |

---

Ing. Lorgio Palacios

---

Dra. María Dolores Burgos

GERENTE

CONTADORA

| <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA</b> |   |          |          |           |           |
|--|---|----------|----------|-----------|-----------|
| <b>ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO</b>                |   |          |          |           |           |
| <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>                     |   |          |          |           |           |
| 4  | GASTOS  |          |          |           |           |
| 41   | INTERESES CAUSADOS                                  |          |          |           | 101790.83 |
| 4101   | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO                         |          |          | 97881.64  |           |
| 410105   | Ahorro a la vista                                   |          | 4678.33  |           |           |
| 410130   | Depósitos a plazo                                   |          | 93203.31 |           |           |
| 4103   | OBLIGACIONES FINANCIERAS                            |          |          | 3909.19   |           |
| 410305   | Sobregiros  |          | 194.66   |           |           |
| 410310   | Obligaciones con instituciones financieras del país |          |          |           |           |
| 41031010   | Int. Préstamo Otros                                 |          |          |           |           |
| 410320   | Obligaciones con entidades del sector Financiero P  |          | 3714.53  |           |           |
| 45   | GASTOS DE OPERACIÓN                                 |          |          |           | 191955.14 |
| 4501   | GASTOS DE PERSONAL                                  |          |          | 104351.46 |           |
| 450105   | REMUNERACIONES MENSUALES                            |          | 57223.89 |           |           |
| 45010505   | Remuneraciones                                      | 57223.89 |          |           |           |
| 450125   | Aportes al IESS                                     |          | 8471.01  |           |           |
| 45012505   | Aportes al IESS                                     | 8471.01  |          |           |           |
| 450130   | Beneficios Sociales                                 |          | 10831.06 |           |           |
| 45013005   | Beneficios Sociales                                 | 10831.06 |          |           |           |
| 450135   | Fondo de reserva IESS                               |          | 3031.07  |           |           |
| 45013505   | Fondo de Reserva IESS                               | 3031.07  |          |           |           |
| 450190   | OTROS GASTOS DEL PERSONAL                           |          | 24794.43 |           |           |
| 4502   | HONORARIOS  |          |          | 5176.22   |           |
| 450205   | HONORARIOS CONSEJOS                                 |          | 3352.00  |           |           |
| 45020505   | Consejo de Administración                           | 3352.00  |          |           |           |
| 450210   | HONORARIOS PROFESIONALES                            |          | 1824.22  |           |           |
| 45021005   | Honorarios Profesionales                            | 1824.22  |          |           |           |
| 4503   | SERVICIOS VARIOS                                    |          |          | 36094.51  |           |
| 450305   | MOVILIZACION FLETES Y EMBALAJES                     |          | 3997.16  |           |           |
| 45030510   | Movilización, fletes y embalajes                    | 3997.16  |          |           |           |
| 450315   | PUBLICIDAD Y PROPAGANDA                             |          | 9123.33  |           |           |
| 45031510   | Publicidad y propaganda                             | 8863.33  |          |           |           |
| 45031511   | Publicidad por Sorteos                              | 260.00   |          |           |           |
| 450320   | SERVICIOS BASICOS                                   |          | 1211.26  |           |           |
| 45032010   | Energía y Agua                                      | 625.14   |          |           |           |
| 45032020   | Teléfonos   | 586.12   |          |           |           |
| 450325   | SEGUROS   |          | 3113.28  |           |           |
| 45032510   | Seguros   | 3113.28  |          |           |           |
| 450330   | ARRENDAMIENTO                                       |          | 9383.34  |           |           |
| 45033010   | Arrendamientos                                      | 9383.34  |          |           |           |
| 450390   | OTROS SERVICIOS                                     |          | 9266.14  |           |           |

|            |  |          |          |          |                  |
|------------|--|----------|----------|----------|------------------|
| 45039005   | Servicios de Auditoria                         |          |          |          |                  |
| 45039015   | Buró de información crediticia                 | 828.80   |          |          |                  |
| 45039020   | Gastos Bancarios                               | 455.57   |          |          |                  |
| 45039025   | Internet                                       | 4838.40  |          |          |                  |
| 45039030   | Comunicaciones                                 | 1905.13  |          |          |                  |
| 45039090   | Otros Servicios                                | 1238.24  |          |          |                  |
| 4504       | IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS             |          |          | 412.34   |                  |
| 450410     | Impuestos Municipales                          |          | 412.34   |          |                  |
| 450430     | Multas y otras sanciones                       |          |          |          |                  |
| 4505       | DEPRECIACIONES                                 |          |          | 7452.04  |                  |
| 450525     | Muebles, enseres y equipos de oficina          |          | 940.20   |          |                  |
| 450530     | Equipos de Computación                         |          | 3591.84  |          |                  |
| 450535     | Unidades de transporte                         |          | 2920.00  |          |                  |
| 4506       | AMORTIZACIONES                                 |          |          | 4123.76  |                  |
| 450625     | Programas de Computación                       |          | 1904.00  |          |                  |
| 450630     | Gastos de Adecuación                           |          | 2219.76  |          |                  |
| 4507       | OTROS GASTOS                                   |          |          | 34344.81 |                  |
| 450705     | SUMINISTROS DIVERSOS                           |          | 4056.70  |          |                  |
| 45070505   | Papelería y Útiles de Oficina                  | 3909.52  |          |          |                  |
| 45070510   | Materiales equipo de computación               | 147.18   |          |          |                  |
| 450710     | Donaciones                                     |          | 6554.49  |          |                  |
| 450715     | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES                   |          | 4122.47  |          |                  |
| 45071505   | Mantenimiento y reparaciones Oficinas          | 2786.18  |          |          |                  |
| 45071510   | Mantenimiento y Reparaciones Equipo de Computo | 905.60   |          |          |                  |
| 45071515   | Mantenimiento y Reparaciones Vehículo          | 430.69   |          |          |                  |
| 450790     | OTROS GASTOS VARIOS                            |          | 19611.15 |          |                  |
| 45079005   | Asambleas Generales                            |          |          |          |                  |
| 45079010   | Combustibles y lubricantes                     | 1945.48  |          |          |                  |
| 45079020   | Aseo y Limpieza                                | 271.13   |          |          |                  |
| 45079035   | Atenciones Sociales                            | 3452.81  |          |          |                  |
| 4507903505 | Atenciones Empleados                           |          |          |          |                  |
| 4507903510 | Atenciones Directivos                          |          |          |          |                  |
| 4507903515 | Atenciones Otros                               |          |          |          |                  |
| 45079045   | Aseo y Limpieza                                | 418.88   |          |          |                  |
| 45079075   | Bonificaciones Socios                          | 13285.81 |          |          |                  |
| 45079090   | Varios   | 237.04   |          |          |                  |
| 47         | OTROS GASTOS Y PERDIDAS                        |          |          |          | 3763.68          |
| 4790       | Otros Gastos y perdidas                        |          |          | 3763.68  |                  |
| 479005     | Retenciones Asumidas                           |          | 763.53   |          |                  |
| 479090     | Otros  |          | 3000.15  |          |                  |
|            | <b>TOTAL GASTOS</b>                            |          |          |          | <b>297509.65</b> |
| 5          | INGRESOS                                       |          |          |          |                  |



|        |   |  |           |           |                  |
|--------|---|--|-----------|-----------|------------------|
| 51     | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS                        |  |           |           | 270180.39        |
| 5101   | INTERESES POR DEPÓSITOS                               |  |           | 125.36    |                  |
| 510110 | DEPÓSITOS EN BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS |  | 125.36    |           |                  |
| 5104   | INTERESES Y DESCUENTOS EN CARTERA DE CRÉDITOS         |  |           | 270055.03 |                  |
| 510410 | Intereses Créditos de consumo*                        |  | 89.76     |           |                  |
| 510420 | Intereses Créditos para la microempresa*              |  | 242606.67 |           |                  |
| 510430 | Intereses Mora  |  | 27358.60  |           |                  |
| 54     | INGRESOS POR SERVICIOS                                |  |           |           | 50881.95         |
| 5401   | Manejo y Cobranzas                                    |  |           | 2180.00   |                  |
| 5405   | OTROS   |  |           | 48701.95  |                  |
| 540505 | Ingresos por Afiliación                               |  | 6770.00   |           |                  |
| 540530 | Servicios por Créditos                                |  | 41914.93  |           |                  |
| 540590 | Varios Servicios                                      |  | 17.02     |           |                  |
| 55     | OTROS INGRESOS OPERACIONALES                          |  |           |           | 1282.85          |
| 5590   | OTROS   |  |           | 1282.85   |                  |
| 56     | OTROS INGRESOS  |  |           |           | 587.62           |
| 5690   | OTROS INGRESOS VARIOS                                 |  |           | 587.62    |                  |
| 569090 | Otros Ingresos  |  | 587.62    |           |                  |
|        | <b>TOTAL INGRESOS</b>                                 |  |           |           | <b>322932.81</b> |
|        | <b>UTILIDAD / EXCEDENTE</b>                           |  |           |           | <b>25423.16</b>  |

| <b>COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO PRODUCTIVA LTDA</b> |  |                           |
|--|--|---------------------------|
| <b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>                     |  |                           |
| <b>CODIGO</b>  | <b>CUENTAS</b>                                     | <b>PRESUPUESTADO 2013</b> |
| 4  | GASTOS   |                           |
| 41   | INTERESES CAUSADOS                                 | <b>97021.50</b>           |
| 4101   | OBLIGACIONES CON EL PUBLICO                        | <b>93703.95</b>           |
| 410105   | Ahorro a la vista                                  | 3828.32                   |
| 410130   | Depósitos a plazo                                  | 89875.63                  |
| 4103   | OBLIGACIONES FINANCIERAS                           | <b>3317.55</b>            |
| 410305   | Sobregiros   | 105.20                    |
| 410320   | Obligaciones con entidades del sector Financiero P | 3212.35                   |
| 45   | Gastos de Operación                                | <b>110406.53</b>          |
| 4501   | Gastos de personal                                 | <b>59033.01</b>           |
| 450105   | Remuneraciones mensuales                           | 37289.29                  |
| 450110   | Beneficios sociales                                | 11200.89                  |
| 450120   | Aportes al IESS                                    | 5467.45                   |
| 450135   | Fondo de Reserva IESS                              | 1915.22                   |

|        |                                      |                  |
|--------|--------------------------------------|------------------|
| 450190 | Otros                                | 3160.16          |
| 4502   | Honorarios                           | 5310.22          |
| 450205 | Directores                           | 2688.00          |
| 450210 | Honorarios Profesionales             | 2622.22          |
| 4503   | Servicios Varios                     | 23370.35         |
| 450305 | Movilización, Fletes, embalajes      | 3374.60          |
| 450315 | Publicidad y Propaganda              | 6081.73          |
| 450320 | Servicios Básicos-comunicaciones     | 613.53           |
| 450325 | Seguros                              | 3025.35          |
| 450330 | Arrendamientos                       | 3252.88          |
| 450390 | Otros Servicios- Servicios Bancarios | 7022.26          |
| 4504   | Impuestos, Contribuciones y multas   | 412.34           |
| 450410 | Impuestos Municipales                | 36.00            |
| 450430 | Multas y otras sanciones             | 376.34           |
| 4505   | Depreciaciones                       | <b>4994.55</b>   |
| 4506   | Amortizaciones                       | <b>2379.21</b>   |
| 450625 | Programas de computación             | 1269.33          |
| 450630 | Gastos de adecuación                 | 1109.88          |
| 4507   | Otros Gastos                         | <b>14906.85</b>  |
| 450705 | Suministros diversos (amortización)  | 2956.45          |
| 450710 | Donaciones                           | 4815.63          |
| 450715 | Mantenimiento y reparaciones         | 2515.15          |
| 450790 | Otros                                | 4619.62          |
| 47     | Otros Gastos y Pérdidas              | <b>545.77</b>    |
| 4790   | Otros                                | 545.77           |
|        | <b>TOTAL GASTOS</b>                  | <b>207973.80</b> |
|        |                                      |                  |
| 51     | Intereses Ganados                    | 185411.56        |
| 5101   | Depósitos                            | 86.82            |
| 5104   | Intereses de créditos                | 185324.74        |
| 53     | Utilidades Financieras               | 0.00             |

|    |                              |                  |
|----|------------------------------|------------------|
| 54 | Ingresos por Servicios       | 35891.01         |
| 55 | Otros Ingresos Operacionales | 1282.85          |
|    | Otros Ingresos Operacionales | 1282.85          |
| 56 | Otros Ingresos               | 761.56           |
|    | <b>TOTAL INGRESOS</b>        | <b>223346.98</b> |

## ANEXO 1

### UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

**Encuesta a:** Funcionarios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda.

**Objetivo:** Estudiar el control presupuestario y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Productiva Ltda., mediante el análisis comparativo de procesos e indicadores más relevantes

**Indicaciones:**

Estimados colaboradores sírvanse contestar con una X en el lugar que creyere conveniente de las siguientes preguntas.

1. ¿Cómo calificaría hasta el momento la gestión de la Cooperativa?

MUY BUENA  BUENA  REGULAR

MALA

2. ¿Se controla los gastos presupuestados frente a los reales?

SI  NO

3. ¿Está usted de acuerdo en que se realicen previsiones de los posibles escenarios que se podrían presentar al elaborar el presupuesto anual?

SI  NO  A VECES

4. ¿Se realizan todos los gastos que se establece en el presupuesto?

SI  NO

5. ¿Considera usted que el control presupuestario es una herramienta para una correcta toma de decisiones?

SI  NO

6. ¿En base a qué parámetros considera usted que los directivos de la Cooperativa están tomando decisiones?

Demanda   
Presupuesto   
Reporte económicos

7. ¿Considera usted que se deben identificar indicadores de gestión para evaluar el Control Presupuestario?

SI  NO

8. ¿Considera importante mantener una programación y coordinación del endeudamiento financiero?

SI  NO

9. ¿Qué aspectos no son tomados en cuenta para la toma de decisiones?

Gestión Operativa

Presupuesto

Actividades de las sucursales

10. Para que una decisión sea acertada se toma en cuenta opiniones de:

Jefes Departamentales

Sucursales

Empleados

11. ¿Se deberían tomar en cuenta las perspectivas globales antes de tomar una decisión?

SIEMPRE  ALGUNAS VECES  NO SIEMPRE

12. ¿Considera recomendable realizar un presupuesto institucional en base a proyecciones financieras?

SI  NO

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891743838001  
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 18/07/2011

NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: QUERO Parroquia: QUERO Calle: GARCIA MORENO Número: S/N Intersección: 17 DE ABRIL  
Referencia: A CINCUENTA METROS DEL PARQUE CENTRAL. Telefono Trabajo: 032746506 Celular: 0991587790 Email:  
cooproductiva@yahoo.es

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 07/10/2011

NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: CEVALLOS Parroquia: CEVALLOS Barrio: FERROMARIO Calle: 29 DE ABRIL Número: S/N  
Intersección: LINEA FERREA Referencia: A VEINTE METROS DE LA ESTACION DEL FERROCARRIL Celular: 0990328370  
Telefono Trabajo: 032872254

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 07/10/2011

NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: OLMEDO Número: 28-46 Intersección: CARABOBO  
Referencia: A UNA CUADRA DE LA ESTACION DEL FERROCARRIL Telefono Trabajo: 032944156 Celular: 0955356273

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: APJL011008

Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA

Fecha y hora: 28/11/2012 12:01:54

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 1891743838001  
RAZON SOCIAL: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO PRODUCTIVA LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 18/07/2011

NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: QUERO Parroquia: QUERO Calle: GARCIA MORENO Número: S/N Intersección: 17 DE ABRIL  
Referencia: A CINCUENTA METROS DEL PARQUE CENTRAL Telefono Trabajo: 032746606 Celular: 0991887790 Email:  
coopproductiva@yahoo.es

No. ESTABLECIMIENTO: 002 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 07/10/2011

NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: CEVALLOS Parroquia: CEVALLOS Barrio: FERROVIARIO Calle: 29 DE ABRIL Número: S/N  
Intersección: LINEA FERREA Referencia: A VEINTE METROS DE LA ESTACION DEL FERROCARRIL Celular: 0990328370  
Telefono Trabajo: 032872254

No. ESTABLECIMIENTO: 003 ESTADO ABIERTO LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT. 07/10/2011

NOMBRE COMERCIAL: FEC. CIERRE:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS: FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES DE INTERMEDIACION MONETARIA REALIZADA POR COOPERATIVAS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: CHIMBORAZO Cantón: RIOBAMBA Parroquia: LIZARZABURU Calle: OLMEDO Número: 28-46 Intersección: CARABOBO  
Referencia: A UNA CUADRA DE LA ESTACION DEL FERROCARRIL Telefono Trabajo: 032944156 Celular: 0985356273

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Usuario: APJL011008

Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA

Fecha y hora: 28/11/2012 12:01:54







