



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Contabilidad y Auditoría

“EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. PERÍODO 2018”

Trabajo de titulación previo la
obtención del título de Contador
Público Auditor.

Modalidad: “Proyecto Integrador”

AUTORAS:

Norma Estefanía Luzuriaga Sánchez

CI. 010650826-0

Correo: estefyluzuriaga@hotmail.com

Paola Irene Mejía Pinos

CI. 010483681-2

Correo: paola.mejiapinos@hotmail.com

TUTORA:

Ing. Com. Johanna Catalina Armijos Cordero

CI. 010356958-8

Cuenca – Ecuador

07/02/2020



RESUMEN

El presupuesto es una herramienta importante que estima los recursos que la entidad utiliza para el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades, el cual se encuentra alineado al Plan Operativo Anual. Además, el presupuesto es considerado como el control financiero de la organización, debido a que muestra lo que la entidad realiza y lo compara con los resultados proyectados, con la finalidad de que se tomen las medidas correctivas para mejorar la gestión.

Es por ello que este proyecto integrador denominado EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. PERÍODO 2018, surge por la necesidad que tiene la cooperativa de que se analice la eficacia del cumplimiento de sus distintas actividades, metas y proyectos, así como el uso eficiente de los recursos financieros asignados en su ejecución.

Este proyecto se encuentra constituido por cuatro capítulos que contienen:

- La información general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.
- Un marco conceptual en relación al sector financiero y al presupuesto.
- La aplicación de diferentes indicadores para determinar la eficiencia y la eficacia del uso de sus recursos. Además, se realiza un análisis situacional del presupuesto en un lapso de cinco años, así como una comparación entre las cooperativas más representativas del Segmento 1. A la vez, se presenta un plan de mejora que permita la toma de decisiones efectivas y oportunas.
- Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

PALABRAS CLAVES:

Presupuesto. Evaluación. Indicadores. Inversiones. Gastos. Proforma Presupuestaria. Metas Financieras. Plan Operativo Anual.

ABSTRACT

The budget is an important tool that estimates the resources that the entity uses for the efficient and effective development of its activities, which is aligned to the Annual Operating Plan. In addition, the budget is considered as the financial control of the organization because it shows what the entity does, and it is compared with the projected results with the goal of take corrective measures to improve management.

That is why this integrative project called BUDGET EVALUATION TO THE AZUAYO LTDA. SAVINGS AND CREDIT COOPERATIVE. 2018 arises from the cooperative's need to analyze the effectiveness of compliance with its various activities, goals and projects, as well as the efficient use of the financial resources allocated in its implementation.

This project consists of four chapters containing:

- The general information of the Azuayo Ltda. Garden Savings and Credit Cooperative.
- A conceptual framework in relation the financial sector and the Budget.
- The application of different indicators to determine the efficiency and effectiveness of the use of their resources. In addition, a situational analysis of the budget is also carried out in a period of five years as well as a comparison between the most representative cooperatives of Segment 1. At the same time, an improvement plan is presented that allows for effective and timely decisions.
- Finally, presents the conclusions and recommendations.

KEYWORDS:

Budget. Evaluation. Indicators. Investments. Expenses. Proforma Budget. Financial Goals. Annual Operating Plan.



ÍNDICE DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 19 |
| JUSTIFICACIÓN | 21 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 22 |
| OBJETIVOS | 23 |
| Objetivo general:..... | 23 |
| Objetivos específicos: | 23 |
| DISEÑO METODOLÓGICO | 24 |
| Tipo de investigación | 24 |
| Método de investigación | 24 |
| CAPÍTULO I | 25 |
| ANTECEDENTES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. | 25 |
| Introducción | 25 |
| 1.1. Aspectos generales | 25 |
| 1.1.1. Historia | 25 |
| 1.1.2. Misión | 26 |
| 1.1.3. Visión | 26 |
| 1.1.4. Objeto social | 27 |
| 1.1.5. Principios | 27 |
| 1.1.6. Valores | 27 |
| 1.1.7. Políticas | 29 |
| 1.1.8. Base legal | 29 |
| 1.1.9. Cultura organizacional | 31 |
| 1.1.10. Actores sociales | 32 |
| 1.1.11. La estructura organizativa y administrativa | 32 |
| 1.1.11.1. Organigrama circular | 33 |
| 1.1.11.2. Organigrama estructural | 35 |
| 1.1.12. Gestión organizacional por procesos | 36 |
| 1.1.12.1. Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. .. | 36 |
| 1.1.12.1.1. Procesos estratégicos | 36 |
| 1.1.12.1.2. Procesos de asesoría y control | 37 |
| 1.1.12.1.3. Procesos de cadena de valor | 37 |



| | |
|--|-----------|
| 1.1.12.1.4. Procesos de apoyo | 37 |
| 1.1.13. Servicios cooperativos | 38 |
| 1.1.14. Oficinas | 39 |
| 1.1.15. FODA COAC Jardín Azuayo Ltda. | 41 |
| 1.1.16. Segmentación COAC Jardín Azuayo Ltda. | 42 |
| 1.2. Situación financiera y presupuestaria | 43 |
| 1.2.1. Estados financieros | 43 |
| 1.2.2. Presupuesto institucional | 44 |
| 1.2.3. Plan Operativo Anual | 46 |
| CAPÍTULO II | 48 |
| MARCO TEÓRICO | 48 |
| Introducción | 48 |
| 2.1. Sistema financiero | 48 |
| 2.1.1. Captación | 48 |
| 2.1.2. Colocación | 48 |
| 2.1.3. Sistema financiero nacional | 49 |
| 2.1.3.1. Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS) | 49 |
| 2.2. Sector cooperativo | 49 |
| 2.2.1. Tipos de cooperativas | 49 |
| 2.2.1.1. Cooperativas de ahorro y crédito | 50 |
| 2.3. Planificación empresarial | 50 |
| 2.3.1. Planificación estratégica | 51 |
| 2.3.2. Plan Operativo Anual (POA) | 52 |
| 2.3.2.1. Planificación económica – financiera | 52 |
| 2.3.3. Presupuesto | 53 |
| 2.3.3.1. Etimología y concepto | 53 |
| 2.3.3.2. Función del presupuesto | 54 |
| 2.3.3.3. Bases para la presupuestación | 54 |
| 2.3.3.4. Importancia | 54 |
| 2.3.3.5. Principios de la presupuestación: | 55 |
| 2.3.3.6. Ventajas y limitaciones del presupuesto | 57 |
| 2.3.3.7. Tipos de presupuestos | 58 |
| 2.3.3.8. Diferencias entre presupuesto público y privado | 59 |



| | |
|---|-----------|
| 2.3.3.9. Etapas de preparación del presupuesto..... | 59 |
| 2.3.3.10. Estructura del presupuesto | 60 |
| 2.4. Evaluación presupuestaria | 60 |
| 2.4.1. Medición de desempeño | 60 |
| 2.4.1.1. Indicador | 62 |
| 2.4.1.1.1. Principales funciones de los indicadores | 62 |
| 2.4.1.1.2. Características de los indicadores | 63 |
| 2.4.1.2. Indicadores de gestión | 63 |
| 2.4.1.2.1. Indicadores de gestión presupuestaria | 64 |
| 2.4.1.2.2. Indicadores financieros | 65 |
| CAPÍTULO III..... | 67 |
| EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. | 67 |
| 3.1. Análisis de la ejecución presupuestaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. 2018 | 67 |
| 3.1.1. Análisis de las captaciones y colocaciones presupuestadas | 68 |
| 3.1.1.1. Captaciones | 68 |
| 3.1.1.2. Colocaciones | 69 |
| 3.1.2. Análisis del cumplimiento de las metas financieras institucionales estimadas 70 | |
| 3.1.3. Análisis de la ejecución de la proforma presupuestaria para el año 2018 a nivel de cada cuenta contable de los estados financieros | 71 |
| 3.2. Análisis del presupuesto y el Plan Operativo Anual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. 2018..... | 74 |
| 3.2.1. Inversiones Plan Operativo Anual 2018..... | 74 |
| 3.2.2. Gastos operacionales Plan Operativo Anual 2018..... | 78 |
| 3.3. Evaluación de la ejecución de las inversiones en Activos Fijos y Otros Activos presupuestados | 81 |
| 3.4. Evaluación de la ejecución de los gastos de operación presupuestados | 84 |
| 3.5. Evaluación indicadores de gestión presupuestaria y financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. | 90 |
| 3.5.1. Indicadores de gestión presupuestaria | 90 |
| 3.5.2. Indicadores financieros | 92 |
| 3.6. Análisis indicadores financieros presupuestados y ejecutados 2018..... | 98 |
| 3.7. Análisis situacional..... | 98 |



| | |
|--|------------|
| 3.8. Análisis del cumplimiento de las políticas del presupuesto COAC Jardín Azuayo Ltda., período 2014 – 2018..... | 104 |
| 3.9. Análisis comparativo | 106 |
| 3.10. Resultados | 111 |
| 3.11. Plan de mejora | 113 |
| CAPÍTULO IV | 117 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 117 |
| Conclusiones | 117 |
| Recomendaciones | 120 |
| BIBLIOGRAFÍA | 123 |
| ANEXOS | 128 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: Organigrama circular COAC Jardín Azuayo Ltda. | 34 |
| Ilustración 2: Organigrama estructural COAC Jardín Azuayo Ltda. | 35 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Principios COAC Jardín Azuayo Ltda. | 27 |
| Gráfico 2: Políticas COAC Jardín Azuayo Ltda. | 29 |
| Gráfico 3: Proceso de transición de supervisión y control..... | 30 |
| Gráfico 4: Actores claves COAC Jardín Azuayo Ltda. | 32 |
| Gráfico 5: Organigrama Dirección Financiera | 38 |
| Gráfico 6: FODA COAC Jardín Azuayo Ltda. | 41 |
| Gráfico 7: Clasificación presupuesto COAC Jardín Azuayo Ltda..... | 46 |
| Gráfico 8: Financiación a través de un intermediario financiero..... | 48 |
| Gráfico 9: Tipos de cooperativas | 49 |
| Gráfico 10: Tipos de planificación empresarial | 51 |
| Gráfico 11: Proceso de planificación estratégica | 52 |
| Gráfico 12: Etimología y concepto del presupuesto | 53 |
| Gráfico 13: Bases para la presupuestación | 54 |
| Gráfico 14: Importancia del presupuesto | 55 |
| Gráfico 15: Tipos de presupuestos | 58 |
| Gráfico 16: Etapas de preparación del presupuesto | 59 |
| Gráfico 17: Estructura del presupuesto..... | 60 |
| Gráfico 18: Comparación del desempeño presupuestado con el real..... | 61 |
| Gráfico 19: Evaluación de la gestión presupuestaria en el tiempo..... | 61 |
| Gráfico 20: Principales funciones de los indicadores | 62 |
| Gráfico 21: Características de los indicadores..... | 63 |



| | |
|---|-----|
| Gráfico 22: Clasificación de los indicadores de gestión | 63 |
| Gráfico 23: Captaciones COAC Jardín Azuayo Ltda. 2018..... | 69 |
| Gráfico 24: Colocaciones COAC Jardín Azuayo Ltda. 2018 | 70 |
| Gráfico 25: Inversión actividades operativas por áreas 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. | 77 |
| Gráfico 26: Gasto actividades operativas por áreas COAC Jardín Azuayo Ltda. ... | 80 |
| Gráfico 27: Ejecución inversiones 2018 | 82 |
| Gráfico 28: Ejecución inversiones por partida 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda..... | 84 |
| Gráfico 29: Ejecución gastos operativos 2018 | 87 |
| Gráfico 30: Ejecución gastos de operación por partida 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. | 89 |
| Gráfico 31: Activo COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014-2018..... | 99 |
| Gráfico 32: Pasivo COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014-2018..... | 100 |
| Gráfico 33: Patrimonio COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014-2018 | 101 |
| Gráfico 34: Ingresos COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014-2018..... | 102 |
| Gráfico 35 : Gastos COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014-2018..... | 103 |
| Gráfico 36: Razón de Liquidez Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018..... | 106 |
| Gráfico 37: Suficiencia Patrimonial Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018..... | 107 |
| Gráfico 38: Razón de Rentabilidad sobre el Patrimonio Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018..... | 108 |
| Gráfico 39: Razón de Rentabilidad sobre los Activos Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018 | 109 |
| Gráfico 40: Solvencia Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018..... | 110 |
| Gráfico 41: Razón de Morosidad de la Cartera Total Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018 | 111 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1: Valores COAC Jardín Azuayo Ltda. | 27 |
| Cuadro 2: Servicios COAC Jardín Azuayo Ltda..... | 38 |
| Cuadro 3: Oficinas COAC Jardín Azuayo Ltda. | 40 |
| Cuadro 4: Objetivos estratégicos 2014 -2018 | 46 |
| Cuadro 5: Principios de la presupuestación | 55 |
| Cuadro 6: Ventajas y limitaciones del presupuesto..... | 57 |
| Cuadro 7: Diferencias entre presupuesto público y privado | 59 |
| Cuadro 8: Indicadores de gestión presupuestaria | 64 |
| Cuadro 9: Indicadores financieros..... | 65 |
| Cuadro 10: Resultados de la evaluación presupuestaria | 112 |
| Cuadro 11: Plan de mejora | 113 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Ranking Segmento 1 | 42 |
| Tabla 2: Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. | 43 |
| Tabla 3: Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. | 44 |
| Tabla 4: Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario .. | 50 |
| Tabla 5: Meta crecimiento captaciones a diciembre 2018 | 68 |
| Tabla 6: Crecimiento real captaciones a diciembre 2018 | 68 |
| Tabla 7: Crecimiento real colocaciones a diciembre 2018 | 69 |
| Tabla 8: Metas financieras institucionales COAC Jardín Azuayo Ltda. 2018 | 70 |
| Tabla 9: Comparación Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda. 2018 | 72 |
| Tabla 10: Comparación Estado de Resultados COAC Jardín Azuayo Ltda. 2018 .. | 73 |
| Tabla 11: Elaboración POA 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. | 75 |
| Tabla 12: Asignación POA 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. | 75 |
| Tabla 13: Proforma inversiones inicial 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. | 76 |
| Tabla 14: Presupuesto inversiones reasignación 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. 77 | |
| Tabla 15: Gastos operacionales POA 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. | 78 |
| Tabla 16: Proforma gastos de operación inicial 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. ... | 78 |
| Tabla 17: Presupuesto gastos de operación reasignación 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. | 79 |
| Tabla 18: Presupuesto inversiones 2018 | 81 |
| Tabla 19: Ejecución inversiones 2018 | 82 |
| Tabla 20: Gastos de operación presupuestados 2018 | 85 |
| Tabla 21: Ejecución gastos de operación 2018 | 86 |
| Tabla 22: Indicador eficacia de los ingresos | 90 |
| Tabla 23: Indicador de eficacia de los egresos | 90 |
| Tabla 24: Actividades ejecutadas y/o actividades programadas | 91 |
| Tabla 25: Objetivos alcanzados | 91 |
| Tabla 26: Ficha técnica Liquidez | 92 |
| Tabla 27: Ficha técnica Suficiencia Patrimonial | 93 |
| Tabla 28: Ficha técnica Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) | 94 |
| Tabla 29: Ficha técnica Rentabilidad sobre el Activo (ROA) | 95 |
| Tabla 30: Ficha técnica Solvencia | 96 |
| Tabla 31: Ficha técnica Morosidad de la Cartera Total | 97 |
| Tabla 32: Indicadores financieros presupuestados y ejecutados 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. | 98 |
| Tabla 33: Comparación crecimiento Gasto-Activo, 2014 - 2018 | 104 |
| Tabla 34: Comparación crecimiento Patrimonio-Activo, 2014 - 2018 | 105 |




ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| ANEXO No. 1 | 128 |
| Entrevista al Departamento de Presupuestos..... | 128 |
| ANEXO No. 2 | 135 |
| Proceso de elaboración del presupuesto y POA COAC Jardín Azuayo Ltda. | 135 |
| ANEXO No. 3 | 136 |
| Resumen Plan Operativo Anual actividades estratégicas 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. 136 | |
| ANEXO No. 4 | 138 |
| Resumen Plan Operativo Anual actividades operativas 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. 138 | |
| ANEXO No. 5 | 139 |
| Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre de 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. 139 | |
| ANEXO No. 6 | 147 |
| Estado de Pérdidas y Ganancias al 31 de Diciembre de 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. 147 | |
| ANEXO No. 7 | 150 |
| Estados financieros presupuestados y ejecutados COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014 - 2018..... | 150 |
| ANEXO No. 8 | 154 |
| Indicadores financieros SEPS..... | 154 |

Cláusula de Propiedad Intelectual

Norma Estefanía Luzuriaga Sánchez, autora del trabajo de titulación "EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. PERÍODO 2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca 07 de febrero de 2020



Norma Estefanía Luzuriaga Sánchez

C.I: 0106508260

Cláusula de Propiedad Intelectual

Paola Irene Mejía Pinos, autora del trabajo de titulación "EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. PERÍODO 2018", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca 07 de febrero de 2020



Paola Irene Mejía Pinos

C.I: 0104836812

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Norma Estefanía Luzuriaga Sánchez en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. PERÍODO 2018", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca 07 de febrero de 2020



Norma Estefanía Luzuriaga Sánchez

C.I: 0106508260

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Paola Irene Mejía Pinos en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA A LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA. PERÍODO 2018", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca 07 de febrero de 2020



Paola Irene Mejía Pinos

C.I: 0104836812



AGRADECIMIENTO

Agradecemos principalmente a Dios por darnos energía, salud, y fortaleza para permitirnos cumplir esta meta tan anhelada, misma que es el resultado de su ayuda incondicional.

A nuestros padres, quienes nos demostraron valentía, dedicación y esfuerzo en este camino, transmitiendo siempre esa motivación para no rendirnos ante las dificultades. Además, compartieron con nosotros cada noche de desvelo, cada lágrima, cada alegría y es por ellos que hoy estamos aquí firmes para emprender nuevos rumbos.

A nuestros profesores por inculcarnos durante estos años, con sus consejos, sus dulces palabras, formándonos como las profesionales que hoy somos, agradecemos principalmente a la Ingeniera Johanna Armijos por su tiempo, paciencia y confianza en la elaboración del proyecto, siendo un pilar fundamental para el cumplimiento de este propósito.

A nuestros amigos y compañeros, porque permitieron que este proceso de formación sea más ameno y divertido.

Especialmente a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., por abrirnos las puertas y permitirnos el desarrollo de este proyecto, a sus colaboradores quienes cordialmente nos brindaron su apoyo, su entusiasmo, su disponibilidad, les estaremos eternamente agradecidas.



DEDICATORIA

El presente proyecto integrador dedico primeramente a Dios, por ser un padre celestial tan amoroso conmigo, por bendecirme con la oportunidad de culminar mis estudios universitarios, por darme sabiduría y entendimiento en este camino, que no ha sido fácil, pero sin duda alguna ha sido una de las mejores decisiones que he tomado, y por supuesto, por concederme unos padres maravillosos, que sin su apoyo no lo habría logrado.

A mis amados padres Alexandra y Diego, quienes desde mis primeros pasos estuvieron conmigo en cada uno de mis aciertos y desaciertos, porque desde niña me inculcaron que con esfuerzo, constancia y perseverancia nada me es imposible, que ningún objetivo es inalcanzable, por enseñarme que el darme por vencida no es una opción y que absolutamente todo lo puedo lograr si mi confianza está en Dios, por recordarme constantemente el Salmo 23, cuyos versículos fueron mi fortaleza cuando sentí temor. Además, por su amor, por sus consejos, por desvelarse conmigo, por los sacrificios que han hecho para que concluya esta meta tan anhelada.

A mis hermanas menores Dayanna, Kassandra y Antonella por compartir conmigo alegrías y tristezas, por su cariño, su comprensión y por querer siempre lo mejor para mí.

A Sebastián por su amor, apoyo, por sus palabras de ánimo que me motivaron durante estos años y hoy comparte conmigo la felicidad de haber cumplido este tan aspirado logro.

A toda mi familia, amistades y a mi compañera de tesis Paola, porque cada uno de ustedes han aportado con grandes enseñanzas a mi vida, por confiar y por creer en mí.

A los colaboradores de la COAC Jardín Azuayo Ltda., a quienes los considero mis amigos gracias, porque desde el inicio de este proyecto integrador me brindaron su apoyo, su afecto, su guía y su tiempo.

Norma Estefanía Luzuriaga Sánchez

DEDICATORIA

Dedico este proyecto integrador especialmente a Dios por ser la luz que guía cada uno de mis pasos, por acompañarme siempre en todas las dificultades, por llenarme de alegría, bendiciones y por permitirme la maravillosa oportunidad de cumplir esta etapa tan anhelada.

A mi mamá Isaura por despertarme cada mañana con sus dulces palabras de motivación impulsándome a continuar con valentía este camino y que gracias a su esfuerzo, perseverancia y amor aún sigo de pie.

A mi papá Manuel que desde el cielo me acompaña, de seguro hoy conmigo comparte esta gran dicha, gracias a sus valiosos consejos y valores me permitieron dar cada uno de estos pasos para culminar la carrera con su misma firmeza, confianza y felicidad.

A mis hermanas Lourdes y Cristina, a mis sobrinos y demás familiares que con sus sonrisas, cariño y ánimo hacen de mí una mejor persona.

A mi querido Andrés quien es un pilar fundamental en mi vida, que con su carisma, me incentiva a resaltar lo mejor de mí, por acompañarme en este aprendizaje continuo de la vida y por ser la fuente de inspiración que me demuestra hasta donde puedo llegar sin rendirme.

A Ximena, Estefanía, Juan y demás amigos quienes con sus risas, alegrías, locuras, entusiasmo y sorpresas, me acompañaron en este proceso de formación, compartiendo gratos momentos.

A los compañeros de la COAC Jardín Azuayo Ltda., y a todas las personas que nos compartieron sus conocimientos para que este proyecto se lleve a cabo con éxito.

Paola Irene Mejía Pinos



SIGLAS Y ABREVIATURAS

Art.: Artículo

CECCA: Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay

COAC: Cooperativa de Ahorro y Crédito

DPF: Depósitos a Plazo Fijo

EPS: Economía Popular y Solidaria

JA: Jardín Azuayo

Ltda.: Limitada

MBS: Mortgage-Backed Security

POA: Plan Operativo Anual

SBS: Superintendencia de Bancos y Seguros

SECAP: Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional

SEPS: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

SFPS: Sector Financiero Popular y Solidario

INTRODUCCIÓN

El presupuesto privado es una herramienta que permite el control de los recursos monetarios de manera eficiente y eficaz, con la finalidad de que se cumplan los distintos objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual, de la misma manera facilita la verificación de los resultados obtenidos con los presupuestados, con el propósito de que se tomen las medidas preventivas y correctivas en la entidad.

El presente proyecto integrador se encuentra estructurado en cuatro capítulos que se muestran a continuación:

En el primer capítulo, se realiza una reseña general de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., mediante la descripción de su estructura organizacional, los servicios que otorga a los socios cooperativistas, su ubicación dentro del ranking publicado por la SEPS. Además, se indica la importancia que tiene el presupuesto para la institución al estar vinculado a las diversas actividades del Plan Operativo Anual y por consiguiente al Plan Estratégico.

En el segundo capítulo, se detallan los conceptos teóricos en relación al sector financiero siendo éste el caso de estudio, a la vez, se establecen las definiciones relacionadas al presupuesto, su importancia, sus principios, sus ventajas y limitaciones, su clasificación, las etapas que lo conforman, especialmente la fase de evaluación, de la misma manera se muestra la clasificación de los indicadores que permiten el análisis del presupuesto.

En el tercer capítulo, se realiza un diagnóstico de la COAC Jardín Azuayo Ltda., a través de indicadores que evalúan la ejecución eficiente de los recursos financieros asignados al cumplimiento eficaz de las actividades y los objetivos contemplados en el Plan Operativo Anual, durante el año 2018. Por otra parte, se presenta un análisis situacional del presupuesto durante los últimos cinco años, posterior a ello, se elabora una comparación entre las cooperativas más representativas del Segmento 1, además se establece un plan de mejora que permita la toma de decisiones efectivas y oportunas.



Finalmente, en el cuarto capítulo se exponen las conclusiones y recomendaciones en base al plan de mejora, con el propósito de que la institución mejore la gestión presupuestaria.

JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto integrador se desarrolla en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., la cual es una institución financiera consolidada desde el año 1996, nace como respuesta de reconstrucción del desastre de La Josefina, como uno de los principales proyectos del programa "Paute Construye", esta entidad surge con 120 socios y actualmente cuenta con 478.949 miembros cooperativistas, por lo que mantiene vivo el propósito de colaboración y mejora continua de las condiciones de vida de sus socios y de las comunidades, mediante la prestación de servicios financieros y educación cooperativa.

El presupuesto se lleva a cabo en la cooperativa desde sus inicios, como herramienta que permite el control y el manejo de los recursos, mismo que se encuentra alineado al POA institucional, es a partir del año 2012 que se crea el Departamento de Presupuestos como parte de la Dirección Financiera, siendo ésta la responsable de la elaboración del presupuesto.

La Dirección Financiera mediante el apoyo del Departamento de Presupuestos, realiza el levantamiento, control y seguimiento del presupuesto institucional, cuyo proceso manifiesta ciertas deficiencias, debido a que a finales del primer trimestre del año 2018 se elaboran las primeras partidas presupuestarias de las principales cuentas, al ser un proceso de implementación los jefes de los diferentes departamentos no clasifican correctamente dichos gastos, lo cual dificulta la verificación oportuna de los recursos asignados.

Además, el Departamento de Presupuestos al recopilar la información proporcionada por los responsables departamentales no cuenta con información del presupuesto al día de la ejecución, lo que imposibilita su gestión eficiente para la toma de decisiones.

Por ello, es importante que se realice una evaluación presupuestaria, la cual analice la eficacia de su desempeño mediante el cumplimiento de las metas presupuestadas con las actividades y proyectos institucionales, mismos que se encuentran alineados al Plan Operativo Anual, así como la ejecución eficiente de los recursos financieros tanto en inversiones como en gastos asignados para su ejecución.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., quien ha mantenido un crecimiento institucional desde el año 1996, posee deficiencias tanto en la elaboración como en el monitoreo permanente del presupuesto, el cual se dificulta principalmente por la creación de las partidas presupuestarias a finales del primer trimestre del año 2018, el cual al ser un proceso de implementación ha ocasionado confusión a los usuarios al momento de clasificar dichos gastos, lo que impide la verificación oportuna de los recursos asignados haciendo que su control sea poco eficaz.

A la vez, posee deficiencias en cuanto al seguimiento del cumplimiento del presupuesto, lo que dificulta su gestión eficiente para la toma de decisiones, esto se ocasiona, porque la cooperativa no cuenta con información permanente de su ejecución, misma que es proporcionada por los responsables de los diferentes departamentos.

Debido a sus limitaciones, es necesario que se lleve a cabo una evaluación presupuestaria que mida la eficiencia en la gestión de los recursos financieros y su eficacia en el logro de las actividades y objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual y por consiguiente en la Planificación Estratégica.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Examinar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las inversiones, gastos y metas financieras establecidas en el presupuesto institucional y su incidencia en el Plan Operativo Anual, en el período 2018.

Objetivos específicos:

- Diagnosticar la situación actual presupuestaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.
- Evaluar el uso eficiente de los recursos financieros asignados al cumplimiento eficaz de las actividades y objetivos contemplados en el Plan Operativo Anual.
- Establecer las medidas correctivas necesarias a fin de mejorar la gestión presupuestaria, permitiendo la toma de decisiones efectivas y oportunas.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

Este proyecto integrador se lleva a cabo a través de una investigación descriptiva, en donde se da a conocer aspectos generales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., además, se aplica una investigación de tipo analítica, puesto que se realiza una evaluación a la ejecución de las variables que conforman el presupuesto.

A la vez, se aplica una investigación de tipo exploratoria, la cual determina la importancia de llevarse a cabo la evaluación permanente del presupuesto, mediante la ejecución eficiente de los recursos, mismos que contribuyen al eficaz cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual.

Método de investigación

Para el desarrollo del proyecto integrador se emplea el enfoque mixto, mediante una investigación tanto cualitativa como cuantitativa.

A través del enfoque cualitativo se realiza una entrevista que determine la situación actual del presupuesto, es decir su importancia, el personal que interviene y las metodologías empleadas para su elaboración, ejecución y evaluación.

Por otra parte, se emplea el enfoque cuantitativo debido a que se recolectan datos numéricos, estas cifras se comparan entre lo ejecutado y lo planificado, mediante el empleo de los diferentes indicadores que permiten la evaluación tanto del nivel de eficiencia de las distintas inversiones y gastos, así como su eficacia en el cumplimiento de las actividades y objetivos del Plan Operativo Anual.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA.

Introducción

Mediante el presente capítulo se presenta la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., en donde se muestra su estructura organizacional, los servicios que otorga a los socios cooperativistas, su ubicación dentro del ranking publicado por la SEPS, siendo la segunda cooperativa mejor posicionada del Segmento 1, al superar los \$80´000.000 de sus activos. A la vez, se indica la importancia que tiene el presupuesto para la institución al estar vinculado a las diversas actividades del Plan Operativo Anual y por consiguiente al Plan Estratégico

1.1. Aspectos generales

1.1.1. Historia

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., nace desde una perspectiva comunitaria pensando en el bienestar y porvenir de sus socios, este sentimiento surgió tras el desastre de la Josefina el cual ocasionó la pérdida de viviendas, cultivos, carreteras y con ello la esperanza de muchas personas. (Vázquez, Lalvay, & Vázquez , 2019)

Con el objetivo de afrontar esta tragedia se formó un comité denominado Paute construye, integrado por “delegados de barrios y comunidades afectadas, Concejo de Paute, Iglesia de Paute, Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay (CECCA)” Vásquez & González (como se cito en Vázquez et al., 2019).

El Comité fue el encargado de la reconstrucción de las viviendas y vías, de rehabilitar los servicios básicos, de distribuir los alimentos a las familias afectadas, de generar nuevas fuentes de trabajo, de mejorar las diferentes condiciones de vida, entre otras, para estos proyectos se dictaron varios talleres con la ayuda del SECAP, los cuales

incentivaron la formación de los habitantes afectados de las diferentes zonas. (Vázquez et al., 2019)

La población poseía la necesidad de poner en marcha lo aprendido, pero no contaba con los recursos suficientes, es ahí que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., nace el 6 de febrero de 1996 después de una Asamblea de socios Fundadores convocada por el Vicario de Paute, Padre Hernán Rodas. Esta cooperativa tuvo gran acogida por parte de la población lo que permitió su rápido crecimiento, en dos años ya contaba con sucursales en Pucará, Sigsig, Cañar, Cuenca y Nabón. (Vázquez et al., 2019)

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., no solo se enfocó en el financiamiento y ahorro de los socios, sino también en mejorar las condiciones de vida de la población, para ello realizó capacitaciones técnicas para mejorar la calidad y diseño de los productos artesanales. Además, se enfocó en la instrucción humana, es decir la formación de buenos ciudadanos preocupados por el ambiente en el que habitan, de esta manera se incentivó el comercio. (Vázquez et al., 2019)

Estas actividades que impulsan la interacción entre la población y la cooperativa se mantiene y se incrementa año a año, lo que le caracteriza como una “sociedad de personas, no de capitales” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., s.f.).

1.1.2. Misión

“Somos una cooperativa de ahorro y crédito segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles” (Manual Orgánico Funcional Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., 2019, pág. 10).

1.1.3. Visión

Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención, con una gestión participativa e incluyente, basada en calidad,

cercanía y servicio. (Manual Orgánico Funcional Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., 2019, pág. 10)

1.1.4. Objeto social

“La cooperativa tendrá como objeto social principal la realización de operaciones de intermediación financiera y la prestación de servicios financieros y de responsabilidad social con sus socios” (Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., 2013, pág. 1).

1.1.5. Principios

En el Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., se manifiesta los siguientes principios que la entidad cumple en el ejercicio de sus funciones:

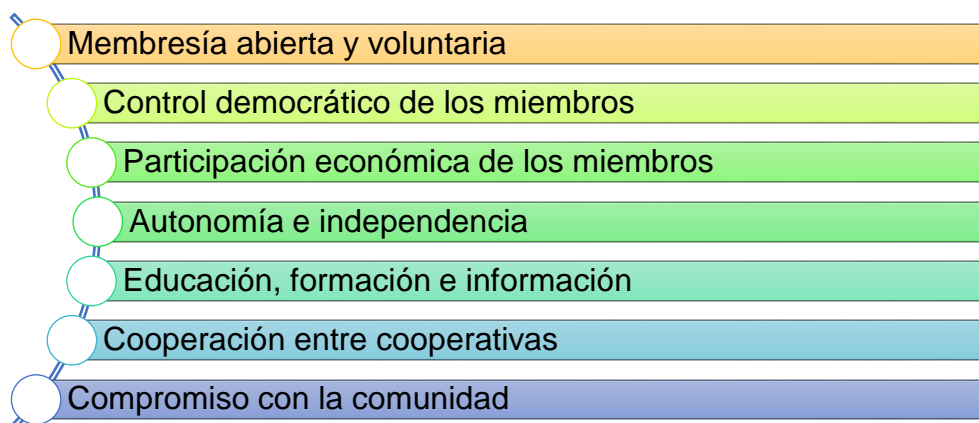


Gráfico 1: Principios COAC Jardín Azuayo Ltda.

Fuente: (Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., 2013, págs. 2-3)

Elaborado por: Autoras

1.1.6. Valores

Los valores institucionales son los siguientes:

Cuadro 1: Valores COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Valor | Concepto |
|--------------------|---|
| Solidaridad | Es la colaboración que se brinda para que se pueda ejecutar una acción. Es el apoyo, respaldo, protección, que cuando persigue una causa justa cambia el mundo, lo hace más solidario y cooperante. |

| | |
|--------------------------------|--|
| Apoyo mutuo | Es la reciprocidad que conlleva un beneficio mutuo. Es la unión de esfuerzos, trabajo en equipo. |
| Transparencia | Mostrarnos como somos, sin ocultar información que pueda afectar la gestión, desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano. |
| Compromiso | Es la decisión voluntaria de cumplir con capacidad y convicción las responsabilidades adquiridas con la finalidad de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y de la comunidad. |
| Honestidad | Es la virtud que caracteriza a las personas por el respeto a los principios morales, a las buenas costumbres, y a los bienes ajenos. |
| Fidelidad | Es la capacidad de no engañar, de ser leal, de no traicionar los principios, los valores y las actitudes cooperativistas, que nos permite identificarnos y comprometernos con una sociedad más cooperante. |
| Respeto a la Naturaleza | Es convivir en armonía con la naturaleza, en donde el ser humano se integra como un miembro más, en la búsqueda constante del Buen Vivir. |
| Integridad | Es la coherencia de lo que decimos con lo que hacemos en todo momento y en todo espacio, sea laboral, social y familiar, en base a los valores y principios cooperativos. |
| Confianza | Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los socios y comunidad han depositado en la cooperativa. |
| Responsabilidad | Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas, en conformidad a los valores y principios, código de ética y políticas establecidas en la cooperativa. |
| Democracia | Es un sistema de gobierno que reconoce al ser humano y le da responsabilidad para que la toma de decisiones responda a la voluntad y necesidad de la colectividad. |

Fuente: (Plan Estratégico COAC Jardín Azuayo Ltda. 2019 - 2023, 2019, págs. 6-9)

Elaborado por: Autoras

1.1.7. Políticas

Educación: La cooperativa ejecutará educación cooperativa permanente para fortalecer su memoria histórica e identidad a lo largo de las distintas generaciones, con cobertura hacia la comunidad.

Inclusión: La cooperativa generará acciones eficaces para garantizar la inclusión financiera, social y económica de sus socios.

Desconcentración y participación: La cooperativa mantendrá amplios espacios de participación y evaluación en las elecciones, en la rendición oportuna de cuentas, en la toma de decisiones estratégicas; construidas con la intervención local de sus socios, gobierno y administración desconcentrada.

Uso responsable de los recursos: La cooperativa garantizará el uso eficiente y eficaz de sus recursos, minimizando el impacto al ambiente.

Seguridad financiera: Las decisiones de la cooperativa garantizarán su solvencia, sostenibilidad, eficiencia e independencia financiera.

Comunicación: La cooperativa practicará una comunicación oportuna, incluyente y solidaria, que potencie la confianza y compromiso de socios, directivos, colaboradores y comunidad.

Igualdad de oportunidades: La cooperativa impulsará, en igualdad de condiciones, el fortalecimiento de capacidades de sus socios, directivos y colaboradores, en función de sus derechos y obligaciones.

Gráfico 2: Políticas COAC Jardín Azuayo Ltda.

Fuente: (Plan Estratégico COAC Jardín Azuayo Ltda. 2019 - 2023, 2019, pág. 10)

Elaborado por: Autoras

1.1.8. Base legal

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., constituye una entidad financiera de desarrollo social, que opera en la Región Sur del Ecuador. Se conformó en mayo de 1996, bajo el marco de supervisión del Ministerio de Bienestar Social No. 0836 del MBS (Mortgage-Backed Security), abriendo su primera oficina en el cantón Paute. (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2007, pág. 4)

A través de la Ley de Instituciones del Sistema Financiero y prescindiendo de su Ley de Cooperativas, la cooperativa ingresó al control de la Superintendencia de Bancos y Seguros, posteriormente a inicios de 2013 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., que estaba bajo el control de la SBS pasa al control de la SEPS. (Vázquez et al., 2019).

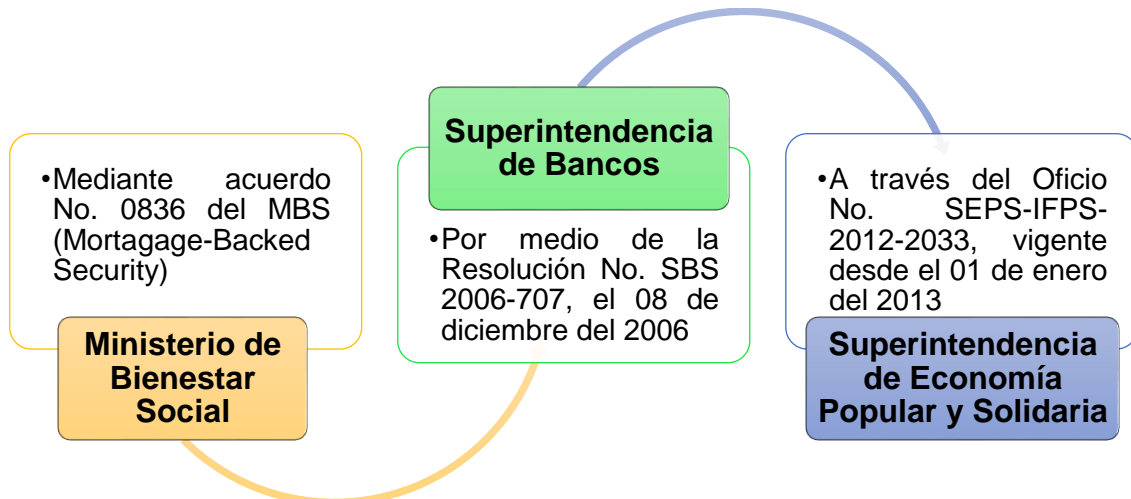


Gráfico 3: Proceso de transición de supervisión y control

Fuente: (Calle Urgilés & Lima León, 2016)

Elaborado por: Autoras

La cooperativa será de responsabilidad limitada a su capital social; la responsabilidad personal de sus socios estará limitada al capital que aportaren a la entidad. La cooperativa será de duración ilimitada, sin embargo, podrá disolverse y liquidarse por las causas y el procedimiento previstos en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. (Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., 2013, pág. 1)

La COAC Jardín Azuayo Ltda., con domicilio principal en Cuenca podrá abrir sucursales mediante autorización de la SEPS.

Para el desarrollo de sus actividades de manera eficiente la entidad estará sujeta a las siguientes disposiciones legales:

- Constitución de la República del Ecuador.

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Ley de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno.
- Código Monetario y Financiero.
- Código de Trabajo.
- Código de Ética.
- Estatuto
- Políticas internas
- Reglamentos
- Manual de funciones

A la vez, está sujeta a los siguientes organismos de control:

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Corporación de Seguro del Depósito, Fondos de Liquidez y Fondos de Seguros Privados.
- Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur

1.1.9. Cultura organizacional

La cultura organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2009) refleja los siguientes aspectos:

- El socio es el centro de la organización.
- Objetivo central de la cooperativa es el buen vivir de los socios y sus comunidades, para ello prestan servicios sociales y financieros.
- La cooperativa no se orienta por la rentabilidad sino por la cobertura de costos.
- Sociedad de personas que basa su trabajo en la confianza.
- La unidad de trabajo predominante es el equipo que es, en sí mismo, un elemento de integración.
- Procesos y recursos se adaptan constantemente para responder a la demanda y mantener un óptimo nivel de innovación.
- La cooperativa busca de manera sostenida mejorar la eficiencia y calidad de los servicios y la satisfacción de los socios.

- La tecnología se adapta a los procesos y a los servicios que presta.
- La división de responsabilidades responde al reconocimiento de las necesidades sociales y financieras del socio en su localidad.
- Las personas asumen responsabilidades completas, no sólo tareas.
- La cooperativa promueve el desarrollo personal y profesional de quienes trabajan en ella. (pág. 14)

1.1.10. Actores sociales

“Los actores claves en la gestión de la cooperativa están ubicados en las zonas rurales y urbanas, y conforman las diferentes unidades productivas y organizaciones vinculadas a la economía popular y solidaria” (Plan Estratégico COAC Jardín Azuayo Ltda. 2019 - 2023, 2019, pág. 12).

Los actores claves son los siguientes:

Actores claves de Jardín Azuayo

- Familias
- Unidades productivas
- Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria
- Jóvenes
- Jubilados
- Unidades educativas
- Migrantes
- Empleados públicos o privados
- Comerciantes

Gráfico 4: Actores claves COAC Jardín Azuayo Ltda.

Fuente: (Plan Estratégico COAC Jardín Azuayo Ltda. 2019 - 2023, 2019, pág. 12).

Elaborado por: Autoras

1.1.11. La estructura organizativa y administrativa

La COAC Jardín Azuayo Ltda., con la finalidad de propiciar la pertenencia y participación de los socios, mantiene una estructura organizativa-administrativa descentralizada y con ello promueve el desarrollo de la gobernabilidad y redistribuye el riesgo financiero. La estructura de gobierno se fundamenta en que en cada oficina está regida por el gobierno local, se fortalecen comisiones que se



articulan con la organización general, a través de sus representantes a la asamblea general y delegados que forman parte del Consejo Administrativo.

(Orellana S., 2009, pág. 19)

1.1.11.1. Organigrama circular

La COAC Jardín Azuayo Ltda., por la naturaleza de conformación, estructura de propiedad, y organización asociativa financiera, tiene como centro de gobierno al socio, cuya identificación de pertenencia se da a través de las asambleas locales, que designan directivas locales que apoyan mediante comisiones el desarrollo de cada oficina. (Orellana S., 2009, pág. 19)

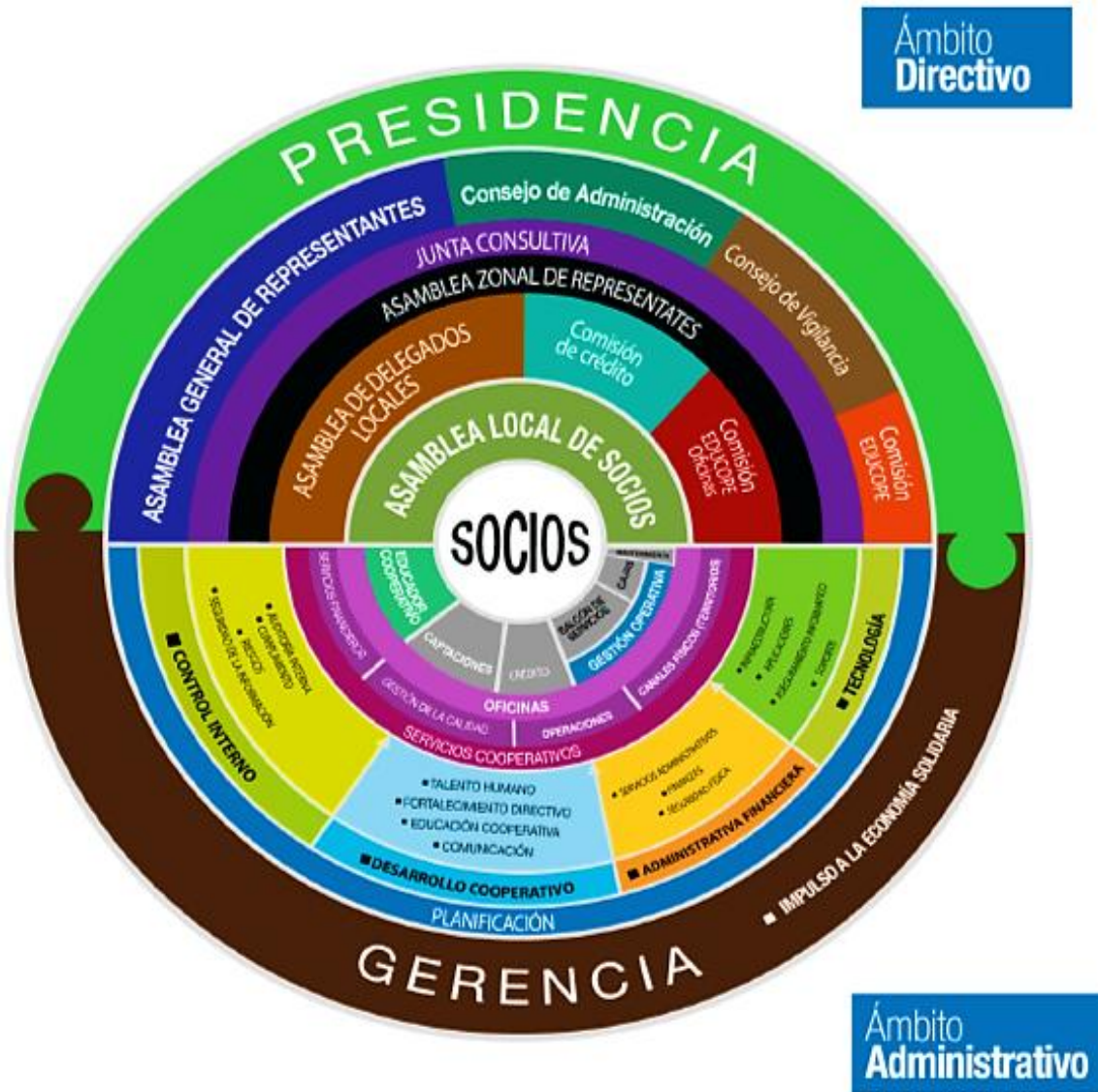


Ilustración 1: Organigrama circular COAC Jardín Azuayo Ltda.

Fuente: (Manual Orgánico Funcional Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., 2019, pág. 15)

1.1.11.2. Organigrama estructural

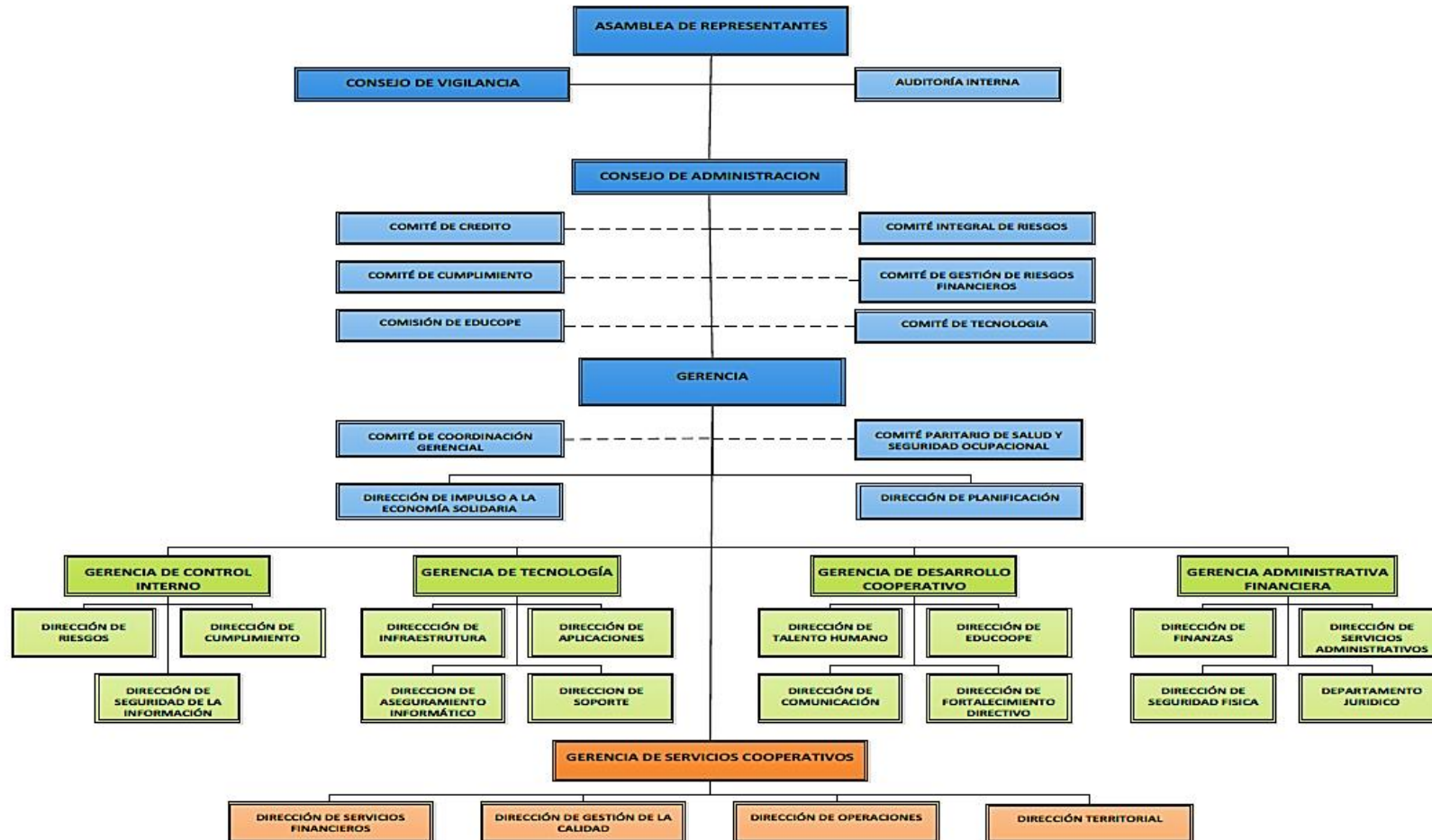


Ilustración 2: Organigrama estructural COAC Jardín Azuayo Ltda.

Fuente: (Manual Orgánico Funcional Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., 2019, pág. 14)

1.1.12. Gestión organizacional por procesos

En el Manual Orgánico Funcional Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2019) se estipula que la gestión organizacional por procesos se distribuye de la siguiente manera:

1.1.12.1. Procesos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.

Las actividades que se desarrollan en la COAC Jardín Azuayo Ltda., se constituyen en procesos necesarios para generar productos y servicios demandados por socios internos o externos. Se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión organizacional. (pág. 10)

1.1.12.1.1. Procesos estratégicos: “Orientan la gestión organizacional a través de la formulación de políticas, la expedición de directrices, normas, procedimientos, planes estratégicos, resoluciones e instrumentos para el funcionamiento de la cooperativa” (págs. 10-11). Está integrado por:

- Asamblea de Representantes
- Consejo de Administración
- Consejo de Vigilancia
- Gerencia
- Comités y Comisiones:
 - Comité de Crédito
 - Comité de Administración Integral de Riesgos
 - Comité de Cumplimiento
 - Comité de Gestión de Recursos Financieros
 - Comisión EDUCOOPE
 - Comité de Tecnología
 - Comité de Coordinación General
 - Comité Paritario de Seguridad y Salud Ocupacional



1.1.12.1.2. Procesos de asesoría y control: “Corresponden a procesos que brindan asesoría institucional y apoyan al control de la gestión de la entidad” (págs. 10-11). Está conformado por:

- Auditoría Interna
- Dirección de Planificación
- Dirección de Impulso a la Economía Solidaria
- Gerencia de Control de Interno
 - Dirección de Riesgos
 - Dirección de Cumplimiento
 - Dirección de Seguridad de la Información

1.1.12.1.3. Procesos de cadena de valor: “Son los responsables de generar, administrar y controlar el portafolio de productos y servicios, destinados a socios y clientes externos. Permiten cumplir con la misión institucional, los objetivos estratégicos y constituyen la razón de ser de la institución” (págs. 10-12). Está constituido por:

- Gerencia de Servicios Cooperativos
 - Dirección de Servicios Financieros
 - Dirección de Operaciones
 - Dirección de Gestión de la Calidad
 - Dirección Territorial

1.1.12.1.4. Procesos de apoyo: “Encaminados a generar servicios de apoyo para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos de cadena de valor, estratégicos y para sí mismos, con el fin de posibilitar la gestión organizacional” (págs. 10-12). Está integrado por:

- Gerencia de Tecnología
 - Dirección Infraestructura
 - Dirección de Aplicaciones
 - Dirección de Aseguramiento Informático
 - Dirección de Soporte

- Gerencia de Desarrollo Cooperativo
 - Dirección de Comunicación
 - Dirección de Talento Humano
 - Dirección de Fortalecimiento Directivo
 - Dirección Educación Cooperativa
- Gerencia Administrativa Financiera
 - Dirección de Finanzas
 - Dirección de Servicios Administrativos
 - Dirección de Seguridad Física
 - Departamento Jurídico

De acuerdo a la gestión organizacional por procesos la Dirección Financiera se encuentra integrado por los siguientes departamentos:

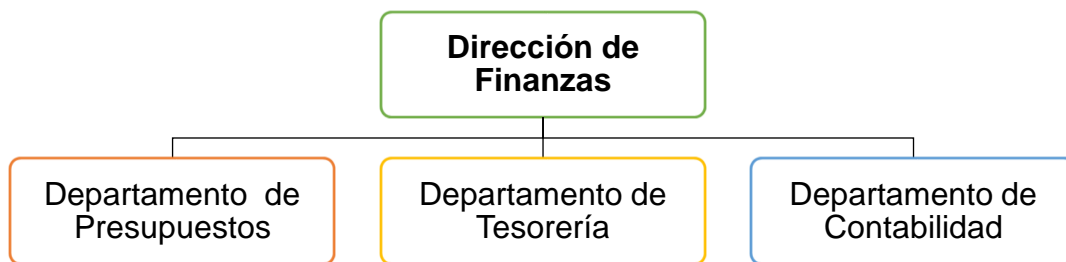


Gráfico 5: Organigrama Dirección Financiera

Fuente: (Manual Orgánico Funcional Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., pág. 12)

Elaborado por: Autoras

1.1.13. Servicios cooperativos

Cuadro 2: Servicios COAC Jardín Azuayo Ltda.

| | |
|-------------------------------|-------------------------------------|
| Servicios cooperativos | Ahorros |
| | Ahorros a la vista |
| | Certificado de Depósito |
| | Mi alcancía segura |
| | Transferencias bancarias nacionales |
| | SPI (Servicio de Pagos) |
| | Créditos |
| | Crédito ordinario |
| | Crédito sin ahorro |

| | |
|-------------------------------|--|
| Servicios cooperativos | Crédito Pymes |
| | Fondos administrados |
| | Servicios virtuales @toda hora |
| | JAWEB |
| | JA tarjeta |
| | Cajeros automáticos |
| | JA-migrante |
| | Pago de giros |
| | Envíos de giros MONEY GRAM |
| | Transferencias bancarias hacia y desde el extranjero |
| | Solidarios |
| | Fondo mortuario |
| | Seguro de desgravamen |
| | Recaudaciones y pagos |
| | Banco de Desarrollo Humano |
| | Convenios locales para recaudación |
| | Recaudaciones CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones) |
| | Recaudación de Empresa Eléctrica Regional CENTRO SUR |
| | Recaudación de OTECEL (Movistar) |
| | Recaudación RISE |
| | Matriculación Vehicular |
| | Recaudaciones de entidades del Sector público |
| | Recaudaciones ETAPA |
| Servipagos | |
| Facilidades | |
| Canje de efectivo | |

Fuente: (Portafolio de Servicios COAC Jardín Azuayo Ltda, 2014, pág. 2)

Elaborado por: Autoras

1.1.14. Oficinas

Actualmente la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., cuenta con 49 puntos de atención, mismos que de acuerdo a su ubicación, se encuentran clasificados en cinco zonas de la siguiente manera:

Cuadro 3: Oficinas COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Oficinas | | | | |
|-------------------|---------------------|---------------------|------------------------|---------------------|
| Zona Paute | Zona Jubones | Zona Oriente | Zona Cañar | Zona Cuenca |
| -Chordeleg | -Chilla | -Gualaquiza | -Azogues | -Cebollar |
| -Gualaceo | -Manú | -Limón | -Ventanilla 24 de Mayo | -Cuenca |
| -Palmas | -Nabón | -Macas | -Cañar | -Chola Cuenca |
| -Paute | -Oña | -Méndez | -El Tambo | -El Valle |
| -Sevilla de Oro | -Pasaje | -San Juan – Bosco | -Suscal | -El Vergel |
| -Sigsig | -Ponce Enríquez | -Sucúa | -La Troncal | -Feria Libre |
| | -Pucará | -Palora | -Playas | -Hurtado de Mendoza |
| | -San Fernando | -Huamboya | -Santa Elena | -Monay |
| | -Santa Isabel | | -Guayaquil | -Patamarca |
| | -Saraguro | | | -Totoracocha |
| | -Zaruma | | | -Yanuncay |
| | -Loja | | | -Ricaurte |
| | -Machala | | | |
| | -Zhiña | | | |

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., 2019)

Elaborado por: Autoras

1.1.15. FODA COAC Jardín Azuayo Ltda.

| | |
|---|--|
| <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> -El personal se mantiene motivado, con actitud positiva al cambio, dispuesto a resolver inquietudes de colaboradores. -Realiza capacitaciones en educación financiera en donde mantiene una valoración positiva por los participantes. -JA permite la inclusión y la democracia en donde brinda confianza, trato cordial y apertura al diálogo. -Ofrece una diversidad de productos de crédito, para cubrir las necesidades sus socios. -Posee una calificación de Riesgo (AA-) -Efectúa convenios con diferentes organizaciones de la EPS. | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ausencia de planes de sucesión de puestos claves. -Ausencia de renovación en la metodología de rendición de cuentas. -Carece de evaluaciones periódicas relacionadas al conocimiento de manuales, políticas y procesos. -Dificultades en la gestión de reclamos, a través del call center. -El control del gasto operativo es manual. -Falta de evaluaciones de impacto entre la cooperativa y la comunidad. |
| <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ampliación de canales de servicios por el desarrollo de la tecnología. -Crecimiento potencial de colocaciones y captaciones. -Alianzas con otras instituciones para impulsar el desarrollo local. -JA es un referente internacional. | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desconocimiento de las diferencias entre bancos y cooperativas por parte de la ciudadanía. -Creación de cooperativas con deficiencias en el gobierno corporativo y fracasan. -Promoción agresiva por las cooperativas de ahorro y crédito. -Incertidumbre en temas políticos y económicos. |

FODA

Gráfico 6: FODA COAC Jardín Azuayo Ltda.

Fuente: (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., 2019)

Elaborado por: Autoras

1.1.16. Segmentación COAC Jardín Azuayo Ltda.

Al concluir el año 2018 de acuerdo al boletín financiero expedido por la SEPS, en base a los estados financieros presentados por las entidades del sector financiero popular y solidario, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., se encuentra ubicada dentro del Segmento 1.

Tabla 1: Ranking Segmento 1

| Posición | Entidad | Activos (\$) |
|----------------------|--|----------------------------|
| 1 | Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. | \$ 1.919.745.061,04 |
| 2 | Jardín Azuayo Ltda. | \$ 857.441.902,50 |
| 3 | Policía Nacional Ltda. | \$ 773.424.593,96 |
| 4 | Cooprogreso Ltda. | \$ 502.877.256,92 |
| 5 | 29 de Octubre Ltda. | \$ 492.720.652,97 |
| 6 | Oscus Ltda. | \$ 373.253.867,10 |
| 7 | San Francisco Ltda. | \$ 330.390.740,64 |
| 8 | Alianza del Valle Ltda. | \$ 309.910.570,55 |
| 9 | Riobamba Ltda. | \$ 306.472.018,49 |
| 10 | De la Pequeña Empresa de Cotopaxi Ltda. | \$ 304.148.805,78 |
| 11 | Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda. | \$ 290.988.765,77 |
| 12 | Andalucía Ltda. | \$ 256.108.816,31 |
| 13 | De la Pequeña Empresa Biblian Ltda. | \$ 229.677.185,75 |
| 14 | Mushuc Runa Ltda. | \$ 225.533.627,85 |
| 15 | Caja Central FINANCOOP | \$ 211.116.068,69 |
| 16 | Tulcán Ltda. | \$ 198.596.986,15 |
| 17 | El Sagrario Ltda. | \$ 186.860.232,93 |
| 18 | Atuntaqui Ltda. | \$ 185.549.184,33 |
| 19 | 23 de Julio Ltda. | \$ 179.156.885,23 |
| 20 | Pablo Muñoz Vega Ltda. | \$ 176.583.411,57 |
| 21 | Cámara de Comercio de Ambato Ltda. | \$ 152.754.239,51 |
| 22 | San José Ltda. | \$ 152.522.611,14 |
| 23 | De los Servidores Públicos del Ministerio de Educación y Cultura | \$ 151.045.396,73 |
| 24 | De la Pequeña Empresa de Pastaza Ltda. | \$ 138.709.112,61 |
| 25 | Fernando Daquilema | \$ 138.522.911,32 |
| 26 | Chibuleo Ltda. | \$ 134.180.487,09 |
| 27 | Pilahuin Tío Ltda. | \$ 128.934.371,88 |
| 28 | Santa Rosa Ltda. | \$ 123.290.395,63 |
| 29 | Ambato Ltda. | \$ 110.578.244,97 |
| 30 | 15 de Abril Ltda. | \$ 83.116.661,52 |
| 31 | Construcción Comercio y Producción Ltda. | \$ 73.965.209,86 |
| Total general | | \$ 9.698.176.276,79 |

Fuente: (SEPS - Sistema de Acopio integral - Estructura de estados financieros mensuales, 2019)

Elaborado por: Dirección Nacional de Estadísticas y Estudios de la EPS y SFPS

De acuerdo al ranking del sector financiero popular y solidario Segmento 1, período del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018, la COAC Jardín Azuayo Ltda., ocupa el segundo lugar con un nivel de activos de \$857.441.903, siendo una de las cooperativas más representativas del país.

1.2. Situación financiera y presupuestaria

1.2.1. Estados financieros

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., dispone de los siguientes estados financieros:

Tabla 2: Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Estado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2018 | |
|--|---------------------------------|
| Activo | |
| Fondos Disponibles | \$ 65.343.669,12 |
| Inversiones | \$ 96.267.826,75 |
| Cartera de Crédito | \$ 652.027.632,00 |
| Cuentas por Cobrar | \$ 8.834.123,99 |
| Bienes Realizables | \$ 469.040,72 |
| Activos Fijos | \$ 15.368.187,82 |
| Otros Activos | \$ 19.131.422,10 |
| Total Activo | <u>\$ 857.441.902,50</u> |
| Pasivo | |
| Obligaciones con el Público | \$ 658.246.669,90 |
| Obligaciones Inmediatas | \$ 216.411,99 |
| Cuentas por Pagar | \$ 25.995.891,25 |
| Obligaciones Financieras | \$ 49.659.571,04 |
| Otros Pasivos | \$ 1.162.417,25 |
| Total Pasivo | <u>\$ 735.280.961,43</u> |
| Patrimonio | |
| Capital Social | \$ 29.730.426,06 |
| Reservas | \$ 77.135.289,36 |
| Otros Aportes Patrimoniales | \$ - |
| Superávit por valuaciones | \$ 3.074.565,88 |
| Resultados | \$ - |
| Resultado del Ejercicio | \$ 12.220.659,77 |
| Total Patrimonio | <u>\$ 122.160.941,07</u> |

| | |
|----------------------------------|--------------------------|
| Total Pasivo + Patrimonio | \$ 857.441.902,50 |
|----------------------------------|--------------------------|

Fuente: (Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

Elaborado por: Autoras

Tabla 3: Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. | |
|--|-------------------------|
| Estado de Resultados | |
| Al 31 de diciembre de 2018 | |
| Ingresos | |
| Intereses y Descuentos Ganados | \$ 94.653.875,59 |
| Comisiones Ganadas | \$ 437.076,33 |
| Utilidades Financieras | \$ 818.757,65 |
| Ingresos por Servicios | \$ 674.889,51 |
| Otros Ingresos Operacionales | \$ 40.445,83 |
| Otros Ingresos | \$ 2.494.896,85 |
| Total Ingresos | \$ 99.119.941,76 |
| Gastos | |
| Intereses Causados | \$ 38.901.388,86 |
| Comisiones Causadas | \$ 40.889,27 |
| Pérdidas Financieras | \$ 144.605,44 |
| Provisiones | \$ 9.170.682,23 |
| Gastos de Operación | \$ 30.003.998,72 |
| Otras Pérdidas Operacionales | \$ 40.655,50 |
| Otros Gastos y Pérdidas | \$ 282.512,53 |
| Impuestos y Participación Empleados | \$ 8.314.549,44 |
| Total Gastos | \$ 86.899.281,99 |
| Resultados del Ejercicio | \$ 12.220.659,77 |

Fuente: (Estado de Resultados COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

Elaborado por: Autoras

1.2.2. Presupuesto institucional

El presupuesto es una herramienta que gestiona de manera anticipada los gastos e inversiones de un período, es por ello que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., requiere de la participación activa de la Dirección Financiera con el apoyo del Departamento de Presupuestos y la interacción de la Dirección de Planificación para la elaboración de un presupuesto participativo, mismo que se alinea al Plan Operativo Anual conforme a las políticas establecidas, tal es el caso de la fecha máxima de su aprobación por el Consejo de Administración antes del 15 de



diciembre del año anterior a ejecutar, así como el crecimiento de la cuenta Gasto no supere al del Activo, y por otra parte, que el incremento de la cuenta Patrimonio sea igual o mayor al crecimiento del Activo. **(Anexo No. 2)**

El Manual Gestión del Presupuesto (2015), establece que para la elaboración se analizan aspectos como:

- **Crecimiento de captaciones y colocaciones.-** Se obtiene mediante el análisis histórico del cumplimiento de metas, el análisis de mercado financiero y entorno y el análisis cantonal para la propuesta de metas de crecimiento.
- **Metas financieras institucionales.-** Conjunto de indicadores que permiten evaluar el comportamiento de la institución.
- **Balances financieros presupuestarios.-** Se elaboran en base a proyecciones en función de los niveles de liquidez y los niveles de transaccionalidad de los servicios existentes y los nuevos servicios a implementarse por la cooperativa. (págs. 8-19)

Una vez analizados estos elementos el Director de Presupuestos debe entregar la proforma presupuestaria ajustada, la misma que contiene los techos presupuestarios de inversión y gastos al Consejo de Administración hasta la primera semana de noviembre.

Posterior a ello el Departamento de Presupuestos interactúa con la Dirección de Planificación y las instancias pertinentes en la asignación de las inversiones y gastos presupuestados a los diferentes POAs de áreas, así como a los distintos planes, mismos que se consolidan en el POA institucional.

En diciembre se aprueba el presupuesto por el Concejo de Administración con datos reales a noviembre, proyectado el mes de diciembre.

Finalmente, en el mes de enero se actualiza la proforma presupuestaria con los datos reales a diciembre.

El presupuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., de acuerdo a las características que presenta, se lo clasifica dentro de los siguientes tipos:

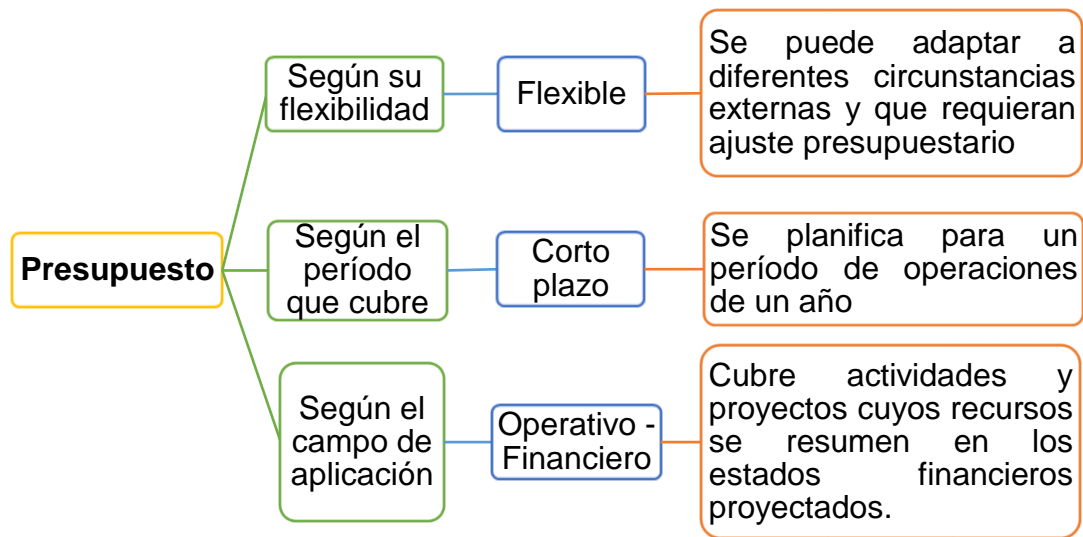


Gráfico 7: Clasificación presupuesto COAC Jardín Azuayo Ltda.

Fuente: (Manual Gestión del Presupuesto, 2015, pág. 7).

Elaborado por: Autoras

1.2.3. Plan Operativo Anual

El Plan Operativo Anual (POA) establecido para el año 2018 por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., se encuentra alineado a las objetivos, estrategias y actividades del Plan Estratégico 2014-2018, los cuales se ubican de acuerdo a cuatro perspectivas, que se distribuyen de la siguiente manera:

Cuadro 4: Objetivos estratégicos 2014 -2018

| Perspectiva | Objetivos |
|-----------------------------|---|
| Financiera | <ul style="list-style-type: none"> • Solvencia financiera • Calidad de gestión de crédito • Objetivos productivos • Eficiencia administrativa • Eficiencia financiera |
| Socios, clientes, comunidad | <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de cobertura y participación • Incidencia en el desarrollo socioeconómico mediante el enfoque de crédito • Estructura de las Obligaciones con el Público • Ampliación de servicio de remesas • Transaccionalidad, a través de medios electrónicos • Socios activos y calidad de atención • Oportunidad – agilidad en prestación del servicio |



| | |
|------------------------------|---|
| Socios, clientes, comunidad | <ul style="list-style-type: none">• Enfoque a jóvenes• Fortalecimiento de OEPS y sector productivo |
| Procesos internos | <ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de tecnología de la información• Gestión de procesos y control |
| Aprendizaje y Talento Humano | <ul style="list-style-type: none">• Educación cooperativa para socios y comunidad• Sistema de formación-capacitación• Competencias del personal• Clima laboral favorable |

Fuente: (Plan Estratégico COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014 - 2018 , 2014)

Elaborado por: Autoras

En el Plan Operativo Anual se establecen las metas a realizarse en el nuevo año, debido a que comprende los proyectos, actividades, así como los planes institucionales, tales como: Plan anual de Compras, Plan anual de Incorporación de Personal, Plan anual de Promoción y Comunicación, Plan anual de Seguridad de la Información, mismos que deben ser presentados hasta la tercera semana de noviembre con el fin de ser consolidados y con ellos elaborar el POA institucional. (Manual Gestión del Presupuesto, 2015, págs. 14-15)

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

En este capítulo se encuentran las referencias teóricas en relación al presupuesto, enfocados al proceso de elaboración, seguimiento, control, así como la importancia de la evaluación de su ejecución real frente a lo planificado mediante indicadores, aplicado al sistema financiero siendo el caso de estudio el sector cooperativista.

2.1. Sistema financiero

Conjunto de instituciones que funcionan como intermediarios financieros los cuales canalizan el ahorro mediante la captación de depósitos del público y los prestan a los demandantes de recursos, haciendo que los fondos lleguen desde las personas que tienen recursos monetarios excedentes hacia las personas que los necesitan, lo que permite el desarrollo de la actividad económica. (Superintendencia de Bancos, s.f.)

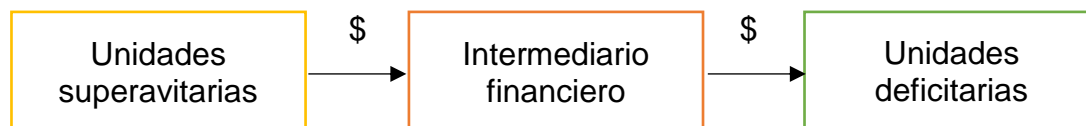


Gráfico 8: Financiación a través de un intermediario financiero

Fuente: (Tong, 2013, pág. 288)

Elaborado por: Autoras

2.1.1. Captación

“Constituyen todos los recursos del público que han sido depositados en una institución financiera, a través de depósitos a la vista y depósitos a plazo u otros mecanismos” (Superintendencia de Bancos, s.f.).

2.1.2. Colocación

“Es un contrato por el cual una entidad financiera pone a disposición del cliente cierta cantidad de dinero, el cual deberá de devolver con intereses y comisiones según los plazos pactados” (Superintendencia de Bancos, s.f.).

2.1.3. Sistema financiero nacional

De acuerdo al Art. 160 del Código Orgánico Monetario y Financiero (2019) el sistema financiero nacional está integrado por:

- Sector financiero público
- Sector financiero privado y
- Sector financiero popular y solidario (pág. 78)

2.1.3.1. Sector Financiero Popular y Solidario (SFPS)

De acuerdo al Art. 78 de Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, (2018) “... integran el sector financiero popular y solidario las cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro” (pág. 24).

2.2. Sector cooperativo

Conjunto de cooperativas conocidas como sociedades de personas, las cuales se unen de forma voluntaria con la finalidad de satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, a través de una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, 2018)

2.2.1. Tipos de cooperativas

Existen diversos tipos de cooperativas según la actividad principal que vayan a desarrollar, según el Art. 23 de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2018) se clasifican en:

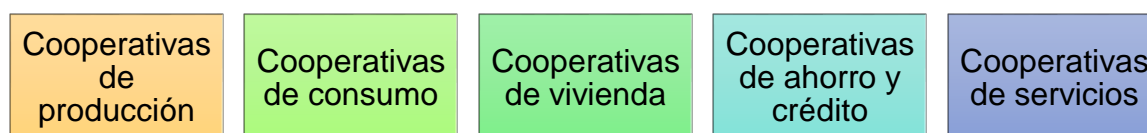


Gráfico 9: Tipos de cooperativas

Fuente: (Tong, 2013, pág. 288)

Elaborado por: Autoras

2.2.1.1. Cooperativas de ahorro y crédito

Organizaciones formadas por personas naturales o jurídicas que se unen voluntariamente previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, acatando las regulaciones emitidas por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, con el objetivo de realizar actividades de intermediación financiera y de responsabilidad social con sus socios, con clientes o terceros. (Código Orgánico Monetario y Financiero, 2019)

El 23 de febrero de 2015 la Junta de Regulación Monetaria y Financiera (2015) mediante resolución No. 038-2015-F emite la “Norma para la segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario”, la cual de acuerdo al Art. 1 menciona que “las entidades del sector financiero popular y solidario de acuerdo al tipo y al saldo de sus activos se los ubica dentro de los siguientes segmentos:” (pág. 1).

Tabla 4: Segmentación de las entidades del sector financiero popular y solidario

| Segmento | Activos (\$) |
|----------|-------------------------------------|
| 1 | Mayor a 80'000.000 |
| 2 | Mayor a 20'000.000 hasta 80'000.000 |
| 3 | Mayor a 5'000.000 hasta 20'000.000 |
| 4 | Mayor a 1'000.000 hasta 5'000.000 |
| 5 | Hasta 1'000.000 |

Fuente: (Junta de Regulación Monetaria y Financiera, 2015, pág. 1)

Elaborado por: Autoras

2.3. Planificación empresarial

“Proceso a través del cual la dirección decide los objetivos generales de la empresa, los recursos que han de utilizarse para conseguirlos y los criterios a seguir para la utilización de estos recursos” (Tovar Jiménez, 2014, pág. 15).

“Dentro del proceso de planificación se destaca el papel fundamental del proceso presupuestario. La confección de presupuestos permite cuantificar lo que va a ocurrir en el futuro,... anticiparse y tomar decisiones que considere oportunas” (pág. 16).

De acuerdo a su periodicidad la planificación se los puede distinguir entre:

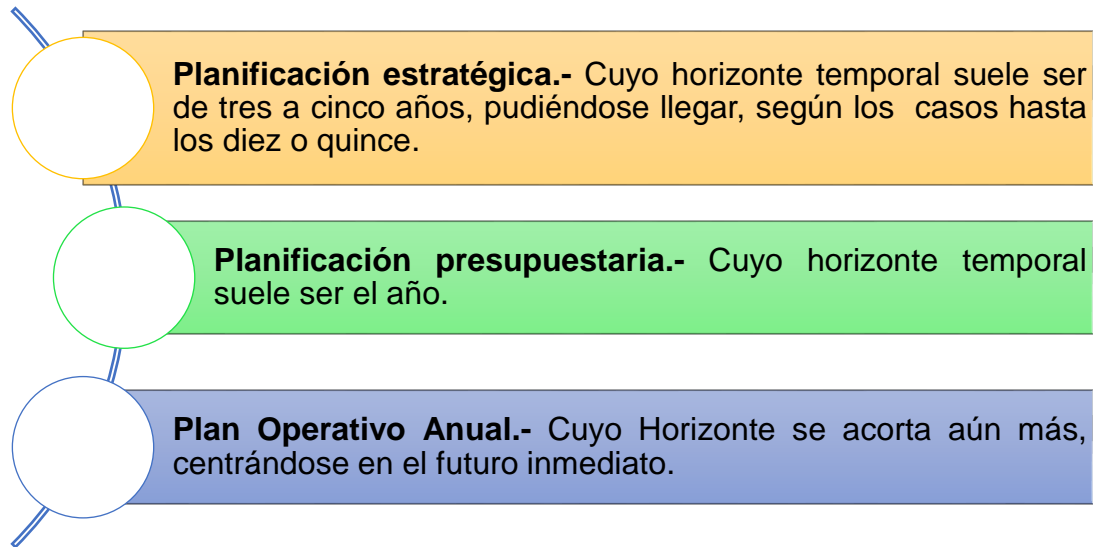


Gráfico 10: Tipos de planificación empresarial

Fuente: (Tovar Jiménez, 2014, pág. 16)

Elaborado por: Autoras

2.3.1. Planificación estratégica

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones para el futuro, mediante la formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es la determinación de estrategias para alcanzar dichos objetivos, adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (CEPAL, 2011)

Además, según Tovar Jiménez (2014) “la planificación estratégica integra a todos los departamentos empresariales,... y tiene por objeto formular e implementar las decisiones que permiten a la empresa alcanzar sus objetivos” (pág. 16).

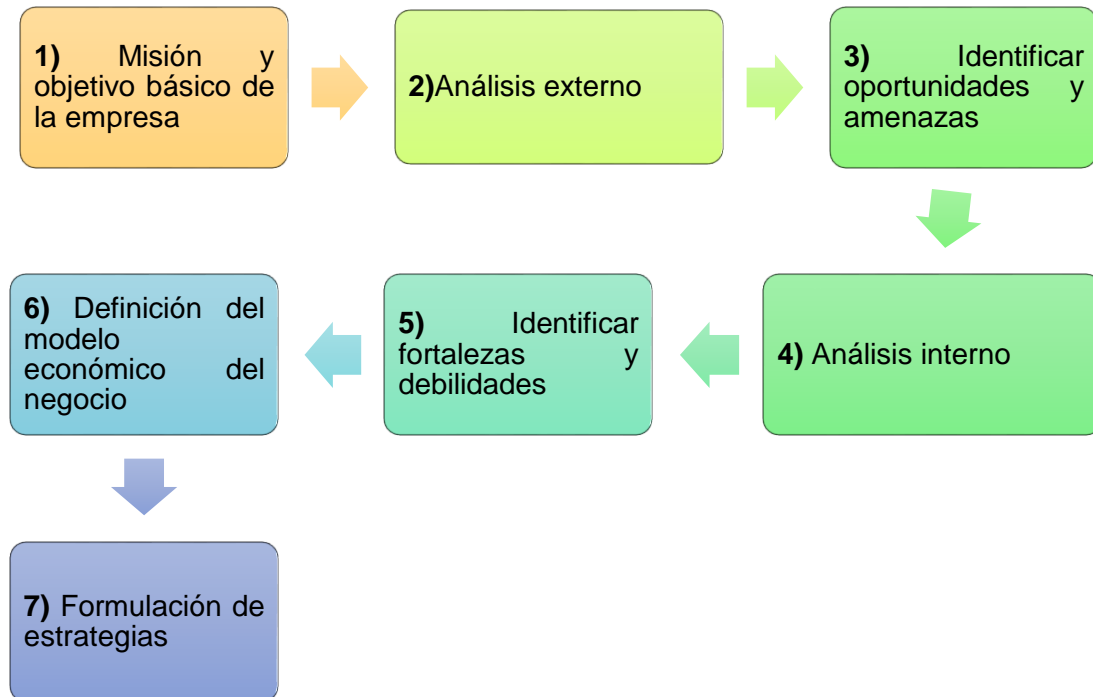


Gráfico 11: Proceso de planificación estratégica

Fuente: (Tovar Jiménez, 2014, pág. 17)

Elaborado por: Autoras

2.3.2. Plan Operativo Anual (POA)

“Es un plan concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico” (Sandoval, s.f., pág. 1).

2.3.2.1. Planificación económica – financiera

Tovar Jiménez (2014) afirma que “La planificación financiera consiste en elaborar, a partir de la información suministrada por el resto de responsables departamentales... unos documentos previsionales que anticipen” lo siguiente:

- El resultado económico de las operaciones propuestas.
- Detección de las necesidades financieras previstas.
- La estrategia financiera que permita obtener los fondos necesarios y aseguren la viabilidad financiera de la empresa. (pág. 15)

Tovar Jiménez también afirma que el Director Financiero es quien realiza los siguientes documentos indispensables para la buena marcha de la empresa:

- La cuenta de resultados provisional, un documento en el cual se recojan los ingresos y gastos previstos.
- El presupuesto de tesorería, donde se muestran los cobros y pagos previstos.
- El balance previsional, que represente la situación patrimonial futura. (pág. 15)

2.3.3. Presupuesto

2.3.3.1. Etimología y concepto

La palabra presupuesto se compone de dos palabras en latín:

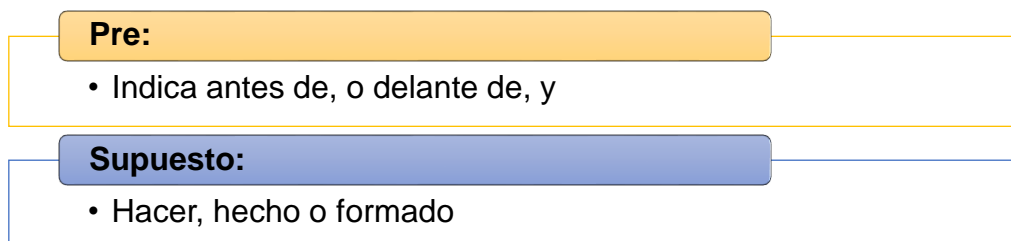


Gráfico 12: Etimología y concepto del presupuesto

Fuente: (Del Rio González, Del Rio Sánchez , & Del Rio Sánchez, 2009, págs. 1-2)

Elaborado por: Autoras

Según Rodríguez Perez (2016) el presupuesto es una “herramienta para la planificación de actividades, de una acción o de un conjunto de acciones, reflejadas en cantidades monetarias y que determina de manera anticipada las líneas de acción que se seguirán en el transcurso de un período determinado” (pág. 12).

Rodríguez Perez además señala que “El presupuesto debe estar en correspondencia con la planificación estratégica de la organización y los objetivos fijados en la misma” (pág. 11)

Por otra parte, Cárdenas & Nápoles (2008) lo considera como “un instrumento elaborado con datos estimados y pronosticados que deben ser utilizados por las empresas para dirigir todas sus operaciones, cuyos contenidos se comparan contra los todos reales del mismo período” (pág. 28).

2.3.3.2. Función del presupuesto

La función del presupuesto es la de ser el control financiero de la organización, ...ser el proceso para descubrir que es lo que está haciendo y comparar los resultados obtenidos con los correspondientes datos presupuestados a fin de verificar los logros o remediar las diferencias. Consecuentemente, el control presupuestario deberá desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización. (Rodríguez Perez, pág. 11).

2.3.3.3. Bases para la presupuestación

Bases para la presupuestación

- La administración debe saber a dónde quiere llevar a su organización y estar convencido y comprometido con el plan para lograrlo.
- Monitorear su entorno, tanto interno como externo, para que en forma oportuna, diseñe estrategias correspondientes.
- Diseñar e integrar una estructura organizacional acorde con el plan, sus metas, tácticas y objetivos estratégicos.
- Ubicar sus planes dentro de un segmento de tiempo.
- Desarrollar un manual de organización administrativo, que incluya un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Desarrollo de capacitación presupuestal en todos los niveles, que permita el buen manejo de los recursos de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.
- Seguimiento constante del logro de los planes.

Gráfico 13: Bases para la presupuestación

Fuente: (Pacheco Coello, 2015, pág. 12)

Elaborado por: Autoras

2.3.3.4. Importancia

De acuerdo a lo que menciona Rincón Soto (2012) un presupuesto correctamente estructurado permite:

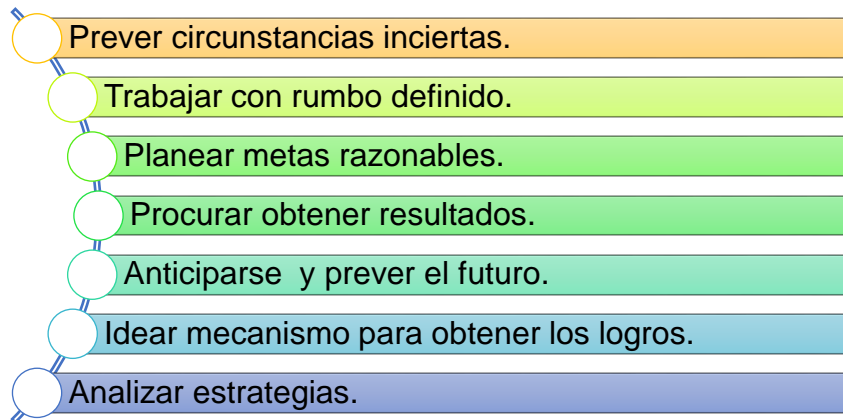


Gráfico 14: Importancia del presupuesto

Fuente: (Rincón Soto, 2012, pág. 4)

Elaborado por: Autoras

2.3.3.5. Principios de la presupuestación:

Cuadro 5: Principios de la presupuestación

| Principios de previsión | |
|--------------------------------------|--|
| De predictibilidad | Es posible pronosticar algo que ha de suceder o que queremos que suceda. |
| De determinación cuantitativa | Se debe determinar en unidades monetarias las actividades programadas para ejecutar los planes de la empresa durante el período presupuestal. |
| De objetivo | Puede preverse algo siempre y cuando se busque un objetivo. |
| Principios de planeación | |
| De precisión | Los presupuestos son planes de acción y deben expresarse de manera precisa y concreta. |
| De costeabilidad | El beneficio de instalación del sistema de control presupuestal debe superar el costo de instalación y funcionamiento del sistema. |
| De flexibilidad | Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, en razón de hechos totalmente imprevisibles y de las circunstancias que hayan variado después de la previsión. |
| De unidad | Debe existir un solo presupuesto para cada función y todos lo que aplican a la empresa debe estar debidamente coordinados. |
| De confianza | El decidido apoyo y la convicción en los principios, al igual que la eficiencia del control presupuestal por parte de todos los directivos de la empresa, son fundamentales para el éxito del presupuesto. |

| | |
|--|--|
| De participación | Es esencial que en la planeación y en el control de los negocios intervengan todos los empleados. |
| De oportunidad | Los planes deben de estar completamente preparados antes de iniciar el período presupuestal, para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos. |
| De contabilidad para áreas de responsabilidad | La contabilidad, además de cumplir los postulados de la contabilidad general, debe servir a nivel de cada una de las áreas |
| Principios de organización | |
| De orden | La planeación y el control presupuestal se deben fundamentar en una organización formal trazada en organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad precisas y en las funciones de cada miembro del grupo directivo, detallando deberes y responsabilidades. |
| De comunicación | Este principio entraña que dos o más personas, o si es el caso, que todos los implicados, entiendan del mismo modo un asunto determinado, de manera oportuna y concisa. |
| Principios de dirección | |
| De autoridad | La autoridad lleva consigo implícita la responsabilidad. Este principio establece la delegación de autoridad no sea jamás absoluta, como para eximir totalmente al funcionario de la responsabilidad final que le cabe por las actividades bajo su jurisdicción. |
| De coordinación | El interés general debe prevalecer sobre el interés particular. Las áreas deben armonizar sus esfuerzos para lograr los objetivos y metas de la organización. |
| Principios de control | |
| De reconocimiento | Es necesario reconocer o dar crédito al individuo por sus éxitos, así como llamarlo al orden y/o aconsejarlo por sus faltas y omisiones. |
| De excepción | Recomienda que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales, sin preocuparse por los asuntos que deben marchar de acuerdo con los planes. |
| De normas | Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa. |
| De conciencia de costos | Para el éxito del negocio, se debe tener consciencia de que cada decisión de un individuo tiene algún efecto sobre los costos. |

Fuente: (Burbano Ruiz, 2011, págs. 22-24)

Elaborado por: Autoras

2.3.3.6. Ventajas y limitaciones del presupuesto

Cuadro 6: Ventajas y limitaciones del presupuesto

| Ventajas | Limitaciones |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Determina si los recursos están disponibles para ejecutar las actividades.• Recoge decisiones que reporten mayores beneficios a la empresa.• Analiza de manera anticipada los riesgos y oportunidades.• Optimiza los resultados mediante el manejo correcto de los recursos.• Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades.• Identifica las políticas que son necesarias para alcanzar los objetivos. | <ul style="list-style-type: none">• La precisión de sus datos depende del juicio o de la experiencia de quienes lo determinaron.• Es solo una herramienta de la gerencia.• Su implementación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período, cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución, esté plenamente convencido de las necesidades del mismo. |

Fuente: (Burbano Ruiz, 2011, pág. 17)

Elaborado por: Autoras

2.3.3.7. Tipos de presupuestos

Según la clase de entidad

- **Presupuesto público:** Desarrollado por las entidades de carácter público, tiene como objetivo el prestar servicios comunales para dar un mejor nivel socioeconómico y cultural de la sociedad (beneficio social).
- **Presupuesto privado:** Desarrollado por las entidades de carácter privado. Tiene como objetivo el de obtener beneficios de carácter económico.

Según el procedimiento

- **Presupuesto histórico:** Aquel que tiene en cuenta el comportamiento o datos estadísticos de un período determinado para su elaboración.
- **Presupuesto de base cero:** Elaborado sin tener en cuenta datos estadísticos, a lo sumo el año anterior, realizando un análisis de las actividades que se van proyectar para un período determinado.

Según su flexibilidad

- **Presupuesto fijo o rígido:** Considera un solo nivel de producción en un período proyectado. No permite cambios si surgen cambios en la producción.
- **Presupuesto flexible o variable:** Se puede ir ajustando de acuerdo con los diferentes niveles de producción.

Según el campo de aplicación

- **Operacional:** Se realiza teniendo en cuenta las cuentas del Estado de Resultados, con el fin de calcular la posible utilidad o pérdida del período proyectado.
- **Financiero:** Se realiza teniendo en cuenta las cuentas del Balance General, con el fin de establecer la situación económica y financiera en un período proyectado.

Según su cubrimiento

- **Presupuesto sectorial:** Se le hace a un departamento o división de una empresa o a una línea de producto; por distrito o por zonas, por períodos intermedio de tiempo.
- **Presupuesto integral:** Aquel que toma a la empresa como unidad.

Según el período que cubre

- **A largo plazo:** Considera períodos superiores a un año elabora en términos amplios.
- **A corto plazo:** Considera un período de un año. Se elabora por trimestre y el primer trimestre por meses.

Gráfico 15: Tipos de presupuestos
Fuente: (Polo García, 2017, págs. 4-9)
Elaborado por: Autoras

2.3.3.8. Diferencias entre presupuesto público y privado

Cuadro 7: Diferencias entre presupuesto público y privado

| Tipo de Presupuesto | Público | Privado |
|---------------------|---|--|
| Elaboración | Elaboran los gobiernos | Elaboran la empresas particulares |
| Finalidad | Satisfacer las necesidades sociales para lograr la estabilidad económica | Obtención de utilidades |
| Estimación | a) Estiman y ordenan los gastos por importancia. b) Determinan la forma de cubrirlos | a) Estiman sus ingresos b) Predeterminan su distribución y aplicación conforme a su importancia |

Fuente: (del Río González, del Río Sánchez, & del Río Sánchez, 2009)

Elaborado por: Autoras

2.3.3.9. Etapas de preparación del presupuesto

Según lo establece Burbano Ruiz (2011) para preparar el presupuesto se deben de considerar las siguientes etapas:

Preiniciación.- Se analizan las tendencias de los principales indicadores empleados para calificar la gestión gerencial, se evalúa los factores no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento de la empresa, de manera que exista objetividad al tomar decisiones.

Elaboración del presupuesto.- Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual estos planes adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.

Ejecución.- Es la puesta en marcha de los planes, con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados.

Control.- Monitoreo, seguimiento y acompañamiento en tiempo real, se puede determinar hasta que punto puede marchar la empresa con el presupuesto como patrón de medida, mediante el ejercicio cotidiano del control se comparan los pronósticos con la realidad.

Evaluación.- Al finalizar el período para el cual se elaboró el presupuesto, se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones, sino el comportamiento de todas y cada unas de las funciones y actividades empresariales.

Gráfico 16: Etapas de preparación del presupuesto

Fuente: (Burbano Ruiz, 2011, págs. 39-43)

Elaborado por: Autoras

2.3.3.10. Estructura del presupuesto

El presupuesto inicial está conformado por tres secciones:

Sección de ingresos

- Incluye la estimación razonada, probable y con supuestos fundamentados, de todos los ingresos con los que contará la institución durante el período presupuestario y que son necesarios para su operación y desarrollo, originados en su actividad financiera o recibidos por transferencias de otros sujetos, o por financiamiento (préstamos o emisión de títulos valores).

Sección de gastos

- Incluye la estimación de todos los gastos necesarios en que incurrirá la institución durante el año y que son necesarios para su operación e inversión, con el fin de lograr los objetivos y metas definidos en la planificación anual

Sección de información complementaria

- Posibilita la comprensión de los ingresos y los gastos incluidos en las secciones antes citadas, de acuerdo con los requerimientos establecidos por las instancias internas y externas competentes.

Gráfico 17: Estructura del presupuesto

Fuente: (Fundamentos de Presupuesto, s.f.)

Elaborado por: Autoras

2.4. Evaluación presupuestaria

Analiza los desvíos con respecto a la programación a través de los resultados de la ejecución presupuestaria, para definir las acciones correctivas que sean necesarias y retroalimentar el ciclo. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018)

Por otra parte Burbano Ruiz (2011) afirma que es importante realizar la evaluación a la gestión presupuestaria, ya que “es necesario analizar las fallas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los logros. Esta retroalimentación es muy importante para las áreas, así serán conscientes de su desempeño y podrán tomar las medidas necesarias” (pág. 43).

2.4.1. Medición de desempeño

Para que la elaboración de presupuestos logre usarse de manera exitosa como herramienta gerencial para controlar las operaciones, los resultados reales

deberían compararse de forma periódica con los importes presupuestados y se tienen que explicar los motivos de cualquier variación significativa (Vanderbeck & Mitchell, 2015, pág. 378)

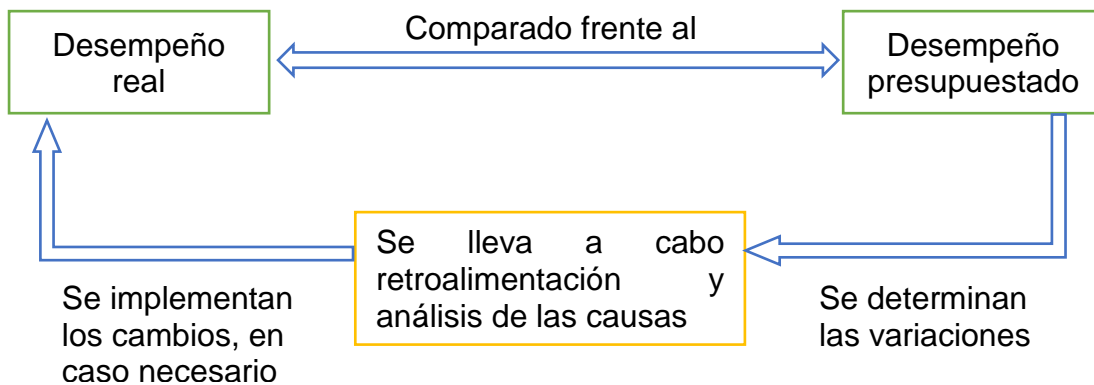


Gráfico 18: Comparación del desempeño presupuestado con el real

Fuente: (Vanderbeck & Mitchell, 2015, pág. 379)

Elaborado por: Autoras

Blanco Luna (2012) afirma que medir el desempeño se refiere a “establecer las mediciones reales con los indicadores seleccionados. Comparar los resultados reales con los pronósticos o presupuestos” (pág. 471).

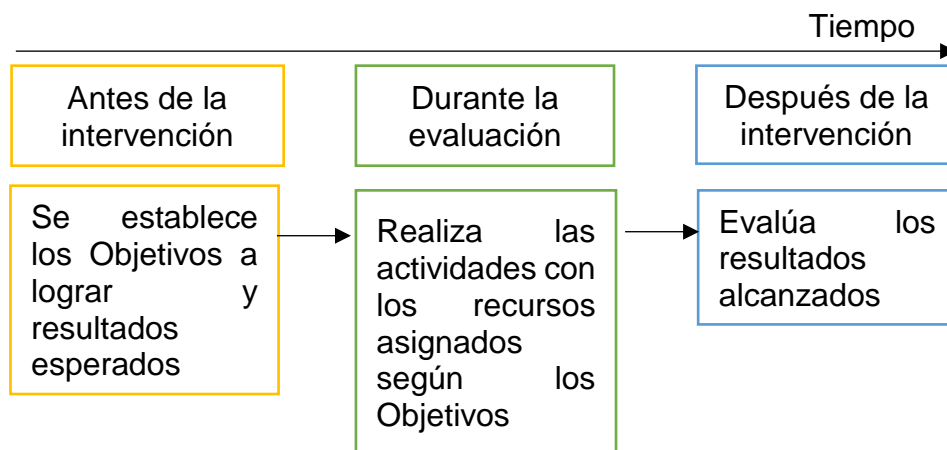


Gráfico 19: Evaluación de la gestión presupuestaria en el tiempo

Fuente: (Andía Valencia, 2012, pág. 153)

Elaborado por: Autoras

Para la medición de la gestión es necesario establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, bien sea elaborado por la entidad, por el sector a la que pertenece o de fuentes externas, como son las razones o índices financieros de uso frecuente en el análisis de los estados financieros. (Blanco Luna, 2012, pág. 472)

2.4.1.1. Indicador

“Dato cuantitativo/cualitativo obtenido de una operación matemática y/o lógica, que resume la situación, evolución, presentación del estado en el que se encuentra algo..., permite al usuario sensibilizarse sobre la situación señalada, para proceder y tomar decisiones ” (Rincón Soto, 2012, pág. 32).

2.4.1.1.1. Principales funciones de los indicadores

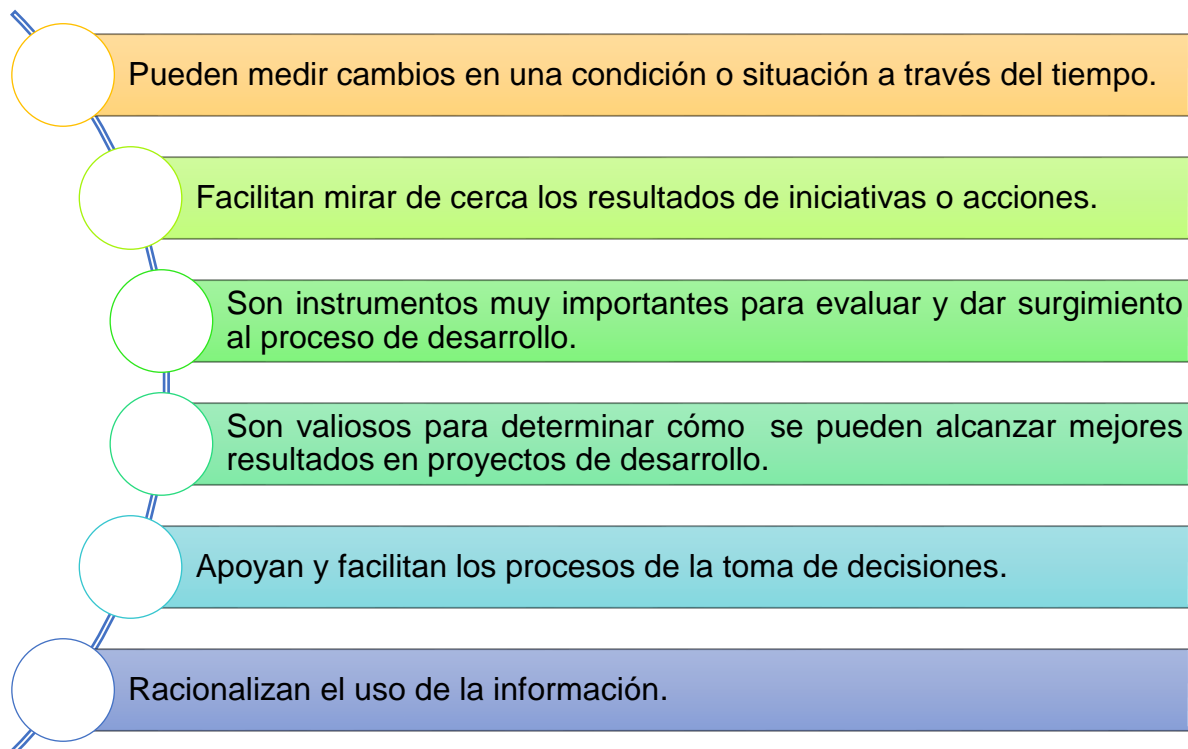


Gráfico 20: Principales funciones de los indicadores

Fuente: (Rincón Soto, 2012, pág. 33).

Elaborado por: Autoras

2.4.1.1.2. Características de los indicadores

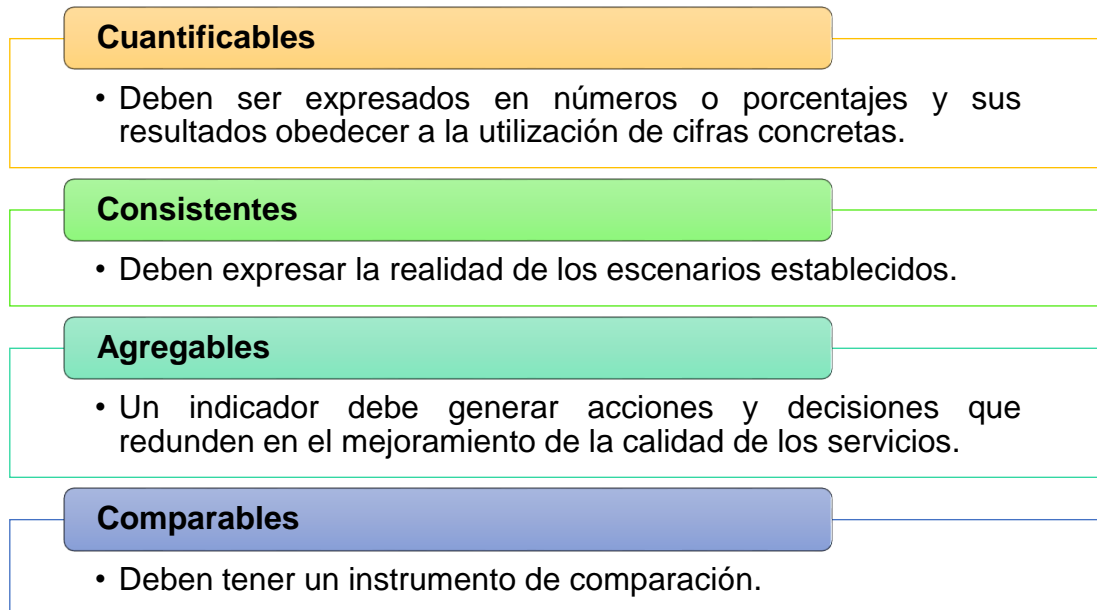


Gráfico 21: Características de los indicadores

Fuente: (Rincón Soto, 2012, pág. 35).

Elaborado por: Autoras

2.4.1.2. Indicadores de gestión

“Unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia,...instrumento de acción y evaluación de procesos y resultados” (Reinoso Lastra & Uribe Mácias, 2009, pág. 16).

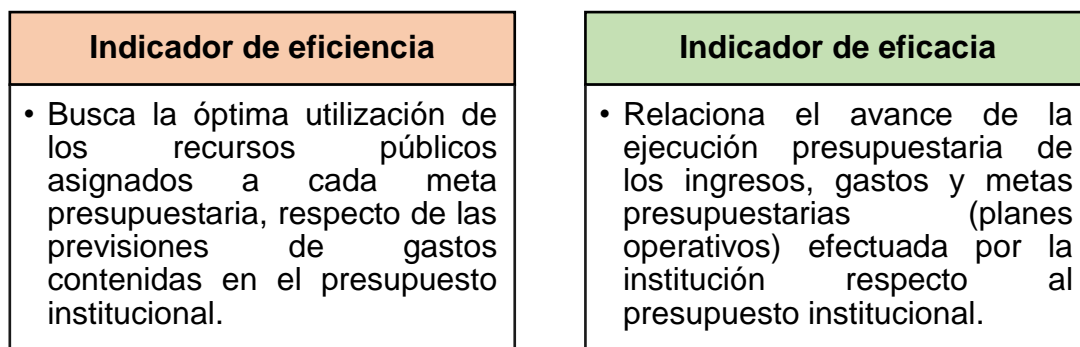


Gráfico 22: Clasificación de los indicadores de gestión

Fuente: (Manual de Auditoría Financiera Gubernamental, 2001, pág. 167)

Elaborado por: Autoras

2.4.1.2.1. Indicadores de gestión presupuestaria

Posibilitan la retro-alimentación técnica, corrigiendo las distorsiones y perfeccionando el diseño de los presupuestos institucionales, brindan información, en términos de eficacia y de eficiencia, fortaleciendo el proceso de toma de decisiones, y optimizan el logro de los grandes objetivos institucionales constantes en las metas presupuestarias (Manual de Auditoría Financiera Gubernamental, 2001, pág. 163)

Cuadro 8: Indicadores de gestión presupuestaria

| Nombre del indicador | Concepto | Fórmula |
|---|--|--|
| Indicador de eficacia de los ingresos | Relaciona la ejecución presupuestaria de los ingresos, con los ingresos estimados en el presupuesto institucional. | $\frac{\text{Monto de la ejecución presupuestaria de ingresos}}{\text{Monto de ingresos estimados}}$ |
| Indicador de eficacia de los gastos | Relaciona las obligaciones efectuadas durante el período a evaluar, con el monto de los egresos previstos en el presupuesto institucional. | $\frac{\text{Monto de la ejecución presupuesto de egresos}}{\text{Monto de egresos previsto}}$ |
| Actividades ejecutadas y/o actividades programadas | Evalúa el cumplimiento de las actividades programadas. | $\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Actividades programadas}}$ |
| Objetivos alcanzados | Evalúa el cumplimiento de los objetivos presupuestarios y del plan operativo. | $\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos programados}}$ |

Fuente: (Manual de Auditoría Financiera Gubernamental, 2001, págs. 168-171)

Elaborado por: Autoras

2.4.1.2.2. Indicadores financieros

Relación entre cifras de los estados financieros, con la finalidad de que el analista o usuario obtenga una idea acerca del comportamiento de un aspecto, sector o área de decisión específica de la empresa. (Vaca Espín, 2018)

Cuadro 9: Indicadores financieros

| Nombre Indicador | Concepto | Fórmula |
|--------------------------------|---|---|
| Liquidez | Refleja la liquidez que posee cada entidad ya que mide la capacidad de responder a obligaciones inmediatas. | $\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Total depósitos a corto plazo}} \times 100$ |
| Suficiencia Patrimonial | Es la relación porcentual de cobertura que tiene una entidad financiera de los posibles riesgos ponderados de sus partidas de activo, sensibilizadas con partidas no asignables y de riesgo inherentes de la actividad | $\frac{\text{Patrimonio} + \text{Resultados}}{\text{Activo Inmovilizado}} \times 100$ |
| Rentabilidad | ROE: Mide el nivel de retorno generado por el patrimonio invertido por los accionistas de la entidad financiera. | $ROE = \frac{\text{Resultados del ejercicio}}{\text{Patrimonio}} \times 100$ |
| | ROA: Mide el nivel de retorno generado por el activo. Permite medir la eficacia en el manejo de los recursos de la entidad. | $ROA = \frac{\text{Resultados del ejercicio}}{\text{Activo}} \times 100$ |
| Solvencia | Es la suficiencia patrimonial que deben mantener las entidades para respaldar las operaciones presentes y futuras, cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo y garantizar el desempeño macroeconómico. | $\frac{\text{Patrimonio Técnico Constituido}}{\text{Total Activos Ponderados por Riesgo}} \times 100$ |



| | | |
|--------------------------------------|--|---|
| Morosidad de la Cartera Total | Mide la relación entre la cartera improductiva y el total de la cartera. | $\frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}} \times 100$ |
|--------------------------------------|--|---|

Fuente: (Vaca Espín, 2018, págs. 46-51)

Elaborado por: Autoras

CAPÍTULO III

EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA.

El presente capítulo muestra el diagnóstico de la situación actual presupuestaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., en donde se analiza la proforma presupuestaria en relación a lo ejecutado durante el período 2018, así como la evaluación del uso eficiente de los recursos financieros asignados al cumplimiento eficaz de las actividades y objetivos contemplados en el Plan Operativo Anual, mediante la aplicación de indicadores tanto financieros como de gestión.

Además, se presenta un análisis situacional del presupuesto institucional de los últimos cinco años, así como una comparación entre las cooperativas con mayor volumen de activos según el ranking financiero publicado por la SEPS en el 2018, a la vez, se establece un plan de mejora que permita la toma de decisiones efectivas y oportunas.

3.1. Análisis de la ejecución presupuestaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. 2018

Para la elaboración del presupuesto institucional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., se analizan elementos como:

- Crecimiento de captaciones y colocaciones
- Metas financieras institucionales
- Balances financieros presupuestarios

Posteriormente con esta información se definen los techos presupuestarios para las diferentes partidas tanto de inversión como de gastos operativos, establecidos para ejecutarlos el año siguiente de su elaboración, previo a su aprobación por el Consejo de Administración.

La proforma presupuestaria institucional del año 2018, se aprueba el 9 de diciembre de 2017 según el acta N° 83 cumpliendo de esta manera con la política del

presupuesto, la cual debe de ser aprobada antes del 15 de diciembre del año anterior a ejecutar por el Consejo de Administración.

3.1.1. Análisis de las captaciones y colocaciones presupuestadas

3.1.1.1. Captaciones

Para el año 2018 la COAC Jardín Azuayo Ltda., a nivel institucional presupuesta como meta de captaciones un crecimiento de \$124 millones, distribuido de la siguiente manera:

Tabla 5: Meta crecimiento captaciones a diciembre 2018

| Estructura de captaciones 2018 | | |
|---------------------------------------|--------------------------|----------------|
| Producto | Crecimiento \$ | % |
| Ahorro a la Vista | \$ 59.000.000,00 | 47,50% |
| JA | \$ 3.400.000,00 | 2,80% |
| DPF | \$ 61.600.000,00 | 49,70% |
| Total | \$ 124.000.000,00 | 100,00% |

Fuente: (Proforma presupuestaria año 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, págs. 4-5)

Elaborado por: Autoras

De los \$124 millones de la meta de crecimiento de captaciones establecida para el año 2018, el 49,7% corresponde a los Depósitos a Plazo Fijo, seguido de los Ahorros a la Vista en un 47,50% y por último las captaciones por ahorro programado Jardín Azuayo con el 2,80%.

Tabla 6: Crecimiento real captaciones a diciembre 2018

| Captaciones | | | | | | |
|--------------------|---|-----------------------------------|---|---|---|-------------------------------|
| Producto | Meta presupuestada al 31 de diciembre 2018 | % meta total presupuestada | Crecimiento real al 31 de diciembre 2018 | % participación crecimiento total real | Diferencia al 31 de diciembre 2018 | % cumplimiento de meta |
| | (a) | | (b) | | c=(b - a) | d=(b/a) |
| Ahorro a la Vista | \$ 59.000.000 | 47,50% | \$34.569.404 | 54,35% | \$(24.430.596) | 58,59% |
| JA | \$ 3.400.000 | 2,80% | \$ 3.111.730 | 4,89% | \$ (288.270) | 91,52% |
| DPF | \$ 61.600.000 | 49,70% | \$25.927.524 | 40,76% | \$(35.672.476) | 42,09% |
| Total | \$ 124.000.000 | 100,00% | \$63.608.657 | 100,00% | \$(60.391.343) | 51,30% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 26)

Elaborado por: Autoras

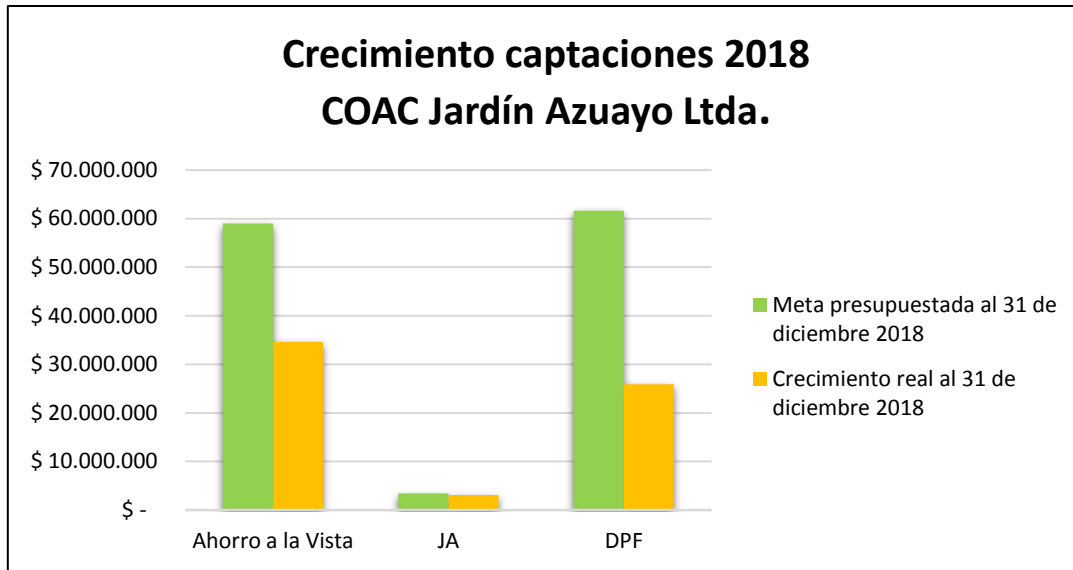


Gráfico 23: Captaciones COAC Jardín Azuayo Ltda. 2018

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 26)

Elaborado por: Autoras

Las captaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., durante el 2018, lograron crecer \$ 63.608.657, lo que muestra el cumplimiento del 51,30% en relación a las captaciones presupuestadas, en donde ninguno de los productos financieros otorgados por la entidad alcanzó su meta para este año. El producto ahorro programado Jardín Azuayo es el que más se acercó a su objetivo en un 91,52%, seguido de Ahorros a la Vista con el 58,59% y por último con un 42,09% los Depósitos a Plazo Fijo.

3.1.1.2. Colocaciones

La COAC Jardín Azuayo Ltda., para el año 2018 tuvo previsto crecer a \$107 millones en la cartera.

Tabla 7: Crecimiento real colocaciones a diciembre 2018

| Cartera total | | | |
|---|---|---|-----------------------------------|
| Meta presupuestada al 31 de diciembre 2018 (a) | Crecimiento real al 31 de diciembre 2018 (b) | Diferencia al 31 de diciembre 2018 c=(b - a) | % Cumplimiento de Meta d=(b/a) |
| \$ 107.000.000 | \$ 123.299.963 | \$ 16.299.963 | 115,23% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 20)

Elaborado por: Autoras

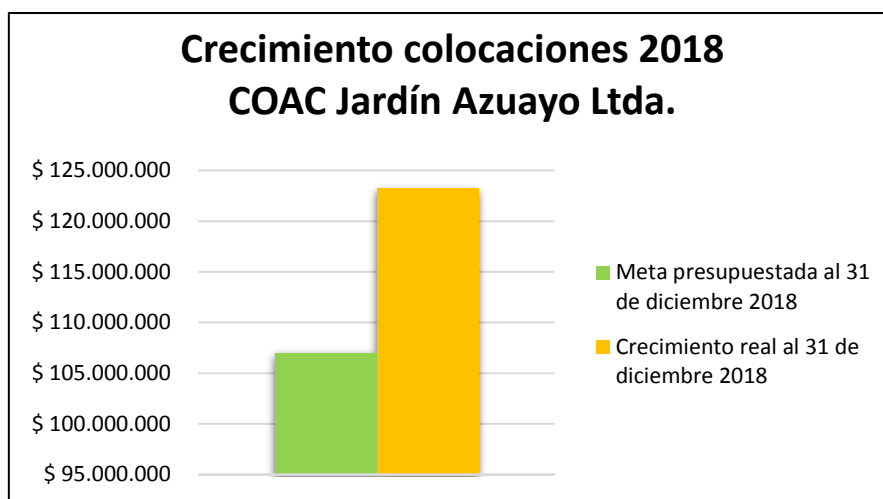


Gráfico 24: Colocaciones COAC Jardín Azuayo Ltda. 2018

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 20)

Elaborado por: Autoras

Al cierre del año 2018 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., muestra un crecimiento de la cartera de \$123.299.963, sobrepasando la meta presupuestada con un valor de \$16.299.963, es decir en un 115,23%.

3.1.2. Análisis del cumplimiento de las metas financieras institucionales estimadas

La COAC Jardín Azuayo Ltda., estima metas financieras a nivel general de la institución, las cuales en el año 2018 se muestran de la siguiente manera:

Tabla 8: Metas financieras institucionales COAC Jardín Azuayo Ltda. 2018

| Metas financieras institucionales | | |
|--|------------------------|--------------------|
| Meta | % Crecimiento estimado | % Crecimiento real |
| Porcentaje de crecimiento del Activo | 20% | 12% |
| Porcentaje de crecimiento del Pasivo | 20% | 11% |
| Porcentaje de crecimiento del Patrimonio | 17% | 19% |
| Porcentaje de crecimiento de Ingresos | 17% | 15% |
| Porcentaje de crecimiento de Gastos | 18% | 14% |
| Porcentaje de crecimiento de Gastos de operación | 16% | 15% |
| Porcentaje de crecimiento de Excedentes (Utilidad) | 10% | 26% |

Fuente: (Proforma presupuestaria año 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, pág. 14) & (Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018) & (Estado de Resultados COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

Elaborado por: Autoras



La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., en el Estado de Situación Financiera del año 2018 muestra un crecimiento del Activo del 12% y un Pasivo del 11%, a pesar de ello no cumple con las metas establecidas. Sin embargo, el Patrimonio supera con el 2% lo previsto, ejecutando de esta manera la política del presupuesto en donde, el crecimiento del Patrimonio debe ser mayor o igual al incremento del Activo, pese a que en la elaboración de esta meta presupuestaria no se emplea la política.

El Estado de Resultados de la misma manera presenta una disminución en el crecimiento obtenido del Ingreso, Gasto y Gastos operativos del 2%, 4% y 1% respectivamente en comparación con las metas previstas. Por el contrario, el crecimiento del Excedente, es decir el resultado obtenido del ejercicio asciende al 26% superando en un 16% la meta determinada, esto se debe a que el aumento del Ingreso supera al incremento del Gasto.

Por otra parte, el crecimiento del Gasto es mayor al del Activo, incumpliendo con la política del presupuesto establecida por la cooperativa.

3.1.3. Análisis de la ejecución de la proforma presupuestaria para el año 2018 a nivel de cada cuenta contable de los estados financieros

Los estados financieros presupuestados realizados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., muestran los resultados que espera que alcancen en un tiempo determinado.

A continuación, se realiza una comparación entre los estados financieros presupuestados y los estados financieros ejecutados a nivel de cuenta contable del año 2018, con la finalidad de que se determine el cumplimiento de sus resultados estimados para este período.

Tabla 9: Comparación Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda. 2018

| Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Ejecución presupuestaria Estado de Situación Financiera | | | | | |
|---|----------------------------------|----------------------------------|---|-----------------|---------------------------------------|
| Código | Cuenta | Presupuesto Aprobado 2018 (a) | Estado Situación Financiera 2018 (b) | % participación | % Ejecución presupuestaria d=(b/a) |
| | Activo | | | | |
| | Fondos Disponibles | \$ 117.827.684,00 | \$ 65.343.669,12 | 7,62% | 55,46% |
| 13 | Inversiones | \$ 126.413.707,00 | \$ 96.267.826,75 | 11,23% | 76,15% |
| 14 | Cartera de Crédito | \$ 630.061.834,00 | \$ 652.027.632,00 | 76,04% | 103,49% |
| 16 | Cuentas por Cobrar | \$ 8.249.492,00 | \$ 8.834.123,99 | 1,03% | 107,09% |
| 17 | Bienes Realizables | \$ 130.079,00 | \$ 469.040,72 | 0,05% | 360,58% |
| 18 | Activos Fijos | \$ 17.919.141,00 | \$ 15.368.187,82 | 1,79% | 85,76% |
| 19 | Otros Activos | \$ 14.611.040,00 | \$ 19.131.422,10 | 2,23% | 130,94% |
| | Total Activo | \$ 915.212.976,00 | \$ 857.441.902,50 | 100,00% | 93,69% |
| | Pasivo | | | | |
| 21 | Obligaciones con el Público | \$ 721.539.421,00 | \$ 658.246.669,90 | 89,52% | 91,23% |
| 23 | Obligaciones Inmediatas | \$ 108.231,00 | \$ 216.411,99 | 0,03% | 199,95% |
| 25 | Cuentas por Pagar | \$ 22.118.097,00 | \$ 25.995.891,25 | 3,54% | 117,53% |
| 26 | Obligaciones Financieras | \$ 49.878.372,00 | \$ 49.659.571,04 | 6,75% | 99,56% |
| 29 | Otros Pasivos | \$ 1.285.107,00 | \$ 1.162.417,25 | 0,16% | 90,45% |
| | Total Pasivo | \$ 794.929.229,00 | \$ 735.280.961,43 | 100,00% | 92,50% |
| | Patrimonio | | | | |
| 31 | Capital Social | \$ 29.158.154,00 | \$ 29.730.426,06 | 24,34% | 101,96% |
| 33 | Reservas | \$ 78.164.521,00 | \$ 77.135.289,36 | 63,14% | 98,68% |
| 34 | Otros Aportes Patrimoniales | \$ - | \$ - | 0,00% | |
| 35 | Superávit por valuaciones | \$ 2.300.706,00 | \$ 3.074.565,88 | 2,52% | 133,64% |
| 36 | Resultados | \$ 10.660.366,00 | \$ 12.220.659,77 | 10,00% | 114,64% |
| | Total Patrimonio | \$ 120.283.747,00 | \$ 122.160.941,07 | 100,00% | 101,56% |
| | Total Pasivo + Patrimonio | \$ 915.212.976,00 | \$ 857.441.902,50 | | |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 44)

Elaborado por: Autoras

El Estado de Situación Financiera del año 2018 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., muestra que el Activo alcanza un total de \$857.441.903 es decir un 93,69% de la meta establecida, en donde la cuenta más representativa es Cartera de Crédito con un valor de \$652.027.632 superando en un 3,49% lo estimado, mientras que los Fondos Disponibles presentan un 55,46% con un valor de \$65.343.669. El Pasivo asciende a \$735.280.961 cumpliendo el 92,50% de lo

planificado, en donde los \$658.246.670 le corresponden a las Obligaciones con el Público ejecutando su meta en un 91,23%. El Patrimonio efectúa su presupuesto con un 101,56% superando lo planificado, las Reservas por un valor de \$77.135.289 cumplen el 98,68% de su meta, es decir la entidad garantiza su estabilidad económica en caso de que se sucite una eventualidad.

Tabla 10: Comparación Estado de Resultados COAC Jardín Azuayo Ltda. 2018

| Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Ejecución presupuestaria Estado de Resultados | | | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|---|
| Código | Cuenta | Presupuesto Aprobado 2018 (a) | Estado de Resultados 2018 (b) | % participación | % Ejecución presupuestaria d=(b/a) |
| | INGRESOS | | | | |
| 51 | Intereses y Descuentos Ganados | \$ 96.132.172,00 | \$94.653.875,59 | 95,49% | 98,46% |
| 52 | Comisiones Ganadas | \$ 527.185,00 | \$ 437.076,33 | 0,44% | 82,91% |
| 53 | Utilidades Financieras | \$ 624.955,00 | \$ 818.757,65 | 0,83% | 131,01% |
| 54 | Ingresos por Servicios | \$ 712.317,00 | \$ 674.889,51 | 0,68% | 94,75% |
| 55 | Otros Ingresos Operacionales | \$ 45.010,00 | \$ 40.445,83 | 0,04% | 89,86% |
| 56 | Otros Ingresos | \$ 2.455.251,00 | \$ 2.494.896,85 | 2,52% | 101,61% |
| | Total Ingresos | \$ 100.496.890,00 | \$99.119.941,76 | 100,00% | 98,63% |
| | GASTOS | | | | |
| 41 | Intereses Causados | \$ 42.119.548,00 | \$38.901.388,86 | 44,77% | 92,36% |
| 42 | Comisiones Causadas | \$ 39.351,00 | \$ 40.889,27 | 0,05% | 103,91% |
| 43 | Pérdidas Financieras | \$ 138.926,00 | \$ 144.605,44 | 0,17% | 104,09% |
| 44 | Provisiones | \$ 11.170.474,00 | \$ 9.170.682,23 | 10,55% | 82,10% |
| 45 | Gastos de Operación | \$ 30.215.867,00 | \$30.003.998,72 | 34,53% | 99,30% |
| 46 | Otras Pérdidas Operacionales | \$ - | \$ 40.655,50 | 0,05% | |
| 47 | Otros Gastos y Pérdidas | \$ 68.206,00 | \$ 282.512,53 | 0,33% | 414,20% |
| 48 | Impuestos y Participación Empleados | \$ 6.084.153,00 | \$ 8.314.549,44 | 9,57% | 136,66% |
| | Total Gastos | \$ 89.836.525,00 | \$86.899.281,99 | 100,00% | 96,73% |
| | Resultados del Ejercicio | \$ 10.660.366,00 | \$12.220.659,77 | | 114,64% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 45)

Elaborado por: Autoras

El Estado de Resultados para el período 2018 de la COAC Jardín Azuayo Ltda., presenta un 98,63% de cumplimiento del Ingreso por un valor de \$99.119.942, en el cual los Intereses y Descuentos Ganados efectúan el 98,46% de lo previsto, y a su



vez representan el 95,49% de este elemento del estado financiero. La cuenta Gasto revela el 96,73% de cumplimiento frente a lo estimado, por un valor de \$86.899.282, en donde los Intereses Causados alcanzan el 92,36% y los Gastos de Operación el 99,30% de lo previsto. Los Resultados del Ejercicio se incrementan en 14,64% a lo planificado, por un valor de \$1.560.294.

3.2. Análisis del presupuesto y el Plan Operativo Anual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. 2018

Una vez realizado el análisis de captaciones y colocaciones, metas financieras y estados financieros presupuestados por el Departamento de Presupuestos, éste fija los techos de las partidas presupuestarias tanto para las inversiones como para los gastos, los cuales son utilizados por el Departamento de Planificación para la asignación de los recursos en el POA institucional, mismo que comprende las actividades operativas y las actividades que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Para la elaboración del Plan Operativo Anual institucional se consolidan los POAs de áreas y los diferentes planes como son: el Plan anual de Compras, Plan anual de Incorporación de Personal, Plan anual de Promoción y Comunicación, Plan de Licencias y el Plan anual de Seguridad de la Información.

El presupuesto es presentado al Consejo de Administración, el cual es la única instancia que tiene la facultad de aprobarlo antes del 15 de diciembre del año anterior a ejecutar. La proforma presupuestaria presenta datos reales a noviembre proyectado el mes de diciembre, la misma en el mes de enero del siguiente año se actualiza con los datos reales a diciembre.

3.2.1.

La inversión estimada por el Departamento de Presupuestos para la ejecución de las actividades del POA institucional del período 2018 es de \$6.433.536. En el Plan Operativo Anual se asigna un valor tanto para las actividades operativas de \$33.500, así como \$4.474.600 para las actividades estratégicas, en donde el concepto Otros (inversión) hace referencia a las partidas presupuestarias de Construcciones, Adecuaciones y Oficinas Nuevas por \$570.000, \$ 1.955.000 y \$ 700.000 Inversiones

Plan Operativo Anual 2018 respectivamente, por otra parte \$247.000 destinados a Equipos de Computación no se distribuyen al concepto correspondiente.

El Departamento de Planificación elabora para este período su POA sin que se consolide el Plan de Compras por un valor de \$922.621 y el Plan de Licencias de \$1.002.815, cuyos rubros ajustan los \$6.433.536 determinados en la proforma presupuestaria año 2018, como se presenta a continuación:

Tabla 11: Elaboración POA 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Concepto | POA | | Plan de compras | Plan de licencias | Presupuesto aprobado 2018 |
|---------------------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------|--------------------|---------------------------|
| | Actividades estratégicas | Actividades operativas | | | |
| Equipos de computación | \$ 462.400,00 | | | | |
| Equipos de Oficina | \$ 2.000,00 | | | | |
| Muebles y Enseres | \$ 135.000,00 | | | | |
| Software o requerimientos funcionales | \$ 403.200,00 | \$ 30.000,00 | | | |
| Licencias | \$ - | | | \$1.002.815 | |
| Otros (inversión) | \$ 3.472.000,00 | \$ 3.499,92 | | | |
| Unidades de Transporte | | | | | |
| Total | \$ 4.474.600 | \$ 33.500 | \$ 922.621 | \$1.002.815 | \$ 6.433.536 |

Fuente: (Plan Operativo Anual 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

Elaborado por: Autoras

El Departamento de Presupuestos en el año 2018, a través de la revisión del Plan de Compras asigna los valores a las partidas:

- Muebles, Enseres y Equipos de Oficina
- Equipo de Computación
- Unidades de Transporte

De la misma manera el total del Plan de Licencias se asigna a la partida Licencias, presentando el presupuesto de Inversiones de la siguiente manera:

Tabla 12: Asignación POA 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Concepto | POA | | Plan de compras | Plan de licencias | Presupuesto aprobado 2018 |
|----------------|--------------------------|------------------------|-----------------|-------------------|---------------------------|
| | Actividades estratégicas | Actividades operativas | | | |
| Construcciones | \$ 595.000 | | | | \$ 595.000 |
| Adecuaciones | \$ 1.930.000 | | | | \$ 1.930.000 |

| | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------|------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| Oficinas Nuevas | \$ 700.000 | | | | \$ 700.000 |
| Muebles, Enseres y Equipos de Oficina | \$ 137.000 | | \$ 398.175 | | \$ 535.175 |
| Equipo de Computación | \$ 709.400 | | \$ 503.446 | | \$ 1.212.846 |
| Unidades de Transporte | \$ - | | \$ 21.000 | | \$ 21.000 |
| Licencias | | | | \$ 1.002.815 | \$ 1.002.815 |
| Programas | \$ 403.200 | \$ 33.500 | | | \$ 436.700 |
| Total | \$ 4.474.600 | \$ 33.500 | \$ 922.621 | \$ 1.002.815 | \$ 6.433.536 |

Fuente: (Plan Operativo Anual 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

Elaborado por: Autoras

Una vez determinado el presupuesto para el año 2018, la proforma de inversiones aprobada por el Consejo de Administración es la siguiente:

Tabla 13: Proforma inversiones inicial 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Presupuesto inversiones inicial 2018 | | |
|---|----------------------------------|------------------------|
| Partida presupuestaria | Presupuesto aprobado 2018 | % participación |
| Construcciones | \$ 595.000 | 9,25% |
| Adecuaciones | \$ 1.930.000 | 30,00% |
| Oficinas Nuevas | \$ 700.000 | 10,88% |
| Muebles, Enseres y Equipos de Oficina | \$ 535.175 | 8,32% |
| Equipos de Computación | \$ 1.212.846 | 18,85% |
| Unidades de Transporte | \$ 21.000 | 0,33% |
| Licencias | \$ 1.002.815 | 15,59% |
| Programas | \$ 436.700 | 6,79% |
| Total | \$ 6.433.536 | 100,00% |

Fuente: (Proforma presupuestaria año 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, pág. 10)

Con la debida autorización tanto del Director y Gerente de Área, como del Responsable de Control Financiero y Presupuesto, se reasigna la proforma presupuestaria en las partidas de Construcciones y Adecuaciones, lo que muestra la proforma definitiva de la siguiente manera:

Tabla 14: Presupuesto inversiones reasignación 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Presupuesto inversiones reasignación 2018 | | |
|---|---------------------------|-----------------|
| Partida presupuestaria | Presupuesto aprobado 2018 | % participación |
| Construcciones | \$ 570.000 | 8,86% |
| Adecuaciones | \$ 1.955.000 | 30,39% |
| Oficinas Nuevas | \$ 700.000 | 10,88% |
| Muebles, Enseres y Equipos de Oficina | \$ 535.175 | 8,32% |
| Equipos de Computación | \$ 1.212.846 | 18,85% |
| Unidades de Transporte | \$ 21.000 | 0,33% |
| Licencias | \$ 1.002.815 | 15,59% |
| Programas | \$ 436.700 | 6,79% |
| Total | \$ 6.433.536 | 100,00% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 40)

En el año 2018 la inversión destinada para las actividades operativas se asigna al Área de Talento Humano en su totalidad. **(Anexo No. 4)**



Gráfico 25: Inversión actividades operativas por áreas 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

Fuente: (Plan Operativo Anual 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

Elaborado por: Autoras

3.2.2. Gastos operacionales Plan Operativo Anual 2018

Los gastos operacionales estimados por el Departamento de Presupuestos se manejan mediante partidas que comprenden tanto los diferentes gastos fijos en los que incide la cooperativa, así como aquellos gastos que se llevan a cabo como resultado de las actividades en el POA institucional.

Los gastos operacionales destinados al POA institucional son los siguientes:

Tabla 15: Gastos operacionales POA 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Concepto | POA | |
|----------------------------|--------------------------|------------------------|
| | Actividades estratégicas | Actividades operativas |
| Honorarios | \$ 325.000,00 | \$ - |
| Publicidad y Propaganda | \$ - | \$ 400.000,00 |
| Capacitación Socios | \$ - | \$ 60.000,00 |
| Gobierno | \$ - | \$ 259.553,25 |
| Capacitación Colaboradores | \$ - | \$ 365.000,00 |
| Otros (gastos) | \$ 265.000,00 | \$ - |
| Total | \$ 590.000,00 | \$ 1.084.553,25 |

Fuente: (Plan Operativo Anual 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

Elaborado por: Autoras

El Departamento de Presupuestos asigna los valores de los conceptos de Honorarios y Otros (gastos) a la partida presupuestaria denominada Proyectos y Actividades de las Macroáreas por un valor de \$590.000, la cual con las diferentes partidas, determinan el presupuesto de los gastos de operación para el año 2018.

La proforma de gastos de operación aprobada por el Consejo de Administración es la siguiente:

Tabla 16: Proforma gastos de operación inicial 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Presupuesto gastos de operación 2018 | | |
|--------------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Partida presupuestaria | Presupuesto aprobado 2018 | % participación |
| Gasto de sueldos | \$ 12.800.000 | 42,36% |
| Movilización | \$ 500.000 | 1,65% |
| Capacitación | \$ 365.000 | 1,21% |



| | | |
|--|----------------------|----------------|
| Refrigerios | \$ 200.000 | 0,66% |
| Gastos de Personal | \$ 13.865.000 | 45,89% |
| Honorarios | \$ 600.000 | 1,99% |
| Seguridad y Guardianía | \$ 1.200.000 | 3,97% |
| Publicidad y Propaganda | \$ 400.000 | 1,32% |
| Servicios básicos | \$ 750.867 | 2,49% |
| Seguros | \$ 550.000 | 1,82% |
| Arriendos | \$ 750.000 | 2,48% |
| Otros Servicios | \$ 900.000 | 2,98% |
| Impuestos, contribuciones y multas | \$ 5.500.000 | 18,20% |
| Depreciación | \$ 1.550.000 | 5,13% |
| Amortización | \$ 800.000 | 2,65% |
| Suministros Diversos | \$ 450.000 | 1,49% |
| Mantenimiento y Reparaciones | \$ 700.000 | 2,32% |
| Otros gastos | \$ 350.000 | 1,16% |
| Gobernabilidad | \$ 1.000.000 | 3,31% |
| Capacitación Socios | \$ 60.000 | 0,20% |
| Nuevas oficinas o imprevistos | \$ 200.000 | 0,66% |
| Proyectos y Act. de las Macroáreas | \$ 590.000 | 1,95% |
| Gastos de Operación e Impuestos | \$ 16.350.867 | 54,11% |
| Gastos operativos 2018 | \$ 30.215.867 | 100,00% |

Fuente: (Proforma presupuestaria año 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, pág. 12)

Una vez autorizado por el Director y Gerente de Área, como del Responsable de Control Financiero y Presupuesto se reasigna la proforma presupuestaria de gastos de operación en las partidas de Movilización, Capacitación, Proyectos y Actividades de las Macroáreas y Nuevas oficinas o imprevistos, lo que muestra la proforma definitiva de la siguiente manera:

Tabla 17: Presupuesto gastos de operación reasignación 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Presupuesto gastos de operación reasignación 2018 | | |
|---|---------------------------|-----------------|
| Partida presupuestaria | Presupuesto aprobado 2018 | % participación |
| Gasto de sueldos | \$ 12.800.000 | 42,36% |
| Movilización | \$ 490.885 | 1,62% |
| Capacitación | \$ 374.115 | 1,24% |
| Refrigerios | \$ 200.000 | 0,66% |

| | | |
|--|----------------------|----------------|
| Gastos de Personal | \$ 13.865.000 | 45,89% |
| Honorarios | \$ 600.000 | 1,99% |
| Seguridad y Guardianía | \$ 1.200.000 | 3,97% |
| Publicidad y Propaganda | \$ 400.000 | 1,32% |
| Servicios básicos | \$ 750.867 | 2,49% |
| Seguros | \$ 550.000 | 1,82% |
| Arriendos | \$ 750.000 | 2,48% |
| Otros Servicios | \$ 900.000 | 2,98% |
| Impuestos, contribuciones y multas | \$ 5.500.000 | 18,20% |
| Depreciación | \$ 1.550.000 | 5,13% |
| Amortización | \$ 800.000 | 2,65% |
| Suministros Diversos | \$ 450.000 | 1,49% |
| Mantenimiento y Reparaciones | \$ 700.000 | 2,32% |
| Otros gastos | \$ 350.000 | 1,16% |
| Gobernabilidad | \$ 1.000.000 | 3,31% |
| Capacitación Socios | \$ 60.000 | 0,20% |
| Nuevas oficinas o imprevistos | \$ 473.000 | 1,57% |
| Proyectos y Act. de las Macroáreas | \$ 317.000 | 1,05% |
| Gastos de Operación e Impuestos | \$ 16.350.867 | 54,11% |
| Gastos operativos 2018 | \$ 30.215.867 | 100,00% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 41)

En el año 2018 el gasto de operación destinado para las actividades operativas, se asigna a la Dirección Educación Cooperativa un 39%, seguido del Área de Comunicación un 37%, y por último a la Dirección Apoyo al Gobierno un 24%. **(Anexo No. 4)**

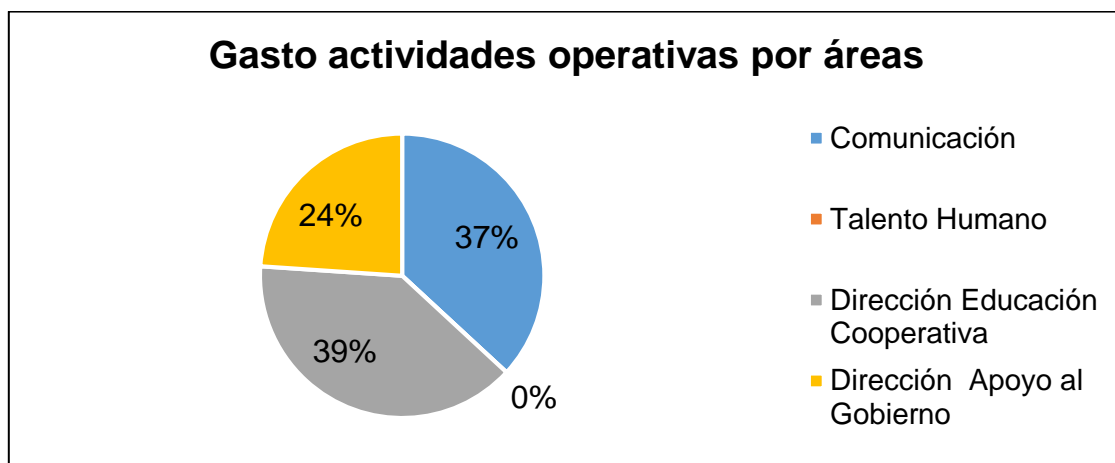


Gráfico 26: Gasto actividades operativas por áreas COAC Jardín Azuayo Ltda.

Fuente: (Plan Operativo Anual 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

Elaborado por: Autoras

3.3. Evaluación de la ejecución de las inversiones en Activos Fijos y Otros Activos presupuestados

La COAC Jardín Azuayo Ltda., de acuerdo a la proforma presupuestaria definitiva del año 2018, establece un valor de \$6.433.536 a las inversiones en Activos Fijos y Otros Activos, divididas en las diferentes partidas presupuestarias, cuya ejecución esté acorde a las actividades planificadas en el POA institucional.

El presupuesto de inversiones establecido para el año 2018 es el siguiente:

Tabla 18: Presupuesto inversiones 2018

| Presupuesto inversiones 2018 | | |
|---------------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Partida presupuestaria | Presupuesto aprobado 2018 | % participación |
| Construcciones | \$ 570.000 | 8,86% |
| Adecuaciones | \$ 1.955.000 | 30,39% |
| Oficinas Nuevas | \$ 700.000 | 10,88% |
| Muebles, Enseres y Equipos de Oficina | \$ 535.175 | 8,32% |
| Equipos de Computación | \$ 1.212.846 | 18,85% |
| Unidades de Transporte | \$ 21.000 | 0,33% |
| Licencias | \$ 1.002.815 | 15,59% |
| Programas | \$ 436.700 | 6,79% |
| Total | \$ 6.433.536 | 100,00% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 40)

En el presupuesto de inversiones las cuentas más representativa son: Adecuaciones la cual constituye el 30.39% con un valor de \$1.955.000, seguido de Equipo de Computación el cual indica el 18.85% con \$1.212.846, y la partida denominada Licencias con \$1.002.815 que representa el 15.59%.

Por otra parte, la cuenta menos representativa es Unidades de Transporte la misma que conforma el 0.33% del total del presupuesto de inversiones con \$21.000.

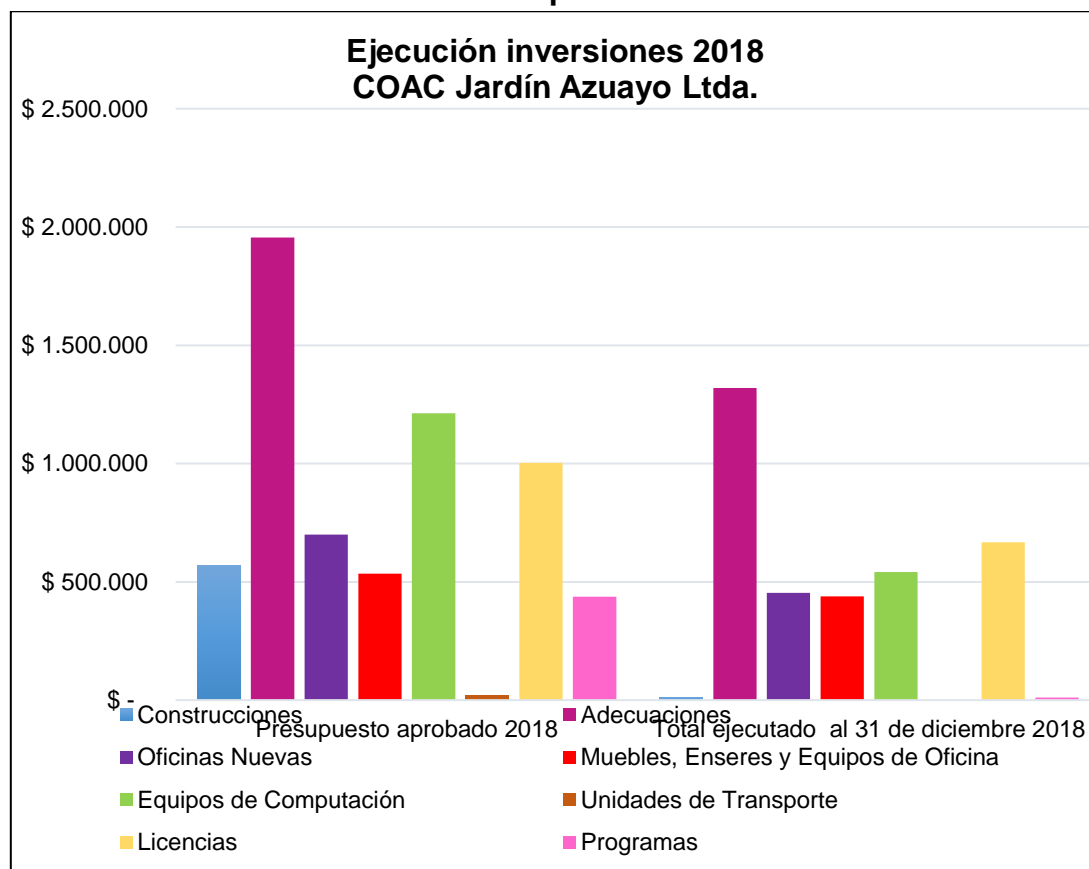
La ejecución del presupuesto de inversiones durante el período 2018 por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., se muestra a continuación:

Tabla 19: Ejecución inversiones 2018

| Inversiones | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|---|-----------------|---|--|
| Partida presupuestaria | Presupuesto aprobado 2018 | % inversión total presupuestada | Total ejecutado al 31 de diciembre 2018 | % participación | Saldo ejecución al 31 de diciembre 2018 | % ejecución al 31 de diciembre de 2018 |
| | (a) | | (b) | | c=(a - b) | d=(b/a) |
| Construcciones | \$ 570.000 | 8,86% | \$ 11.609 | 0,34% | \$ 558.391 | 2,04% |
| Adecuaciones | \$ 1.955.000 | 30,39% | \$ 1.319.176 | 38,33% | \$ 635.824 | 67,48% |
| Oficinas Nuevas | \$ 700.000 | 10,88% | \$ 453.353 | 13,17% | \$ 246.647 | 64,76% |
| Muebles, Enseres y Equipos de Oficina | \$ 535.175 | 8,32% | \$ 438.683 | 12,75% | \$ 96.492 | 81,97% |
| Equipos de Computación | \$ 1.212.846 | 18,85% | \$ 541.178 | 15,73% | \$ 671.668 | 44,62% |
| Unidades de Transporte | \$ 21.000 | 0,33% | \$ - | 0,00% | \$ 21.000 | 0,00% |
| Licencias | \$ 1.002.815 | 15,59% | \$ 666.680 | 19,37% | \$ 336.135 | 66,48% |
| Programas | \$ 436.700 | 6,79% | \$ 10.640 | 0,31% | \$ 426.060 | 2,44% |
| Total | \$ 6.433.536 | 100,00% | \$ 3.441.319 | 100,00% | \$ 2.992.217 | 53,49% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 40)

Elaborado por: Autoras


Gráfico 27: Ejecución inversiones 2018



Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 40)

Elaborado por: Autoras

El presupuesto de inversiones para el año 2018 ejecuta el 53,49% de lo previsto con un valor de \$3.441.319, en donde las partidas presupuestarias más representativas son:

- **Adecuaciones:** Implica el 38,33% del total ejecutado, debido a que se acondiciona siete oficinas dos de ellas móviles, así como la compra de dos terrenos que forman parte de esta partida, cumpliendo el 67,48% de la meta establecida con un valor de \$1.319.176.
- **Licencias:** Constituye el 19,37% de la inversión, puesto que se realiza la compra, remodelación, actualización y soporte de las licencias, ejecutando el 66,48% de lo previsto con \$666.680.
- **Equipos de Computación:** Compone el 15,73% de lo ejecutado, mediante la adquisición de equipos de computación y comunicación por un rubro de \$541.178, es decir se cumple el 44,62% de lo planificado.
- **Oficinas Nuevas:** Forma el 13,17% de la inversión ejecutada, por la implementación de cuatro oficinas que incluyen su adecuación y mobiliario por un valor de \$453.353, efectuando 64,76% de lo proyectado.

Por el contrario, las partidas presupuestarias Programas y Construcciones ejecutan el 2,44% y 2,04%, de lo estimado, mientras Unidades de Transporte no se lleva a cabo.

A continuación, se presenta el porcentaje de participación de las diferentes partidas presupuestarias en la ejecución de las inversiones al 31 de diciembre del 2018 de la COAC Jardín Azuayo Ltda.:

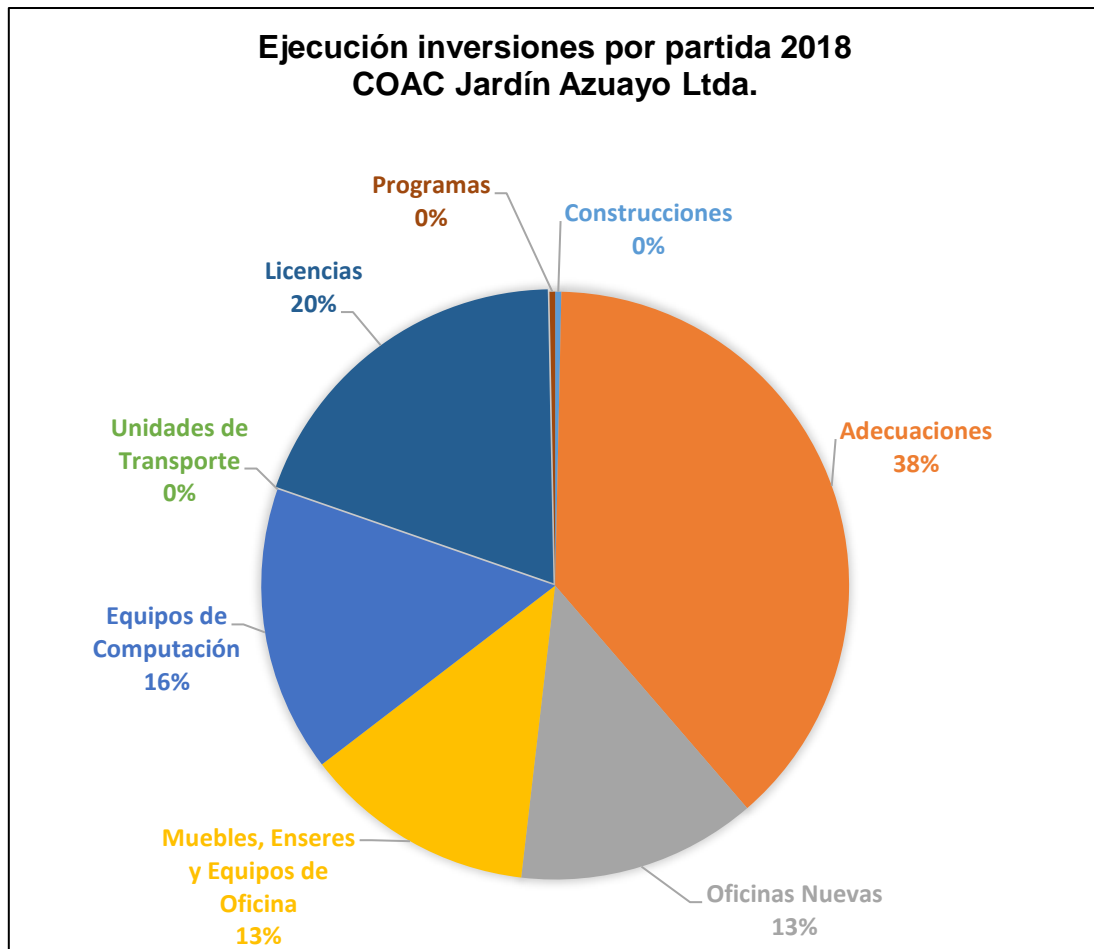


Gráfico 28: Ejecución inversiones por partida 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda
Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 40)

Elaborado por: Autoras

3.4. Evaluación de la ejecución de los gastos de operación presupuestados

El presupuesto de gastos de operación para el año 2018 de la COAC Jardín Azuayo Ltda., posee un valor de \$30.215.867, el mismo que está destinado para la ejecución de los gastos fijos, actividades estratégicas y operativas establecidas en el POA institucional.

A continuación, se muestra el detalle:

Tabla 20: Gastos de operación presupuestados 2018

| Presupuesto gastos de operación 2018 | | |
|---|----------------------------------|------------------------|
| Partida presupuestaria | Presupuesto aprobado 2018 | % participación |
| Gasto de sueldos | \$ 12.800.000 | 42,36% |
| Movilización | \$ 490.885 | 1,62% |
| Capacitación | \$ 374.115 | 1,24% |
| Refrigerios | \$ 200.000 | 0,66% |
| Gastos de Personal | \$ 13.865.000 | 45,89% |
| Honorarios | \$ 600.000 | 1,99% |
| Seguridad y Guardianía | \$ 1.200.000 | 3,97% |
| Publicidad y Propaganda | \$ 400.000 | 1,32% |
| Servicios básicos | \$ 750.867 | 2,49% |
| Seguros | \$ 550.000 | 1,82% |
| Arriendos | \$ 750.000 | 2,48% |
| Otros Servicios | \$ 900.000 | 2,98% |
| Impuestos, contribuciones y multas | \$ 5.500.000 | 18,20% |
| Depreciación | \$ 1.550.000 | 5,13% |
| Amortización | \$ 800.000 | 2,65% |
| Suministros Diversos | \$ 450.000 | 1,49% |
| Mantenimiento y Reparaciones | \$ 700.000 | 2,32% |
| Otros gastos | \$ 350.000 | 1,16% |
| Gobernabilidad | \$ 1.000.000 | 3,31% |
| Capacitación Socios | \$ 60.000 | 0,20% |
| Nuevas oficinas o imprevistos | \$ 473.000 | 1,57% |
| Proyectos y Act. de las Macroáreas | \$ 317.000 | 1,05% |
| Gastos de Operación e Impuestos | \$ 16.350.867 | 54,11% |
| Gastos operativos 2018 | \$ 30.215.867 | 100,00% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 41)

Los gastos de operación presupuestados están conformados por dos grandes grupos en donde los Gastos de Operación e Impuestos representan el 54.11% y los Gastos del Personal el 45.89%, con un valor de \$16.350.867 y \$13.865.000 respectivamente.

Las cuentas más significativas son: Gasto de Sueldo con un porcentaje de 42.36% con \$ 12.800.000, seguido del 18.20% que corresponde a Impuestos, contribuciones y multas con un valor de 5.500.00. Por el contrario, Refrigerios siendo la cuenta menos representativa constituye el 0.66% de los gastos de operación con \$200.000.

La ejecución del presupuesto de gastos de operación durante el período 2018 por la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., es la siguiente:

Tabla 21: Ejecución gastos de operación 2018

| Gastos de Operación | | | | | |
|--|---------------------------|---------------------------------------|--|-----------------|---|
| Partida presupuestaria | Presupuesto aprobado 2018 | % gasto operativo total presupuestado | Gasto total real al 31 de diciembre 2018 | % participación | % Ejecución al 31 de diciembre de 2018 d=(b/a) |
| | (a) | | (b) | | |
| Gasto de sueldos | \$ 12.800.000 | 42,36% | \$ 12.817.393 | 42,72% | 100,14% |
| Movilización | \$ 490.885 | 1,62% | \$ 392.769 | 1,31% | 80,01% |
| Capacitación | \$ 374.115 | 1,24% | \$ 352.524 | 1,17% | 94,23% |
| Refrigerios | \$ 200.000 | 0,66% | \$ 210.193 | 0,70% | 105,10% |
| Gastos de Personal | \$ 13.865.000 | 45,89% | \$ 13.772.879 | 45,90% | 99,34% |
| Honorarios | \$ 600.000 | 1,99% | \$ 377.126 | 1,26% | 62,85% |
| Seguridad y Guardianía | \$ 1.200.000 | 3,97% | \$ 1.186.363 | 3,95% | 98,86% |
| Publicidad y Propaganda | \$ 400.000 | 1,32% | \$ 311.559 | 1,04% | 77,89% |
| Servicios básicos | \$ 750.867 | 2,49% | \$ 749.111 | 2,50% | 99,77% |
| Seguros | \$ 550.000 | 1,82% | \$ 658.941 | 2,20% | 119,81% |
| Arriendos | \$ 750.000 | 2,48% | \$ 736.564 | 2,45% | 98,21% |
| Otros Servicios | \$ 900.000 | 2,98% | \$ 1.156.067 | 3,85% | 128,45% |
| Impuestos, contribuciones y multas | \$ 5.500.000 | 18,20% | \$ 5.318.821 | 17,73% | 96,71% |
| Depreciación | \$ 1.550.000 | 5,13% | \$ 1.579.326 | 5,26% | 101,89% |
| Amortización | \$ 800.000 | 2,65% | \$ 914.080 | 3,05% | 114,26% |
| Suministros Diversos | \$ 450.000 | 1,49% | \$ 487.260 | 1,62% | 108,28% |
| Mantenimiento y Reparaciones | \$ 700.000 | 2,32% | \$ 787.234 | 2,62% | 112,46% |
| Otros gastos | \$ 350.000 | 1,16% | \$ 323.819 | 1,08% | 92,52% |
| Gobernabilidad | \$ 1.000.000 | 3,31% | \$ 883.151 | 2,94% | 88,32% |
| Capacitación Socios | \$ 60.000 | 0,20% | \$ 58.366 | 0,19% | 97,28% |
| Nuevas oficinas o imprevistos | \$ 473.000 | 1,57% | \$ 528.831 | 1,76% | 111,80% |
| Proyectos y Act. de las Macroáreas | \$ 317.000 | 1,05% | \$ 174.501 | 0,58% | 55,05% |
| Gastos de Operación e Impuestos | \$ 16.350.867 | 54,11% | \$ 16.231.120 | 54,10% | 99,27% |
| Gastos operativos 2018 | \$ 30.215.867 | 100,00% | \$ 30.003.999 | 100% | 99,30% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 41)

Elaborado por: Autoras

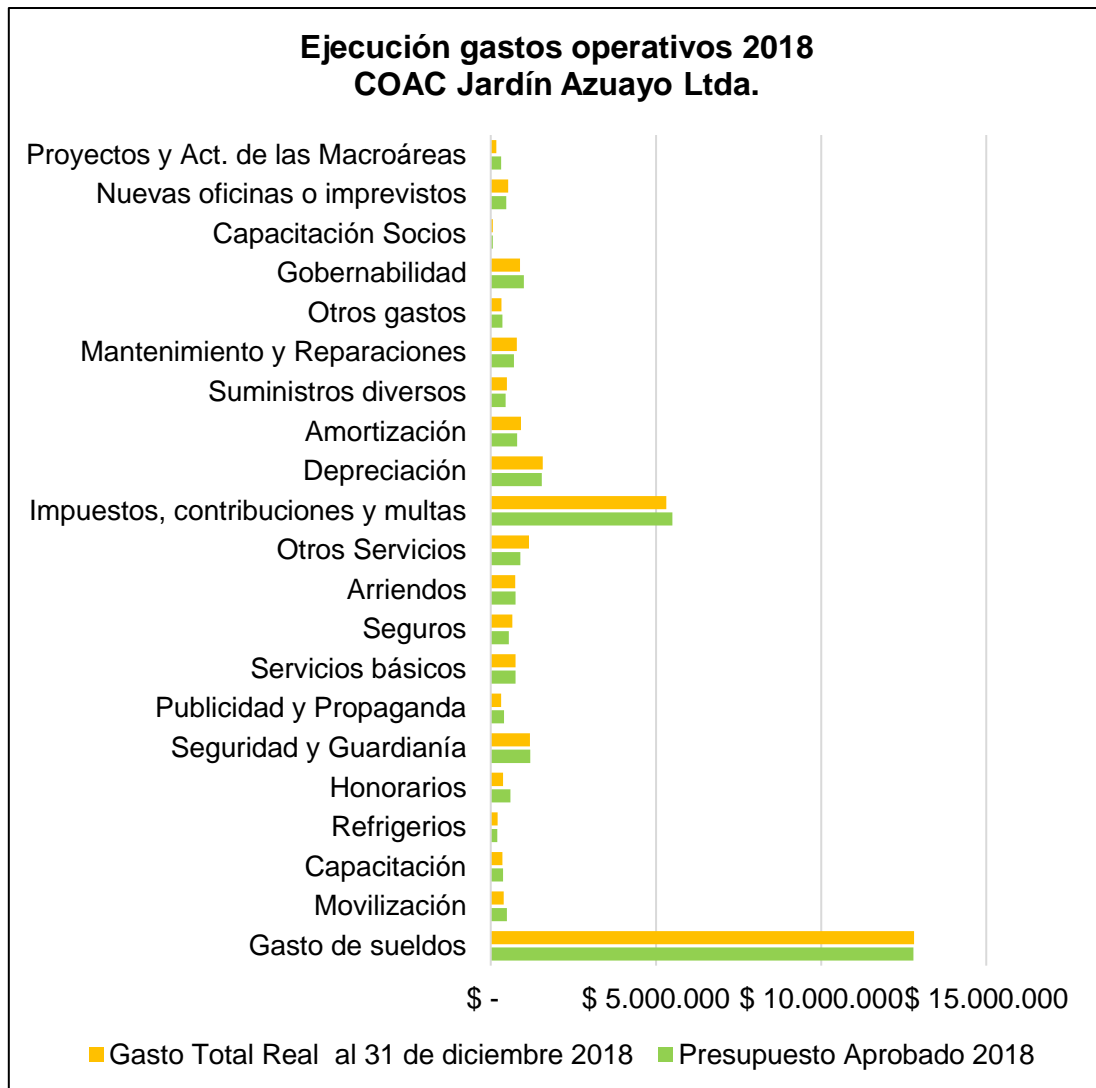


Gráfico 29: Ejecución gastos operativos 2018

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 41)

Elaborado por: Autoras

Para el período 2018 la COAC Jardín Azuayo Ltda., cumple el presupuesto establecido en un 99,30% con un valor de \$30.003.999, en donde las partidas presupuestarias con mayor porcentaje de ejecución son aquellas que sobrepasaron los techos establecidos, como es el caso de:

- **Otros Servicios:** Cumple el 128,45% en la ejecución de lo estimado en gastos judiciales, extrajudiciales y otros servicios con un valor de \$1.156.06.
- **Seguros:** Destina el 119,81% al Seguro Campesino, al seguro de desgravamen fondo mortuario, por un valor de \$658.941.



- **Amortización:** Con un valor de \$914.080 se efectúa el 114,26% del presupuesto para la amortización de licencias y programas.
- **Mantenimiento y Reparaciones:** Se ocupa \$ 787.234, es decir el 112,46% del presupuesto en el soporte técnico y el mantenimiento de las oficinas.
- **Nuevas Oficinas o Imprevistos:** Con un rubro de \$528.831 cumple el 111,80% de lo proyectado a las nuevas oficinas y gastos imprevistos, pese a que anteriormente se reasigna mayor presupuesto para su ejecución.
- **Suministros Diversos:** Con un porcentaje de 108,28% de ejecución, se realiza el gasto de suministros de la coordinación y las oficinas por un valor de \$487.260.
- **Refrigerios:** Cumple el 105,10% de lo planificado, porcentaje que se destina a los gastos de alimentación de los colaboradores por un rubro de \$210.193.
- **Depreciaciones:** Constan por un valor de \$1.579.326 las depreciaciones de los edificios, muebles y enseres, equipos de oficina, etc., es decir el 101,89% de la ejecución del presupuesto de gastos operativos.
- **Gasto de Sueldos:** Con un rubro de \$12.817.393, siendo la partida más representativa de los gastos operacionales, efectúa el 100,14% de lo estimado para los sueldos.

Sin embargo, la partida Proyectos y Actividades de las Macroáreas misma que se encuentra alineada al cumplimiento de actividades estratégicas del POA institucional, con un rubro de \$174.501, cumple el 55,05% del presupuesto previsto.

A continuación se presenta el porcentaje de participación de las diferentes partidas presupuestarias en la ejecución de los gastos operacionales al 31 de diciembre del 2018 de la COAC Jardín Azuayo Ltda.:

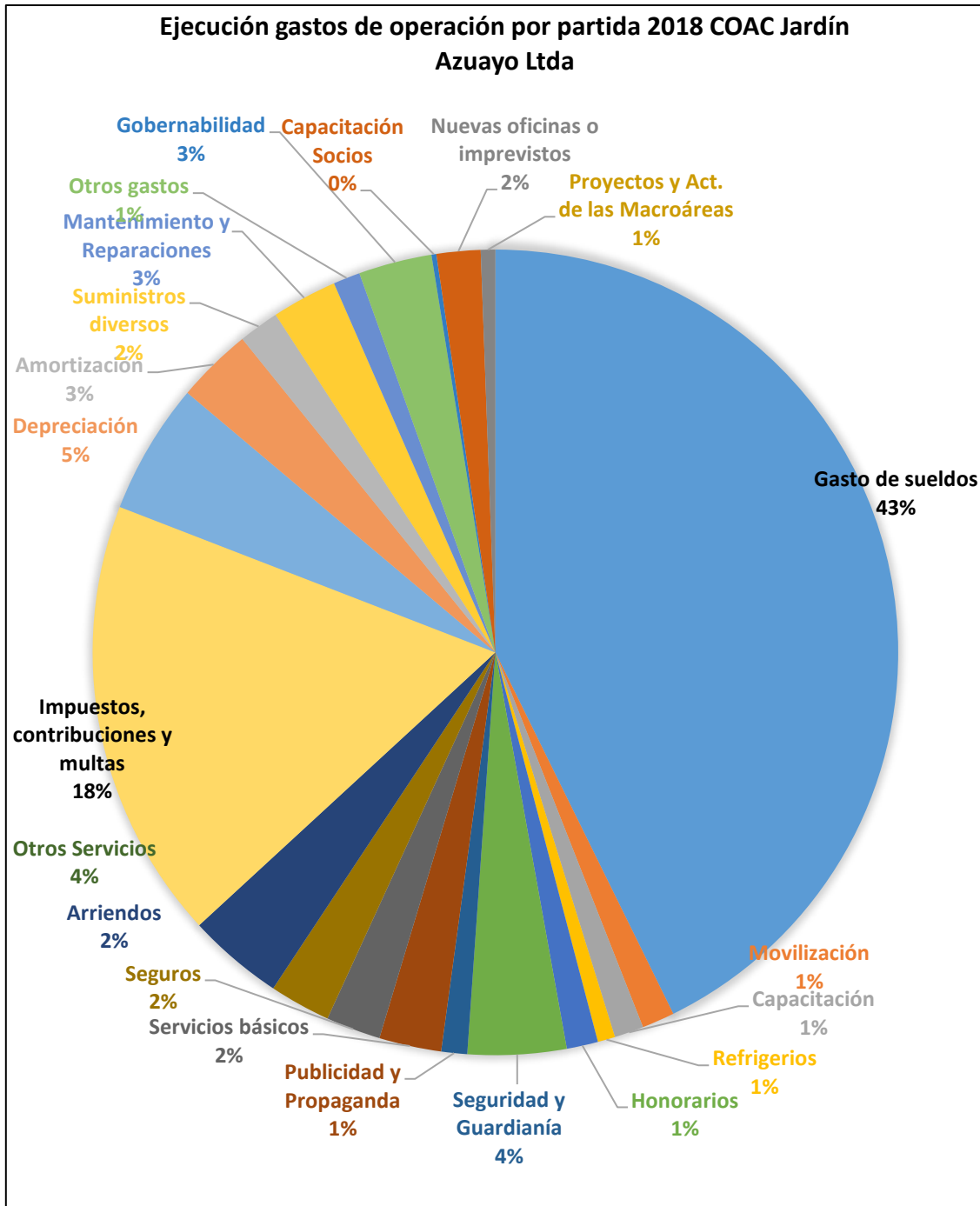


Gráfico 30: Ejecución gastos de operación por partida 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 41)

Elaborado por: Autoras

3.5. Evaluación indicadores de gestión presupuestaria y financieros Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda.

3.5.1. Indicadores de gestión presupuestaria

Indicador eficacia de los ingresos

Tabla 22: Indicador eficacia de los ingresos

| Indicador de eficacia de los ingresos | | |
|---|-------------------|-----------|
| Fórmula | Aplicación | Resultado |
| Monto de ejecución presupuestaria de ingresos | \$ 99.119.942,00 | 98,63% |
| Monto de ingresos estimados | \$ 100.496.890,00 | |

Fuente: (Estado de Resultados COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018) & (Proforma presupuestaria año 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, pág. 16)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

El análisis del indicador de eficiencia de los ingresos, demuestra que la cooperativa durante el año 2018 ha cumplido con un 98,63% de lo presupuestado, es decir existe una brecha de \$1.376.948, lo que demuestra que la entidad es eficiente en el cumplimiento del monto estimado de los ingresos.

Indicador de eficacia de los egresos

Tabla 23: Indicador de eficacia de los egresos

| Indicador de eficacia de los egresos | | |
|---|------------------|-----------|
| Fórmula | Aplicación | Resultado |
| Monto de ejecución presupuesto de egresos | \$ 86.899.282,00 | 96,73% |
| Monto de egresos previsto | \$ 89.836.525,00 | |

Fuente: (Estado de Resultados COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018) & (Proforma presupuestaria año 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, pág. 16)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

El análisis del indicador de eficiencia de los gastos, demuestra que la cooperativa durante el año 2018 ha cumplido con un 96,73% de lo presupuestado, es decir existe una brecha de \$2.937.543. Sin embargo, considerando que algunas partidas presupuestarias superaron sus techos, se concluye que no se realiza un uso eficiente de los gastos.

Actividades ejecutadas y/o actividades programadas**Tabla 24:** Actividades ejecutadas y/o actividades programadas

| Actividades ejecutadas y/o actividades programadas | | |
|--|------------|-----------|
| Fórmula | Aplicación | Resultado |
| Actividades realizadas | 74 | 77,08% |
| Actividades programadas | 96 | |

Fuente: (Plan Operativo Anual 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

Para el análisis de este indicador se considera como actividad cumplida la que logre el 100% de su ejecución, en donde el indicador de actividades ejecutadas muestra que se cumplen 74 a cabalidad, las mismas representan un 77,08% de lo planificado.

Objetivos alcanzados**Tabla 25:** Objetivos alcanzados

| Objetivos alcanzados | | |
|-----------------------|------------|-----------|
| Fórmula | Aplicación | Resultado |
| Objetivos alcanzados | 8 | 40% |
| Objetivos programados | 20 | |

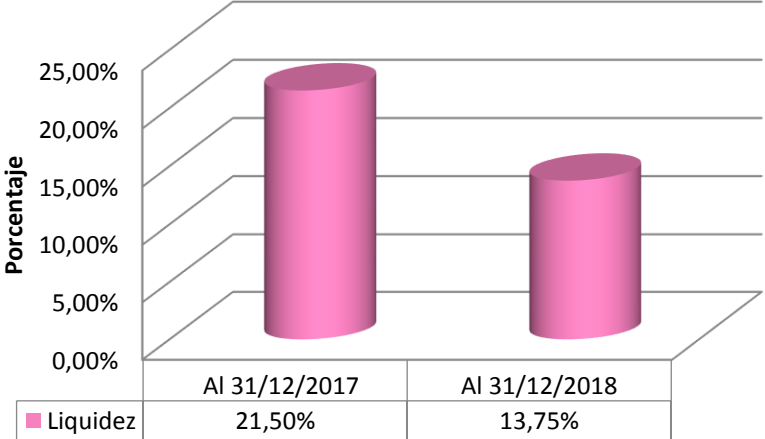
Fuente: (Plan Operativo Anual 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

Para el análisis de este indicador se considera un objetivo cumplido cuando todas las actividades que lo conforman se desarrollan al 100%, por lo tanto, se observa que la cooperativa cumple el 40% de sus objetivos durante el período 2018, debido a que solo 8 objetivos han alcanzado el 100% de su ejecución.

3.5.2. Indicadores financieros
Liquidez
Tabla 26: Ficha técnica Liquidez

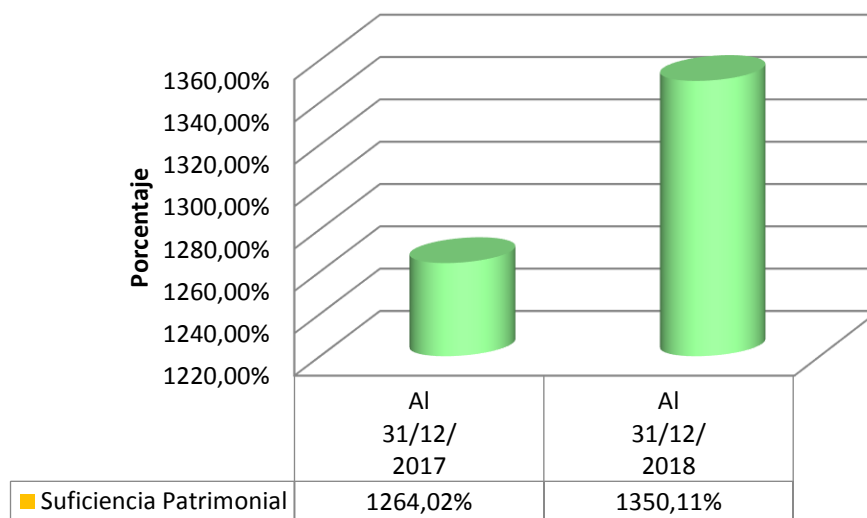
| Ficha técnica de indicadores financieros | | | | | | | | |
|--|---|----------------------|--|---------------|---------------|------------|--------|--------|
| Nombre del indicador | Liquidez | | | | | | | |
| Fórmula | $\frac{\text{Fondos disponibles}}{\text{Total depósitos a corto plazo}} \times 100$ | | | | | | | |
| Período | Al 31/12/2017 | Al 31/12/2018 | | | | | | |
| Numerador | \$ 94.637.503,54 | \$ 65.343.669,12 | | | | | | |
| Denominador | \$ 440.122.661,64 | \$ 475.252.174,08 | | | | | | |
| Resultado | 21,50% | 13,75% | | | | | | |
| Fuente de información | Estado de Situación Financiera | | | | | | | |
| Unidad de medida | Porcentaje | | | | | | | |
| Gráfico | | | | | | | | |
| <p>Liquidez</p>  <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Al 31/12/2017</th> <th>Al 31/12/2018</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>■ Liquidez</td> <td>21,50%</td> <td>13,75%</td> </tr> </tbody> </table> | | | | Al 31/12/2017 | Al 31/12/2018 | ■ Liquidez | 21,50% | 13,75% |
| | Al 31/12/2017 | Al 31/12/2018 | | | | | | |
| ■ Liquidez | 21,50% | 13,75% | | | | | | |
| <p>Interpretación: El análisis de la razón de liquidez de la COAC Jardín Azuayo Ltda., muestra que durante el año 2018 está disminuyó en un 7,75% en relación al año 2017, es decir se redujo la capacidad que tiene la cooperativa de atender los requerimientos de efectivo por parte de los socios cooperativistas en un período menor a un año, esto se debe especialmente por la disminución de los fondos que se encuentran disponibles en Bancos y en Otras Instituciones Financieras.</p> | | | | | | | | |

Fuente: (Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

Suficiencia Patrimonial
Tabla 27: Ficha técnica Suficiencia Patrimonial

| Ficha técnica de indicadores financieros | | |
|---|---|----------------------|
| Nombre del indicador | Suficiencia Patrimonial | |
| Fórmula | $\frac{\text{Patrimonio} + \text{Resultados}}{\text{Activo Inmovilizado}} \times 100$ | |
| Período | Al 31/12/2017 | Al 31/12/2018 |
| Numerador | \$ 102.771.043,15 | \$ 122.160.941,07 |
| Denominador | \$ 8.130.510,55 | \$ 9.048.195,74 |
| Resultado | 1264,02% | 1350,11% |
| Fuente de información | Estado de Situación Financiera | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |

Gráfico
Suficiencia Patrimonial


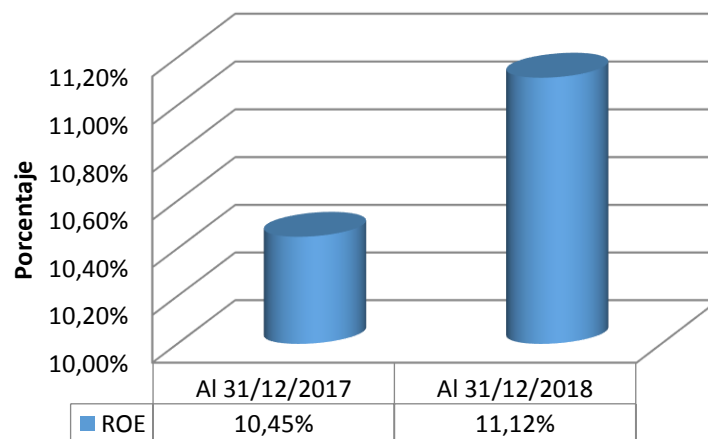
Interpretación: La COAC Jardín Azuayo Ltda., presenta durante el año 2017 una suficiencia patrimonial del 1264,02%, para el año 2018 este porcentaje se incrementa en un 86,10%, lo que muestra que tiene la capacidad suficiente para cubrir posibles pérdidas ocasionadas por los activos inmovilizados, administrando de manera eficiente su riesgo.

Fuente: (Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)
Tabla 28: Ficha técnica Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

| Ficha técnica de indicadores financieros | | |
|---|---|----------------------|
| Nombre del indicador | Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) | |
| Fórmula | $\frac{\text{Resultados del ejercicio}}{\text{Patrimonio}}$ | |
| Período | Al 31/12/2017 | Al 31/12/2018 |
| Numerador | \$ 9.723.190,37 | \$ 12.220.659,77 |
| Denominador | \$ 93.047.852,78 | \$ 109.940.281,30 |
| Resultado | 10,45% | 11,12% |
| Fuente de información | Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |

Gráfico
Rentabilidad sobre el Patrimonio


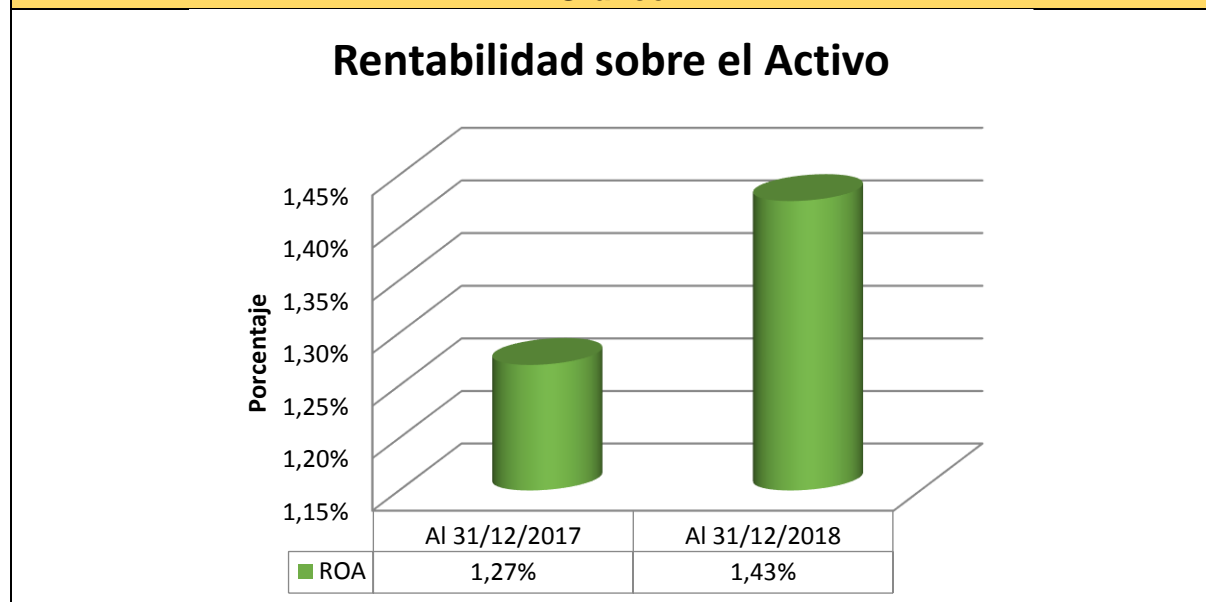
Interpretación: La COAC Jardín Azuayo Ltda., durante el año 2017 presenta una rentabilidad sobre el patrimonio de 10,45%, a diferencia del año 2018 que ascendió al 11,12%, por lo que ha incrementado en un 0,67% la capacidad que tiene la cooperativa para remunerar a sus inversionistas, es decir el rendimiento que obtienen los socios por sus fondos invertidos en esta.

Fuente: (Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, 2018) & (Estado de Resultados COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

Rentabilidad sobre el Activo (ROA)
Tabla 29: Ficha técnica Rentabilidad sobre el Activo (ROA)

| Ficha técnica de indicadores financieros | | |
|--|--|----------------------|
| Nombre del indicador | Rentabilidad sobre el Activo (ROA) | |
| Fórmula | $\frac{\text{Resultados del ejercicio}}{\text{Activo}} \times 100$ | |
| Período | Al 31/12/2017 | Al 31/12/2018 |
| Numerador | \$ 9.723.190,37 | \$ 12.220.659,77 |
| Denominador | \$ 765.797.195,21 | \$ 857.441.902,50 |
| Resultado | 1,27% | 1,43% |
| Fuente de información | Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |

Gráfico


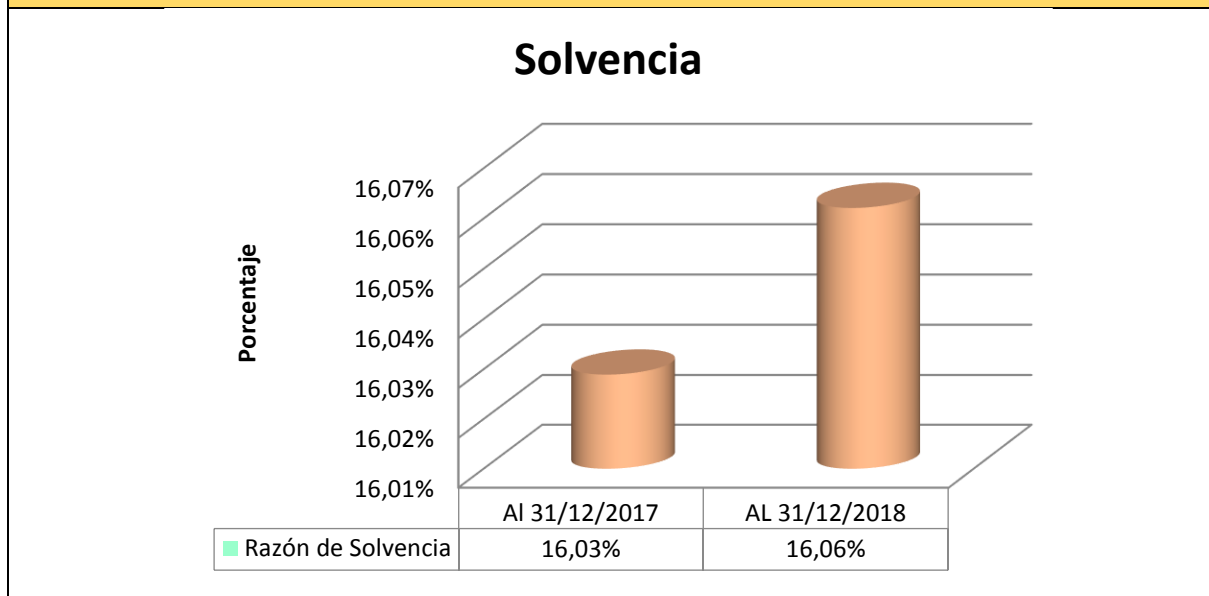
Interpretación: La COAC Jardín Azuayo Ltda., durante el año 2017 presenta una rentabilidad sobre los activos de 1,27%, este porcentaje ha incrementado en un 0,16% durante el año 2018, lo que muestra que está creciendo la capacidad que tienen los activos para generar renta por ellos mismos, es decir que la cooperativa está usando eficientemente sus activos.

Fuente: (Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, 2018) & (Estado de Resultados COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

Solvencia
Tabla 30: Ficha técnica Solvencia

| Ficha técnica de indicadores financieros | | |
|---|---|----------------------|
| Nombre del indicador | Solvencia | |
| Fórmula | $\frac{\text{Patrimonio Técnico Constituido}}{\text{Total Activos Ponderados por Riesgo}} \times 100$ | |
| Período | Al 31/12/2017 | Al 31/12/2018 |
| Numerador | \$ 97.861.705,33 | \$ 116.002.868,55 |
| Denominador | \$ 610.532.002,91 | \$ 722.214.614,90 |
| Resultado | 16,03% | 16,06% |
| Fuente de información | Boletín de Patrimonio Técnico Segmento 1 | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |

Gráfico


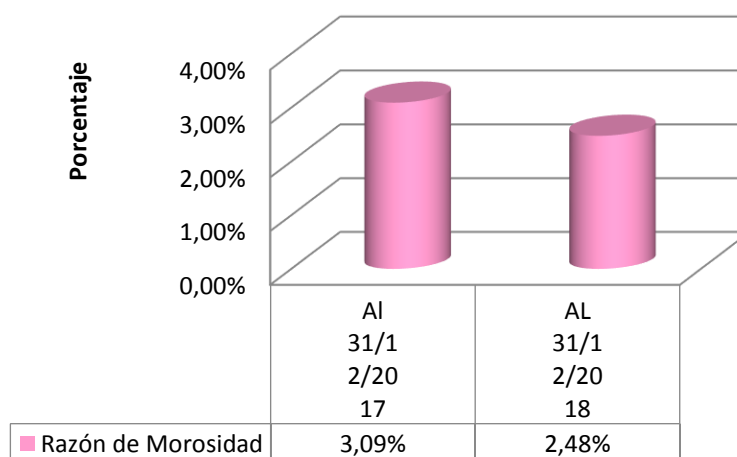
Interpretación: La COAC Jardín Azuayo Ltda., presenta una solvencia del 16%, la cual ha permanecido constante durante los dos últimos años, de esta manera se muestra que la cooperativa tiene la capacidad suficiente para responder a sus operaciones tanto presentes como futuras, incluyendo la capacidad para cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo como son las inversiones, las diferentes carteras de crédito, las cuentas por cobrar, etc.

Fuente: (Boletín de Patrimonio Técnico Segmento 1, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

Morosidad de la Cartera Total
Tabla 31: Ficha técnica Morosidad de la Cartera Total

| Ficha técnica de indicadores financieros | | |
|---|---|----------------------|
| Nombre del indicador | Morosidad de la Cartera Total | |
| Fórmula | $\frac{\text{Cartera Improductiva}}{\text{Cartera Bruta}} \times 100$ | |
| Período | Al 31/12/2017 | Al 31/12/2018 |
| Numerador | \$ 17.622.287,14 | \$ 17.175.121,84 |
| Denominador | \$ 569.948.208,21 | \$ 693.248.170,96 |
| Resultado | 3,09% | 2,48% |
| Fuente de información | Estado de Situación Financiera | |
| Unidad de medida | Porcentaje | |

Gráfico
Morosidad de la Cartera Total


Interpretación: La COAC Jardín Azuayo Ltda., durante el año 2018 presenta una morosidad de la cartera total del 2,48%, es decir ha disminuido un 0,61% en relación al año anterior, lo que muestra que la entidad ha mejorado sus políticas de crédito, además realiza un análisis previo que le permite conocer la capacidad de pago de sus socios cooperativistas, lo cual conjuntamente con una eficiente gestión de cobro, permiten afianzar la recuperación de los créditos otorgados.

Fuente: (Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda., 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

3.6. Análisis indicadores financieros presupuestados y ejecutados 2018

Tabla 32: Indicadores financieros presupuestados y ejecutados 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Indicadores financieros 2018 | | |
|---|----------------------|------------------|
| Nombre | Presupuestado | Ejecutado |
| Liquidez | 16,33% | 9,93% |
| Suficiencia Patrimonial | 18,33% | 18,05% |
| Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE) | 9,72% | 11,12% |
| Rentabilidad sobre el Activo (ROA) | 1,16% | 1,43% |
| Solvencia | 14,00% | 16,06% |
| Morosidad de la Cartera Total | 3,50% | 2,48% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018, pág. 44)

Elaborado por: Autoras

Para el análisis comparativo entre los indicadores financieros presupuestados y ejecutados del período 2018 de la COAC Jardín Azuayo Ltda., se emplea los valores a nivel de cuenta, ya que no se posee los rubros a nivel de detalle en los balances presupuestados, obteniendo como resultado que la cooperativa tanto en la rentabilidad sobre el Patrimonio como del Activo supera lo presupuestado, de igual manera se muestra en la solvencia.

Por otra parte, la morosidad de la Cartera Total está por debajo de la meta estimada, es decir han mejorado sus políticas de crédito así como la gestión de cobro, mientras que el indicador de suficiencia patrimonial se aproxima a lo planificado, no obstante, en cuanto a la liquidez esta disminuye en un 6,4%, lo que muestra que no se está gestionando de acuerdo al presupuesto los Fondos Disponibles y las Obligaciones con el Público (Ahorros a la Vista), en consecuencia, disminuye la capacidad que tiene para afrontar las obligaciones financieras a corto plazo.

3.7. Análisis situacional

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., elabora estados financieros presupuestados, los cuales muestran los resultados que la institución espera que alcance en un tiempo determinado.

Para el análisis situacional de la COAC Jardín Azuayo Ltda., se utilizan las cuentas más representativas de los estados financieros presupuestados y ejecutados correspondientes al período 2014 – 2018.

En el Estado de Situación Financiera se utiliza para el Activo la cuenta Cartera de Crédito, para el Pasivo la cuenta Obligaciones con el público y para el Patrimonio la cuenta Reservas, como se muestra a continuación:

Activo

- **Cartera de Crédito**

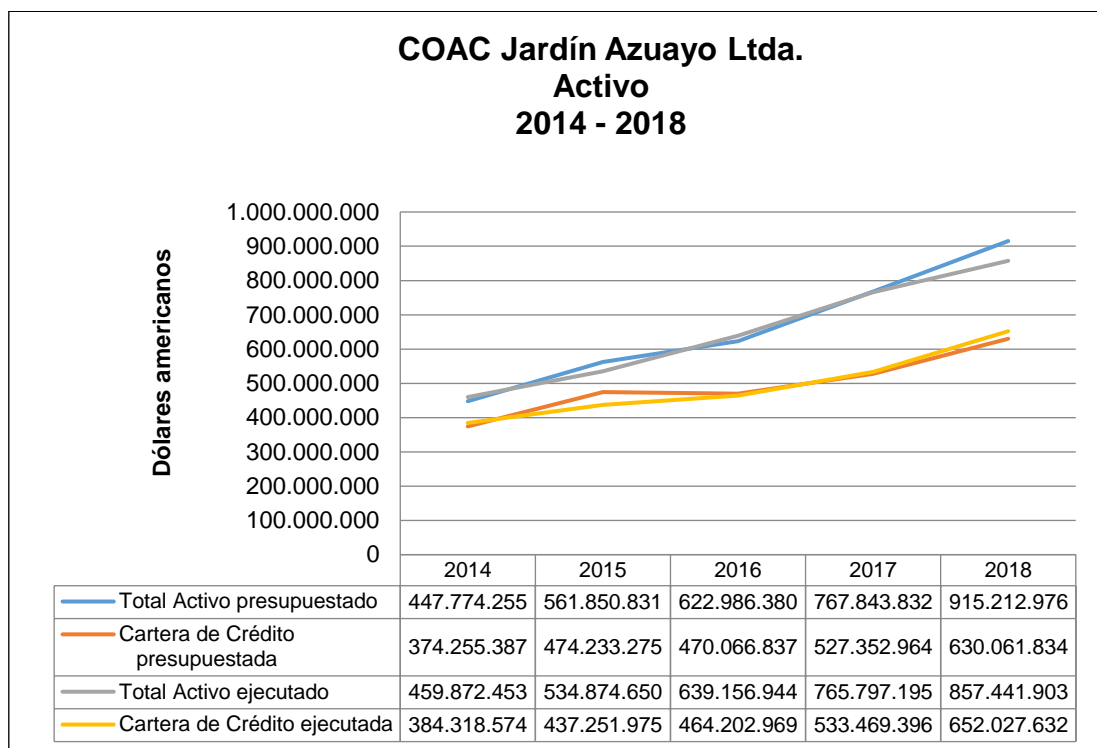


Gráfico 31: Activo COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014-2018

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

El total de activos ejecutado durante el período 2014 – 2018, el cual comprende los recursos controlados por la cooperativa, muestra un crecimiento constante, en donde se aproxima al rubro presupuestado, superándolo en el caso de los años 2014 y 2016, en el año 2018 presenta una mayor diferencia de su cumplimiento con una diferencia de \$57.771.073.

Por otra parte, la cuenta Cartera de Crédito la cual conforma las diferentes modalidades de créditos otorgados por la cooperativa, presenta variaciones en su crecimiento, especialmente en el año 2015, en donde la brecha de ejecución con respecto al valor presupuestado es de \$36.981.300, mientras que en el 2018 es el año en el que más crecimiento se origina, superando su meta con \$21.965.798.

Pasivo

- Obligaciones con el público

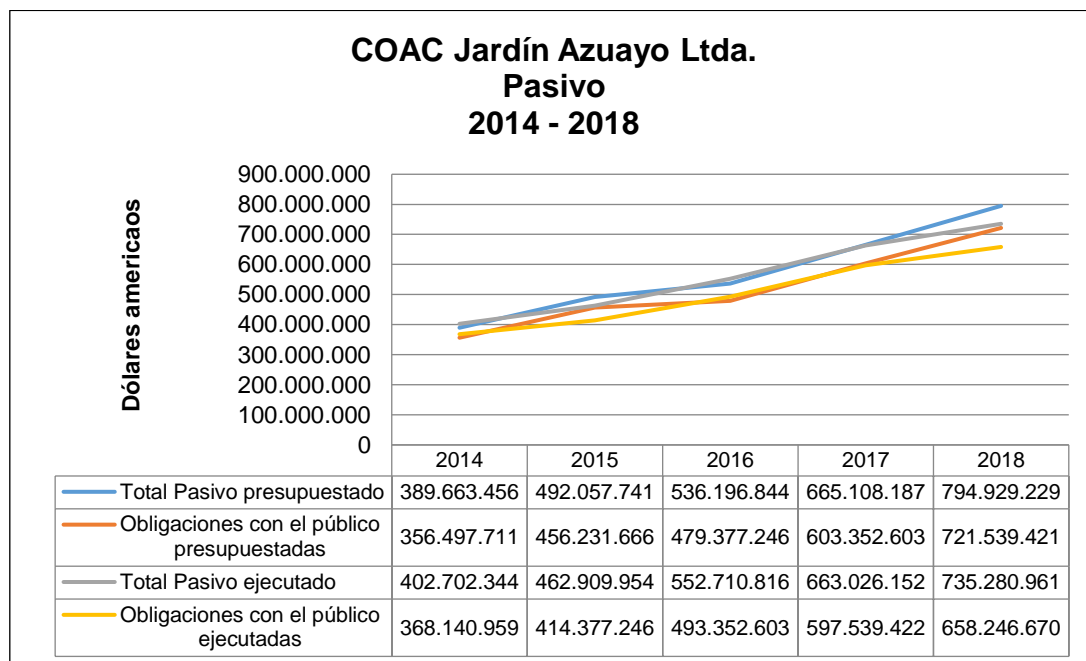


Gráfico 32: Pasivo COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014-2018

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

La COAC Jardín Azuayo Ltda., durante el período 2014 – 2018 revela que en la ejecución del Pasivo en los años 2015, 2017 y 2018 se han reducido las obligaciones contraídas por la entidad con respecto a lo estimado.

La cuenta Obligaciones con el Público es la que mayor participación tiene con referencia al total de los pasivos, es decir es la más representativa y por ende muestra sus mismas variaciones, en los años 2015, 2017, y 2018 han disminuidos las captaciones percibidas por la cooperativa en relación a las estimadas en \$41.854.420, \$5.813.181 y \$63.292.751 respectivamente.

Patrimonio

- Reservas

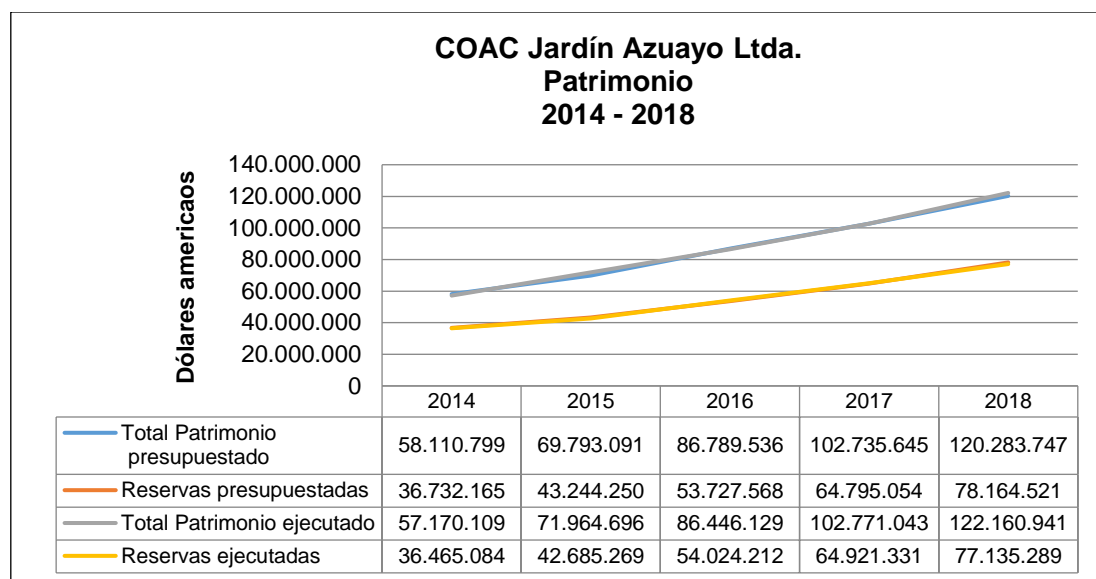


Gráfico 33: Patrimonio COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014-2018

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

El Patrimonio de la COAC Jardín Azuay Ltda., presenta un crecimiento progresivo desde el año 2014 al año 2018, en donde en los años 2015, 2017 y 2018 muestra que han superado lo estimado, es decir poseen mayores recursos financieros para el cumplimiento de su objeto social.

La cuenta Reservas, a pesar que se ha incrementado durante el período 2014 -2018, es en los años 2016 y 2017 se retiene mayores recursos que se destinan a esta cuenta en relación a lo previsto, con una diferencia de \$296.644 y \$126.277 respectivamente, mientras que en el 2018 con un valor de \$77.135.289 cumple el 99% de lo estimado.

En el caso del Estado de Resultados se emplea la cuenta Intereses y Descuentos Ganados para los ingresos y la cuenta Gastos de Operación para los gastos, como se presenta a continuación:

Ingresos

- Intereses y Descuentos Ganados

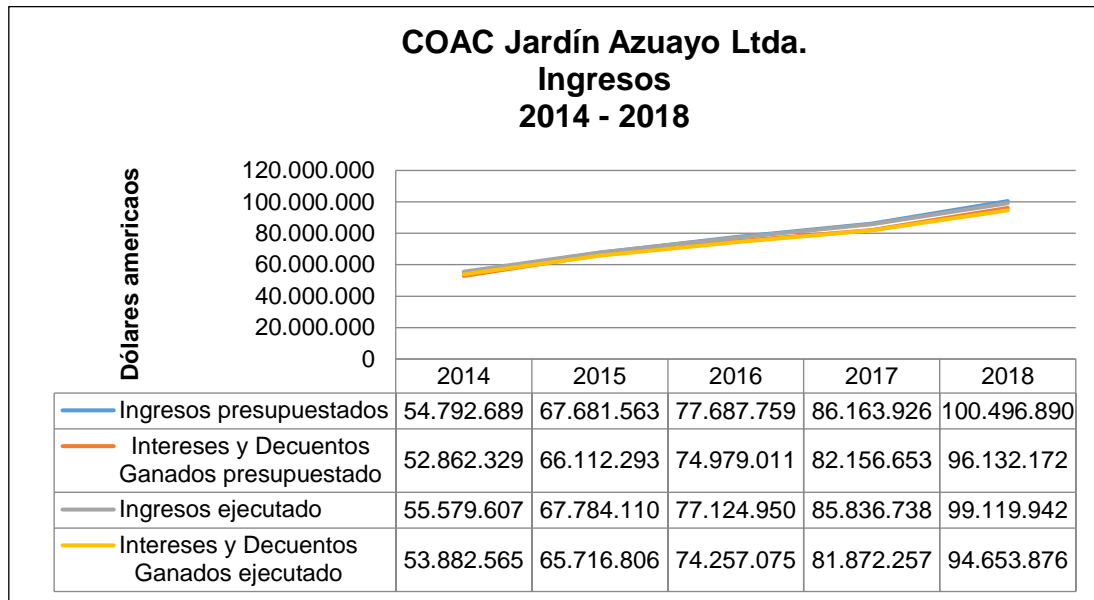


Gráfico 34: Ingresos COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014-2018

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., muestra que la ejecución de los Ingresos obtenidos por el desenvolvimiento de sus actividades durante el período 2014 - 2018, se acerca a la estimación de los mismos, en donde en los años 2016, 2017 y 2018 la diferencia es de \$562.809, \$327.188, \$1.376.948, respectivamente, siendo este último año el cual se aleja más del alcance proyecto.

La cuenta Intereses y Descuentos Ganados es la más representativa de los ingresos, ya que constituyen en el período 2014 - 2018, entre el 95% y el 97% de los mismos, el cual presenta el incremento constante de los beneficios obtenidos por los recursos colocados en créditos, inversiones etc. Para el año 2018 cumple un 98% lo presupuestado, con un valor de \$94.653.876.

Gastos

- Gastos de Operación**

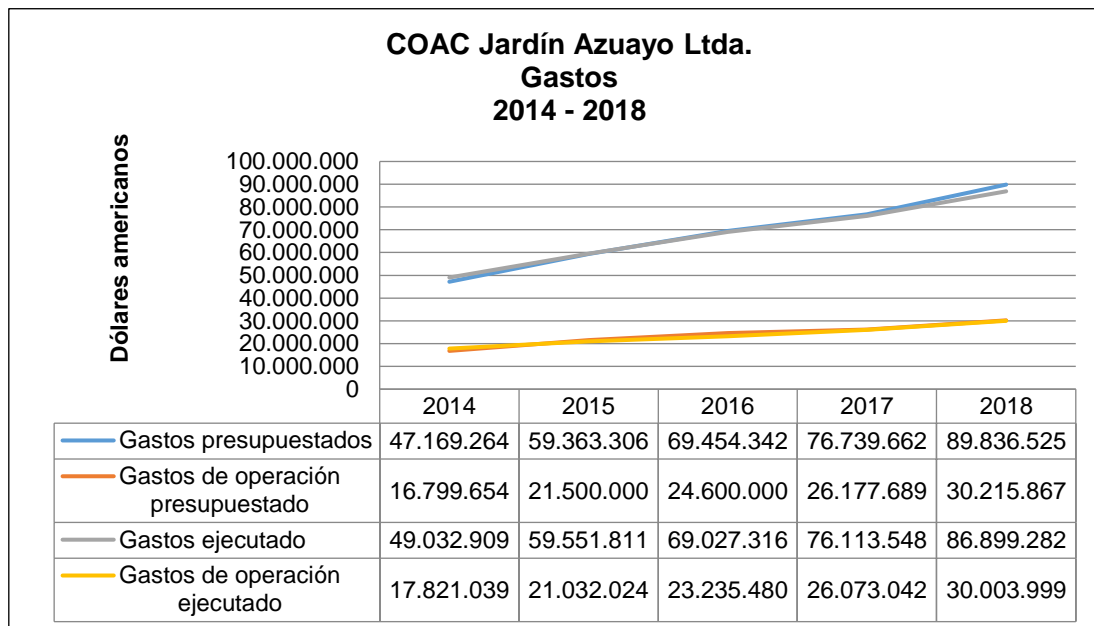


Gráfico 35 : Gastos COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014-2018

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

La ejecución de los Gastos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., durante el período 2014 – 2018 se aproxima a la planificada, en el año 2018 con un valor de \$86.899.281 cumple el 97% de lo presupuestado.

La cuenta Gastos de Operación, está conformada por las subcuentas Gastos de Personal, Depreciaciones de Activos Fijos, Impuestos y Aportes para otros organismos e instituciones, entre otras, desde el año 2015 al 2018 ha incrementado, sin sobrepasar lo estimado, en el 2018 ejecuta el 99% del presupuesto con una diferencia de \$211.868

3.8. Análisis del cumplimiento de las políticas del presupuesto COAC Jardín Azuayo Ltda., período 2014 – 2018
Tabla 33: Comparación crecimiento Gasto-Activo, 2014 - 2018

| Año | Total gastos presupuestados | Total gastos ejecutado | % crecimiento gastos estimado | % crecimiento gastos real | Total activo presupuestado | Total activo ejecutado | % crecimiento activo estimado | % crecimiento activo real |
|------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 2014 | \$ 47.169.264,00 | \$ 49.032.908,84 | 20% | 24% | \$ 47.774.255,00 | \$ 459.872.453,22 | 20% | 23% |
| 2015 | \$ 59.363.306,00 | \$ 59.551.810,78 | 21% | 21% | \$ 61.850.831,00 | \$ 534.874.649,79 | 22% | 16% |
| 2016 | \$ 69.454.342,00 | \$ 69.027.316,32 | 17% | 16% | \$ 22.986.380,00 | \$ 639.156.944,40 | 16% | 19% |
| 2017 | \$ 76.739.662,00 | \$ 76.113.547,55 | 11% | 10% | \$ 67.843.832,00 | \$ 765.797.195,21 | 20% | 20% |
| 2018 | \$ 89.836.525,00 | \$ 86.899.281,99 | 18% | 14% | \$915.212.976,00 | \$ 857.441.902,50 | 20% | 12% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., a través del análisis de crecimiento período 2014 - 2018, muestra que a excepción del año 2016, si se acata su política dispuesta en la elaboración del presupuesto, en cuanto a que el incremento del Gasto no debe superar al del Activo, aunque no se cumple la misma en la ejecución de los años 2014, 2015 y 2018, es decir no se lleva a cabo un adecuado control de los recursos.

Tabla 34: Comparación crecimiento Patrimonio-Activo, 2014 - 2018

| Año | Total patrimonio presupuestado | Total patrimonio ejecutado | % crecimiento patrimonio estimado | % crecimiento patrimonio real | Total activo presupuestado | Total activo ejecutado | % crecimiento activo estimado | % crecimiento activo real |
|------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| 2014 | \$ 58.110.799,00 | \$ 57.170.108,89 | 24% | 22% | \$ 447.774.255,00 | \$ 459.872.453,22 | 20% | 23% |
| 2015 | \$ 69.793.091,00 | \$ 71.964.696,22 | 22% | 26% | \$ 561.850.831,00 | \$ 534.874.649,79 | 22% | 16% |
| 2016 | \$ 86.789.536,00 | \$ 86.446.128,82 | 21% | 20% | \$ 622.986.380,00 | \$ 639.156.944,40 | 16% | 19% |
| 2017 | \$ 102.735.645,00 | \$ 102.771.043,15 | 19% | 19% | \$ 767.843.832,00 | \$ 765.797.195,21 | 20% | 20% |
| 2018 | \$ 120.283.747,00 | \$ 122.160.941,07 | 17% | 19% | \$ 915.212.976,00 | \$ 857.441.902,50 | 20% | 12% |

Fuente: (Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., por medio del análisis de crecimiento período 2014 – 2018, revela que a pesar de que en la elaboración del presupuesto se emplea la política establecida, en cuanto a que el incremento del Patrimonio sea igual o supere al del Activo, en los años 2017 y 2018 no se aplica. Por otra parte, si se ejecuta esta normativa institucional, comparado el acrecentamiento real con el estimado especialmente en el año 2018, en el cual el Patrimonio supera en 2% al estimado y en 7% al aumento del Activo.

3.9. Análisis comparativo

De acuerdo al ranking del Segmento 1 publicado por la SEPS, las cinco cooperativas más representativas del país en base al saldo de sus activos presentados en los estados financieros al 31 de diciembre de 2018 son las siguientes:

1. Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda.
2. Jardín Azuayo Ltda.
3. Policía Nacional Ltda.
4. Cooprogreso Ltda.
5. 29 de Octubre Ltda.

Liquidez Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018

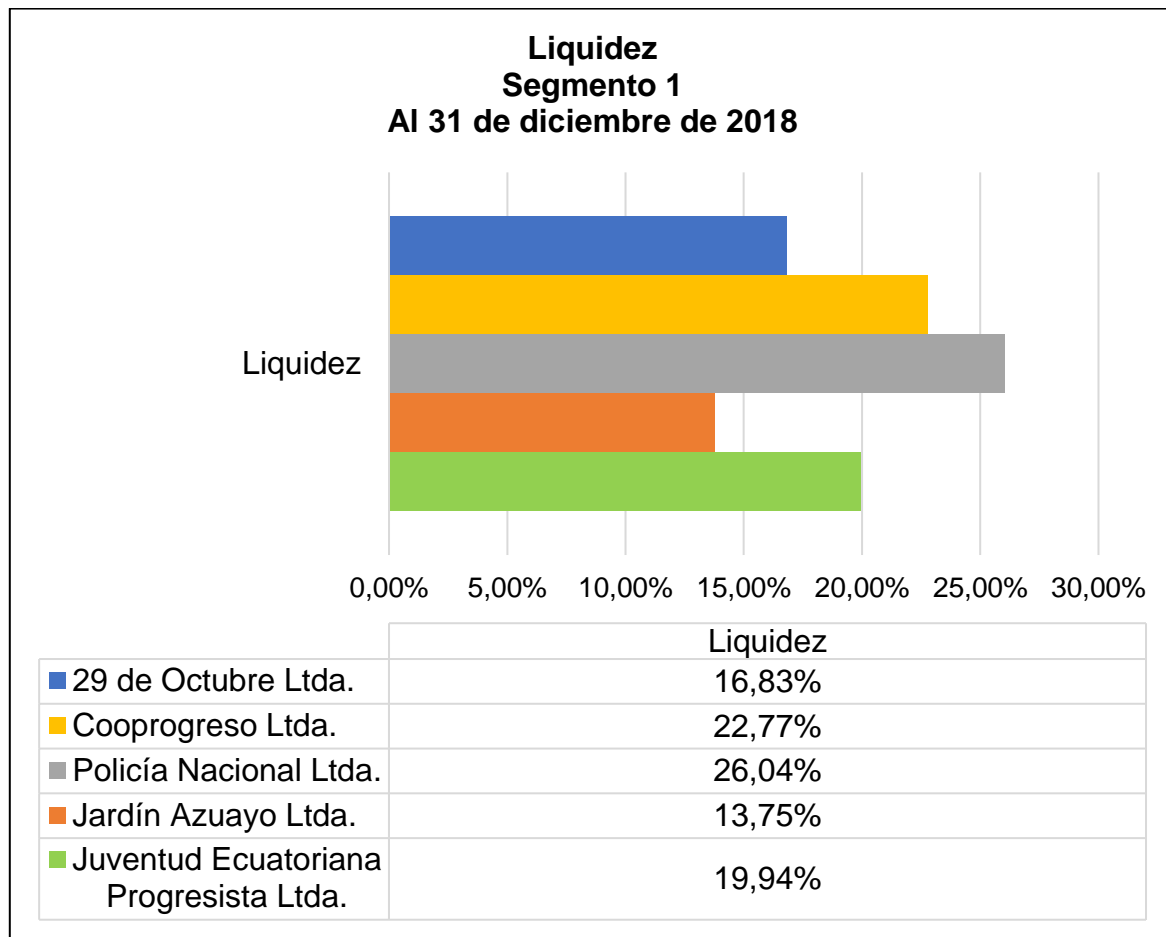


Gráfico 36: Razón de Liquidez Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018

Fuente: (Superintendencia Economía Popular y Solidaria, 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

La COAC Jardín Azuayo Ltda., a pesar de encontrarse posicionada en segundo lugar de acuerdo al ranking del Segmento 1 publicado por la SEPS, durante el año 2018 presenta una liquidez del 13,75%, cuyo valor es menor en comparación con las cooperativas analizadas, en donde la de mayor liquidez presenta un 26,04%, por lo tanto la entidad posee menor capacidad de atender los requerimientos de efectivo por parte de los socios cooperativistas en un período inferior a un año de este sector.

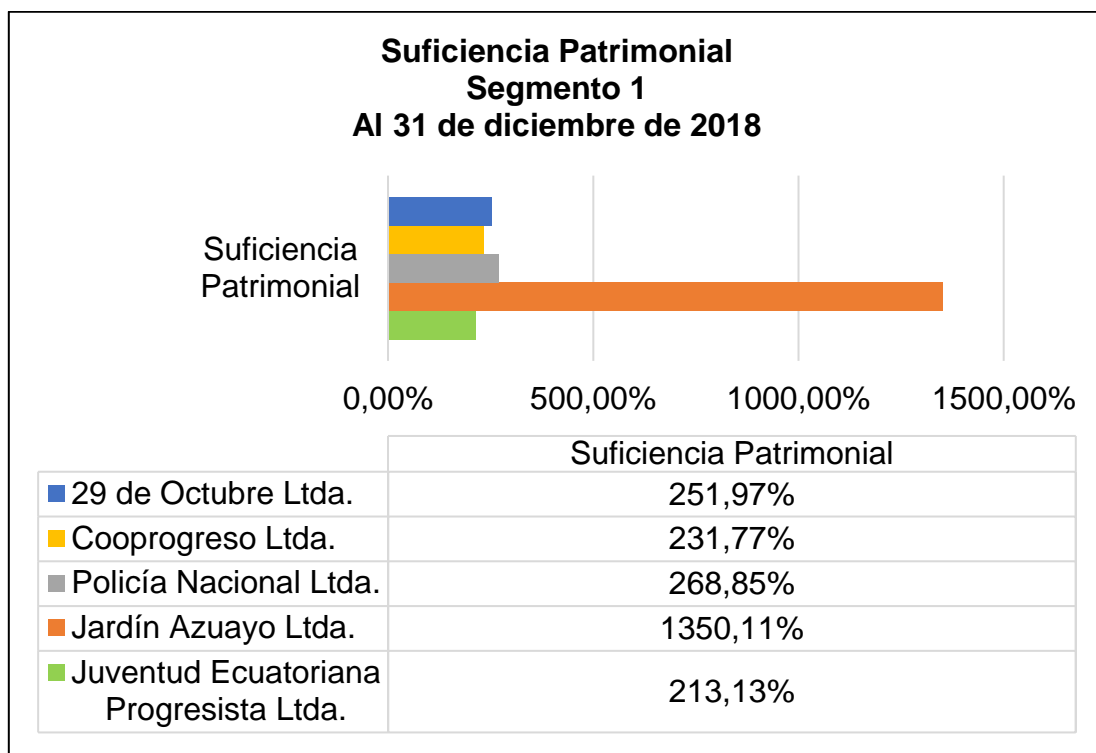
Suficiencia Patrimonial Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018


Gráfico 37: Suficiencia Patrimonial Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018

Fuente: (Superintendencia Economía Popular y Solidaria, 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

La COAC Jardín Azuayo Ltda., presenta un 1350,11% de suficiencia patrimonial, con una significativa diferencia de aproximadamente 1100% en comparación con las demás cooperativas observadas, siendo esta la que posee mayor capacidad para cubrir posibles pérdidas ocasionadas por los activos inmovilizados, mostrando su eficiencia en la administración del riesgo.

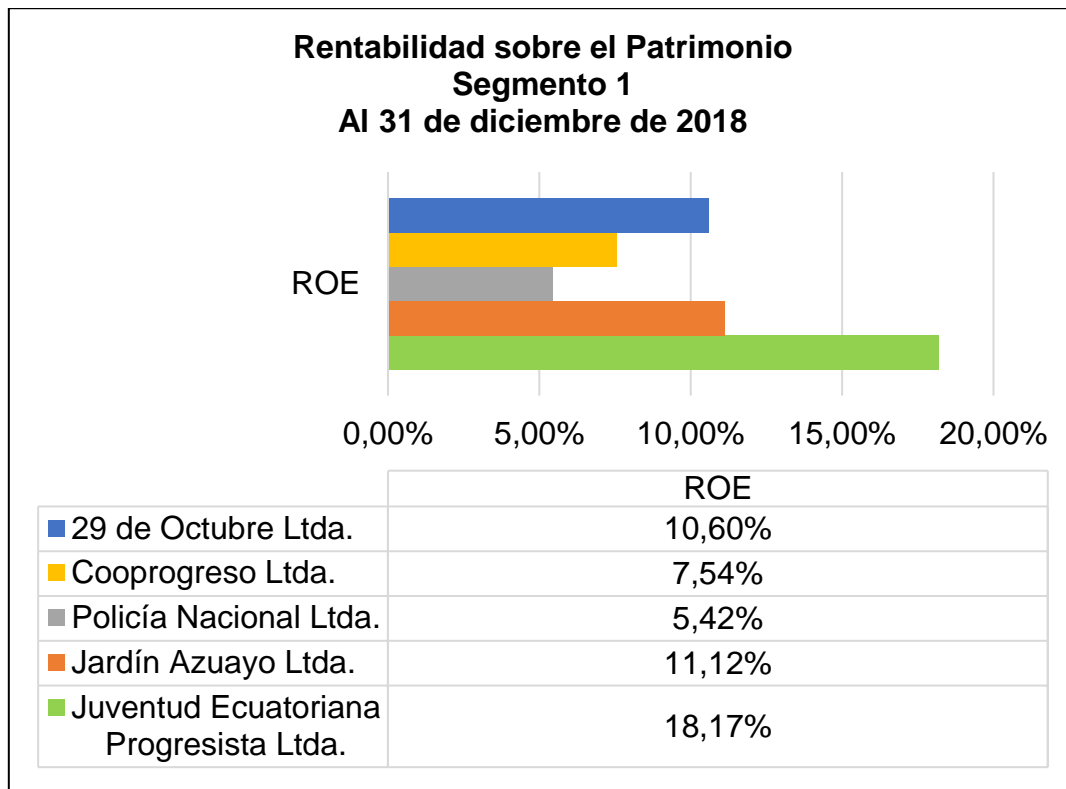
Rentabilidad sobre el Patrimonio Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018


Gráfico 38: Razón de Rentabilidad sobre el Patrimonio Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018

Fuente: (Superintendencia Economía Popular y Solidaria, 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

Este indicador muestra que la COAC Jardín Azuayo Ltda., en el año 2018 es la segunda cooperativa con mayor capacidad de remunerar a sus inversionistas con un 11,12%, es decir cubre aquel rendimiento que obtienen los socios por sus fondos invertidos en ésta, precedida únicamente por la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda., la cual se encuentra situada en primer lugar dentro del ranking del Segmento 1, publicado por la SEPS.

Rentabilidad sobre el Activo Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018

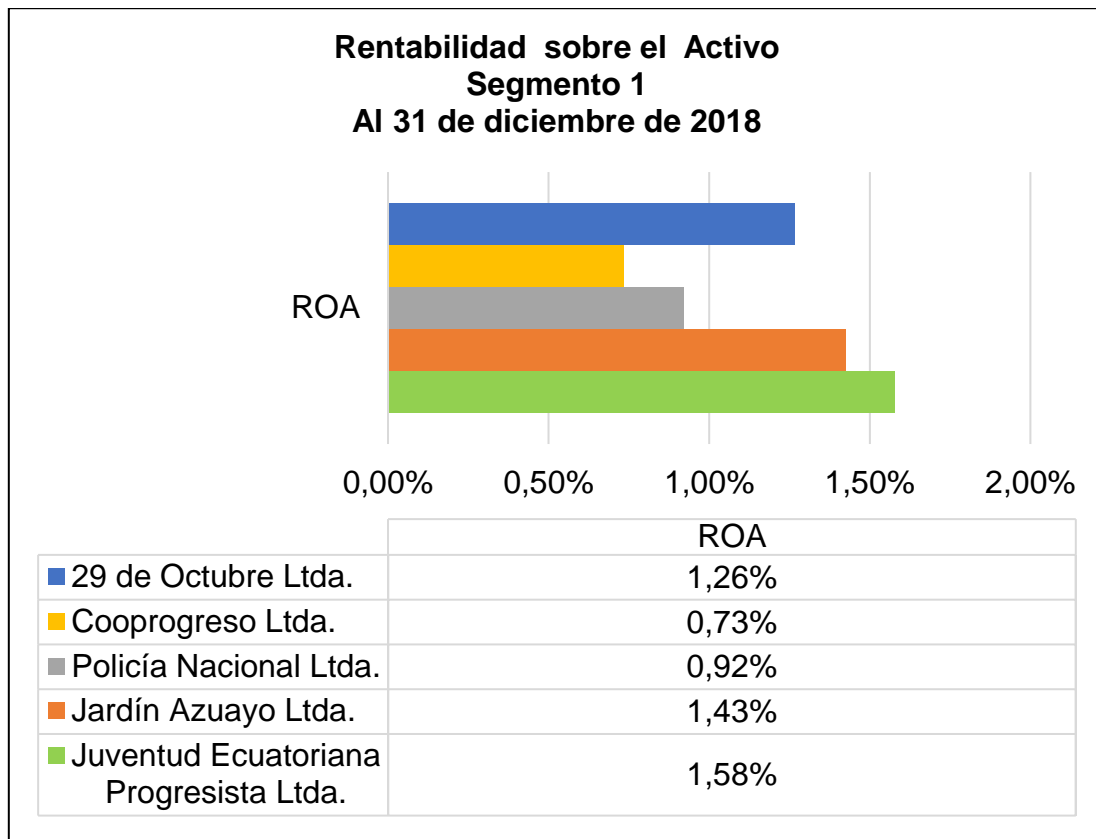


Gráfico 39: Razón de Rentabilidad sobre los Activos Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018

Fuente: (Superintendencia Economía Popular y Solidaria, 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

La COAC Jardín Azuayo Ltda., posee un 1,43%, de rentabilidad sobre los activos, es decir posee la capacidad suficiente de generar renta por ellos mismos, ya que se los está gestionando eficientemente, la cual se encuentra antecedida por la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista con una diferencia del 0,15%,

Solvencia Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018

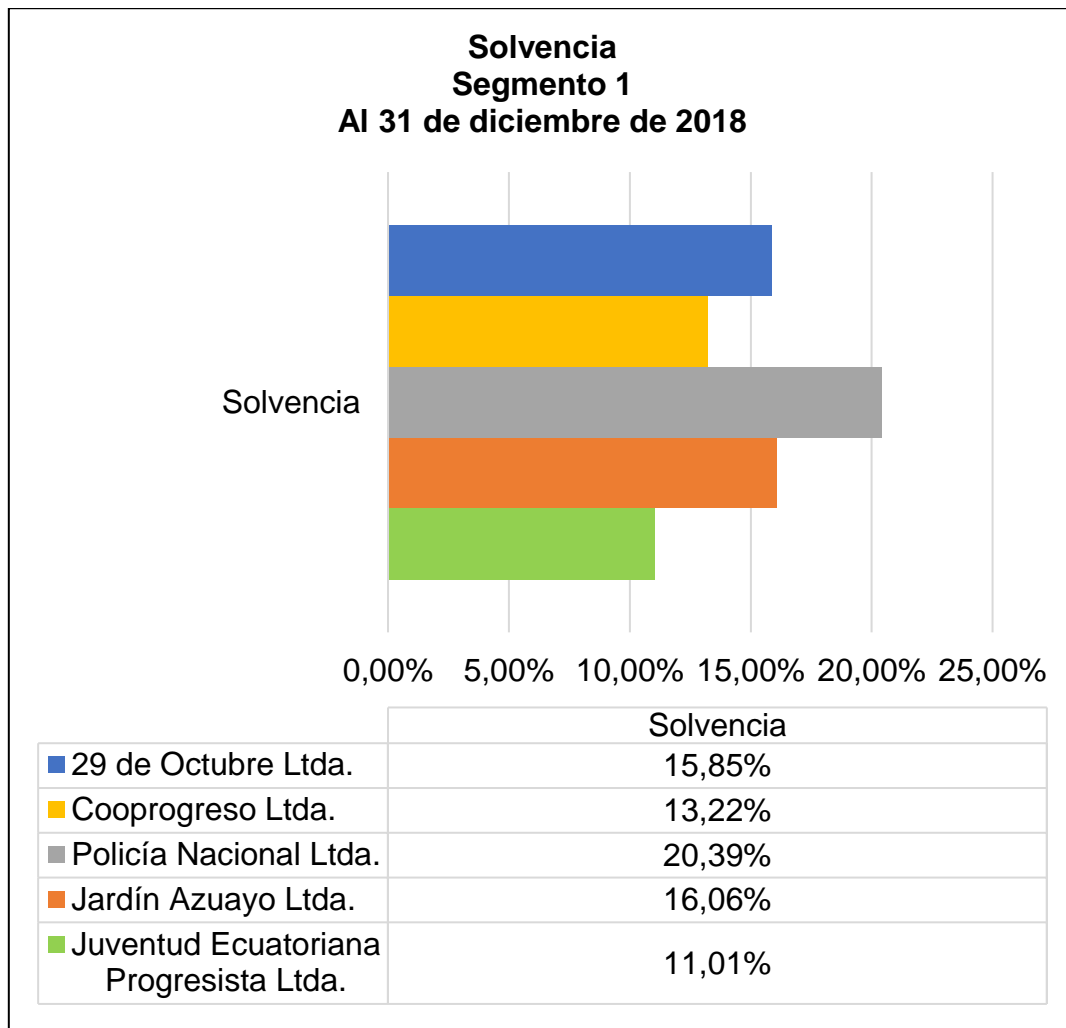


Gráfico 40: Solvencia Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018
Fuente: (Superintendencia Economía Popular y Solidaria, 2018)
Elaborado por: Autoras

Interpretación:

La solvencia que presenta durante el año 2018 la COAC Jardín Azuayo Ltda., es del 16,06% posicionándola de acuerdo a este indicador en segundo lugar dentro del Segmento 1, es decir muestra que la entidad es una de las más solventes, ya que posee capacidad suficiente para cubrir las pérdidas no protegidas por las provisiones de los activos de riesgo, la cual está precedida por la Cooperativa Policía Nacional con el 20,39%.

Morosidad de la Cartera Total Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018

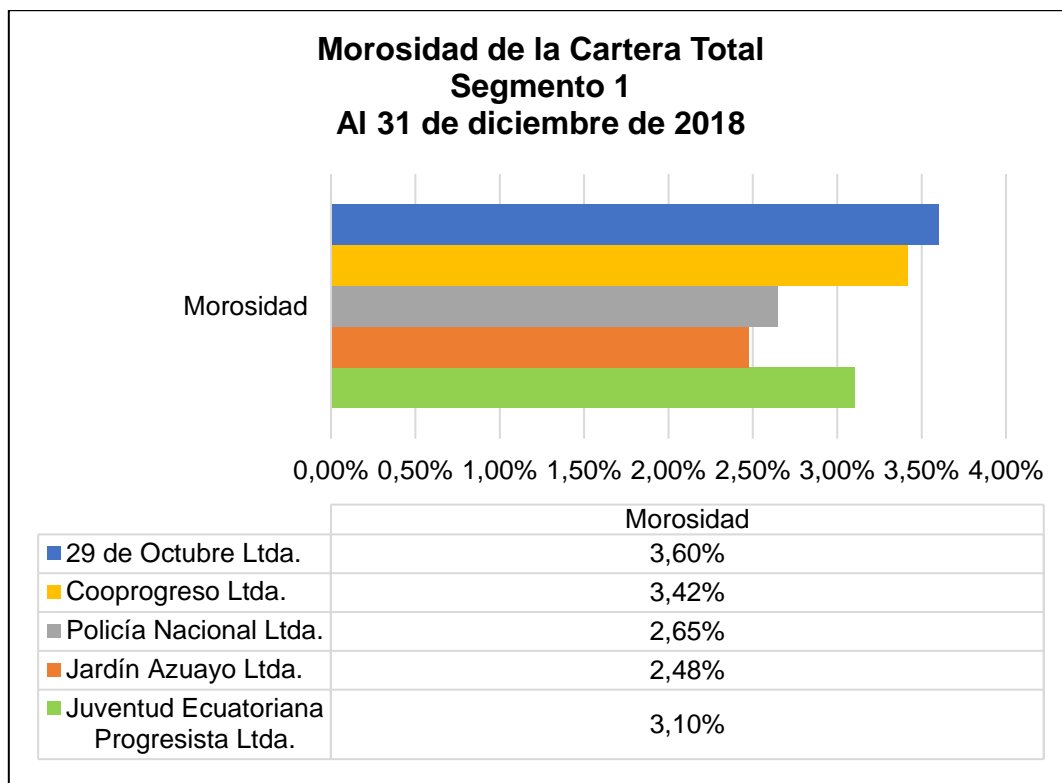


Gráfico 41: Razón de Morosidad de la Cartera Total Segmento 1 al 31 de diciembre de 2018

Fuente: (Superintendencia Economía Popular y Solidaria, 2018)

Elaborado por: Autoras

Interpretación:

La COAC Jardín Azuayo Ltda., una morosidad de la Cartera Total del 2,48%, siendo el porcentaje más bajo en comparación con las demás cooperativas del Segmento 1 analizadas, lo que muestra que la entidad realiza una oportuna administración de los créditos otorgados a sus socios cooperativistas, y a su vez, posee una eficiente gestión de cobro.

3.10. Resultados

Una vez analizada la evaluación presupuestaria correspondiente al período 2018 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., se presentan los siguientes resultados:

Cuadro 10: Resultados de la evaluación presupuestaria

| Análisis | Hallazgos |
|---|---|
| Entrevista | Carece de una herramienta informática presupuestaria, lo que limita la recopilación y la actualización de la información. |
| | No cuenta con flujos de caja presupuestados. |
| | No destina los recursos ejecutados a las partidas correspondientes, debido a que éstas se empezaron a codificar finales del primer trimestre del año 2018. |
| | No realiza el seguimiento conjunto del cumplimiento de las actividades y objetivos del POA con el presupuesto. |
| Captaciones | No cumple las metas establecidas en ninguno de los productos financieros. |
| Metas financieras | No considera la política de presupuestos para la elaboración de la meta de crecimiento del Patrimonio. |
| | No considera la política de presupuestos en la ejecución del Gasto. |
| | No evalúa las metas de crecimiento establecidas. |
| | No cumple la meta de crecimiento establecida para el Activo, Pasivo, Ingreso y Gasto. |
| Estados financieros | No ejecuta la cuenta Fondos Disponibles con lo proyectado en un 44,54%. |
| POA | No asigna los recursos a Equipos de Computación por un valor de \$247.000. |
| | No consolida el Plan de Compras y el Plan de Licencias en el POA institucional. |
| Inversiones en Activos Fijos y Otros Activos | No ejecuta las partidas presupuestarias Programas y Construcciones en un 97,56% y 97,96%, así como Unidades de Transporte no se lleva a cabo. |
| Gastos de operación | No realiza el seguimiento a los recursos ejecutados de las partidas Gasto de sueldos, Refrigerios, Seguros, Otros Servicios, Depreciación, Suministros Diversos, Nuevas oficinas o imprevistos, Mantenimiento y Reparaciones, las cuales superaron los techos establecidos. |
| Indicadores de gestión presupuestaria | No ejecuta el 22,92% de las actividades previstas en el Plan Operativo Anual y por ende los objetivos planificados alcanzaron el 60% de su cumplimiento. |
| Indicadores financieros presupuestados y ejecutados | No efectúa el indicador de liquidez en un 6,4%, de lo estimado. |
| Análisis comparativo | Posee una liquidez del 13,75%, siendo esta menor en comparación con las otras cooperativas analizadas. |

Elaborado por: Autoras

3.11. Plan de mejora

Mediante los resultados obtenidos se propone el siguiente plan de mejora para el Departamento de Presupuesto y la Dirección de Planificación, el cual se presenta mediante una matriz con la finalidad de fortalecer la gestión presupuestaria en los posteriores años, permitiendo la toma de decisiones efectivas y oportunas.

Para la propuesta se establecen actividades, tareas, los responsables tanto para su ejecución y supervisión con su respectiva frecuencia.

Cuadro 11: Plan de mejora

| Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. | | | | | |
|---|--|------------------------------|-------------------------------|---|------------------------------------|
| Propuesta de mejora | | | | | |
| Dirección Financiera y Dirección de Planificación | | | | | |
| Actividades | Tareas | Responsable | Frecuencia ejecución (mínima) | Supervisor | Frecuencia de supervisión (mínima) |
| Emplear los recursos ejecutados a las partidas correspondientes | Capacitar a los responsables departamentales, sobre las diferentes partidas presupuestarias. | Analista del Presupuesto | semestral | Responsable de Control Financiero y Presupuesto | semestral |
| | Destinar la ejecución de los recursos a las partidas presupuestarias correspondientes. | Responsables departamentales | diario | Analista del Presupuesto | semanal |
| | Revisar el cumplimiento de las partidas presupuestarias. | Analista del Presupuesto | mensual | Responsable de Control | mensual |



| | | | | | |
|---|---|--------------------------|------------|---|-----------|
| Emplear los recursos ejecutados a las partidas correspondientes | Verificar que el uso de los recursos en las inversiones y gastos no superen los límites establecidos. | Analista de Presupuestos | mensual | Financiero y Presupuesto Responsable de Control Financiero y Presupuesto | mensual |
| | Elaborar los estados financieros proyectados acorde a las políticas del presupuesto. | Analista de Contabilidad | anual | Responsable de Control Financiero y Presupuesto | anual |
| Mantener los estados financieros conforme a las políticas del presupuesto | Revisar que los estados financieros se ejecuten de acuerdo a las políticas del presupuesto. | Analista del Presupuesto | trimestral | Responsable de Control Financiero y Presupuesto | semestral |
| | Comprobar que la ejecución de los estados financieros se realice acorde a lo previsto. | Analista del Presupuesto | trimestral | Responsable de Control Financiero y Presupuesto | semestral |
| Controlar los flujos de caja presupuestados | Elaborar flujos de caja presupuestados. | Analista de Tesorería | mensual | Responsable de Control Financiero y Presupuesto | bimensual |
| | Analizar las entradas y salidas de dinero en la ejecución del presupuesto. | Analista del Presupuesto | mensual | Responsable de Control Financiero y Presupuesto | mensual |



| | | | | | |
|--|--|---|------------|--|------------|
| Consolidar el POA de acuerdo a la normativa institucional vigente | Recopilar los diferentes POAs de áreas y los planes hasta la tercera semana de noviembre. | Analista de Planificación | anual | Director de Planificación | anual |
| Ejecutar los recursos presupuestarios en las distintas actividades del POA | Realizar el seguimiento de los recursos financieros utilizados en las distintas actividades del POA. | Analista del Presupuesto Analista de Planificación | mensual | Responsable de Control Financiero y Presupuesto Director de Planificación | mensual |
| Analizar el cumplimiento de las actividades y objetivos establecidos en el POA | Utilizar indicadores de gestión presupuestaria para evaluar la ejecución el POA. | Analista de Planificación | mensual | Director de Planificación | mensual |
| Evaluar las metas de crecimiento establecidas | Verificar el cumplimiento de las metas financieras previstas. | Analista del Presupuesto | trimestral | Responsable de Control Financiero y Presupuesto | semestral |
| Controlar el desempeño de las captaciones previstas | Controlar las captaciones ejecutadas en función de las metas anuales planificadas. | Analista del Presupuesto | mensual | Responsable de Control Financiero y Presupuesto | mensual |
| Analizar la situación financiera ejecutada | Realizar indicadores financieros presupuestados. | Analista del Presupuesto | anual | Responsable de Control Financiero y Presupuesto | anual |
| | Evaluar los indicadores financieros ejecutados en | Analista del Presupuesto | mensual | Responsable de Control | trimestral |



| | | | | | |
|---|--|---|------------|--|------------|
| Analizar la situación financiera ejecutada | relación a los presupuestados. | | | Financiero y Presupuesto | |
| Implementar un sistema informático presupuestario | <p>Verificar que el sistema se ajuste a las necesidades de la entidad, es decir:</p> <p>Recopilar y actualizar la información de las diferentes sucursales.</p> <p>Automatizar el seguimiento de la ejecución del presupuesto con el POA.</p> <p>Monitorear y consolidar la información relativa al manejo de la liquidez.</p> | <p>Analista de Planificación</p> <p>Analista del Presupuesto</p> | trimestral | <p>Director de Planificación</p> <p>Responsable de Control Financiero y Presupuesto</p> | trimestral |

Elaborado por: Autoras

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La COAC Jardín Azuayo Ltda., es la segunda cooperativa más representativa del Segmento 1 de acuerdo al boletín financiero expedido por la SEPS, en donde se analizan los estados financieros de las diferentes entidades del sector financiero popular y solidario, hoy en día está conformada por 49 puntos de atención, atendiendo 478.949 miembros cooperativistas.

Una vez analizada la situación presupuestaria correspondiente al período 2018 de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., y evaluado el uso eficiente y eficaz de los recursos financieros destinados al cumplimiento de las actividades y objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual, se presentan las siguientes conclusiones:

- Durante el año 2018 superó la meta de crecimiento de las colocaciones de \$107.000.000 con un valor de \$123.299.963, es decir se logró cumplir su objetivo en un 115,23%, lo que le permite a la entidad incrementar sus ingresos percibidos por los créditos otorgados.
- Obtuvo una solvencia patrimonial del 16,06%, la cual es mayor en comparación con las cooperativas: Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda., Policía Nacional Ltda., Cooprogreso Ltda. y 29 de Octubre Ltda., mismas que fueron analizadas mediante el uso de indicadores financieros, lo que le permite tener mejor capacidad para cubrir posibles pérdidas ocasionadas por los activos inmovilizados.
- Como resultado de la oportuna administración de los créditos otorgados a sus socios cooperativistas y a su eficiente gestión de cobro, presentó una morosidad de la Cartera Total del 2,48%, la cual es menor en comparación con las demás cooperativas del Segmento 1 analizadas.

A pesar de que la entidad cuenta con estos aspectos positivos que favorecen su crecimiento, presenta las siguientes deficiencias, por lo que, mediante éstas se establece un plan de mejoras adaptado a las necesidades de la cooperativa:

- No logró cumplir las metas presupuestadas de captaciones, en donde los productos financieros Ahorros a la Vista, ahorro programado Jardín Azuayo y Depósitos a Plazo Fijo no se ejecutaron en un 41,41%, 8,48% y 57,91% respectivamente lo que ocasiona que la entidad no cuente con los recursos suficientes para cubrir la demanda de créditos.
- El nivel de cumplimiento presupuestal alcanzó un 9,93% de liquidez, un 18,05% de suficiencia patrimonial, un 11,12% de rentabilidad sobre el Patrimonio, un 1,43% de rentabilidad sobre el Activo, un 16,06% de solvencia y un 2,48% de morosidad sobre la Cartera Total, sin embargo, de haberse cumplido el presupuesto para el año 2018 se hubiese alcanzado un 16,33% de liquidez, un 18,33% de suficiencia patrimonial, un 9,72% de rentabilidad sobre el Patrimonio, un 1,16% de rentabilidad sobre el Activo, un 14% de solvencia y un 3,48% de morosidad sobre la Cartera Total, lo que muestra que el incumplimiento del presupuesto disminuye la liquidez de la cooperativa en un 6,4%.
- En la elaboración del Plan Operativo Anual no se consideró el Plan de Compras por un valor de \$922.621 y el Plan de Licencias por \$1.002.815, los cuales al ser revisados por el Departamento de Presupuestos se asignaron a las partidas correspondientes, lo que demuestra que este departamento requiere emplear más tiempo del estimado para identificar estos acontecimientos.
- En el POA institucional, el concepto Otros (inversión) comprende las partidas presupuestarias: Construcciones, Adecuaciones y Nuevas Oficinas, el cual presentó un valor erróneo de \$247.000, mismo que debía destinarse a Equipos de Computación, lo que revela que la entidad no realiza la asignación de los recursos a las cuentas correspondientes y por ello se limita su seguimiento y control.
- Los conceptos presupuestarios de inversiones y gastos del Plan Operativo Anual son susceptibles a confusiones por parte de los responsables departamentales, debido a que no utilizan correctamente las partidas o en

algunos casos no se registran las mismas, lo que dificulta el seguimiento de la ejecución del presupuesto.

- Las metas financieras estimadas se incumplieron en un 8% el Activo, en 9% el Pasivo, en 2% el Ingreso y en un 4% el Gasto durante el año 2018, ocasionando que la institución no alcance la situación económica planificada.
- Los Fondos Disponibles se cumplieron en un 55,46% del porcentaje planificado, siendo esta la cuenta menos representativa del Activo durante el año 2018, sin embargo, una de las más importantes, porque refleja la capacidad que tiene la cooperativa para responder a sus obligaciones en el corto plazo.
- El Departamento de Presupuestos y la Dirección de Planificación no realizaron el seguimiento conjunto de las actividades estratégicas y operativas, lo que ocasionó que las inversiones ejecuten un 53,49%, lo estimado con un valor de \$3.441.319, en donde las partidas presupuestarias Programas y Construcciones se incumplieron en un 97,56% y 97,96% respectivamente, así como Unidades de Transporte no se llevó a cabo.
- Se cumplió el 99,30% de los gastos operacionales, no obstante, a causa de la ausencia del seguimiento de recursos asignados a los mismos, ocasiona que este resultado incluya tanto partidas que sobrepasaron los techos establecidos como otras que no se realizaron en su totalidad.
- Durante los años 2014, 2015 y 2018 no se ejecutó la política de presupuestos, por lo que el crecimiento de los Gastos es mayor al incremento del Activo, lo que muestra que no se realiza periódicamente el control de la ejecución de los gastos.
- Durante los años 2017 y 2018, la cooperativa no consideró la política de presupuestos para la elaboración de las metas financieras, por lo tanto, el crecimiento estimado del Patrimonio fue menor al del Activo, lo que ocasionó que la entidad no refleje el incremento planificado.
- Es la entidad con menor liquidez en relación a las cooperativas del Segmento 1 analizadas, con un porcentaje del 13,75% mientras la de mayor liquidez presenta el 26,04%, lo que indica que tiene menor capacidad de atender los requerimientos de efectivo por parte de los socios cooperativistas en un período inferior a un año.

- La entidad no realiza flujos de caja presupuestados, ocasionando que no planifique las entradas y salidas de dinero de la ejecución del presupuesto, no estime el uso eficiente de los recursos, así como no anticipe los nuevos proyectos de inversión y la toma de decisiones sea limitada.
- La utilidad de la cooperativa, de haber cumplido con el presupuesto, hubiese sido de \$10.660.366,00, sin embargo, alcanzó \$12.220.659,77, debido a que los ingresos y gastos se ejecutaron en un 98,63% y 96,73% de lo estimado respectivamente.
- La entidad no cuenta con indicadores de gestión presupuestaria, ocasionando que no se ejecute el 22,92% de las actividades previstas en el Plan Operativo Anual y por ende los objetivos planificados alcancen el 60% de su cumplimiento.
- La entidad carece de una herramienta informática presupuestaria, lo que limita al Departamento Financiero y a la Dirección de Planificación la recopilación y actualización de información de las distintas oficinas, así como la toma de decisiones oportunas, a través del monitoreo de los recursos asignados al cumplimiento de las actividades y objetivos del POA.

Recomendaciones

Una vez evaluada la gestión presupuestaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda., se establecen las siguientes recomendaciones que permitan administrar sus recursos de forma eficiente y eficaz para el desarrollo de sus actividades en los posteriores años:

La Dirección Financiera y la Dirección de Planificación deberán:

- Implementar el plan de mejora propuesto resultante de la evaluación presupuestaria, con la finalidad de cumplir los objetivos estratégicos y operativos con eficiencia y eficacia.

El Analista de Contabilidad deberá:

- Elaborar los estados financieros estimados conforme a las políticas del presupuesto, con el propósito de ejecutar los reglamentos previstos.

Los responsables departamentales deberán:

- Destinar el uso de los gastos y las inversiones a las partidas correspondientes de acuerdo a su origen y límites presupuestarios, para precautelar el uso eficiente de los recursos.

El Analista del Presupuesto deberá:

- Realizar una capacitación a los responsables departamentales, sobre las diferentes partidas presupuestarias para evitar confusiones al momento de asignar dichos valores.
- Evaluar el cumplimiento de los estados financieros proyectados conforme a las políticas del presupuesto, con la finalidad de verificar que el crecimiento del Activo ejecutado supere al del Gasto y a su vez, éste sea igual o mayor al Patrimonio.
- Controlar trimestralmente la ejecución de los estados financieros, con la finalidad de comprobar que éstos se cumplan con respecto a lo estimado.
- Controlar las captaciones ejecutadas en función de las metas planificadas, permitiendo a la cooperativa afrontar la demanda de nuevos créditos.
- Verificar trimestralmente el cumplimiento de las metas de crecimiento institucionales, con el propósito de analizar la ejecución de los estados financieros.
- Elaborar indicadores financieros presupuestados que permitan determinar la situación económica planificada.
- Evaluar mensualmente los indicadores financieros ejecutados con respecto a los presupuestados, con la finalidad de precautelar el desempeño económico de la cooperativa.
- Analizar mensualmente los recursos destinados al cumplimiento de las inversiones y gastos e identificar cuando éstos se aproximan a los techos establecidos, con la finalidad de garantizar su uso eficiente.
- Estimar y ejecutar los Fondos Disponibles en relación al producto financiero Ahorros a la Vista, lo cual permitirá a la entidad una mayor capacidad para enfrentar sus obligaciones financieras y con ello incrementar su liquidez.



El Analista de Tesorería deberá:

- Elaborar los flujos de caja presupuestados que sirvan de instrumento de control de las entradas y salidas de efectivo y por ende permita la toma de decisiones oportunas al momento de llevar a cabo la ejecución del presupuesto.

El Analista de Planificación deberá:

- Recopilar los diferentes POAs de áreas y los planes hasta la tercera semana de noviembre conforme a la normativa vigente en el Manual de Planificación, con la finalidad de evitar confusiones y retrasos en la elaboración del POA institucional.
- Utilizar indicadores de gestión presupuestaria para evaluar las actividades y objetivos establecidos en el POA institucional, los cuales sirvan de instrumento para mejorar con la eficiencia de la entidad.

El Analista del Presupuesto y el Analista de Planificación deberán:

- Realizar el seguimiento mensual de los recursos financieros utilizados en las distintas actividades y objetivos del POA, con la finalidad de analizar su ejecución eficiente y eficaz.
- Implementar y verificar trimestralmente que el sistema informático presupuestario se ajuste a sus necesidades, con la finalidad de consolidar todos los procedimientos que permitan la ejecución oportuna del presupuesto y el cumplimiento del POA institucional.

BIBLIOGRAFÍA

- Andía Valencia, W. (2012). *Manual de Costos y Presupuestos*. Lima, Perú. Recuperado el 25 de julio de 2019
- Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría integral normas y procedimientos*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones. Recuperado el 08 de agosto de 2019, de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=3201446&query=yanel%2Bblanco>
- Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* (Vol. Cuarto). Bogotá, Colombia : Mc Graw Hill. Recuperado el 30 de junio de 2019, de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=3214913>
- Calle Urgilés, F. F., & Lima León, E. V. (2016). *Auditoría de Gestión al Sistema de Créditos de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del Azuay: Aplicación Cooperativa Jardín Azuayo Ltda*. Cuenca. Recuperado el 07 de agosto de 2019, de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/25602/1/Trabajo%20de%20Titulaci%c3%b3n.pdf>
- Cárdenas, R., & Nápoles. (2008). *Presupuestos Teoría y práctica*. México, D.F.: Mc Graw-Hill. Recuperado el 30 de junio de 2019, de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=3216178>
- CEPAL. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. (CEPAL, Ed.) Santiago de Chile, Chile. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Código Orgánico Monetario y Financiero. (19 de marzo de 2019). Recuperado el 30 de junio de 2019, de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/CO%CC%81DIGO%20ORGA%CC%81NICO%20MONETARIO%20Y%20FINANCIERO.pdf/23214c27-42bf-4214-9cb0-e93be71e2983>
- Contraloría General de la República de Costa Rica. (s.f.). Fundamentos de Presupuesto. Recuperado el 15 de agosto de 2019, de https://campus.cgr.go.cr/capacitacion/CV-FPP/L5T1DocumentosPresupuestarios/121_estructura_del_presupuesto.html
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (14 de noviembre de 2007). Ruta de Aprendizaje: Innovaciones Exitosas en Microfinanzas Rurales en América Latina . (PROCAsur, Ed.) *Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo*. Recuperado el 27 de julio de 2019, de http://talentorurales.org/images/BP/3._Jardin_de_Azuayo.pdf



- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2018). *Plan Operativo Anual 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.* Recuperado el 18 de noviembre de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2009). UNA FORMA NO CONVENCIONAL DE ORGANIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS ASOCIADOS Y SUS COMUNIDADES. *Invirtiendo en la Esperanza.* Recuperado el 27 de julio de 2019, de <http://portal.uasb.edu.ec/UserFiles/363/File/pdfs/SUBSITIO%20FIDA/ENFOQUES%20Y%20EXPERIENCIAS%20DEL%20DESARROLLO%20RURAL/Cooperativa%20Jardin%20Azuayo.pdf?fbclid=IwAR2LN7bdT6h5QhKI6zBsQUCaOyfQpHgDP5DADvDpvyQIFhwunlalwtRK7ec>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2015). Manual Gestión del Presupuesto. Cuenca, Ecuador. Recuperado el 29 de julio de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. (2016). Manual de proceso: Gestionar el Presupuesto Anual.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. . (2014, 2015, 2016, 2017, 2018). *Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda.*
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2013). Estatuto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Cuenca. Recuperado el 18 de julio de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2014). Plan Estratégico COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014 - 2018 . Cuenca. Recuperado el 18 de julio de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2014). Portafolio de Servicios COAC Jardín Azuayo Ltda. Cuenca. Recuperado el 20 de julio de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2017, 2018). *Estado de Resultados COAC Jardín Azuayo Ltda.* Recuperado el 13 de noviembre de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2017, 2018). *Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda.* Recuperado el 13 de noviembre de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2018). *Estado de Resultados COAC Jardín Azuayo Ltda.* Recuperado el 27 de julio de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2018). *Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda.* Recuperado el 27 de julio de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2018). Informe Financiero y Presupuestario COAC Jardín Azuayo Ltda. Recuperado el 13 de noviembre de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2018). *Plan Operativo Anual 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.* .
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2019). Ecuador . Recuperado el 25 de julio de 2019



- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2019). Manual Orgánico Funcional Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. Cuenca. Recuperado el 18 de julio de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (2019). Plan Estratégico COAC Jardín Azuayo Ltda. 2019 - 2023. Cuenca. Recuperado el 18 de julio de 2019
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. (s.f.). *Jardín Azuayo*. Recuperado el 29 de julio de 2019, de <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/web/>
- Del Río González, C., Del Río Sánchez, C., & Del Río Sánchez, R. (2009). *El Presupuesto-Generalidades, Tradicional, Áreas y Niveles de Responsabilidades, Programas y Actividades, Base Cero, Teoría y Práctica*. México: Cengage Learning Editores S.A. Recuperado el 30 de junio de 2019
- del Río González, C., del Río Sánchez, C., & del Río Sánchez, R. (2009). *El Presupuesto Generalidades, tradiciones, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades base cero, teoría y práctica* (Décima ed.). Santa Fe: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Departamento de Control Financiero y Presupuesto COAC Jardín Azuayo Ltda. (2017). Proforma presupuestaria año 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. Recuperado el 25 de julio de 2019
- Junta de Regulación Monetaria y Financiera. (2015). Resolución No. 038-2015-F. Recuperado el 28 de junio de 2019, de <https://www.juntamonetariafinanciera.gob.ec/PDF/Resolucion%20No.%20038-2015-F.pdf?dl=0>
- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. (23 de octubre de 2018). Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Recuperado el 28 de junio de 2019, de <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20noviembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a>
- Manual de Auditoría Financiera Gubernamental*. (2001). Quito, Ecuador. Recuperado el 30 de septiembre de 2019, de <https://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>
- Manual de Auditoría Financiera Gubernamental*. (2001). Quito, Ecuador. Recuperado el 30 de septiembre de 2019, de <https://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). NORMAS TÉCNICAS DE PRESUPUESTO. Ecuador. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/04/Normativa-Presupuestaria-Codificaci%C3%B3n-5-de-abril-de-2018-OK-ilovepdf-compressed.pdf>
- Orellana S., E. (2009). JARDÍN AZUAYO EN LA REGIÓN SUR DEL ECUADOR. *INVIRTIENDO EN LA ESPERANZA*. Recuperado el 20 de julio de 2019, de

- https://pkfeyerabend.org/wp-content/uploads/2013/05/Jardin_Azuayo_2010.pdf
- Pacheco Coello, C. E. (2015). *Presupuestos: Un enfoque gerencial* (Primera ed.). México, D.F.: Instituto Mexicano de Contadores Públicos. Recuperado el 30 de junio de 2019, de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=5308868>
- Polo García, C. B. (2017). *MANUAL DE PRESUPUESTOS Teórico y Práctico*. (G. E. SAS, Ed.) Bogotá, D.C.: Grupo Editorial Nueva Legislación SAS. Recuperado el 28 de junio de 2019, de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=5514110>
- Reinoso Lastra, J. F., & Uribe Mácias, M. E. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Ibagué, Colombia: Sello Editorial Universidad de Tolima. Recuperado el 13 de agosto de 2019, de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=4909298&ppg=1>
- Rincón Soto, C. A. (2012). *Auditoría de costos* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 04 de agosto de 2019
- Rincón Soto, C. A. (2012). *Presupuestos empresariales*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones. Recuperado el 30 de junio de 2019
- Rodriguez Perez, H. (2016). *Indicadores de gestión presupuestaria para las universidades cubanas*. La habana, Cuba: La Habana, Editorial Universitaria. Recuperado el 25 de julio de 2019, de <https://bibliotecas.ups.edu.ec:2708/lib/bibliotecaupssp/reader.action?docID=4794728&query=INDICADORES%2BDE%2BGESTION>
- Sandoval, J. (s.f.). *ACADEMIA*. Recuperado el 10 de agosto de 2019, de https://www.academia.edu/11468268/Definici%C3%B3n_de_Programa_Operativo_Anuar_POA
- SEPS . (2017, 2018). *Boletín de Patrimonio Técnico Segmento 1*.
- SFPS, D. N. (2019). SEPS - Sistema de Acopio integral - Estructura de estados financieros mensuales. *Boletín Financiero Segmento 1 - 2018*. Recuperado el 27 de julio de 2019, de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>
- Superintendencia de Bancos. (s.f.). Recuperado el 15 de agosto de 2019, de <https://www.superbancos.gob.ec/bancos/glosario-de-terminos/>
- Superintendencia de Bancos. (s.f.). Recuperado el 30 de junio de 2019, de https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/efinanciera/?page_id=38
- Superintendencia Economía Popular y Solidaria. (31 de diciembre de 2018). *Superintendencia Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 27 de octubre de 2019, de <http://www.seps.gob.ec/estadistica?boletines-financieros-mensuales>



- Tong, J. (2013). *Finanzas empresariales*. Lima, Perú. Recuperado el 10 de agosto de 2019
- Tovar Jiménez, J. (2014). *Finanzas y presupuestos (interpretación y elaboración)* (Cuarta ed.). (CEF, Ed.) Madrid, España. Recuperado el 05 de agosto de 2019
- Vaca Espín, J. (2018). *Modelo para que un usuario financiero pueda definir en qué Cooperativa de Ahorro y Crédito es adecuado invertir*. Quito.
- Vanderbeck, E. J., & Mitchell, M. R. (2015). *Principios de Contabilidad de Costos* (Vol. Decimoséptima). México D.F., México: CENGAGE Learning. Recuperado el 10 de agosto de 2019
- Vázquez, N., Lalvay, F., & Vázquez, P. (2019). *Somos nuestra memoria*. Cuenca, Ecuador. Recuperado el 30 de noviembre de 2019

ANEXOS

ANEXO No. 1

Entrevista al Departamento de Presupuestos



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Entrevista al Departamento de Presupuestos
COAC Jardín Azuayo Ltda.**

Entrevistado: Marcia Escandón

Cargo: Analista de Presupuestos

Entrevistador: Estefanía Luzuriaga y Paola Mejía

OBJETIVO

La finalidad de esta entrevista es conocer de manera general la elaboración y la evaluación del presupuesto, además identificar el personal que interviene en este proceso.

PREGUNTAS

1. ¿Desde cuándo se realiza el presupuesto en la entidad?

La cooperativa desde sus inicios lleva a cabo el presupuesto.

2. ¿Con qué finalidad se empezó a llevar a cabo el presupuesto en la cooperativa?

Se empezó a llevar a cabo con la finalidad de contar con una herramienta de planificación, control y evaluación, el cual permita tomar decisiones de manera oportuna.

3. ¿Quiénes eran los responsables de su elaboración?

La cooperativa inicialmente no contaba con un Departamento de Presupuestos, este era elaborado en el Área Financiera.

4. ¿Hace cuánto tiempo se creó el Departamento de Presupuestos?

El Departamento de Presupuestos en nuestra entidad se crea en el año 2012, formando parte de la Dirección Financiera.

5. ¿Quiénes son los responsables de la elaboración actual del presupuesto?

Los responsables de la elaboración del presupuesto son la Dirección Financiera con el apoyo del Departamento de Presupuestos, los cuales a su vez interactúan con la Dirección de Planificación, ya que el presupuesto se encuentra alineado al POA institucional.

6. ¿Cómo se elabora el presupuesto?

La Dirección Financiera con el apoyo del Departamento de Presupuestos y la interacción de la Dirección de Planificación elaboran un presupuesto participativo analizando aspectos como:

El crecimiento de captaciones y colocaciones, para ello se realiza el análisis histórico de cumplimiento de metas, el análisis de mercado financiero y entorno y el análisis cantonal para la propuesta de metas de crecimiento:

Una vez definido el crecimiento de captaciones y colocaciones se socializan con la Gerencia de Servicios Cooperativos, en caso de ser necesario se proceden a ajustar y se da a conocer a las oficinas de los diferentes territorios, posterior a ello se calcula los balances presupuestados que sirven para determinar el crecimiento del gasto de operación e inversión en activos fijos.

Una vez analizados estos aspectos se realiza la fijación de los techos presupuestarios, seguido a esto se interactúa con la Dirección de Planificación y las instancias pertinentes las mismas que asignan valores a las actividades que constan en los POAs, además, se realiza una revisión de los presupuestos que constan en los POAs para en caso de ser necesario priorizar actividades y realizar recortes.

El presupuesto es conocido por el Consejo de Administración en el mes

de noviembre y aprobado en el mes de diciembre por la misma instancia con datos reales a noviembre del año en curso, proyectado el mes de diciembre, en el mes de enero del siguiente año se actualiza la proforma presupuestaria con los datos reales a diciembre.

7. ¿Cómo se determinan las metas financieras?

Para el establecimiento de las metas financieras se considera aspectos como:

-El análisis histórico de cumplimiento de metas, en donde se recolecta, consolida y evalúa los datos de cada oficina con relación al cumplimiento de metas de captaciones y colocaciones.

-El análisis de mercado financiero y entorno, en donde se recolecta datos de fuentes secundarias del mercado financiero considerando aspectos económicos o financieros de un período.

-El análisis cantonal para la propuesta de metas de crecimiento, en donde se realiza una evaluación de algunos elementos económicos y financieros realizados a nivel cantonal en donde la cooperativa tiene presencia o se piensa que tendrá presencia en el próximo año.

Luego de determinar los niveles de captaciones por tipo de producto y los montos colocados, recuperados y crecimientos por oficina, se procede a calcular los balances presupuestarios e indicadores financieros.

8. ¿Qué son los techos presupuestarios y en base a qué criterios se establecen?

Los techos presupuestarios son los montos máximos de recursos tanto para gasto como para inversión que la coordinación y las oficinas pueden ejecutar en el presupuesto.

Una vez proyectados los balances presupuestarios se establecen los techos presupuestarios considerando lo anteriormente indicado, los mismos que se envían a las oficinas y coordinación para que puedan proceder con el llenado de los POAs y elaboración de los diferentes

planes.

Los techos presupuestarios ajustan los valores tanto de inversión como de gasto de los diferentes planes, mismos que se realizan de acuerdo a las necesidades institucionales, como, por ejemplo: plan de capacitación, plan de comunicación, plan para la adquisición de activos fijos, plan de incorporación de nuevo personal etc.

En el caso de los gastos, los límites se fijan primeramente diferenciando aquellos que son fijos y variables, los gastos que son fijos como, por ejemplo: los gastos del personal, gastos de servicios básicos, arriendos, etc., se realiza una proyección en base al histórico, para los gastos variables se consideran los proyectos y la creación de nuevas oficinas que se tenga previsto se realicen.

9. ¿El presupuesto se elabora en base al Plan Estratégico?

Sí, puesto que el Plan Estratégico es uno de los lineamientos para la elaboración del presupuesto.

10. ¿Quiénes son los responsables de aprobar el presupuesto?

La proforma presupuestaria es aprobada por el Consejo de Administración una vez que el presupuesto haya sido conocido por el Comité de Coordinación General y la Gerencia General.

11. ¿Cuáles son los inconvenientes que se han presentado en la elaboración del presupuesto?

Uno de los inconvenientes que se han presentado en la elaboración del presupuesto es que, al no contar con una herramienta informática presupuestaria, se limita la recopilación de información de manera ágil. Además, que no se cuenta con flujos de caja presupuestados. Otro dificultad que hemos tenido es que en algunos casos ha existido duplicidad de la información presupuestada, la cual mediante la revisión del POA y su respectivo presupuesto se ha logrado identificar.

12. ¿Cuáles son los inconvenientes que se ha presentado en la ejecución del presupuesto?

No contar con una herramienta informática que permita una actualización constante a través de la cual se lleve a cabo una revisión oportuna del consumo del presupuesto asignado.

Otro de los inconvenientes que se presenta en la ejecución del presupuesto es que al ser manual el control no se dispone de información al día que suele ser solicitada por las diferentes instancias, a finales del primer trimestre del año 2018 se empezó a realizar la codificación de las partidas del gasto operativo, por lo que al formar parte de un proceso de implementación, en algunos casos los usuarios quienes son los Directores, Responsables de Departamentos, de Oficinas, no utilizaban correctamente las partidas o en algunos casos no se colocaban dichas partidas lo que dificultaba el seguimiento del consumo del presupuesto.

Por otra parte, debido a causas externas como son cambios en el entorno económico, financiero, político u otros factores externos a la institución ha impedido que se cumplan con las metas financieras, y por ende con la ejecución del presupuesto.

13. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento del presupuesto?

A fin de tomar las mejores medidas correctivas y se adopten las estrategias adecuadas a seguir, el presupuesto se evalúa de la siguiente manera:

Se realiza el seguimiento y la evaluación de las metas de captación y colocación de manera semanal, mensual y en caso de requerir de manera diaria, además se realiza el seguimiento de los estados financieros presupuestados e indicadores y cuando las circunstancias lo ameriten se realiza un análisis de escenarios.

14. ¿Cada que tiempo se evalúa el cumplimiento presupuesto?

Se elabora un informe financiero mensual el cual es insumo del informe que se envía al Consejo de Vigilancia, y también se envía el informe mensual al Departamento de Planificación que a su vez con esta

información elabora un informe de gerencia que es parte del informe que va al Consejo de Administración. Es importante indicar que en el informe consta una evaluación de la ejecución presupuestaria con respecto al cumplimiento de las metas de captación, colocación, inversiones en activos fijos, gasto operativo, balances presupuestarios y de indicadores financieros.

15. ¿Cuáles son los indicadores que se utiliza para evaluar la ejecución del presupuesto?

Se posee un solo indicador en donde se observa el cumplimiento del excedente presupuestado, mediante la siguiente fórmula que se encuentra en el Manual de Proceso: Gestionar el Presupuesto Anual.

$$\frac{\text{Excedente alcanzado}}{\text{Excedente presupuestado}}$$

16. ¿Quiénes realizan la evaluación del presupuesto?

La Dirección Financiera con el Departamento de Presupuestos.

17. ¿Cómo se compara el cumplimiento del presupuesto con el POA institucional?

Al no contar con un software presupuestario, no se realiza un seguimiento conjunto del cumplimiento de las actividades del POA con el presupuesto, el cual se trata de hacer de forma manual pero no es tan cercano a la realidad.

El Departamento de Planificación revisa el cumplimiento de las actividades del POA y la Dirección Financiera con el Departamento de Presupuestos se encarga del cumplimiento de las metas financieras, gastos, inversión y demás indicadores financieros presupuestados.

18. ¿Existen reformas presupuestarias? - ¿Por qué motivos existen las reformas presupuestarias?

En caso de no cumplimiento de las metas se ha realizado reformas por cambios tanto en el entorno económico, financiero y político, también en

el caso de que la cooperativa requiera realizar una actividad que sea esencial se podría modificar el gasto o la inversión.

19. ¿Cuál es el proceso para aprobar la reforma presupuestaria?

La reforma presupuestaria se envía al Comité de Coordinación General y a la Gerencia General para su conocimiento, para que posteriormente sea revisada y aprobada por el Consejo de Administración.

20. ¿Ha existido reasignación de recursos? - ¿Por qué?

En caso de que no se utilicen los recursos en una actividad que se planificó se pueden designar esos recursos a otras actividades, estas reasignaciones se pueden hacer solo entre partidas de gastos o inversión, siguiendo las instancias de aprobación que correspondan.

21. ¿Por qué es importante para usted el presupuesto?

El presupuesto es una herramienta importante ya que permite el control y el manejo eficiente de los recursos permitiendo tomar decisiones de manera oportuna.



Marcia Escandón
Entrevistado



Estefanía Luzuriaga
Entrevistador

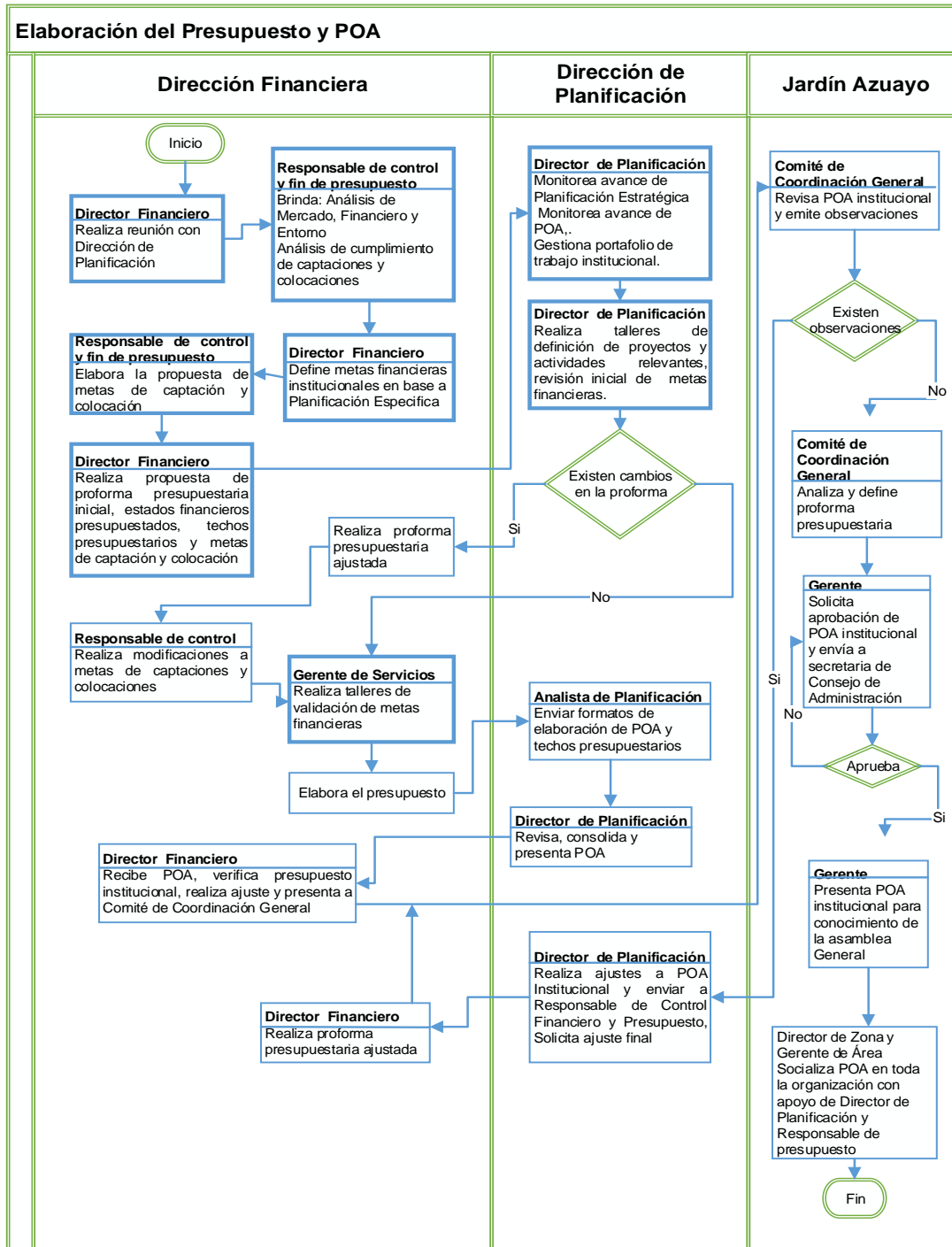


Paola Mejía
Entrevistador

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO No. 2

Proceso de elaboración del presupuesto y POA COAC Jardín Azuayo Ltda.



Fuente: (Manual de proceso: Gestionar el Presupuesto Anual, 2016, pág. 11)

Elaborado por: Autoras

ANEXO No. 3
Resumen Plan Operativo Anual actividades estratégicas 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Perspectivas | No. | Objetivo Estratégico al 2018 | Presupuesto | | Gastos | | | | | | Inversión | | | | | |
|--|-----|---|---------------|-----------------|--------------|-------------------------|---------------------|----------|----------------------------|----------------|------------------------|--------------------|-------------------|---------------------------------------|-----------|-------------------|
| | | | Gasto | Inversión | Honorarios | Publicidad y Propaganda | Capacitación Socios | Gobierno | Capacitación Colaboradores | Otros (gastos) | Equipos de computación | Equipos de Oficina | Muebles y enseres | Software o Requerimientos funcionales | Licencias | Otros (Inversión) |
| Perspectiva financiera | 1 | Solvencia Financiera. Alcanzar una solvencia patrimonial mayor al 14%. | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | 2 | Calidad de Gestión de Crédito. Alcanzar al 2018 una cartera en riesgo no mayor al 3.5%, con un nivel de castigo anual no mayor al 0.5% y una cobertura de provisiones superior al 180%. | \$ 24.000,00 | \$ 33.600,00 | \$ 13.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 11.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 33.600,00 | \$ - | \$ - |
| | 3 | Activos productivos. Mantener una relación cartera neta vs activos superior al 80%. | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | 4 | Eficiencia Administrativa. Mantener una relación gastos operacionales vs activos totales promedio no mayor al 4% y de gastos de personal vs activos totales promedio no mayor al 1,8% anual. | \$ 135.000,00 | \$ 401.600,00 | \$ 51.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 84.000,00 | \$ 40.000,00 | \$ - | \$ 135.000,00 | \$ 201.600,00 | \$ - | \$ 25.000,00 |
| | 5 | Eficiencia Financiera. Gestionar la sostenibilidad con un margen entre el rendimiento de cartera y costo de los pasivos entre un 8% y 9% | \$ 43.500,00 | \$ - | \$ 43.500,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Perspectiva socios, clientes y comunidad | 6 | Ampliación de Cobertura y Participación. Incrementar la participación en el mercado financiero en las provincias actuales y ampliar la cobertura de la cooperativa a la provincia Zamora. | \$ 156.000,00 | \$ 3.200.000,00 | \$ 6.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 150.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.200.000,00 |
| | 7 | Desarrollo Socioeconómico mediante el enfoque de Crédito. Mantener una estructura de las líneas de crédito que promueva el desarrollo socioeconómico, establecido por: créditos pyme: 2%, créditos consumo: hasta 40%, créditos de vivienda: hasta 28% y microcrédito: el 30%. | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | 8 | Estructura de las obligaciones con el público. Gestionar las captaciones de manera de mantener una relación dpf vs total de obligaciones con el público entre el 50% al 55%. | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----|---|----------------------|------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------|----------------------|--------------------|----------------------|----------------------|-------------|------------------------|---------------|
| Perspectiva socios, clientes y comunidad | 9 | Ampliación del Servicio de Remesas. Incrementar el volumen de canalización de las remesas en las provincias de intervención a un 10% del total de las remesas. | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | 10 | Transaccionalidad a través de medios electrónicos. Alcanzar al 2018, que al menos el 42% de las transacciones a nivel de la cooperativa se realicen de forma virtual; y, se integren a los servicios de jardín azuayo al menos a 180 corresponsales financieros solidarios. | \$ 39.000,00 | \$ 249.000,00 | \$ 21.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 18.000,00 | \$ - | \$ 2.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 247.000,00 |
| | 11 | Socios activos y calidad de atención. Alcanzar un nivel de satisfacción de los socios en cuanto a calidad de atención y servicios mayor al 95% y un nivel de socios activos de al menos el 70%. | \$ 2.000,00 | \$ - | \$ 2.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | 12 | Oportunidad - agilidad en la prestación del servicio. Solventar las necesidades de crédito de los socios mediante una atención rápida en sus requerimientos. | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | 13 | Enfoque a jóvenes. Alcanzar una estructura de los socios activos, en donde más del 30% representen personas menores de 30 años. | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| | 14 | Fortalecimiento de OEPS y Sector Productivo. Fortalecer la actividad productiva y socio-organizativa brindando procesos de asistencia técnica y capacitación que atiendan a no menos del 10% de los socios microempresarios y no menos del 30% de las organizaciones de la EPS | \$ 5.000,00 | \$ - | \$ 3.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 2.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Perspectiva procesos internos | 15 | Desarrollo de tecnología de la información. Brindar un eficiente soporte tecnológico a la gestión y desarrollo de la cooperativa, garantizando un 99% de continuidad en los servicios operativos y un tiempo promedio de resolución de incidentes no escalados menor a 10 min | \$ 48.000,00 | \$ 148.000,00 | \$ 48.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 98.000,00 | \$ - | \$ - | \$ 50.000,00 | \$ - | \$ - | |
| | 16 | Gestión procesos y control. Alcanzar un nivel de cumplimiento de procesos y políticas institucionales de un 95%. | \$ 121.000,00 | \$ 432.400,00 | \$ 121.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 324.400,00 | \$ - | \$ - | \$ 108.000,00 | \$ - | \$ - | |
| Perspectiva de aprendizaje y talento humano | 17 | Educación cooperativa para socios y comunidad. Fortalecer las competencias de los socios y comunidad mediante procesos de educación cooperativa que alcancen al menos al 5% de los socios | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| | 18 | Sistema de formación - capacitación. Fortalecer las competencias de análisis, decisión y gestión de los equipos directivos mediante procesos de capacitación que alcancen al menos el 90% de los directivos y representantes de la cooperativa. | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| | 19 | Competencias del Personal. Alcanzar un nivel de competencias del personal de al menos el 90% valorado a través de procesos de evaluación al desempeño. | \$ 16.500,00 | \$ 10.000,00 | \$ 16.500,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 10.000,00 | \$ - | \$ - | |
| | 20 | Clima laboral favorable. Lograr y mantener un nivel de satisfacción sobre el clima laboral de la cooperativa no menor al 90%. | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Total | | | \$ 590.000,00 | \$ 4.474.600,00 | \$ 325.000,00 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 265.000,00 | \$ 462.400,00 | \$ 2.000,00 | \$ 135.000,00 | \$ 403.200,00 | \$ - | \$ 3.472.000,00 | |

Fuente: (Plan Operativo Anual 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. , 2018)

Elaborado por: Autoras

ANEXO No. 4
Resumen Plan Operativo Anual actividades operativas 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

| Áreas | Presupuesto | | Gastos | | | | | | Inversión | | | | | |
|-------------------------------------|--------------------|-----------------|-------------|-------------------------|---------------------|-------------------|----------------------------|----------------|------------------------|--------------------|-------------------|------------------|-------------|-------------------|
| | Gasto | Inversión | Honorarios | Publicidad y Propaganda | Capacitación Socios | Gobierno | Capacitación Colaboradores | Otros (gastos) | Equipos de computación | Equipos de Oficina | Muebles y Enceres | Software | Licencias | Otros (inversión) |
| Comunicación | \$400.000 | \$ - | \$ - | \$400.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Talento Humano | \$ - | \$33.500 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 30.000 | \$ - | \$ 3.500 |
| Dirección Educación Cooperativa | \$425.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 60.000 | \$ - | \$ 365.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Dirección Apoyo al Gobierno | \$259.553 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 259.553 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total actividades operativas | \$1.084.553 | \$33.500 | \$ - | \$400.000 | \$ 60.000 | \$ 259.553 | \$ 365.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 30.000 | \$ - | \$ 3.500 |

Fuente: (Plan Operativo Anual 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda. , 2018)

Elaborado por: Autoras

ANEXO No. 5
Estado de Situación Financiera al 31 de Diciembre de 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

| CODIGO DESCRIPCION | | |
|--------------------|--|----------------|
| 1 ACTIVOS | | |
| 1.1 | FONDOS DISPONIBLES | 65,343,669.12 |
| 1.1.01 | Caja | 13,633,108.44 |
| 1.1.01.05 | Efectivo | 13,567,772.44 |
| 1.1.01.10 | Caja chica | 65,336.00 |
| 1.1.03 | Bancos y otras instituciones financieras | 51,065,729.43 |
| 1.1.03.05 | Banco Central del Ecuador | 13,038,803.46 |
| 1.1.03.10 | Bancos e instituciones financieras locales | 25,988,266.52 |
| 1.1.03.20 | INSTITUCIONES DEL SECTOR FINANCIERO | 12,038,659.45 |
| 1.1.04 | Efectos de cobro inmediato | 644,831.25 |
| 1.1.04.01 | Efectos de cobro inmediato | 644,831.25 |
| 1.3 | INVERSIONES | 96,267,826.75 |
| 1.3.03 | DISPONIBLES PARA LA VENTA DE ENTIDADES DEL SECTOR PRIVADO | 91,770,208.71 |
| 1.3.03.05 | DE 1 A 30 DÍAS SECTOR PRIVADO | 15,111,068.30 |
| 1.3.03.10 | DE 31 A 90 DÍAS SECTOR PRIVADO | 26,290,089.70 |
| 1.3.03.15 | DE 91 A 180 DÍAS SECTOR PRIVADO | 16,878,827.44 |
| 1.3.03.20 | DE 181 A 360 DÍAS SECTOR PRIVADO | 2,971,940.06 |
| 1.3.03.25 | DE MÁS DE 360 DÍAS SECTOR PRIVADO | 634,917.83 |
| 1.3.03.50 | DE 1 A 30 DÍAS SECTOR FINANCIERO PÚBLICO | 9,336,972.47 |
| 1.3.03.55 | DE 31 A 90 DÍAS SECTOR FINANCIERO PÚBLICO | 17,323,304.41 |
| 1.3.03.60 | DE 91 A 180 DÍAS SECTOR FINANCIERO PÚBLICO | 3,223,088.50 |
| 1.3.03.65 | DE 181 A 360 DÍAS SECTOR FINANCIERO PÚBLICO | 0.00 |
| 1.3.04 | Disponibles para la venta del estado o de entidades del sector público | 4,431,648.66 |
| 1.3.04.05 | De 1 a 30 días | 1,293,725.85 |
| 1.3.04.10 | De 31 a 90 días | 1,615,922.32 |
| 1.3.04.15 | De 91 a 180 días | 854,748.89 |
| 1.3.04.20 | De 181 a 360 días | 623,829.78 |
| 1.3.04.25 | De más de 360 días | 43,421.82 |
| 1.3.07 | De disponibilidad restringida | 65,969.38 |
| 1.3.07.20 | Entregados en Garantía | 65,969.38 |
| 1.3.99 | (Provisión para inversiones) | 0.00 |
| 1.3.99.10 | (Provisión general para inversiones) | 0.00 |
| 1.4 | CARTERA DE CREDITOS | 652,027,632.00 |
| 1.4.01 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO POR VENCER | 3,458,881.52 |
| 1.4.01.05 | De 1 a 30 días | 60,980.21 |
| 1.4.01.10 | De 31 a 90 días | 164,354.50 |
| 1.4.01.15 | De 91 a 180 días | 202,381.64 |
| 1.4.01.20 | De 181 a 360 días | 395,426.10 |
| 1.4.01.25 | De más de 360 días | 2,635,739.07 |
| 1.4.02 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO POR VENCER | 492,847,545.53 |
| 1.4.02.05 | De 1 a 30 días | 12,300,670.46 |
| 1.4.02.10 | De 31 a 90 días | 25,292,255.37 |
| 1.4.02.15 | De 91 a 180 días | 35,525,376.04 |
| 1.4.02.20 | De 181 a 360 días | 67,766,075.52 |
| 1.4.02.25 | De más de 360 días | 351,963,168.14 |
| 1.4.03 | CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO POR VENCER | 23,243,173.22 |
| 1.4.03.05 | De 1 a 30 días | 114,527.26 |
| 1.4.03.10 | De 31 a 90 días | 265,967.91 |
| 1.4.03.15 | De 91 a 180 días | 399,682.16 |
| 1.4.03.20 | De 181 a 360 días | 855,625.55 |
| 1.4.03.25 | De más de 360 días | 21,607,370.34 |
| 1.4.04 | CARTERA DE MICROCREDITO POR VENCER | 156,497,537.11 |

| | | | |
|-----------|---|----------------|--------------|
| 1.4.04.05 | De 1 a 30 días | 4,642,466.74 | |
| 1.4.04.10 | De 31 a 90 días | 9,355,309.44 | |
| 1.4.04.15 | De 91 a 180 días | 12,921,640.99 | |
| 1.4.04.20 | De 181 a 360 días | 24,370,067.28 | |
| 1.4.04.25 | De más de 360 días | 105,208,052.66 | |
| 1.4.06 | CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO POR VI | | 25,911.74 |
| 1.4.06.05 | De 1 a 30 días | 204.58 | |
| 1.4.06.10 | De 31 a 90 días | 428.48 | |
| 1.4.06.15 | De 91 a 180 días | 642.12 | |
| 1.4.06.20 | De 181 a 360 días | 6,451.12 | |
| 1.4.06.25 | De más de 360 días | 18,185.44 | |
| 1.4.25 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO QUE | | 40,953.95 |
| 1.4.25.05 | De 1 a 30 días | 822.59 | |
| 1.4.25.10 | De 31 a 90 días | 1,680.86 | |
| 1.4.25.15 | De 91 a 180 días | 2,562.62 | |
| 1.4.25.20 | De 181 a 360 días | 5,348.66 | |
| 1.4.25.25 | De más de 360 días | 30,539.22 | |
| 1.4.26 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO QI | | 9,031,340.83 |
| 1.4.26.05 | De 1 a 30 días | 270,306.25 | |
| 1.4.26.10 | De 31 a 90 días | 548,533.56 | |
| 1.4.26.15 | De 91 a 180 días | 784,234.37 | |
| 1.4.26.20 | De 181 a 360 días | 1,409,599.88 | |
| 1.4.26.25 | De más de 360 días | 6,018,666.77 | |
| 1.4.27 | CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO QUE NO DEVEN | | 0.00 |
| 1.4.27.05 | De 1 a 30 días | 0.00 | |
| 1.4.27.10 | De 31 a 90 días | 0.00 | |
| 1.4.27.15 | De 91 a 180 días | 0.00 | |
| 1.4.27.20 | De 181 a 360 días | 0.00 | |
| 1.4.27.25 | De más de 360 días | 0.00 | |
| 1.4.28 | CARTERA DE MICROCREDITO QUE NO DEVENGA INTER | | 3,971,428.72 |
| 1.4.28.05 | De 1 a 30 días | 158,474.94 | |
| 1.4.28.10 | De 31 a 90 días | 315,774.81 | |
| 1.4.28.15 | De 91 a 180 días | 428,406.46 | |
| 1.4.28.20 | De 181 a 360 días | 750,571.05 | |
| 1.4.28.25 | De más de 360 días | 2,318,201.46 | |
| 1.4.49 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PRIORITARIO VEN | | 56,545.32 |
| 1.4.49.05 | De 1 a 30 días | 815.57 | |
| 1.4.49.10 | De 31 a 90 días | 1,188.87 | |
| 1.4.49.15 | De 91 a 180 días | 0.00 | |
| 1.4.49.20 | De 181 a 360 días | 15,730.73 | |
| 1.4.49.25 | De más de 360 días | 38,810.15 | |
| 1.4.50 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO PRIORITARIO VE | | 2,208,989.33 |
| 1.4.50.05 | De 1 a 30 días | 262,047.81 | |
| 1.4.50.10 | De 31 a 90 días | 462,942.80 | |
| 1.4.50.15 | De 91 a 180 días | 302,524.85 | |
| 1.4.50.20 | De 181 a 270 días | 235,583.22 | |
| 1.4.50.25 | De mas de 270 días | 945,890.65 | |
| 1.4.51 | CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO VENCIDA | | 0.00 |
| 1.4.51.05 | De 1 a 30 días | 0.00 | |
| 1.4.51.10 | De 31 a 90 días | 0.00 | |
| 1.4.51.15 | De 91 a 270 días | 0.00 | |
| 1.4.52 | CARTERA DE MICROCREDITO VENCIDA | | 1,865,863.69 |
| 1.4.52.05 | De 1 a 30 días | 142,978.90 | |
| 1.4.52.10 | De 31 a 90 días | 285,859.53 | |
| 1.4.52.15 | De 91 a 180 días | 241,503.59 | |
| 1.4.52.20 | De 181 a 360 días | 361,225.50 | |
| 1.4.52.25 | De mas de 360 días | 834,296.17 | |
| 1.4.54 | CARTERA DE CREDITO COMERCIAL ORDINARIO VENCI | | 0.00 |
| 1.4.54.25 | DE MAS DE 360 DIAS | 0.00 | |

| | | | | |
|-----------|---|-----------------|-----------------|---------------|
| 1.4.99 | (Provisiones para créditos incobrables) | | (41,220,538.96) | |
| 1.4.99.05 | (CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL F | (122,209.84) | | |
| 1.4.99.10 | (CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO | (19,311,492.76) | | |
| 1.4.99.15 | (CARTERA DE CRÉDITO INMOBILIARIO | (386,638.11) | | |
| 1.4.99.20 | (CARTERA DE MICROCREDITOS) | (8,232,405.10) | | |
| 1.4.99.30 | (CARTERA DE CREDITO COMERCIAL OI | (714.62) | | |
| 1.4.99.80 | (Provisión genérica por tecnología crediticia) | (6,574,043.19) | | |
| 1.4.99.87 | (Provisiones no rever. requerimiento normati | (1,634,741.69) | | |
| 1.4.99.89 | (PROVISION GENERICA VOLUNTARIA) | (4,958,293.65) | | |
| 1.6 | CUENTAS POR COBRAR | | | 8,834,123.99 |
| 1.6.02 | Intereses por cobrar de inversiones | | 964,745.34 | |
| 1.6.02.10 | Disponibles para la venta | 963,769.79 | | |
| 1.6.02.20 | De disponibilidad restringida | 975.55 | | |
| 1.6.03 | Intereses por cobrar de cartera de créditos | | 6,111,653.43 | |
| 1.6.03.05 | CARTERA DE CREDITOS COMERCIAL PI | 22,611.41 | | |
| 1.6.03.10 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO | 4,381,796.98 | | |
| 1.6.03.15 | CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO | 108,166.90 | | |
| 1.6.03.20 | CARTERA DE MICROCREDITO | 1,598,971.23 | | |
| 1.6.03.30 | CARTERA DE CREDITO COMERCIAL OR | 106.91 | | |
| 1.6.06 | Rendimientos por cobrar de fideicomisos mensuales | | 0.00 | |
| 1.6.06.10 | Rendimiento por cobrar cartera de creditos de | 0.00 | | |
| 1.6.12 | Inversiones vencidas | | 0.00 | |
| 1.6.12.10 | Inversiones vencidas disponibles para la venta | 0.00 | | |
| 1.6.14 | PAGOS POR CUENTA DE SOCIOS | | 332,182.54 | |
| 1.6.14.30 | Gastos judiciales | 332,182.54 | | |
| 1.6.90 | Cuentas por cobrar varias | | 2,127,529.54 | |
| 1.6.90.05 | Anticipos al personal | 43,798.64 | | |
| 1.6.90.90 | Otras | 2,083,730.90 | | |
| 1.6.99 | (Provisión para cuentas por cobrar) | | (701,986.86) | |
| 1.6.99.10 | (Provisión para otras cuentas por cobrar) | (701,986.86) | | |
| 1.7 | BIENES REALIZABLES, ADJUDICADOS POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO Y | | | 469,040.72 |
| 1.7.02 | Bienes adjudicados por pago | | 38,417.07 | |
| 1.7.02.05 | Terrenos | 28,841.07 | | |
| 1.7.02.10 | Edificios y otros locales | 9,576.00 | | |
| 1.7.06 | Bienes no utilizados por la institución | | 586,025.29 | |
| 1.7.06.05 | Terrenos | 586,025.29 | | |
| 1.7.99 | (Provisión para bienes realizables, adjudicados por pago y recupe | | (155,401.64) | |
| 1.7.99.10 | (Provisión para bienes adjudicados) | (2,969.88) | | |
| 1.7.99.15 | (PROVISION POR DETERIORO PARA BIE | (152,431.76) | | |
| 1.8 | PROPIEDADES Y EQUIPO | | | 15,368,187.82 |
| 1.8.01 | Terrenos | | 5,250,344.07 | |
| 1.8.01.01 | Terrenos | 5,250,344.07 | | |
| 1.8.02 | Edificios | | 10,534,583.17 | |
| 1.8.02.01 | Edificios | 10,534,583.17 | | |
| 1.8.03 | Construcciones y remodelaciones en curso | | 83,295.69 | |
| 1.8.03.01 | Construcciones y remodelaciones en curso | 83,295.69 | | |
| 1.8.05 | Muebles, enseres y equipos de oficina | | 2,229,918.59 | |
| 1.8.05.01 | Muebles de oficina | 1,184,568.87 | | |
| 1.8.05.02 | Enseres de oficina | 452,236.32 | | |
| 1.8.05.03 | Equipos de oficina | 591,813.40 | | |
| 1.8.05.04 | Pinacoteca | 1,300.00 | | |
| 1.8.06 | Equipos de computación | | 7,951,988.40 | |
| 1.8.06.01 | Equipos de computación | 7,951,988.40 | | |
| 1.8.07 | Unidades de transporte | | 277,466.22 | |
| 1.8.07.01 | Unidades de transporte | 277,466.22 | | |
| 1.8.90 | Otros | | 2,029.26 | |
| 1.8.90.01 | Otros Activos | 2,029.26 | | |
| 1.8.99 | (Depreciación acumulada) | | (10,961,437.58) | |
| 1.8.99.05 | (Edificios) | (3,417,281.87) | | |

| | | | |
|---|----------------|----------------|-----------------------|
| 1.8.99.15 (Muebles, enseres y equipos de oficina) | (780,447.48) | | |
| 1.8.99.20 (Equipos de computación) | (6,553,972.83) | | |
| 1.8.99.25 (Unidades de transporte) | (209,735.40) | | |
| 1.9 OTROS ACTIVOS | | | 19,131,422.10 |
| 1.9.01 Inversiones en acciones y participaciones | | 810,391.28 | |
| 1.9.01.10 En otras instituciones financieras | 795,391.28 | | |
| 1.9.01.25 En otros organismos de integración cooperativ | 15,000.00 | | |
| 1.9.02 Derechos fiduciarios | | 9,898,770.49 | |
| 1.9.02.05 Inversiones | 19,463.14 | | |
| 1.9.02.10 Cartera de créditos por vencer | 0.00 | | |
| 1.9.02.21 Cartera de créditos que no devenga intereses | 0.00 | | |
| 1.9.02.30 Cartera de créditos vencida | 0.00 | | |
| 1.9.02.86 Fondos de liquidez | 9,879,307.35 | | |
| 1.9.04 Gastos y pagos anticipados | | 423,573.11 | |
| 1.9.04.10 Anticipos a terceros | 429,758.24 | | |
| 1.9.04.90 Otros | 0.00 | | |
| 1.9.04.99 (Amortización de gastos anticipados) | (6,185.13) | | |
| 1.9.05 Gastos diferidos | | 1,462,979.58 | |
| 1.9.05.15 Estudios | 0.00 | | |
| 1.9.05.20 Programas de computación | 3,468,399.78 | | |
| 1.9.05.25 Gastos de adecuación | 1,519,356.37 | | |
| 1.9.05.99 (Amortización acumulada gastos diferidos) | (3,524,776.57) | | |
| 1.9.06 Materiales, mercaderías e insumos | | 125,727.04 | |
| 1.9.06.15 Proveduría | 125,727.04 | | |
| 1.9.90 Otros | | 6,510,808.87 | |
| 1.9.90.05 Impuesto al valor agregado IVA | 0.00 | | |
| 1.9.90.10 Otros impuestos | 2,306,473.80 | | |
| 1.9.90.15 Depósitos en garantía y para importaciones | 24,535.87 | | |
| 1.9.90.25 Faltantes de caja | 2,584.46 | | |
| 1.9.90.90 Varios | 4,177,214.74 | | |
| 1.9.99 (Provisión para otros activos irrecuperables) | | (100,828.27) | |
| 1.9.99.90 (Provisión para otros activos) | (100,828.27) | | |
| TOTAL ACTIVOS: | | | 857,441,902.50 |
| 2 PASIVOS | | | |
| 2.1 OBLIGACIONES CON EL PUBLICO | | | 658,246,669.90 |
| 2.1.01 Depósitos a la vista | | 322,109,968.24 | |
| 2.1.01.35 Depósitos de ahorro | 321,455,844.95 | | |
| 2.1.01.50 Depósitos por confirmar | 654,123.29 | | |
| 2.1.03 Depósitos a plazo | | 322,544,239.63 | |
| 2.1.03.05 De 1 a 30 días | 61,895,053.88 | | |
| 2.1.03.10 De 31 a 90 días | 91,247,151.96 | | |
| 2.1.03.15 De 91 a 180 días | 72,547,251.58 | | |
| 2.1.03.20 De 181 a 360 días | 90,430,901.70 | | |
| 2.1.03.25 De más de 361 días | 6,423,880.51 | | |
| 2.1.05 Depósitos Restringidos | | 13,592,462.03 | |
| 2.1.05.01 Depósitos Restringidos | 13,592,462.03 | | |
| 2.3 OBLIGACIONES INMEDIATAS | | | 216,411.99 |
| 2.3.02 Giros, transferencias y cobranzas por pagar | | 14,784.17 | |
| 2.3.02.05 GIROS Y TRANSFERENCIAS | 12,361.81 | | |
| 2.3.02.10 Cobranzas | 2,422.36 | | |
| 2.3.03 Recaudaciones para el sector público | | 201,627.82 | |
| 2.3.03.01 Recaudaciones para el sector público | 201,627.82 | | |
| 2.5 CUENTAS POR PAGAR | | | 25,995,891.25 |
| 2.5.01 Intereses por pagar | | 7,144,914.03 | |
| 2.5.01.05 Depósitos a la vista | 0.00 | | |
| 2.5.01.15 Depósitos a plazo | 6,467,897.15 | | |
| 2.5.01.35 Obligaciones financieras | 677,016.88 | | |
| 2.5.01.90 Otros | 0.00 | | |
| 2.5.03 Obligaciones patronales | | 5,739,460.52 | |

| | | |
|--|---------------|-----------------------|
| 2.5.03.05 Remuneraciones | 0.00 | |
| 2.5.03.10 Beneficios Sociales | 629,018.06 | |
| 2.5.03.15 Aportes al IESS | 207,922.74 | |
| 2.5.03.20 Fondo de reserva IESS | 4,105.54 | |
| 2.5.03.25 Participación a empleados | 3,081,729.47 | |
| 2.5.03.90 Otras | 1,816,684.71 | |
| 2.5.04 Retenciones | | 131,140.05 |
| 2.5.04.05 Retenciones fiscales | 131,140.05 | |
| 2.5.04.90 Otras retenciones | 0.00 | |
| 2.5.05 Contribuciones, impuestos y multas | | 5,309,419.51 |
| 2.5.05.05 Impuesto a la renta | 5,234,271.20 | |
| 2.5.05.90 Otras contribuciones e impuestos | 75,148.31 | |
| 2.5.11 PROVISIONES PARA ACEPTACIONES | | 4,331.38 |
| 2.5.11.01 PROVISIONES PARA ACEPTACIONES | 4,331.38 | |
| 2.5.90 Cuentas por pagar varias | | 7,666,625.76 |
| 2.5.90.15 Cheques girados no cobrados | 9,974.80 | |
| 2.5.90.90 Otras cuentas por pagar | 7,656,650.96 | |
| 2.6 OBLIGACIONES FINANCIERAS | | 49,659,571.04 |
| 2.6.03 Obligaciones con instituciones financieras del exterior | | 35,843,636.20 |
| 2.6.03.05 De 1 a 30 días | 0.00 | |
| 2.6.03.10 De 31 a 90 días | 2,583,333.34 | |
| 2.6.03.15 De 91 a 180 días | 6,500,000.00 | |
| 2.6.03.20 De 181 a 360 días | 4,916,666.67 | |
| 2.6.03.25 De más de 360 días | 21,843,636.19 | |
| 2.6.06 Obligaciones con entidades financieras del sector público | | 11,149,268.17 |
| 2.6.06.05 De 1 a 30 días | 160,871.91 | |
| 2.6.06.10 De 31 a 90 días | 327,708.28 | |
| 2.6.06.15 De 91 a 180 días | 491,806.39 | |
| 2.6.06.20 De 181 a 360 días | 862,841.88 | |
| 2.6.06.25 De más de 360 días | 9,306,039.71 | |
| 2.6.07 Obligaciones con organismos multilaterales | | 2,666,666.67 |
| 2.6.07.05 De 1 a 30 días | 0.00 | |
| 2.6.07.10 De 31 a 90 días | 166,666.67 | |
| 2.6.07.15 De 91 a 180 días | 1,500,000.00 | |
| 2.6.07.20 De 181 a 360 días | 666,666.67 | |
| 2.6.07.25 De más de 360 días | 333,333.33 | |
| 2.9 OTROS PASIVOS | | 1,162,417.25 |
| 2.9.03 Fondos en administración | | 699,115.71 |
| 2.9.03.01 Fondos en administración | 699,115.71 | |
| 2.9.90 Otros | | 463,301.54 |
| 2.9.90.05 Sobrantes de caja | 230,973.44 | |
| 2.9.90.90 Varios | 232,328.10 | |
| TOTAL PASIVOS: | | 735,280,961.43 |
| 3 PATRIMONIO | | |
| 3.1 CAPITAL SOCIAL | | 29,730,426.06 |
| 3.1.03 Aportes de socios | | 29,730,426.06 |
| 3.1.03.05 Certificados Comunes | 0.00 | |
| 3.1.03.15 Certificados de Socios | 29,730,426.06 | |
| 3.3 RESERVAS | | 77,135,289.36 |
| 3.3.01 Fondo Irrepartible de Reserva Legal | | 54,852,157.62 |
| 3.3.01.05 Reserva Legal Irrepartible | 44,164,144.84 | |
| 3.3.01.10 Aporte de los socios por capitalización extraor | 10,294,796.94 | |
| 3.3.01.15 Donaciones | 393,215.84 | |
| 3.3.03 Especiales | | 22,187,646.46 |
| 3.3.03.10 Para futuras capitalizaciones | 7,407,650.43 | |
| 3.3.03.90 OTRAS | 14,779,996.03 | |
| 3.3.05 Revalorización del patrimonio | | 0.00 |
| 3.3.05.01 Revalorización del patrimonio | 0.00 | |
| 3.3.06 FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA LEGAL | | 0.00 |

| | | | |
|-----------|--|----------------|-----------------------|
| 3.3.06.01 | Fondo Inreparable de Reserva Legal | 0.00 | |
| 3.3.10 | Por resultados no operativos | | 95,485.28 |
| 3.3.10.01 | Por resultados no operativos | 95,485.28 | |
| 3.5 | SUPERAVIT POR VALUACIONES | | 3,074,565.88 |
| 3.5.01 | Superavit por valuación de propiedades, equipo y otros | | 2,728,847.52 |
| 3.5.01.01 | Superavit por valuación de propiedades, equip | 2,728,847.52 | |
| 3.5.04 | VALUACION DE INVERSIONES EN INSTRUMENTOS FIN. | | 345,718.36 |
| 3.5.04.01 | Valuación de inversiones en instrumentos fina | 345,718.36 | |
| 3.6 | RESULTADOS | | 0.00 |
| 3.6.01 | Utilidades o excedentes acumulados | | 0.00 |
| 3.6.01.01 | Utilidades o excedentes acumulados | 0.00 | |
| 3.6.02 | (Pérdidas acumuladas) | | 0.00 |
| 3.6.02.01 | (Pérdidas acumuladas) | 0.00 | |
| 3.6.03 | UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO | | 0.00 |
| 3.6.03.01 | UTILIDAD O EXCEDENTE DEL EJERCICIO | 0.00 | |
| 3.6.04 | (Pérdida del ejercicio) | | 0.00 |
| 3.6.04.01 | (Pérdida del ejercicio) | 0.00 | |
| | TOTAL PATRIMONIO: | | 100,940,281.30 |
| | RESULTADO OPERATIVO: | | 12,220,659.77 |
| | TOTAL GENERAL: | | 857,441,902.50 |
| 6 | CUENTAS CONTINGENTES' | 0.00 | |
| 6.3 | ACREEDORAS POR EL CONTRARJO' | | 4,163,723.95 |
| 6.3.01 | Avales' | | 433,135.33 |
| 6.3.01.05 | Avales Comunes' | 433,135.33 | |
| 6.3.04 | Créditos aprobados no desembolsados' | | 3,730,588.62 |
| 6.3.04.10 | CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO P | 1,553,668.67 | |
| 6.3.04.20 | CARTERA DE MICROCREDITO' | 2,176,919.95 | |
| 6.4 | ACREEDORAS' | | (4,163,723.95) |
| 6.4.01 | Avales' | | (433,135.33) |
| 6.4.01.05 | Avales comunes' | (433,135.33) | |
| 6.4.04 | Créditos aprobados no desembolsados' | | (3,730,588.62) |
| 6.4.04.10 | CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO P | (1,553,668.67) | |
| 6.4.04.20 | CARTERA DE MICROCREDITO' | (2,176,919.95) | |
| 7 | CUENTAS DE ORDEN | | |
| 7.1 | CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS' | | 53,103,046.00 |
| 7.1.02 | Activos propios en poder de terceros entregados en garantía' | | 19,103,050.81 |
| 7.1.02.20 | Inversiones de disponibilidad restringida' | 65,969.38 | |
| 7.1.02.30 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO' | 10,600,503.43 | |
| 7.1.02.35 | CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO' | 127,143.00 | |
| 7.1.02.40 | CARTERA DE MICROCREDITO' | 8,309,435.00 | |
| 7.1.03 | Activos contingidos' | | 9,367,281.93 |
| 7.1.03.10 | Cartera de créditos' | 8,357,940.01 | |
| 7.1.03.20 | Cuentas por cobrar' | 1,009,341.92 | |
| 7.1.04 | Líneas de crédito no utilizadas' | | 2,796,051.88 |
| 7.1.04.05 | Del país' | 1,462,718.55 | |
| 7.1.04.10 | Del exterior' | 1,333,333.33 | |
| 7.1.05 | Operaciones activas con empresas vinculadas' | | 6,675,483.77 |
| 7.1.05.10 | Cartera de créditos' | 6,548,883.77 | |
| 7.1.05.35 | Operaciones contingentes' | 126,600.00 | |
| 7.1.07 | CARTERA DE CRÉDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANI | | 13,189,084.65 |
| 7.1.07.05 | COMERCIAL PRIORITARIO' | 179,470.26 | |
| 7.1.07.10 | CONSUMO PRIORITARIO' | 8,137,029.14 | |
| 7.1.07.20 | MICROCREDITO' | 4,872,535.25 | |
| 7.1.09 | Intereses, comisiones e ingresos en suspenso' | | 1,904,142.96 |
| 7.1.09.05 | CARTERA DE CREDITO COMERCIAL PR | 16,246.43 | |
| 7.1.09.10 | CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO P | 1,094,383.40 | |
| 7.1.09.20 | CARTERA DE MICROCREDITO' | 823,513.13 | |

| | | | | |
|-----------|---|------------------|--------------------|--------------------|
| 7.1.90 | Otras cuentas de orden deudoras' | | 40,000.00 | |
| 7.1.90.05 | Cobertura de seguros' | 40,000.00 | | |
| 7.2 | DEUDORAS POR EL CONTRARIO' | | | (53,105,046.00) |
| 7.2.02 | Activos propios en poder de terceros entregados en garantía' | | (19,103,050.81) | |
| 7.2.02.20 | Inversiones de disponibilidad restringida' | (65,969.38) | | |
| 7.2.02.30 | CARTERA DE CREDITOS DE CONSUMO' | (10,600,503.43) | | |
| 7.2.02.35 | CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO' | (127,143.00) | | |
| 7.2.02.40 | CARTERA DE MICROCREDITO' | (8,309,435.00) | | |
| 7.2.03 | Activos castigados' | | (9,367,281.93) | |
| 7.2.03.01 | Activos castigados' | (8,357,940.01) | | |
| 7.2.03.02 | Cuentas por cobrar castigadas' | (1,009,341.92) | | |
| 7.2.04 | Líneas de crédito no utilizadas' | | (2,796,051.88) | |
| 7.2.04.05 | Del país' | (1,462,718.55) | | |
| 7.2.04.10 | Del exterior' | (1,333,333.33) | | |
| 7.2.05 | Operaciones activas con empresas vinculadas' | | (6,675,483.77) | |
| 7.2.05.10 | Cartera de Créditos' | (6,548,883.77) | | |
| 7.2.05.35 | Operaciones Contingentes' | (126,600.00) | | |
| 7.2.07 | CARTERA DE CREDITOS Y OTROS ACTIVOS EN DEMANI | | (13,189,034.65) | |
| 7.2.07.05 | COMERCIAL PRIORITARIO' | (179,470.26) | | |
| 7.2.07.10 | CONSUMO PRIORITARIO' | (8,137,029.14) | | |
| 7.2.07.20 | CARTERA DE MICROCREDITO' | (4,872,535.25) | | |
| 7.2.09 | Intereses en suspenso' | | (1,934,142.96) | |
| 7.2.09.05 | CARTERA DE CREDITO COMERCIAL PR | (16,246.43) | | |
| 7.2.09.10 | CARTERA DE CREDITO DE CONSUMO P | (1,094,383.40) | | |
| 7.2.09.20 | CARTERA DE MICROCREDITO' | (823,513.13) | | |
| 7.2.90 | Otras cuentas de orden deudoras' | | (40,000.00) | |
| 7.2.90.05 | Cobertura de seguros' | (40,000.00) | | |
| 7.3 | ACREEDORAS POR EL CONTRARIO' | | | 1,794,594,790.48 |
| 7.3.01 | Valores y bienes recibidos de terceros' | | 1,631,187,099.76 | |
| 7.3.01.10 | Documentos en garantía' | 955,147,337.84 | | |
| 7.3.01.15 | VALORES FIDUCIARIOS EN GARANTIA' | 10,282,427.94 | | |
| 7.3.01.20 | Bienes Inmuebles en garantía' | 573,144,803.13 | | |
| 7.3.01.25 | OTROS BIENES EN GARANTIA' | 697,523.93 | | |
| 7.3.01.30 | En custodia' | 91,915,006.92 | | |
| 7.3.02 | Operaciones pasivas con empresas vinculadas' | | 5,538,713.35 | |
| 7.3.02.05 | Operaciones pasivas vinculadas' | 5,538,713.35 | | |
| 7.3.04 | DEPOSITOS Y OTRAS CAPTACIONES NO CUBIERTAS POR | | 132,490,882.65 | |
| 7.3.04.01 | DEPOSITOS Y OTRAS CAPTACIONES NO | 132,490,882.65 | | |
| 7.3.07 | Depósitos de entidades del sector público' | | 201,627.82 | |
| 7.3.07.10 | Depósitos de ahorros' | 201,627.82 | | |
| 7.3.14 | Provisiones Constituidas' | | 11,532,336.84 | |
| 7.3.14.17 | PROVISION GENERAL POR TECNOLOG | 4,721,855.75 | | |
| 7.3.14.18 | Provisión genérica por tecnología crediticia de | 1,852,187.44 | | |
| 7.3.14.20 | PROVISION GENERAL VOLUNTARIA C | 20,059.34 | | |
| 7.3.14.21 | Provisión genérica voluntaria cartera consumi | 3,518,737.54 | | |
| 7.3.14.22 | Provisión genérica voluntaria cartera inmo | 1,417.89 | | |
| 7.3.14.23 | Provisión genérica voluntaria cartera microce | 1,418,047.79 | | |
| 7.3.14.25 | Provisión genérica voluntaria cartera comerc | 31.09 | | |
| 7.3.15 | Depósitos o captaciones constituidos como garantía de préstamos | | 13,644,130.06 | |
| 7.3.15.05 | CARTERA COMERCIAL PRIORITARIO' | 18,088.81 | | |
| 7.3.15.10 | CARTERA DE CONSUMO PRIORITARIO' | 12,750,433.36 | | |
| 7.3.15.15 | CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO' | 3,116.96 | | |
| 7.3.15.20 | CARTERA DE MICROCREDITO' | 871,990.93 | | |
| 7.3.15.30 | CARTERA DE CREDITO COMERCIAL OR | 500.00 | | |
| 7.4 | CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS' | | | (1,794,594,790.48) |
| 7.4.01 | Valores y bienes recibidos de terceros' | | (1,631,187,099.76) | |
| 7.4.01.10 | Documentos en garantía' | (955,147,337.84) | | |
| 7.4.01.15 | Valores fiduciarios en garantía' | (10,282,427.94) | | |
| 7.4.01.20 | Bienes inmuebles en garantía' | (573,144,803.13) | | |

| | | |
|--|------------------|------------------|
| 7.4.01.25 OTROS BIENES EN GARANTIA' | (697,523.93) | |
| 7.4.01.30 En custodia' | (91,915,006.92) | |
| 7.4.02 Operaciones positivas con empresas vinculadas' | | (5,538,713.35) |
| 7.4.02.05 Obligaciones con el público' | (5,538,713.35) | |
| 7.4.04 DEPOSITOS Y OTRAS CAPTACIONES NO CUBIERTAS POR | | (132,490,882.65) |
| 7.4.04.05 Obligaciones con el público' | (132,490,882.65) | |
| 7.4.07 Depósitos de entidades del sector público' | | (201,627.82) |
| 7.4.07.10 Depósitos de ahorro' | (201,627.82) | |
| 7.4.14 Provisiones Constituidas' | | (11,532,336.84) |
| 7.4.14.17 PROVISION GENERAL POR TECNOLOGIA | (4,721,855.75) | |
| 7.4.14.18 Provisión genérica por tecnología crediticia C | (1,852,187.44) | |
| 7.4.14.20 PROVISION GENERAL VOLUNTARIA C | (20,059.34) | |
| 7.4.14.21 Provisión genérica voluntaria cartera consumo | (3,518,737.54) | |
| 7.4.14.22 Provisión genérica voluntaria cartera inmovil | (1,417.89) | |
| 7.4.14.23 Provisión genérica voluntaria cartera microcre | (1,418,047.79) | |
| 7.4.14.25 Provisión genérica voluntaria cartera comerc | (31.09) | |
| 7.4.15 DEPOSITOS O CAPTACIONES CONSTITUIDOS COMO GA | | (13,644,130.06) |
| 7.4.15.05 CARTERA COMERCIAL PRIORITARIO' | (18,088.81) | |
| 7.4.15.10 CARTERA DE CONSUMO PRIORITARIO' | (12,750,433.36) | |
| 7.4.15.15 CARTERA DE CREDITO INMOBILIARIO' | (3,116.96) | |
| 7.4.15.20 CARTERA DE MICROCREDITO' | (871,990.93) | |
| 7.4.15.30 CARTERA DE CREDITO COMERCIAL OR | (500.00) | |

Fuente: (Estado de Situación Financiera COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

ANEXO No. 6
Estado de Pérdidas y Ganancias al 31 de Diciembre de 2018 COAC Jardín Azuayo Ltda.

**COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO LTDA.
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018**

| CODIGO | DESCRIPCION | | |
|-----------|--|---------------|---------------|
| 5 | INGRESOS | | |
| 5.1 | INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS | | 94,653,875.59 |
| 5.1.01 | Depósitos | 1,224,772.33 | |
| 5.1.01.10 | DEPOSITOS EN INSTITUCIONES FD | 1,224,772.33 | |
| 5.1.03 | Intereses y descuentos de inversiones en títulos valores | 4,930,562.05 | |
| 5.1.03.10 | Disponibles para la venta | 4,945,620.76 | |
| 5.1.03.15 | Mantenido hasta el vencimiento | 1,039.05 | |
| 5.1.03.20 | De disponibilidad restringida | 3,902.24 | |
| 5.1.04 | INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA DE CREI | 88,478,541.21 | |
| 5.1.04.05 | CARTERA DE CREDITO COMERCI | 388,925.88 | |
| 5.1.04.10 | CARTERA DE CREDITO DE CONSI | 64,590,036.62 | |
| 5.1.04.15 | CARTERA DE CREDITO INMOBILI | 1,316,169.49 | |
| 5.1.04.20 | CARTERA DE MICROCREDITO | 20,517,057.31 | |
| 5.1.04.25 | CARTERA DE CREDITO COMERCI | 2,489.98 | |
| 5.1.04.30 | De mora | 1,663,861.93 | |
| 5.2 | COMISIONES GANADAS | | 437,076.33 |
| 5.2.03 | Azuales | 8,752.82 | |
| 5.2.03.01 | Azuales | 8,752.82 | |
| 5.2.90 | Otras | 428,323.51 | |
| 5.2.90.01 | Otras Comisiones | 428,323.51 | |
| 5.3 | UTILIDADES FINANCIERAS | | 818,757.65 |
| 5.3.02 | En valuación de inversiones | 584,519.74 | |
| 5.3.02.01 | En valuación de inversiones | 584,519.74 | |
| 5.3.03 | En venta de activos productivos | 78,057.03 | |
| 5.3.03.05 | En venta de inversiones | 9,699.56 | |
| 5.3.03.90 | Otras | 68,357.47 | |
| 5.3.04 | Rendimientos por fideicomiso mercantil | 156,180.88 | |
| 5.3.04.01 | Titularización de Cartera de Creditos | 156,180.88 | |
| 5.4 | INGRESOS POR SERVICIOS | | 674,889.51 |
| 5.4.90 | Otros servicios | 674,889.51 | |
| 5.4.90.05 | Tarifados con costo máximo | 644,821.08 | |
| 5.4.90.10 | Tarifados diferenciados | 30,068.43 | |
| 5.5 | OTROS INGRESOS OPERACIONALES | | 40,445.83 |
| 5.5.03 | Dividendos o excedentes por certificados de aportación | 40,445.83 | |
| 5.5.03.01 | Dividendos o excedentes por certificad | 40,445.83 | |
| 5.6 | OTROS INGRESOS | | 2,494,896.85 |
| 5.6.01 | Utilidad en venta de bienes | 21,010.69 | |
| 5.6.01.01 | Utilidad en venta de bienes | 21,010.69 | |
| 5.6.03 | Arrendamientos | 4,312.22 | |
| 5.6.03.01 | Arrendamiento | 4,312.22 | |

| | | | | |
|-----------|--|---------------|---------------|----------------------|
| 5.6.04 | Recuperaciones de activos financieros | | 1,808,253.45 | |
| 5.6.04.05 | De activos castigados | 1,049,865.57 | | |
| 5.6.04.10 | Reversión de provisiones | 726,900.03 | | |
| 5.6.04.20 | Intereses y comisiones de ejercicios an | 31,487.85 | | |
| 5.6.90 | Otros | | 661,320.49 | |
| 5.6.90.01 | Otros Ingresos | 661,320.49 | | |
| | TOTAL INGRESOS: | | | 99,119,941.76 |
| | 4 GASTOS | | | |
| 4.1 | INTERESES CAUSADOS | | | 38,901,388.86 |
| 4.1.01 | Obligaciones con el público | | 36,049,193.60 | |
| 4.1.01.15 | Depósitos de ahorro | 11,179,569.06 | | |
| 4.1.01.30 | Depósitos a plazo | 24,828,383.90 | | |
| 4.1.01.90 | Otros | 41,240.64 | | |
| 4.1.03 | Obligaciones financieras | | 2,852,195.26 | |
| 4.1.03.10 | OBLIGACIONES CON INSTITUCIO | 0.02 | | |
| 4.1.03.15 | Obligaciones con instituciones financis | 2,465,255.78 | | |
| 4.1.03.30 | Obligaciones con entidades financieras | 285,794.02 | | |
| 4.1.03.35 | Obligaciones con organismos multilate | 101,145.44 | | |
| 4.2 | COMISIONES CAUSADAS | | | 40,889.27 |
| 4.2.01 | Obligaciones financieras | | 32,578.58 | |
| 4.2.01.01 | Obligaciones financieras | 32,578.58 | | |
| 4.2.02 | Operaciones contingentes | | 243.33 | |
| 4.2.02.01 | Operaciones contingentes | 243.33 | | |
| 4.2.05 | Servicios fiduciarios | | 8,067.36 | |
| 4.2.05.01 | Servicios Fiduciarios | 8,067.36 | | |
| 4.3 | PERDIDAS FINANCIERAS | | | 144,605.43 |
| 4.3.02 | En valuación de inversiones | | 144,605.43 | |
| 4.3.02.01 | En valuación de inversiones | 144,605.43 | | |
| 4.3.03 | En venta de activos productivos | | 0.01 | |
| 4.3.03.05 | En venta de inversiones | 0.01 | | |
| 4.4 | PROVISIONES | | | 9,170,682.23 |
| 4.4.01 | Inversiones | | 0.00 | |
| 4.4.01.01 | Inversiones | 0.00 | | |
| 4.4.02 | Cartera de créditos | | 6,769,302.81 | |
| 4.4.02.10 | CREDITO COMERCIAL PRIORITAJ | 116,678.68 | | |
| 4.4.02.15 | CREDITO COMERCIAL ORDINARI | 592.52 | | |
| 4.4.02.20 | CREDITO DE CONSUMO PRIORIT | 4,260,866.05 | | |
| 4.4.02.30 | CREDITO INMOBILIARIO | 281,877.98 | | |
| 4.4.02.40 | MICROCREDITO | 2,109,287.58 | | |
| 4.4.03 | Cuentas por cobrar | | 224,381.28 | |
| 4.4.03.01 | Cuentas por cobrar | 224,381.28 | | |
| 4.4.04 | Bienes realizables, adjudicados por pago y de arrendamient | | 2,969.88 | |
| 4.4.04.01 | Bienes realizables, adjudicados por pag | 2,969.88 | | |
| 4.4.05 | Otros activos | | 2,170,381.03 | |
| 4.4.05.01 | Otros Activos | 2,170,381.03 | | |
| 4.4.06 | Operaciones contingentes | | 3,647.23 | |
| 4.4.06.01 | Operaciones contingentes | 3,647.23 | | |

| | | | |
|-----------|--|--------------|----------------------|
| 4.5 | GASTOS DE OPERACION | | 30,003,998.72 |
| 4.5.01 | Gastos de personal | | 13,882,091.18 |
| 4.5.01.05 | Remuneraciones mensuales | 9,803,782.19 | |
| 4.5.01.10 | Beneficios sociales | 1,247,004.45 | |
| 4.5.01.20 | Aportes al IESS | 1,148,468.39 | |
| 4.5.01.30 | Pensiones y jubilaciones | 383,991.27 | |
| 4.5.01.35 | Fondo de reserva IESS | 690,632.35 | |
| 4.5.01.90 | Otros | 606,172.33 | |
| 4.5.02 | Honorarios | | 748,898.12 |
| 4.5.02.05 | Directores | 141,968.20 | |
| 4.5.02.10 | Honorarios profesionales | 606,929.92 | |
| 4.5.03 | Servicios varios | | 4,808,699.95 |
| 4.5.03.10 | Servicios de guardiana | 1,190,022.29 | |
| 4.5.03.15 | Publicidad y propaganda | 208,874.35 | |
| 4.5.03.20 | Servicios básicos | 769,512.65 | |
| 4.5.03.25 | Seguros | 590,523.10 | |
| 4.5.03.30 | Arrendamientos | 859,550.33 | |
| 4.5.03.90 | Otros servicios | 1,190,217.23 | |
| 4.5.04 | Impuestos, contribuciones y multas | | 5,318,934.50 |
| 4.5.04.05 | Impuestos Fiscales | 189,297.10 | |
| 4.5.04.10 | Impuestos Municipales | 328,325.27 | |
| 4.5.04.15 | APORTES A LA SEPS | 686,038.42 | |
| 4.5.04.20 | Aportes al COSEDE por prima fija | 4,069,059.85 | |
| 4.5.04.90 | Impuestos y aportes para otros organos | 46,213.86 | |
| 4.5.05 | Depreciaciones | | 1,579,325.59 |
| 4.5.05.15 | Edificios | 586,945.87 | |
| 4.5.05.25 | Muebles, enseres y equipos de oficina | 176,460.03 | |
| 4.5.05.30 | Equipos de computación | 786,646.67 | |
| 4.5.05.35 | Unidades de transporte | 29,273.02 | |
| 4.5.06 | Amortizaciones | | 914,079.54 |
| 4.5.06.25 | Programas de computación | 713,543.66 | |
| 4.5.06.30 | Gastos de adecuación | 200,535.88 | |
| 4.5.07 | Otros gastos | | 2,751,969.84 |
| 4.5.07.05 | Suministros diversos | 573,368.83 | |
| 4.5.07.15 | Mantenimiento y reparaciones | 633,942.16 | |
| 4.5.07.90 | Otros | 1,544,658.85 | |
| 4.6 | OTRAS PERDIDAS OPERACIONALES | | 40,655.50 |
| 4.6.90 | Otras | | 40,655.50 |
| 4.6.90.01 | Otras | 40,655.50 | |
| 4.7 | OTROS GASTOS Y PERDIDAS | | 282,512.53 |
| 4.7.01 | Pérdida en venta de bienes | | 0.00 |
| 4.7.01.01 | Pérdida en venta de Bienes | 0.00 | |
| 4.7.03 | Intereses y comisiones devengados en ejercicios anteriores | | 241,403.06 |
| 4.7.03.01 | Intereses y comisiones devengados en | 241,403.06 | |
| 4.7.90 | Otros | | 41,109.47 |
| 4.7.90.10 | Otros | 41,109.47 | |
| 4.8 | IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EMPLEADOS | | 8,314,549.44 |
| 4.8.10 | Participación a empleados | | 3,080,278.24 |
| 4.8.10.01 | Participación a empleados | 3,080,278.24 | |
| 4.8.15 | Impuesto a la renta | | 5,234,271.20 |
| 4.8.15.01 | Impuesto a la renta | 5,234,271.20 | |
| | TOTAL GASTOS: | | 86,899,281.99 |
| | RESULTADO OPERATIVO: | | 12,220,659.77 |

Fuente: (Estado de Resultados COAC Jardín Azuayo Ltda., 2018)

ANEXO No. 7
Estados financieros presupuestados y ejecutados COAC Jardín Azuayo Ltda. 2014 - 2018

| COAC Jardín Azuayo Ltda. | | | | | | |
|--|----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Estado de Situación Financiera presupuestado | | | | | | |
| Código | Cuenta | Año | | | | |
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| | Activo | | | | | |
| 11 | Fondos Disponibles | \$ 25.454.311,00 | \$ 31.166.743,00 | \$ 55.853.159,00 | \$ 100.563.314,00 | \$ 117.827.684,00 |
| 13 | Inversiones | \$ 28.519.817,00 | \$ 36.498.533,00 | \$ 71.906.587,00 | \$ 108.603.469,00 | \$ 126.413.707,00 |
| 14 | Cartera de Crédito | \$ 374.255.387,00 | \$ 474.233.275,00 | \$ 470.066.837,00 | \$ 527.352.964,00 | \$ 630.061.834,00 |
| 16 | Cuentas por Cobrar | \$ 3.974.487,00 | \$ 4.754.992,00 | \$ 6.760.474,00 | \$ 6.953.790,00 | \$ 8.249.492,00 |
| 17 | Bienes Realizables | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 130.079,00 |
| 18 | Activos Fijos | \$ 12.765.690,00 | \$ 12.762.950,00 | \$ 13.735.248,00 | \$ 15.011.997,00 | \$ 17.919.141,00 |
| 19 | Otros Activos | \$ 2.804.563,00 | \$ 2.434.338,00 | \$ 4.664.073,00 | \$ 9.358.300,00 | \$ 14.611.040,00 |
| | Total Activo | \$ 447.774.255,00 | \$ 561.850.831,00 | \$ 622.986.380,00 | \$ 767.843.832,00 | \$ 915.212.976,00 |
| | Pasivos | | | | | |
| 21 | Obligaciones con el Público | \$ 356.497.711,00 | \$ 456.231.666,00 | \$ 479.377.246,00 | \$ 603.352.603,00 | \$ 721.539.421,00 |
| 23 | Obligaciones Inmediatas | \$ 106.949,00 | \$ 136.869,00 | \$ 71.907,00 | \$ 90.503,00 | \$ 108.231,00 |
| 25 | Cuentas por Pagar | \$ 9.412.126,00 | \$ 10.025.205,00 | \$ 14.223.770,00 | \$ 17.027.740,00 | \$ 22.118.097,00 |
| 26 | Obligaciones Financieras | \$ 21.337.892,00 | \$ 24.000.000,00 | \$ 41.000.000,00 | \$ 43.000.000,00 | \$ 49.878.372,00 |
| 29 | Otros Pasivos | \$ 2.308.778,00 | \$ 1.664.000,00 | \$ 1.523.921,00 | \$ 1.637.341,00 | \$ 1.285.107,00 |
| | Total Pasivos | \$ 389.663.456,00 | \$ 492.057.741,00 | \$ 536.196.844,00 | \$ 665.108.187,00 | \$ 794.929.229,00 |
| | Patrimonio | | | | | |
| 31 | Capital Social | \$ 12.791.955,00 | \$ 17.354.672,00 | \$ 21.952.946,00 | \$ 26.254.326,00 | \$ 29.158.154,00 |
| 33 | Reservas | \$ 36.732.165,00 | \$ 43.244.250,00 | \$ 53.727.568,00 | \$ 64.795.054,00 | \$ 78.164.521,00 |
| 34 | Otros Aportes Patrimoniales | \$ 393.216,00 | \$ 393.216,00 | \$ 393.216,00 | \$ - | \$ - |
| 35 | Superávit por valuaciones | \$ 570.038,00 | \$ 570.038,00 | \$ 2.482.387,00 | \$ 2.262.000,00 | \$ 2.300.706,00 |
| 36 | Resultados | \$ 7.623.425,00 | \$ 8.230.915,00 | \$ 8.233.419,00 | \$ 9.424.265,00 | \$ 10.660.366,00 |
| | Total Patrimonio | \$ 58.110.799,00 | \$ 69.793.091,00 | \$ 86.789.536,00 | \$ 102.735.645,00 | \$ 120.283.747,00 |
| | Total Pasivo + Patrimonio | \$ 447.774.255,00 | \$ 561.850.832,00 | \$ 622.986.380,00 | \$ 767.843.832,00 | \$ 915.212.976,00 |

Fuente: Estado de Situación Financiera presupuestado, (2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

| COAC Jardín Azuayo Ltda. | | | | | | |
|---|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Estado de Resultados presupuestado | | | | | | |
| Código | Cuenta | Año | | | | |
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| | Ingresos | | | | | |
| 51 | Intereses y Descuentos Ganados | \$ 52.862.329,00 | \$ 66.112.293,00 | \$ 74.979.011,00 | \$ 82.156.653,00 | \$ 96.132.172,00 |
| 52 | Comisiones Ganadas | \$ 301.135,00 | \$ 280.000,00 | \$ 477.799,00 | \$ 585.192,00 | \$ 527.185,00 |
| 53 | Utilidades Financieras | \$ - | \$ - | \$ 350.000,00 | \$ 550.000,00 | \$ 624.955,00 |
| 54 | Ingresos por Servicios | \$ 298.730,00 | \$ 281.810,00 | \$ 467.986,00 | \$ 573.142,00 | \$ 712.317,00 |
| 55 | Otros Ingresos Operacionales | \$ 7.166,00 | \$ 7.460,00 | \$ 32.500,00 | \$ 50.000,00 | \$ 45.010,00 |
| 56 | Otros Ingresos | \$ 1.323.329,00 | \$ 1.000.000,00 | \$ 1.380.463,00 | \$ 2.248.939,00 | \$ 2.455.251,00 |
| | Total Ingresos | \$ 54.792.689,00 | \$ 67.681.563,00 | \$ 77.687.759,00 | \$ 86.163.926,00 | \$ 100.496.890,00 |
| | Gastos | | | | | |
| 41 | Intereses Causados | \$ 22.057.452,00 | \$ 27.481.321,00 | \$ 32.132.717,00 | \$ 37.924.377,00 | \$ 42.119.548,00 |
| 42 | Comisiones Causadas | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 50.000,00 | \$ 39.351,00 |
| 43 | Pérdidas Financieras | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 180.000,00 | \$ 138.926,00 |
| 44 | Provisiones | \$ 4.285.114,00 | \$ 6.108.835,00 | \$ 8.528.764,00 | \$ 7.568.716,00 | \$ 11.170.474,00 |
| 45 | Gastos de Operación | \$ 16.799.654,00 | \$ 21.500.000,00 | \$ 24.600.000,00 | \$ 26.177.689,00 | \$ 30.215.867,00 |
| 46 | Otras Pérdidas Operacionales | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 2.534,00 | \$ - |
| 47 | Otros Gastos y Pérdidas | \$ 110.972,00 | \$ 45.017,00 | \$ 7.526,00 | \$ 15.772,00 | \$ 68.206,00 |
| 48 | Impuestos y Participación Empleados | \$ 3.916.072,00 | \$ 4.228.133,00 | \$ 4.185.335,00 | \$ 4.820.574,00 | \$ 6.084.153,00 |
| | Total Gastos | \$ 47.169.264,00 | \$ 59.363.306,00 | \$ 69.454.342,00 | \$ 76.739.662,00 | \$ 89.836.525,00 |
| | Resultados del Ejercicio | \$ 7.623.425,00 | \$ 8.230.915,00 | \$ 8.233.419,00 | \$ 9.424.264,00 | \$ 10.660.366,00 |

Fuente: Estado de Resultados presupuestado, (2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras



| COAC Jardín Azuayo Ltda. | | | | | | |
|--|----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Estado de Situación Financiera ejecutado | | | | | | |
| Código | Cuenta | Año | | | | |
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| | Activo | | | | | |
| 11 | Fondos Disponibles | 25.099.224 | 42.235.070 | 71.807.479 | 94.637.504 | 65.343.669 |
| 13 | Inversiones | 34.226.191 | 33.605.719 | 78.008.337 | 104.062.583 | 96.267.827 |
| 14 | Cartera de Crédito | 384.318.574 | 437.251.975 | 464.202.969 | 533.469.396 | 652.027.632 |
| 16 | Cuentas por Cobrar | 4.357.315 | 5.007.113 | 5.770.797 | 7.685.283 | 8.834.124 |
| 17 | Bienes Realizables | 0 | 0 | 0 | 130.079 | 469.041 |
| 18 | Activos Fijos | 10.234.395 | 12.172.064 | 12.734.995 | 14.626.722 | 15.368.188 |
| 19 | Otros Activos | 1.636.754 | 4.602.709 | 6.632.367 | 11.185.629 | 19.131.422 |
| | Total Activo | 459.872.453 | 534.874.650 | 639.156.944 | 765.797.195 | 857.441.903 |
| | Pasivos | | | | | |
| 21 | Obligaciones con el Público | 368.140.959 | 414.377.246 | 493.352.603 | 597.539.422 | 658.246.670 |
| 23 | Obligaciones Inmediatas | 67.915 | 48.513 | 173.009 | 139.550 | 216.412 |
| 25 | Cuentas por Pagar | 9.241.357 | 12.368.496 | 15.203.339 | 19.233.128 | 25.995.891 |
| 26 | Obligaciones Financieras | 23.742.901 | 34.691.473 | 42.493.373 | 44.878.372 | 49.659.571 |
| 29 | Otros Pasivos | 1.509.212 | 1.424.225 | 1.488.492 | 1.235.680 | 1.162.417 |
| | Total Pasivos | 402.702.344 | 462.909.954 | 552.710.816 | 663.026.152 | 735.280.961 |
| | Patrimonio | | | | | |
| 31 | Capital Social | 13.195.073 | 18.171.525 | 21.965.990 | 25.825.816 | 29.730.426 |
| 33 | Reservas | 36.465.084 | 42.685.269 | 54.024.212 | 64.921.331 | 77.135.289 |
| 34 | Otros Aportes Patrimoniales | 393.216 | 393.216 | 0 | 2.300.706 | 0 |
| 35 | Superávit por valuaciones | 570.038 | 2.482.387 | 2.385.384 | 0 | 3.074.566 |
| 36 | Resultados | 0 | 0 | (27.091) | 0 | 0 |
| | Resultado del ejercicio | 6.546.698 | 8.232.300 | 8.097.633 | 9.723.190 | 12.220.660 |
| | Total Patrimonio | 57.170.109 | 71.964.696 | 86.446.129 | 102.771.043 | 122.160.941 |
| | Total Pasivo + Patrimonio | 459.872.453 | 534.874.650 | 639.156.944 | 765.797.195 | 857.441.903 |

Fuente: Estado de Situación Financiera ejecutado, (2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras



| COAC Jardín Azuayo Ltda. | | | | | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Estado de Resultados ejecutado | | | | | | |
| Código | Cuenta | Año | | | | |
| | | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| | Ingresos | | | | | |
| 51 | Intereses y Descuentos Ganados | \$ 53.882.565,15 | \$ 65.716.805,63 | \$ 74.257.074,55 | \$ 81.872.256,61 | \$ 94.653.875,59 |
| 52 | Comisiones Ganadas | \$ 313.059,63 | \$ 398.165,90 | \$ 487.659,62 | \$ 479.259,11 | \$ 437.076,33 |
| 53 | Utilidades Financieras | \$ 1.417,19 | \$ 10.668,83 | \$ 470.981,72 | \$ 624.955,13 | \$ 818.757,65 |
| 54 | Ingresos por Servicios | \$ 301.784,41 | \$ 379.319,90 | \$ 477.618,54 | \$ 593.597,73 | \$ 674.889,51 |
| 55 | Otros Ingresos Operacionales | \$ 9.950,38 | \$ 24.183,63 | \$ 26.028,21 | \$ 34.623,24 | \$ 40.445,83 |
| 56 | Otros Ingresos | \$ 1.070.830,41 | \$ 1.254.966,44 | \$ 1.405.587,07 | \$ 2.232.046,10 | \$ 2.494.896,85 |
| | Total Ingresos | \$ 55.579.607,17 | \$ 67.784.110,33 | \$ 77.124.949,71 | \$ 85.836.737,92 | \$ 99.119.941,76 |
| | Gastos | | | | | |
| 41 | Intereses Causados | \$ 22.591.986,62 | \$ 27.077.781,05 | \$ 32.272.211,42 | \$ 37.110.478,41 | \$ 38.901.388,86 |
| 42 | Comisiones Causadas | \$ - | \$ 15.000,00 | \$ 156.705,26 | \$ 39.350,70 | \$ 40.889,27 |
| 43 | Pérdidas Financieras | \$ - | \$ 1.133,81 | \$ 33.240,63 | \$ 138.926,04 | \$ 144.605,44 |
| 44 | Provisiones | \$ 5.280.019,02 | \$ 7.231.556,09 | \$ 9.443.090,86 | \$ 7.709.388,62 | \$ 9.170.682,23 |
| 45 | Gastos de Operación | \$ 17.821.039,17 | \$ 21.032.023,95 | \$ 23.235.480,03 | \$ 26.073.042,44 | \$ 30.003.998,72 |
| 46 | Otras Pérdidas Operacionales | \$ - | \$ 6.271,28 | \$ 9.533,91 | \$ 43.342,59 | \$ 40.655,50 |
| 47 | Otros Gastos y Pérdidas | \$ 73.317,83 | \$ 3.602,75 | \$ 7.310,13 | \$ 56.838,30 | \$ 282.512,53 |
| 48 | Impuestos y Participación Empleados | \$ 3.266.546,20 | \$ 4.184.441,85 | \$ 3.869.744,08 | \$ 4.942.180,45 | \$ 8.314.549,44 |
| | Total Gastos | \$ 49.032.908,84 | \$ 59.551.810,78 | \$ 69.027.316,32 | \$ 76.113.547,55 | \$ 86.899.281,99 |
| | Resultados del Ejercicio | \$ 6.546.698,33 | \$ 8.232.299,55 | \$ 8.097.633,39 | \$ 9.723.190,37 | \$ 12.220.659,77 |

Fuente: Estado de Resultados ejecutado, (2014, 2015, 2016, 2017, 2018)

Elaborado por: Autoras

ANEXO No. 8
Indicadores financieros SEPS

| Indicador | Fórmula | Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda. | Jardín Azuayo Ltda. | Policía Nacional Ltda. | Cooprogreso Ltda. | 29 de Octubre Ltda. |
|--------------------------------|---|--|---------------------|------------------------|-------------------|---------------------|
| Liquidez | Fondos Disponibles / Total Depósitos a Corto Plazo | 19,94% | 13,75% | 26,04% | 22,77% | 16,83% |
| Suficiencia Patrimonial | (Patrimonio + Resultados) / Activos Inmovilizados | 213,13% | 1350,11% | 268,85% | 231,77% | 251,97% |
| Rentabilidad | ROE: Resultados del Ejercicio / Patrimonio | 18,17% | 11,12% | 5,42% | 7,54% | 10,60% |
| | ROA: Resultados del Ejercicio / Activo | 1,58% | 1,43% | 0,92% | 0,73% | 1,26% |
| Morosidad | Morosidad de la Cartera Total | 3,10% | 2,48% | 2,65% | 3,42% | 3,60% |

Fuente: (Superintendencia Economía Popular y Solidaria, 2018)