



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CPA

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TEMA:

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN EL PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA., EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”.

AUTORA:

EVELYN KATHERINE CHÁVEZ SAMANIEGO

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el trabajo de titulación ha sido realizado por la señorita **EVELYN KATHERINE CHAVEZ SAMANIEGO** ha sido revisado en su totalidad, por lo tanto se autoriza su presentación.

.....
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz

DIRECTOR

.....
Ing. Wilson Antonio Velastegui Ojeda

MIEMBRO

DECLARACION DE AUTENTECIDAD

Yo, EVELYN KATHERINE CHÁVEZ SAMANIEGO, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales.

Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 13 de Mayo de 2016

Evelyn Katherine Chávez Samaniego
CI. 060336992-7

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación, está dedicado a Dios, quien supo guiarme por el buen camino ya que gracias a él he logrado concluir con mi carrera profesional.

A mi hija Darly, ya que ella es el principal motivo para continuar con mi vida profesional, creo en mí, responsabilidad y deseos de superación.

A mis abuelitos, padres y hermanas porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo, con sus consejos y su comprensión, y sobretodo su amor y su ayuda incondicional en los momentos difíciles.

Gracias por las palabras de motivación y confianza.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer dios todo poderoso que me ayudo a culminar con éxito mi carrera y a mis tutores ya que compartieron día a día sus conocimientos y me enseñaron a valorar los estudios y a superarme cada día, también agradezco a mis padres y abuelitos quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica ya que estuvieron en los días más difíciles de mi vida como estudiante. Y un agradecimiento muy especial a mí querida hija y hermanas por ese apoyo incondicional que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me han demostrado su amor celebrando mis triunfos y corrigiendo mis faltas.

Y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Escuela Politécnica la cual abrió me abrió sus puertas, preparándome para un futuro competitivo y formándome como un buen profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaracion de Autentecidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenido	vi
Índice de Tablas	viii
Índice de Gráficos	x
Índice de Anexos	xii
Resumen Ejecutivo	xiii
Summary.....	xiv
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	5
1.1.2 Delimitación del Problema	5
1.2 JUSTIFICACIÓN	5
1.2.1 Justificación Teórica.....	5
1.2.2 Justificación Científica – Metodológica	6
1.2.3 Justificación Académica	6
1.2.4 Justificación Práctica	6
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo General.....	6
1.2.5 Objetivos Específicos	7
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	8
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	8
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.2.1 El Presupuesto	9
2.2.2 Modelo Estratégico de Gestión del Presupuesto	20
2.3 HIPÓTESIS	29
2.3.1 Hipótesis General	29

2.3.2	Hipótesis Específicas	29
2.3.3	Variables	30
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		31
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	32
3.4.1	Métodos	32
3.4.2	Técnicas	33
3.4.3	Instrumentos	34
3.5	RESULTADOS.....	35
3.5.1	Encuesta dirigida a los empleados de la cooperativa "RIOBAMBA Ltda."	35
3.5.3	Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa "RIOBAMBA Ltda.".....	50
3.5.3	Entrevista dirigida a los M. C. de Administración y de Vigilancia.....	65
3.5.4	Entrevista dirigida al G. General de la Cooperativa "RIOBAMBA Ltda."	67
3.5.5	Fichas de Observación.....	69
3.6	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	70
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		80
4.1	TÍTULO	80
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	80
4.2.1	Direccionamiento Estratégico de la COAC “Riobamba Ltda.”.....	80
4.2.2	Procesos administrativos	96
4.2.3	Pronósticos de flujos de efectivo	103
4.2.4	Análisis de variaciones	105
4.2.5	Herramientas de gestión financiera y de crédito.	108
4.2.6	Indicadores financieros de la COAC “Riobamba Ltda.”.....	110
4.2.7	Diseño de Estrategias.....	112
CONCLUSIONES		116
RECOMENDACIONES.....		117
BIBLIOGRAFÍA		118

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	35
TABLA 2: GESTIÓN DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."	36
TABLA 3: CUMPLIMIENTO DE METAS COAC "RIOBAMBA Ltda."	37
TABLA 4: POLÍTICAS PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	38
TABLA 5: EL PRESUPUESTO Y LAS ACTIVIDAD DE SUS CLIENTES	39
TABLA 6: PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE RESULTADOS	40
TABLA 7: ELABORACIÓN DE P. DE MEJORA COAC "RIOBAMBA Ltda."	41
TABLA 8: PROCESO ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA.....	42
TABLA 9: CONOCIMIENTO P. DE MEJORA EN LA COAC "RIOBAMBA Ltda."	43
TABLA 10: RESULTADOS FINANCIEROS DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda." ...	44
TABLA 11: PRESUPUESTOS ANUALES POR AGENCIA Y CONSOLIDADO	45
TABLA 12: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	46
TABLA 13: ANÁLISIS DE C-B Y ALTERNATIVAS DE GASTOS.....	47
TABLA 14: INDICADORES DE GESTIÓN COAC "RIOBAMBA Ltda."	48
TABLA 15: DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y GESTIÓN GERENCIAL	49
TABLA 16: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	50
TABLA 17: GESTIÓN DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."	51
TABLA 18: CUMPLIMIENTO DE METAS COAC "RIOBAMBA Ltda."	52
TABLA 19: POLÍTICAS PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	53
TABLA 20: EL PRESUPUESTO Y LA ACTIVIDAD DE SUS CLIENTES.....	54
TABLA 21: PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE RESULTADOS	55
TABLA 22: ELABORACIÓN DE P. DE MEJORA COAC "RIOBAMBA Ltda."	56
TABLA 23: PROCESO ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA.....	57
TABLA 24: CONOCIMIENTO P. DE MEJORA COAC "RIOBAMBA Ltda."	58
TABLA 25: RESULTADOS FINANCIEROS COAC "RIOBAMBA Ltda."	59
TABLA 26: PRESUPUESTOS ANUALES POR AGENCIA Y CONSOLIDADO	60
TABLA 27: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	61
TABLA 28: ANÁLISIS DE C-B Y ALTERNATIVAS DE GASTOS.....	62
TABLA 29: INDICADORES DE GESTIÓN COAC "RIOBAMBA Ltda."	63
TABLA 30: DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y GESTIÓN GERENCIAL.	64

TABLA 31: ENTREVISTA CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA. .	65
TABLA 32: ENTREVISTA AL GERENTE DE LA COAC "RIOBAMBA LTDA."...	67
TABLA 33: FICHA DE OBSERVACIÓN ÁREA DE PRESUPUESTOS	69
TABLA 34: COMPROBACIÓN HIPÓTESIS GENERAL	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: TIPOS DE PRESUPUESTO.....	12
GRÁFICO 2: PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO.....	13
GRÁFICO 3: LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO	14
GRÁFICO 4: VENTAJAS DEL PRESUPUESTO	15
GRÁFICO 5: VENTAJAS DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.	16
GRÁFICO 6: OBJETIVOS DEL FLUJO DE CAJA	17
GRÁFICO 7: TIPOLOGÍA DEL PRESUPUESTO	18
GRÁFICO 8: ETAPAS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS INGRESOS	19
GRÁFICO 9: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	35
GRÁFICO 10: GESTIÓN DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."	36
GRÁFICO 11: CUMPLIMIENTO DE METAS COAC "RIOBAMBA Ltda."	37
GRÁFICO 12: POLÍTICAS PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	38
GRÁFICO 13: EL PRESUPUESTO Y LAS ACTIVIDAD DE SUS CLIENTES	39
GRÁFICO 14: PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE RESULTADOS	40
GRÁFICO 15: ELABORACIÓN DE P. DE MEJORA COAC "RIOBAMBA Ltda." ..	41
GRÁFICO 16: PROCESO ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA	42
GRÁFICO 17: CONOCIMIENTO P. MEJORA EN LA COAC "RIOBAMBA Ltda." ..	43
GRÁFICO 18: RESULTADOS FINANCIEROS COAC "RIOBAMBA Ltda."	44
GRÁFICO 19: PRESUPUESTOS ANUALES POR AGENCIA Y CONSOLIDADO.	45
GRÁFICO 20: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	46
GRÁFICO 21: ANÁLISIS DE C-B Y ALTERNATIVAS DE GASTOS	47
GRÁFICO 22: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	48
GRÁFICO 23: DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y GESTIÓN GERENCIAL	49
GRÁFICO 24: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	50
GRÁFICO 25: GESTIÓN DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."	51
GRÁFICO 26: CUMPLIMIENTO DE METAS COAC "RIOBAMBA Ltda."	52
GRÁFICO 27: POLÍTICAS PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	53
GRÁFICO 28: EL PRESUPUESTO Y LAS ACTIVIDAD DE SUS CLIENTES	54
GRÁFICO 29: PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE RESULTADOS	55
GRÁFICO 30: ELABORACIÓN DE P. DE MEJORA COAC "RIOBAMBA Ltda." ..	56
GRÁFICO 31: PROCESO ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA	57
GRÁFICO 32: CONOCIMIENTO P. MEJORA EN LA COAC "RIOBAMBA Ltda." ..	58

GRÁFICO 33: RESULTADOS FINANCIEROS COAC "RIOBAMBA Ltda."	59
GRÁFICO 34: PRESUPUESTOS ANUALES POR AGENCIA Y CONSOLIDADO .	60
GRÁFICO 35: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	61
GRÁFICO 36: ANÁLISIS DE C-B Y ALTERNATIVAS DE GASTOS	62
GRÁFICO 37: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."	63
GRÁFICO 38: DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y GESTIÓN GERENCIAL	64
GRÁFICO 39: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COAC "RIOBAMBA Ltda" .	85
GRÁFICO 40: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	92
GRÁFICO 41: PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	97
GRÁFICO 42: PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PRESUPUESTO.....	98

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO NRO.: 01: FORMATO DE INSTRUMENTOS

ANEXO NRO.: 02: ESTADOS FINANCIEROS – PRESUPUESTOS-

ANEXO NRO.: 03: ESTADOS FINANCIEROS – CONSOLIDADOS-

ANEXO NRO.: 04: FOTOS

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo el “Diseño de estrategias en el proceso de ejecución presupuestaria para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”, el análisis del proceso presupuestario tiene un carácter esencial en la etapa de ejecución del Presupuesto de la entidad, debido a que en las mismas se expresan de manera tangible su direccionamiento estratégico, permitiendo evaluar los resultados con el grado de eficacia y eficiencia que tiene el presupuesto ante la satisfacción de sus socios, considerando que la Evaluación Presupuestaria es el conjunto de procesos analíticos para determinar su incidencia en el logro de los objetivos institucionales. El diseño de estrategias se desarrolló en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas compuestas por indicadores financieros y procedimientos más ágiles en el diseño y ejecución del presupuesto teniendo como propósito fortalecer la Gestión Gerencial Se recomienda que debe ser relacionado con las normativas y políticas existentes para la toma de decisiones. Cada integrante debe ser consciente que es una parte fundamental en el logro de las metas institucionales, para medir su desempeño a nivel de eficiencia y eficacia. Realizar secuencialmente monitorios de satisfacción al cliente donde se muestre la toma de decisiones acertadas y oportunas.

Palabras claves: DISEÑO. ESTRATEGIAS. EJECUCIÓN-PRESUPUESTARIA, PRESUPUESTO.

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The present research has the aim to “Strategies design in the budget execution process for the Association of savings and credits Riobamba Ltda. In the city of Riobamba, Chimborazo province”, the analysis of the budget process has an essential character in the execution stage of the Budget Entity, owing to which are expressed in the same legibly way its strategic addressing, allowing to evaluate the results with the degree of effectiveness and efficiency, which has the budget to the satisfaction of its members, considering that the Budget Evaluation is the set of analytics process to determine its incidence in the achievement of the institutional goals. The strategy design it was developed based on planning, successful, timely budget making decision, composed of financial indicators and procedures more agile in the design and the execution of the budget having as a purpose to strengthen the Administrative management. It was recommended which it should be associated with existing regulations and policies for the decision making. Each member should be aware that is a fundamental part in achieving in the institutional goals, to measure their performance level of efficiency and effectiveness. Perform sequentially the monitoring of customer satisfaction where it shown the making decisions wise and appropriate way.

Clue Words: DESIGN, STRATEGIES, BUDGET EXECUTION, BUDGET.

Ing. Franqui Fernando Esparza Paz
THESIS WORK DIRECTOR

INTRODUCCIÓN

El éxito de toda empresa se basa entre otros aspectos, en la utilización adecuada de los recursos, es por ello que el presupuesto constituye una herramienta esencial para la administración armónica y eficiente de los gastos e ingresos. Sin embargo, en la actualidad resulta cada vez más difícil instalar un sistema de control presupuestario, a causa de los constantes cambios en el entorno social, financiero, político y económico, en el que se desarrollan las organizaciones del sector público y del sector privado en nuestro país.

Actualmente las cooperativas centran sus actividades financieras en las microfinanzas, las mismas que son el conjunto de actividades orientadas a la prestación de servicios financieros para atender a la población excluida del sistema financiero tradicional, cuyo objetivo fundamental es impulsar la creación y desarrollo de pequeñas actividades comerciales y productivas. El producto micro financiero más destacado de estas instituciones son los microcréditos, éstos son préstamos pequeños que el sector cooperativo entrega a sus socios para que puedan consolidar e iniciar sus propias actividades económicas.

En el competitivo mundo de las finanzas, aun cuando la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, cuenten con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, es necesario el empleo de instrumentos de gestión administrativa que permitan verificar cual es la situación real en un momento determinado e informe si las actividades ocurren de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.

Por esta razón, las estrategias para la ejecución presupuestaria constituye un instrumento de incalculable valor para la toma de decisiones y para la evaluación y control de las actividades, pues permite identificar las debilidades y errores de las acciones emprendidas y apreciar el cumplimiento de los propósitos y políticas fijadas previamente, a fin de determinar las desviaciones y aplicar las acciones correctivas.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la sociedad del conocimiento que se vive caracterizada por la complejidad y la competitividad es insuficiente para una Cooperativa que busca estabilidad y proyección exitosa contar con extraordinarios planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, por lo que es indispensable el empleo de instrumentos de gestión administrativa y financiera que permita la verificación de la situación real de la Cooperativa en un período determinado y emita un informe de conformidad o inconformidad con el plan adoptado de acuerdo a las instrucciones emitidas y principios establecidos.

El presupuesto es un medio para manejar el dinero, en el cual todos los gastos son revisados, y los necesarios son incluidos en el presupuesto y los innecesarios eliminados o reducidos, constituyendo un instrumento de gran valor para la evaluación, control de las actividades, toma de decisiones y una gestión eficiente.

Al observar los archivos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, se evidencia que cuenta con una matriz en la cual se especifican los ingresos y egresos por fechas en base a una planificación y proyecciones que carecen de diagnóstico, se fundamentan en datos históricos sin análisis de causa y efecto, aspectos que actualmente está generando una serie de inconvenientes, que se resumen en lo siguiente:

- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, cada agencia prepara su presupuesto de acuerdo a las normativas internas establecidas, lamentablemente no entregan en las fechas establecidas. Con la aplicación de las estrategias cada agencia deberá entregar máximo en la fecha establecida permitiendo la consolidación a tiempo y de acuerdo a los requerimientos reales, aspecto que va a permitir una ejecución efectiva.
- Cada agencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, elabora su presupuesto, sin embargo al manejar políticas flexibles la variación existente no permite el cumplimiento de las metas. Con la aplicación de las estrategias la ejecución presupuestaria será flexible pero establecida en un porcentaje que permitirá el cumplimiento de lo planificado.

- Las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto son generales, no considera la actividad del cliente de acuerdo al segmento que abarca la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”. Con la aplicación de las estrategias la ejecución presupuestaria las políticas estarán acordes a los requerimientos de sus clientes potenciales.
- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, el presupuesto a pesar de considerar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la gestión en el momento de su elaboración, no asume una visión integral para los procesos de ejecución. Con la aplicación de las estrategias todo el proceso presupuestario estará enmarcado en indicadores económicos y sociales que facilitarán su monitoreo y evaluación.
- En la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, los resultados financieros son el insumo para la preparación de informes, sin considerar un análisis exhaustivo de sus causas. Con la aplicación de las estrategias la ejecución presupuestaria los informes de monitoreo, evaluación y ejecución de presupuesto responderán no solo a resultados, presentarán alternativas de mejora.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado, sin embargo es manejado de modo repetitivo, sin un análisis complementario porque se utiliza un programa informático. Con la aplicación de las estrategias la ejecución presupuestaria estará basada en un presupuesto anual diseñado por un programa informático pero fortalecido por análisis de costo beneficio y alternativas de gastos.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, realiza la ejecución presupuestaria en base a sus presupuestos elaborados de forma automatizada, sin embargo no utiliza en este proceso indicadores de gestión. Con la aplicación de las estrategias la ejecución presupuestaria estará relacionada con los indicadores de gestión de tal forma que permitirá evaluar el desempeño a través de los resultados obtenidos.

Todos los problemas citados anteriormente, tienen su origen en la falta de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria para la COAC “Riobamba Ltda.,” en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, aspecto que limita la determinación de los objetivos a largo plazo, la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos.

Es indispensable utilizar herramientas que ayuden al adecuado funcionamiento de la Cooperativa de acuerdo a los lineamientos previstos por la Dirección.

En base a la interpretación del problema se hace el análisis de las causas y efectos:

- El presupuesto de cada agencia no son entregados en las fechas establecidas, su causa es la inexistencia de estrategias que permitan una fecha de entrega establecida inmovible, su efecto la demora en el presupuesto consolidado.
- La variación notoria entre el presupuesto y el Estado de Resultados, su causa es el manejo de políticas flexibles de pronósticos y su efecto el incumplimiento porcentual de las metas establecidas.
- Las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto son generales, porque no se considera la actividad del cliente de acuerdo al segmento que abarca, como efecto se determina la insatisfacción de ciertos clientes potenciales.
- Al momento de la elaboración del presupuesto se asume una visión parcial que no incluye su ejecución, debido a que no se aplican indicadores de monitoreo y evaluación, su efecto, presupuestos que responderán solo a resultados numéricos.
- Los presupuestos son elaborados sin considerar un análisis exhaustivo de las variaciones históricas, porque el insumo principal para su preparación son los resultados financieros, su efecto, informes de monitoreo, evaluación y ejecución de presupuesto responden solo a resultados.

- La elaboración del presupuesto es un proceso repetitivo, porque es elaborado utilizando un programa informático de manera mecánica sin un análisis complementario, su efecto inexistencia de análisis de costo beneficio y alternativas de gastos.
- No se aplica indicadores de gestión, porque la ejecución presupuestaria es un proceso de aplicación de gastos planificados, su efecto inexistencia de planes de mejora para el proceso presupuestario.

Los presupuestos llevados de una forma técnica ayuda a especificar los objetivos a mediano y largo plazo, ayuda a analizar los problemas futuros e identifica las diferentes alternativas, proporciona las normas de funcionamiento que sirven para obtener mejores rendimientos y es el pilar fundamental para la toma de decisiones oportunas y acertadas.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué forma la aplicación de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

1.1.2 Delimitación del Problema

Objeto de estudio: Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Campo de acción: Proceso de Ejecución Presupuestaria.

Tiempo: Año 2015.

Aspecto: Estrategias para el Proceso de Ejecución Presupuestaria.

1.2 JUSTIFICACIÓN

1.2.1 Justificación Teórica

La realización de la presente investigación se justifica desde la parte teórica al tomar como referencia el aporte científico sobre Presupuesto y Planificación Estratégica con el objetivo de aplicarlas en el diseño de estrategias que permitan optimizar el presupuesto existente y fortalecer la Gestión Gerencial de la COAC “Riobamba Ltda.”, en base en la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas.

El presupuesto debe constituir un instrumento de apoyo para el cumplimiento de las metas previstas, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas.

1.2.2 Justificación Científica – Metodológica

La presente investigación se justifica su realización desde la parte Científica - Metodológica, al aprovechar todos los métodos, técnicas y herramientas de investigación existentes que permitan recabar información veraz, oportuna y confiable para resumir en el diseño de estrategias presupuestarias que se adapten a las necesidades y requerimientos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”.

1.2.3 Justificación Académica

La presente investigación justifica su realización desde la parte académica, porque a través de esta investigación se pone en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica para dar solución a los problemas detectados en la COAC “Riobamba Ltda.”, siendo la oportunidad para adquirir nuevos conocimientos fruto de la experiencia; de la misma manera se cumplirá con un pre requisito para la incorporación como profesional de la República.

1.2.4 Justificación Práctica

La presente investigación se justifica en el ámbito práctico al demostrar la importancia de la utilización de Presupuestos basados en estrategias que permita establecer métodos y procedimientos de administración presupuestaria, con el fin de alcanzar las metas y objetivos planteados por la COAC “Riobamba Ltda.”, integrándose además la óptima utilización de los recursos materiales, tecnológicos, financieros y talento humano.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, a fin de fortalecer la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas.

1.2.5 Objetivos Específicos

- Establecer el diagnóstico teórico referencial sobre Presupuestos, a fin de resumirlo posteriormente en el diseño de estrategias presupuestarias.
- Aplicar los diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación existentes, a fin de recabar información veraz, oportuna y confiable que nos permita estructurar Estrategias para el Proceso de Ejecución Presupuestaria.
- Diseñar un Modelo Estratégico para la Ejecución Presupuestaria que incluya el direccionamiento organizacional, los procesos administrativos, los pronósticos de flujos de efectivo, el análisis de variaciones y los indicadores de desempeño que permita el manejo más eficiente de los recursos económicos.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

“El Presupuesto es una estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”; según (Zamora, E. 2012, p. 92). La elaboración de presupuestos es un proceso básico porque permite contar con un conjunto coordinado de previsiones de manera conjunta que permiten conocer con anticipación los resultados de un periodo para lograr eficiencia en una entidad.

“El Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una Cooperativa, calculando las entradas y salidas de los recursos, dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y espacio, entre otros”; de acuerdo a (Rojas, M. 2011, p. 68). El presupuesto debe entregar como resultado indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros

“Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. En particular comprende el desarrollo y la aplicación de objetivos empresariales generales a largo plazo, especificación de las metas de una Cooperativa, desarrollo de un plan general de utilidades a largo plazo”; conforme lo manifiesta (Valle. M, 2013, p. 32). Los presupuestos son herramientas indispensables para identificar por anticipado los movimientos de dinero para una gestión eficiente de acuerdo a metas establecidas, de esa manera la Cooperativa cuenta con una planificación específica que apoya la toma de decisiones.

“Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la Cooperativa en un periodo, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos”; según (Falconi, M. 2013, p. 28). Los presupuestos manejan expresiones cuantitativas porque los objetivos deben ser mensurables y su alcance requiere la destinación de recursos durante el periodo fijado.

Los presupuestos se establecen como un horizonte de planeamiento formal porque exige la aceptación de quienes están al frente de la organización, además es el fruto de las estrategias adoptadas porque estas permiten responder al cómo se implementaran e integraran las diferentes actividades de la Cooperativa de modo que converjan al logro de los objetivos previstos; deberá organizar y asignar personas y recursos; ejecutar y controlar para que los planes no se queden tan solo en la mente de sus proponentes y, por ultimo desarrollar procedimientos de oficina y técnicas especiales para formular y controlar el presupuesto.

“Un presupuesto es un plan operaciones y recursos de una Cooperativa, que se formula para lograr en un cierto periodo los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios”; lo propone (Rivera, R. 2012, p. 67). Realizar un presupuesto es planear lo que se quiere hacer en el futuro y expresarlo en valores monetarios, por lo tanto al diseñar un presupuesto se planifica para el futuro, considerando interrogantes como, cuánto se piensa vender, qué necesitas hacer para lograrlo, cuánto se va a gastar y cuánto vas a ganar en un periodo, para lo cual se requiere conocimiento y experiencia.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 El Presupuesto

2.2.1.1 Definición y objetivo del Presupuesto

“El presupuesto es la presentación ordenada de los resultados establecidos en un plan, un proyecto o una estrategia, es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado” (Mallo, E. 2012, p. 56).

Es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de una Cooperativa en un período, con la adopción de las estrategias dentro de un sistema de informe periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas procedimientos de seguimiento.

Los objetivos que se pretenden lograr y controlar con la elaboración, diseño e implementación de los presupuestos son los siguientes (Rodriguez, F. 2010, p. 29):

- Obtener una guía de acción

- Comparar lo real con lo planificado
- Evaluar la actuación de la Cooperativa
- Optimizar el empleo económico de los recursos
- Trabajar en forma anticipada y previniendo los hechos

2.2.1.2 Función de los Presupuestos

Los presupuestos desempeñan funciones que están influidos por factores relacionados con los antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial; de manera ideal la Gerencia espera que la función presupuestal proporcione lo siguiente (Villagomez, F. 2012, p. 59):

- Una herramienta analítica, precisa y oportuna
- La capacidad para pretender el desempeño
- El soporte para la asignación de recursos
- La capacidad para controlar el desempeño real en curso
- Advertencias de las desviaciones respecto a los pronósticos
- Indicios anticipados de las oportunidades o de los riesgos venideros
- Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje
- Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual

Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir tus actividades planificadas y dinero que necesita generarse para cubrir los costos de finalización del trabajo, consiste en una estimación hecha con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar la gestión. En base al análisis de los diferentes conceptos citados anteriormente, se considera importante enfocar varias características que no corresponden a un presupuesto:

- Inamovible: cuando sea necesario, un presupuesto puede cambiarse, siempre que se tome medidas para tratar las consecuencias del cambio.

- Un simple registro de los gastos del último año, con un % extra añadido para cubrir la inflación.
- Sólo un requerimiento administrativo y financiero: el presupuesto no debería formar parte de una propuesta financiera y luego desestimada y olvidada a la hora de realizar un informe financiero; es una herramienta viviente que se debe consultar en el trabajo diario, comprobar mensualmente, controlar constantemente y usar con creatividad.

El presupuesto es una herramienta administrativa esencial que indica cuánto dinero se necesita para llevar a cabo las actividades, obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario obliga a replantear los planes de acción.

El presupuesto permite controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas, constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera. Cuando todos pueden ver cuánto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancias. La elaboración de un presupuesto es una tarea difícil y responsable; la capacidad de la organización para conseguir lo que había planificado y para sobrevivir económicamente, depende del proceso presupuestario.

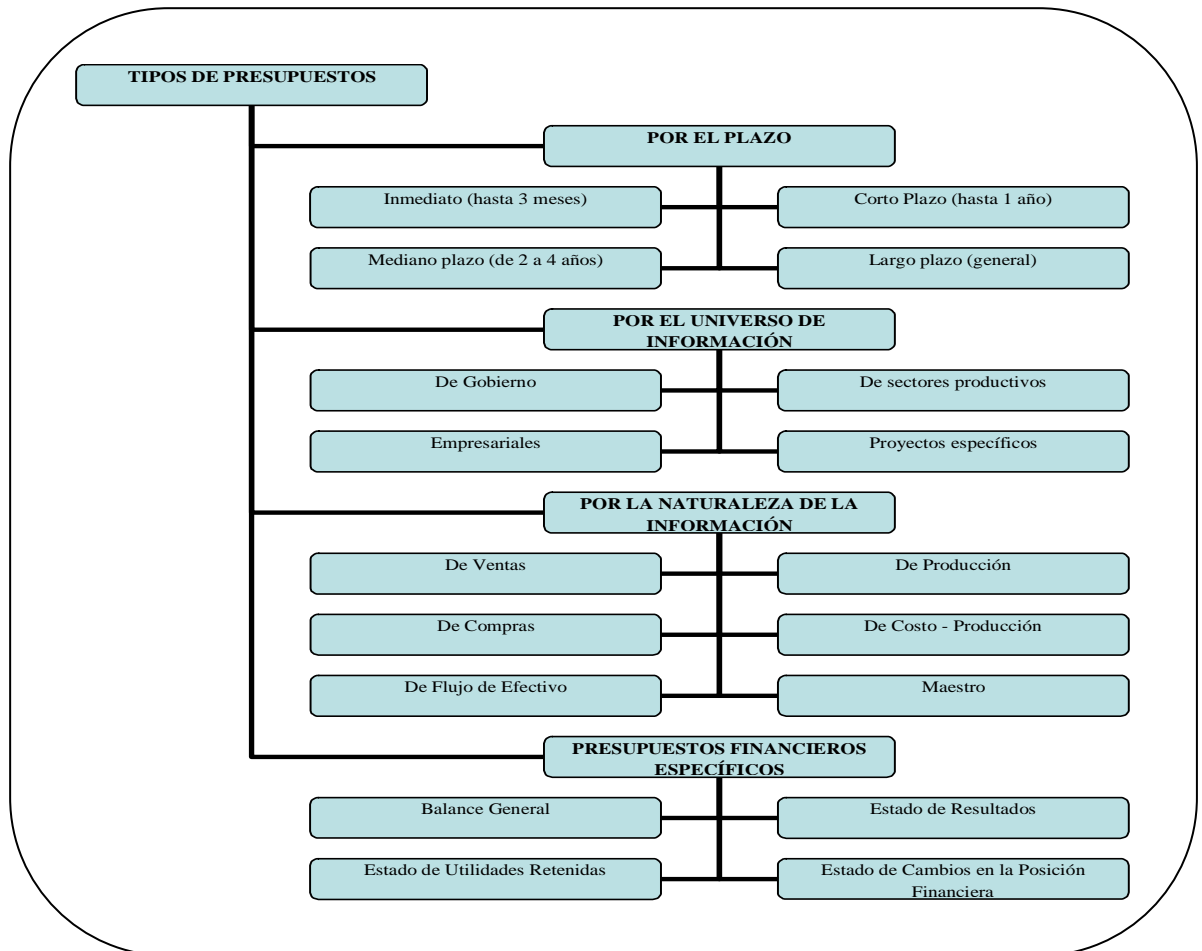
El presupuesto es asunto de cada uno de los miembros de la organización. Al final, el personal de categoría superior debe comprender el presupuesto: cómo se ha preparado, por qué es importante y cómo hay que controlarlo. En caso de que la organización tenga sucursales y/o regiones o distintos departamentos, cada sucursal, región o departamento debería preparar el presupuesto para su propio trabajo.

Los presupuestos han de ser consolidados (puestos en común) dentro de un presupuesto general para la organización; cada una de estas sucursales, regiones o departamentos deben ser capaces de ver cómo sus presupuestos encajan en el presupuesto general. Además tienen que ser capaces de controlar su presupuesto mensualmente. El seguimiento financiero funciona de mejor manera cuando aquellos más próximos a los gastos se responsabilizan del presupuesto.

2.2.1.3 Tipos de Presupuestos

Dependiendo de la finalidad se han creado al menos los siguientes tipos de presupuestos:

GRÁFICO 1: TIPOS DE PRESUPUESTO



Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Villagomez, F. 2012, p. 34.

2.2.1.4 Fundamentos de la Presupuestación

Son aspectos administrativos indispensables para una óptima ejecución de un sistema presupuestario. Entre los fundamentos que facilitan la consecución de los presupuestos tenemos (Velarde, 2011, p. 43):

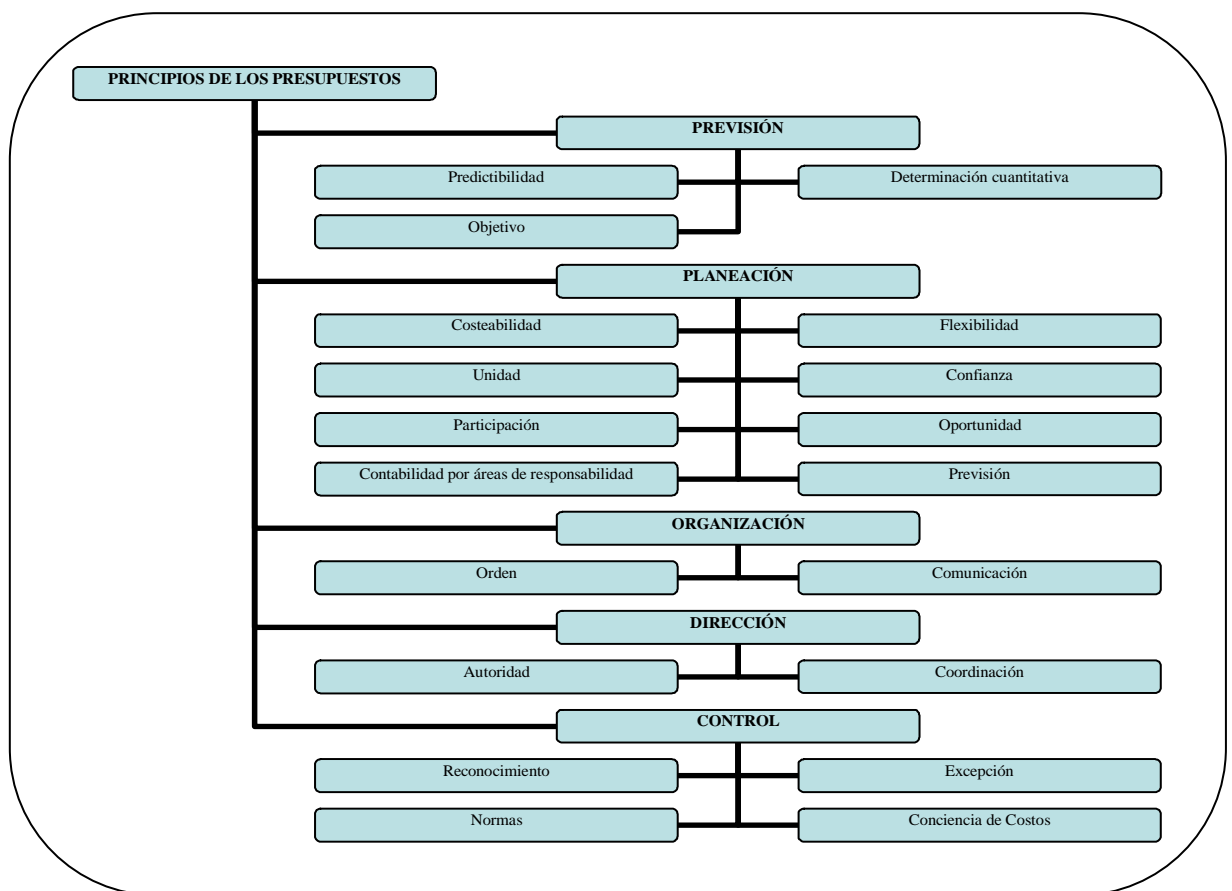
- Compromiso de la administración
- Sistema de comunicación efectiva
- Sistema participativo

- Estructura Organizacional definida
- Expectativas realistas (objetivos y metas)
- Asignación de recursos
- Horizonte de los presupuestos
- Referencias históricas (tendencias y comportamientos)
- Flexibilidad de los presupuestos
- Seguimiento y control
- Contabilidad por responsabilidades

2.2.1.5 Principios de los Presupuestos

Los presupuestos se fundamentan en varios principios que se presentan en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 2: PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO



Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Villagomez, F. 2012, p. 56.

2.2.1.6 Elementos de los presupuestos

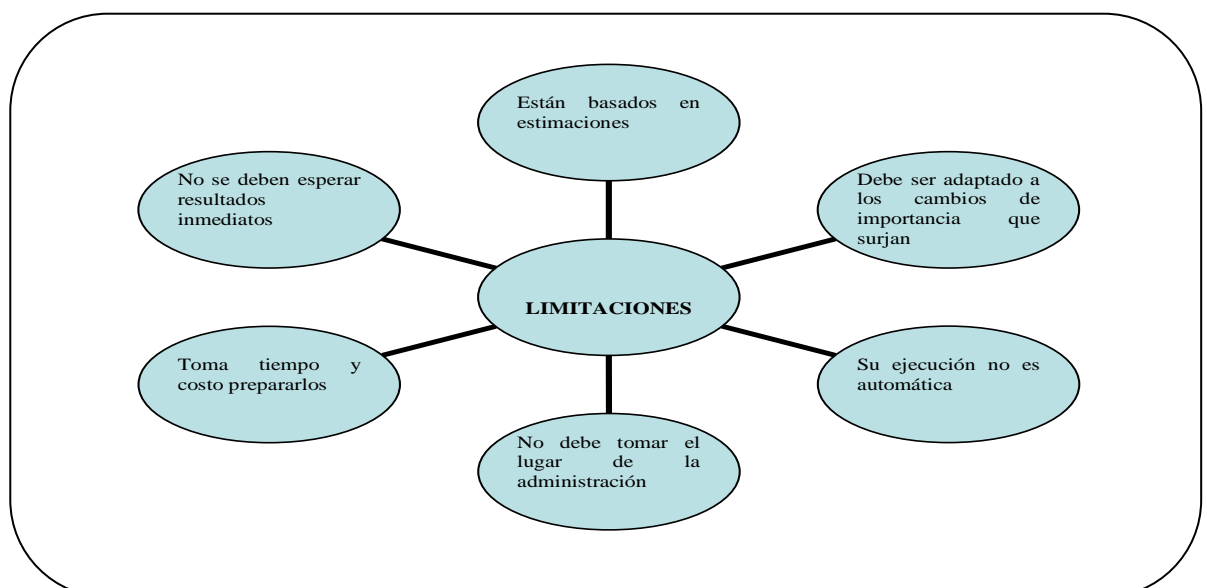
Los elementos de los Presupuestos son los siguientes (Samaniego, 2010):

- **Integrador:** Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la entidad.
- **Coordinador:** Significa que los planes para toda la Cooperativa deben ser preparados en conjunto y coordinadamente.
- **Operaciones:** Uno de los objetivos principales de los presupuesto es determinar los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos en los que se incurrirá.
- **Recursos:** No es suficiente con conocer los ingresos y gastos futuros, la Cooperativa debe planear los recursos necesarios y su asignación, lo cual se logra, con la planeación financiera.

2.2.1.7 Limitaciones y ventajas de los Presupuestos

En base a la aplicación de los presupuestos en diferentes tipos de Cooperativas se han podido determinar las siguientes ventajas y limitaciones.

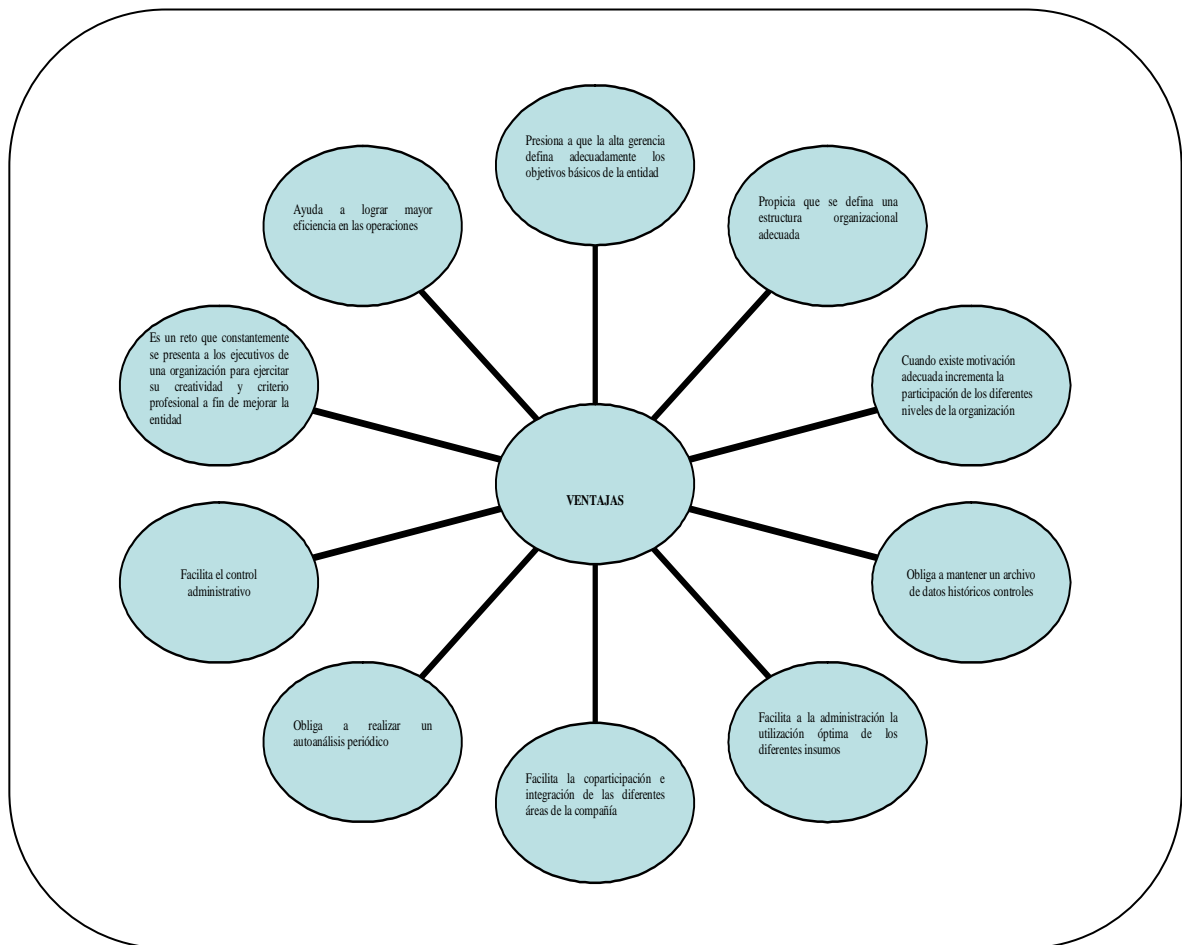
GRÁFICO 3: LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO



Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Mariño, E. 2010, p. 86.

GRÁFICO 4: VENTAJAS DEL PRESUPUESTO



Fuente: Mariño, E. 2010, p. 80.

2.2.1.8 Técnicas presupuestarias

Las dos técnicas principales para la elaboración de Presupuestos de acuerdo a (Astudillo, 2012, p. 103) son:

- Presupuesto incremental: Las cifras se basan en aquellos gastos reales del año anterior, con un porcentaje añadido por el aumento de la inflación del próximo año. Esta técnica sólo es apropiada para organizaciones que tienen poca variación sus actividades.
- Presupuesto de base cero: Las cifras pasadas no se utilizan como punto de partida, el proceso presupuestario en este caso empieza a partir de cero con las actividades propuestas para el año, sus resultados es más detallado y preciso, pero su preparación requiere más tiempo y energía.

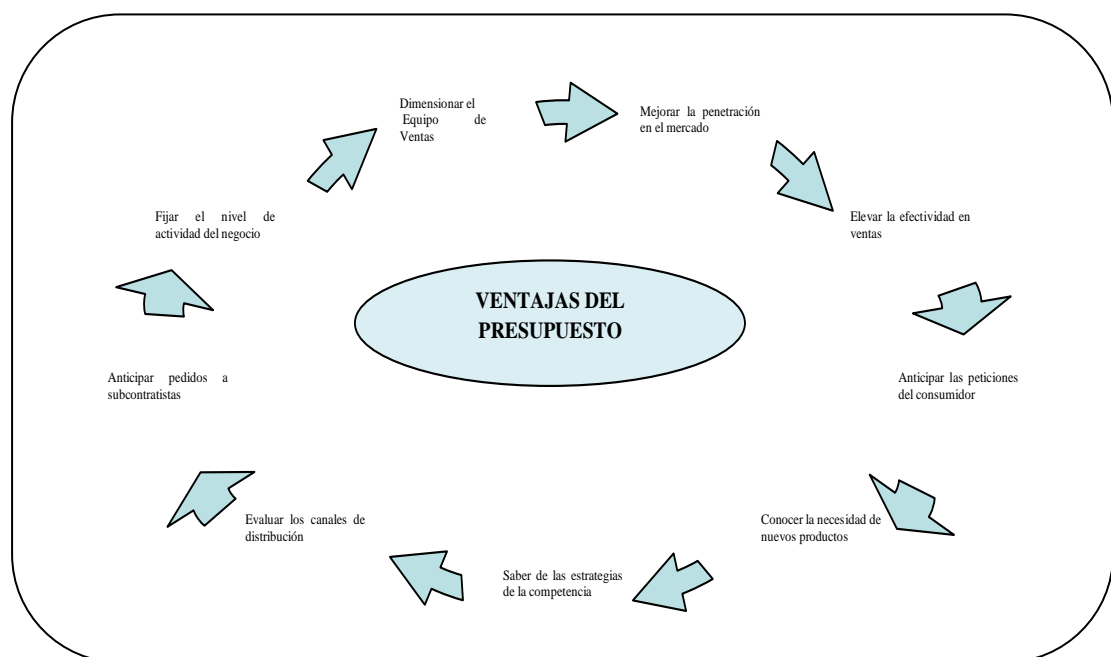
2.2.1.9 Clases de Presupuestos

Entre las clases de presupuestos se enuncian los siguientes (Limaiña, P. 2010, p. 97):

a) Presupuesto de Ventas

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades; la determinación de que productos se van a vender, que cantidades, y a que precios; son algunos de los objetivos prioritarios. Entre las ventajas del presupuesto de ventas se encuentra en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 5: VENTAJAS DEL PRESUPUESTO DE VENTAS.



Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Kigman, J. 2011, p. 106.

b) Presupuesto de Gastos de Administración

El presupuesto administrativo incluye la función de la alta gerencia así como ciertas actividades de servicio tales como financieras, legales y de contabilidad. Las funciones que incluyen en el presupuesto administrativo varían según el tamaño de las Cooperativas y sus estructuras de organización. Normalmente las grandes Cooperativas mantienen sus propios departamentos legales, de auditoría, de impuestos, de seguros, mientras que las Cooperativas pequeñas por lo general dependen de expertos ajenos a la entidad

c) Presupuesto de Gastos Financieros

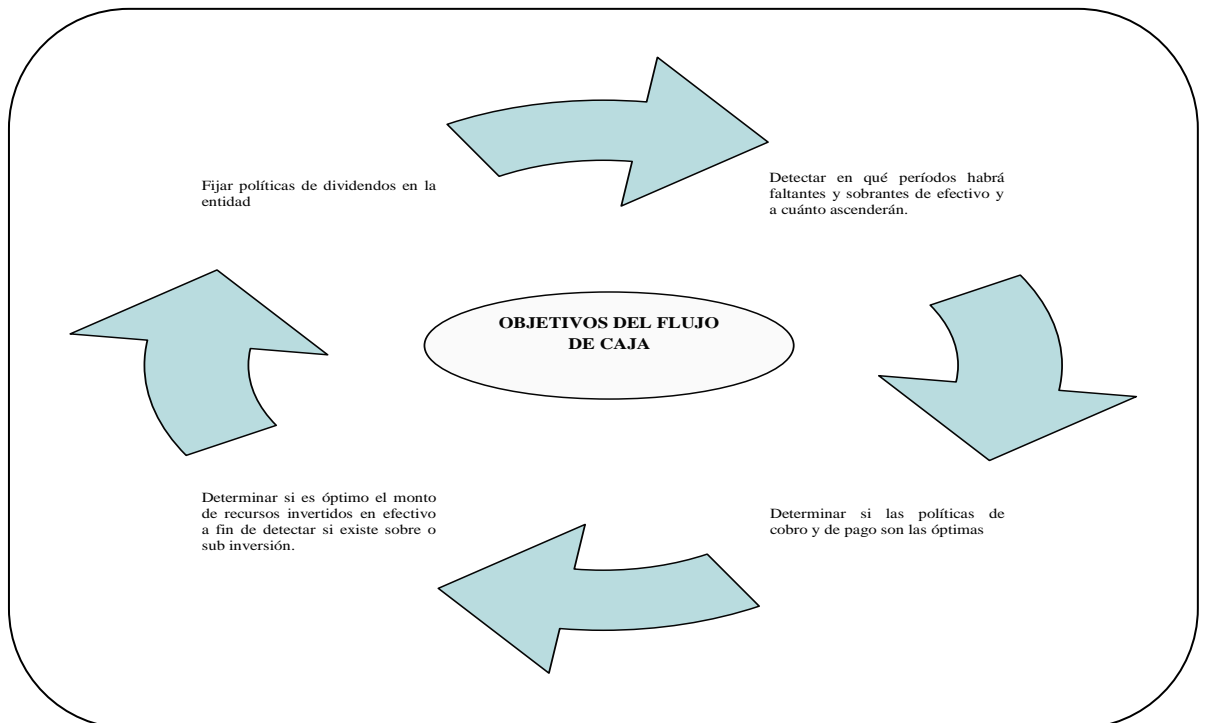
Es de carácter aleatorio y depende siempre de las necesidades financieras planteadas por los plazos de cobro y los plazos de pago. La previsión de gastos financieros recogerá los intereses de créditos y préstamos, los descuentos comerciales, los gastos de transferencias y las devoluciones de artículos.

d) Flujo de Caja

El presupuesto de efectivo tiene mucho que ofrecer a la administración de una Cooperativa para el desarrollo de la tarea de coordinación y conducción hacia la posición donde se logre alcanzar su máximo valor. Se podría definir el presupuesto de efectivo como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros y, en consecuencia, obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación-obtención de los faltantes.

Los objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de efectivo se presentan en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 6: OBJETIVOS DEL FLUJO DE CAJA



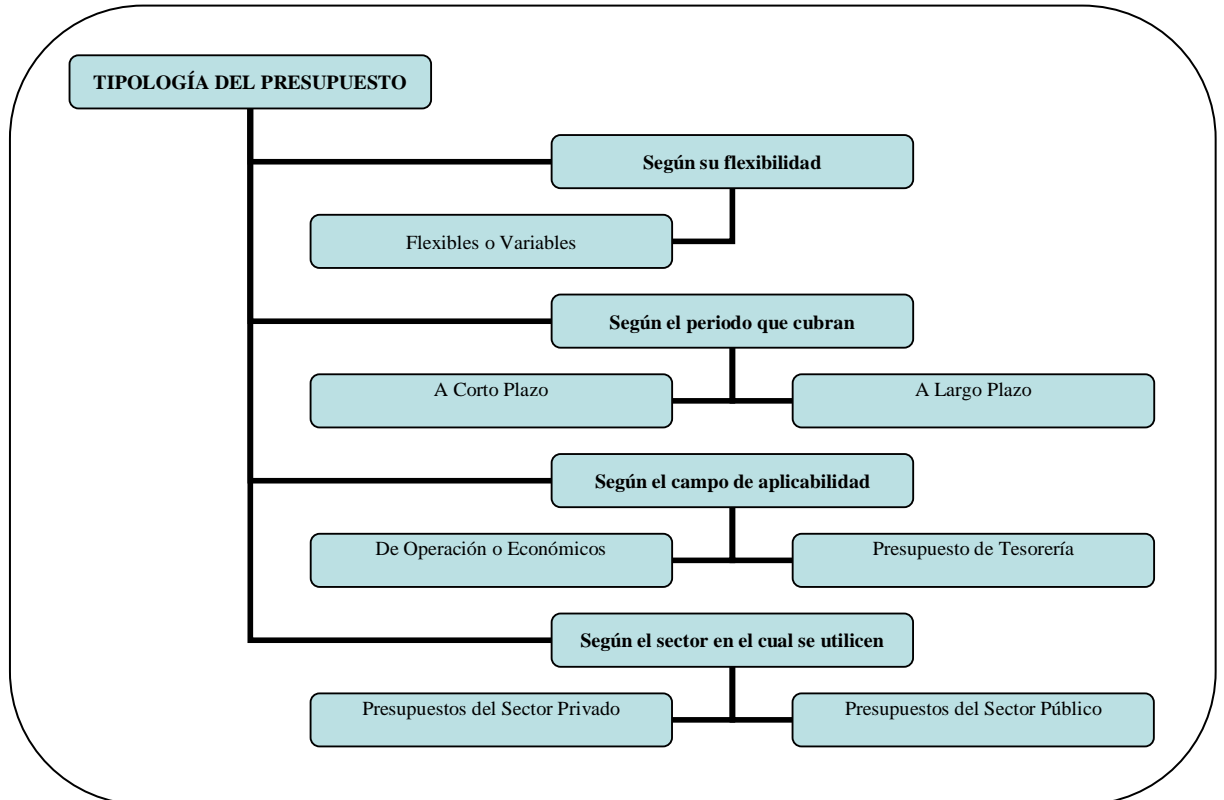
Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Limaiña, P. 2010, p. 78.

2.2.1.10 Tipología de Presupuesto

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista, que se plantean a continuación.

GRÁFICO 7: TIPOLOGÍA DEL PRESUPUESTO



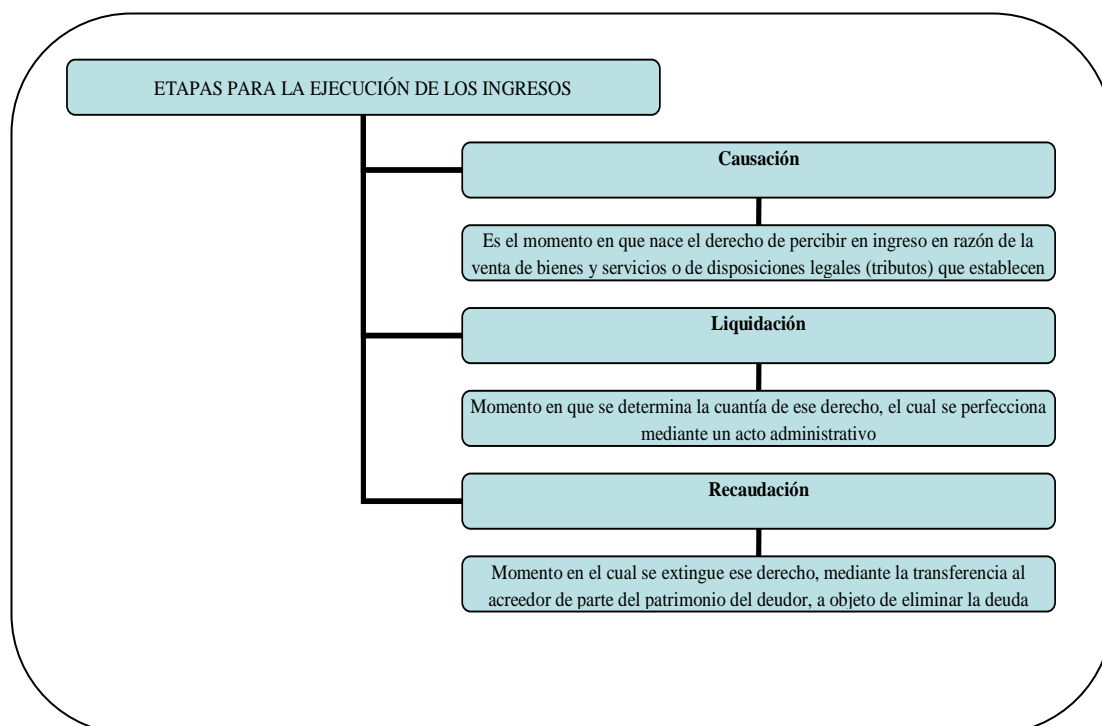
Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Limaiña, P. 2010, p. 88.

Los presupuestos en las Cooperativas estiman sus ingresos, para, sobre esta base, predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control presupuestal sea más compleja y difícil de solucionar. Tradicionalmente, las Cooperativas privadas tienen como fin primordial el logro de utilidades, incluyendo además otros como el beneficio social y la satisfacción de las necesidades.

Para la ejecución de los ingresos se identificarán tres etapas o momentos, que se presenta en el siguiente gráfico:

GRÁFICO 8: ETAPAS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS INGRESOS



Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Kigman, J. 2011, p. 106.

La duración del periodo contable y periodo de presupuesto, convencionalmente se ha establecido el periodo de validez del presupuesto en un año, el cual se hace coincidir con el ejercicio contable, y este a su vez con el año fiscal. Sin embargo, para efectos de retroalimentar el proceso, este tiempo se considera extenso, por lo cual el presupuesto se divide en periodos más cortos, generalmente mensuales para coincidir con los reportes contables.

Los presupuestos son herramientas que utilizan con el propósito de controlar y manejar efectivamente las partidas de gastos y de ingresos, por esto se hace imprescindible la clasificación de las partidas que avalan las cuentas de dicho presupuesto esto genera a su vez un mayor control y una mayor eficiencia a la hora de ponerlo en práctica, ya que una clasificación adecuada genera un equilibrio perfecto y a su vez una herramienta eficaz para la administración.

2.2.1.11 Análisis de Variaciones

Al analizar un Estado de Resultados proyectado y compararlo con los resultados reales de un año, se observarán generalmente variaciones en la utilidad bruta, esta variación se debe principalmente a variaciones de volumen, precio y mezcla de producto.

La variación de volumen, es el efecto que tiene sobre la utilidad bruta el hecho de vender más o menos que lo presupuestado, suponiendo que no hay variación en el precio del presupuesto o en la mezcla de producto. La variación de precio, el efecto que tiene sobre la utilidad bruta la diferencia entre los precios reales y los presupuestados para la cantidad real de productos vendida.

La variación de la mezcla del producto, el efecto que tiene sobre la utilidad bruta la diferencia entre la mezcla del producto real de productos vendida, es decir, la proporción de cada producto en el total, y la mezcla presupuestada. La variación de volumen puede dividirse aún más, en una variación del mercado de la industria y en una participación de la variación en el mercado.

2.2.1.12 Los Presupuestos en la Toma de decisiones

El plan para mejorar las utilidades es un esfuerzo estudiado para mejorar la actuación de las divisiones que no alcanzan su potencial de utilidades. Se ocupa de la eliminación de las fugas de utilidades que impiden que una división obtenga el máximo de rendimiento de la inversión (Gallegos, M. 2012, p. 79).

El objetivo es buscar la mejora de utilidades, lo cual se logra mediante el aumento de las ventas, una mejor mezcla de producto, reducción de los costos y minimización de la inversión de capital

2.2.2 Modelo Estratégico de Gestión del Presupuesto

2.2.2.1 Definición

Guía escrita que indica la manera de confeccionar los presupuestos; en él se debe indicar claramente cuáles son las personas encargadas de la preparación y administración del presupuesto y sus correspondientes responsabilidades, definir sus obligaciones y la autoridad de cada persona. Es un libro de consulta para todo relacionado con los procedimientos a seguir en la preparación de presupuestos (Burbano, R. 2010, p. 127).

La Planeación y el Control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del Proceso de elaboración de un Presupuesto. Además, la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

El Control Presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de unos límites razonables, mediante él se comparan unos resultados reales frente a los Presupuestos, se determinan variaciones y se suministran a la Administración elementos de juicio para la aplicación de acciones correctivas sin presupuesto la dirección de una Cooperativa no sabe hacia cual meta debe dirigirse, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiarse.

2.2.2.2 Etapas del Ciclo Presupuestario

Las etapas del ciclo presupuestario de acuerdo a (Kigman, J. 2011, p.56); se presenta a continuación:

Primera Etapa. Pre iniciación: En esta etapa se evalúan los resultados en vigencias anteriores, se analizan las tendencias de los principales empleados para calificar la gestión gerencial, se efectúa la evaluación de los factores ambientales no controlados por la dirección y se estudia el comportamiento del planeamiento, estratégico y táctico, de manera que exista objetividad al tomar decisiones.

Segunda Etapa. Elaboración del Presupuesto: Con base en los planes aprobados para cada nivel funcional por parte de la gerencia, se ingresa en la etapa durante la cual los mismos adquieren dimensión monetaria en términos presupuestales.

Tercera Etapa. Ejecución: En el proceso administrativo la ejecución se relaciona con la puesta en marcha de los planes y con el consecuente interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que si sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, es factible el cumplimiento cabal de las metas propuestas.

a) Ejecución Física: consiste en realizar las acciones y emplear los recursos con el fin de lograr los productos, en la calidad y cantidad adecuada, en el tiempo y lugar previstos. Existen dos subsistemas que actúan coordinadamente: uno productivo u operativo, el cual se encarga de llevar a cabo los productos y servicios que constituyen la razón de ser del organismo y el otro administrativo a quien corresponde actividades como contabilidad, computación, recursos humanos, etc.

La Ejecución Física requiere de la participación de:

- **Sistema Administrativo:** contabilidad, compras, personal,
- **Sistema Operativo:** productos y servicios esenciales Con el fin de satisfacer necesidades

b) Ejecución Financiera: se refiere a la obtención de los ingresos estimados, así como el uso de los créditos presupuestarios autorizados. Esta ejecución financiera se efectúa por etapas, tanto para el caso de los ingresos como el de los gastos.

Para la ejecución de los ingresos se identificarán tres etapas o momentos, ellos son (Mariño, R. 2010, p. 78):

- **Causación:** es el momento en que nace el derecho de percibir en ingreso en razón de la venta de bienes y servicios o de disposiciones legales (tributos) que establecen ese derecho.
- **Liquidación:** momento en que se determina la cuantía de ese derecho, el cual se perfecciona mediante un acto administrativo.
- **Recaudación:** momento en el cual se extingue ese derecho, mediante la transferencia al acreedor de parte del patrimonio del deudor, a objeto de eliminar la deuda, la recaudación se puede realizar de diferentes formas de acuerdo a lo establecido en la normativas internas que permiten su aplicación efectiva.

Cuarta Etapa. Control: Si el presupuesto es una especie de termómetro para medir la ejecución de todas y cada una de las actividades, puede afirmarse que su concurso sería parcial al no incorporar esta etapa en la cual es viable determinar hasta qué punto puede marchar la Cooperativa con el presupuesto como patrón de medida. El control es la comparación entre lo presupuestado con la realidad. La oportunidad del mismo determinará el grado de eficiencia y utilidad.

Las etapas del control presupuestario (Limaiña, 2010, p. 168):

- Comparación del presupuesto con la realidad
- Determinación de los desvíos
- Análisis de los desvíos
- Acciones correctivas

Quinta Etapa. Evaluación: Al culminar el período de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos.

2.2.2.3 Responsabilidad del manejo del presupuesto y control

La responsabilidad del manejo del presupuesto y su control se delega a una persona como al Director, sin olvidar que todo el personal que ha participado en la elaboración de los planes es responsable de su realización. La persona que lleva a cabo lo que planeó hacer no puede eludir la responsabilidad por los resultados obtenidos, la realización que no resulta de acuerdo con lo planeado sólo tiene dos orígenes: La mala planificación o la ejecución deficiente, y en cualquiera de los dos casos existe un responsable.

El director de presupuestos necesita de la colaboración de todo el personal de la Cooperativa por lo que se forma un comité de presupuestos que está compuesto por los directivos que le siguen al director de presupuestos que son contador, contralor, director de finanzas, gerente de ventas, gerente de producción. Estos son los que estarán íntimamente ligados con la función de presupuestos.

Las principales funciones del director de presupuestos son (Limaiña, P. 2010, p. 67):

- Estudiar las variaciones así como su causa
- Formular el presupuesto general
- Preparar estados pro forma y presupuestados
- Coordinar y supervisar los presupuestos parciales
- Aprobar el diseño de las formas que se utilizan
- Informar oportunamente a su comité y superiores
- Aprobar o ajustar las operaciones de los presupuestos

Las principales responsabilidades del Director Financiero de acuerdo a (Limaiña, P. 2010, p. 56) son las siguientes:

- Administrar correctamente los recursos de la Cooperativa
- Tener un control económico exhaustivo de unidades de negocio, departamentos, delegaciones (gastos, ingresos, rentabilidades)
- Garantizar la estabilidad y liquidez de la Cooperativa mediante estrategias adecuadas de financiación e inversiones
- Gestionar las deuda, equilibrar la tesorería
- Elaborar anualmente el presupuesto anual de acuerdo con los objetivos de negocio, control y seguimiento del mismo
- Ajustar el presupuesto periódicamente a los resultados reales (Proporcionar informes económico financieros a la dirección general)
- Negociar con entidades de crédito e instituciones financieras las mejores condiciones para su Cooperativa

2.2.2.4 Seguimiento y ajuste del presupuesto

El departamento financiero es el área más crítica de la Cooperativa donde se concentra la mayor parte de las necesidades de análisis y reportes. Gestionar los recursos adecuadamente solo puede funcionar si se dispone de los mecanismos de control y seguimiento adecuados, para poder cumplir con sus responsabilidades y tomar las decisiones más adecuadas en el ámbito económico-financiero, es absolutamente imprescindible, conocer y disponer de la información necesaria y, ante todo, tener la seguridad de que los datos proporcionados son los correctos.

Los avances en la generación automática de los informes económico-financieros han sido importantes en la pasada década.

2.2.2.5 Técnicas de presupuestación

Entre las técnicas de presupuestación se citan las siguientes (Rivas, 2011, p. 89):

- **Presupuesto Rígido.-** Preparación de un presupuesto para un determinado volumen actividad estimado, no realizándose ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la estimada.
- **Presupuesto Flexible.-** Elaboración de un conjunto de planes presupuestarios alternativos que se corresponden con los diferentes niveles de actividades previstas, conceptuadas éstos como una serie de rangos alternativos de actividad, más que como determinados volúmenes de producción.
- **Presupuesto por Programas.-** Es un sistema presupuestario integrado consistente en la proyección anual de los planes a medio plazo, acerca de los objetivos y líneas prioritarias de actuación de la Cooperativa.
- **Presupuesto Base Cero.-** Consiste en un proceso mediante el cual la gerencia, al llevar a cabo el desarrollo del presupuesto anual, asigna los recursos a aquellas áreas de la Cooperativa que generen un beneficio superior al costo en el que van a incurrir.

2.2.2.6 Gerencia y sistema presupuestario

El sistema presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la Cooperativa.

Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la Cooperativa.

El sistema presupuestario es un conjunto de presupuestos que se relacionan entre sí; sirve para controlar periódicamente los presupuestos y para analizar las desviaciones.

2.1.2.1 Preparación e instalación de un sistema presupuestario

La preparación de Presupuestos se puede resumir en tres sub procesos que se enuncian a continuación:

- **Sub Proceso de Estimación:** se basa en estimaciones, datos históricos, pronósticos. Consiste en la preparación de pronósticos y las consecuentes propuestas de presupuestos por los responsables a la Gerencia de Finanzas. El proceso de estimación se da en sentido ascendente desde los niveles jerárquicos más bajos a los más altos.
- **Sub Proceso de Planeamiento:** la Dirección aprueba las propuestas presupuestarias. Las propuestas se convierten en decisiones para la organización en forma de planes concretos. EL proceso de planeamiento se da en sentido descendente desde los niveles jerárquicos más altos a los más bajos.
- **Sub Proceso de Control de Gestión:** se inicia con la aprobación del presupuesto. Implica la preparación de informes periódicos, comprobando lo real con lo presupuestado.

Las variaciones o desvíos entre lo presupuestado y lo real se enfatizan en estos informes, se analizan las variaciones y se determina y publican las causas que las originaron. La información podrá ser detallada, solo cuando se requiera, y por excepción, ya que solo mostrará los desvíos producidos pudiéndose además seleccionar únicamente los desvíos significativos (rangos de desvíos). La presentación puede ser impresa y/o por pantalla.

Para efectuar el control presupuestario se deberán archivar los conceptos presupuestarios, de tal manera que a medida que se vayan produciendo las operaciones normales de la Cooperativa se puedan ir comparando con lo presupuestado, de esta forma se tendrá un control continuo.

La presupuestación puede adoptar según las Cooperativas mayor o menor detalle, según las unidades operativas que implique el detalle con que se elaboran los planes sectoriales. El período abarcado por el presupuesto dependerá del tipo de actividad de la Cooperativa y de las características del contenido, en general los presupuestos son elaborados por un lapso anual, discriminándose las cifras mensuales. Siempre resulta conveniente que el lapso presupuestado coincida con el ejercicio económico para facilitar el control de las cuentas de Ganancias y Pérdidas, entre lo presupuestado y lo real.

Se pueden encarar ajustes por períodos menores sobre todo cuando existen períodos de inestabilidad. Para facilitar esos ajustes se suele ir agregando períodos y descartando los ya transcurridos, es decir, si los ajustes son trimestrales, cada tres meses se agrega un nuevo trimestre a los ya presupuestados y se elimina el trimestre ya transcurrido.

2.2.2.7 Instalación de un sistema presupuestario

Consiste en plasmar en un documento las políticas definidas por la Cooperativa en función de objetivos, metas preestablecidas, así como la asignación de recursos de acuerdo con su disponibilidad, para el cumplimiento de esas metas y objetivos

- **Elaboración de Planes, Programas y Presupuestos.-** A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas; cada responsable asignado elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados.
- **Negociación de Presupuestos.-** La negociación es un proceso que va de abajo hacia arriba, en donde, a través de fases sucesivas, cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
- **Coordinación de los Presupuestos.-** Se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones adecuadas y así alcanzar el óptimo equilibrio entre las distintas áreas.

- **Aprobación de los Presupuestos.-** La aprobación por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.
- **Seguimiento y Actualización de los Presupuestos.-** Control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones.

2.2.2.8 Sistemas de control y ajustes presupuestarios

Las múltiples ocupaciones que tienen los directores de las Cooperativas no les permiten ver con claridad la evolución de la misma en toda su extensión. Es importante introducir unos índices de gestión que informen a la dirección de cualquier desviación sobre el plan previsto.

El concepto de control presupuestario permite que las actividades en la Cooperativa sean planificadas con antelación y referidas a un periodo de tiempo determinado. Estos presupuestos estarán integrados por partidas de gastos que se consideran fijos y otros que deberán ser variables; los primeros por definición se consideran improbables que se vean alterados durante el periodo presupuestado, pero los segundos están sujetos a las fluctuaciones de los precios del mercado.

Las cifras reales deben compararse con las presupuestadas a intervalos frecuentes, para que las diferencias determinadas se analicen y sean ejecutadas las medidas correctivas oportunamente. Los resultados no satisfactorios requieren la aplicación de presión sobre los individuos responsables o de las correcciones de las condiciones que contribuyeron a la obtención de tales resultados.

En otros casos, la comparación puede señalar la conveniencia de modificar el presupuesto y no la de imponerlo. Si se considera que en la preparación del presupuesto no se tomaron en cuenta todos los factores determinantes, o si se encuentra con que las condiciones han cambiado materialmente, el remedio consiste en la corrección del presupuesto.

No obstante el presupuesto debe ser lo suficientemente flexible, para permitir diferencias tolerables, si esas diferencias son de significación, desde luego es imperativo corregir el presupuesto.

El presupuesto es la herramienta más importante que tienes para el seguimiento de las finanzas de una organización, el seguimiento de un presupuesto se utiliza para medir el cumplimiento de sus objetivos en relación con su situación financiera. De este modo, es necesario comparar los ingresos y gastos reales con los ingresos y gastos presupuestados. Para llevarlo a cabo, se necesita preparar un informe de desviaciones.

2.3 HIPÓTESIS

2.3.1 Hipótesis General

El diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

2.3.2 Hipótesis Específicas

- El establecimiento del diagnóstico teórico referencial sobre Presupuestos permitirá resumir posteriormente en el diseño de estrategias presupuestarias para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.
- La información veraz, oportuna y confiable obtenida con la aplicación de métodos, técnicas y herramientas de investigación permitirá estructurar Estrategias para el Proceso de Ejecución Presupuestaria en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.
- El Modelo Estratégico para la Ejecución Presupuestaria permitirá el manejo más eficiente de los recursos económicos en la “Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

2.3.3 Variables

2.3.3.1 Independiente

Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria

2.3.3.2 Dependiente

Eficiente Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se desarrolló es de modalidad cuali-cuantitativa, porque se analizó la ejecución presupuestaria en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, se aplicó métodos que permitieron la recolección de datos, el diseño de una alternativa y su validación.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se orienta según varios tipos de investigación que se enuncian a continuación:

- De campo.- Para realizar el trabajo investigativo se utilizó un estudio sistemático de la problemática en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” de manera que permita establecer un contacto directo con los principales involucrados.
- Bibliográfica-Documental.- Para el análisis de diversos fundamentos teóricos relacionados al tema que permita fundamentarlos de manera acertada en base a la realidad del objeto de estudio.
- Descriptiva.- En base a la descripción de la problemática actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, se propone una alternativa de solución a la problemática identificada.
- Exploratoria.- Mediante este tipo de investigación se realizó un sondeo para obtener una idea general de lo que implica el diseño de un Modelo Estratégico para la Ejecución Presupuestaria que incluya el direccionamiento organizacional, los procesos administrativos, los pronósticos de flujos de efectivo, el análisis de variaciones y los indicadores de desempeño que permita el manejo más eficiente de los recursos económicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población está conformada de la siguiente manera:

- Empleados COAC “Riobamba Ltda.”: 122
- Socios COAC “Riobamba Ltda.”: 398
- Miembros del Consejo de Administración y Vigilancia: 8
- Gerente de la COAC “Riobamba Ltda.”: 1

Para el caso de los Empleados COAC “Riobamba Ltda.” se aplica la siguiente formula:

$$N = ((M) / ((e) (M-1)+1)))$$

$$N = ((176) / ((0,0025) (176-1)+1)))$$

$$N= 122 \text{ empleados}$$

Para el caso de los socios COAC “Riobamba Ltda.”, se aplica la siguiente formula:

$$N = ((M) / ((e) (M-1)+1)))$$

$$N = ((82706) / ((0,0025) (82706-1)+1)))$$

$$N= 398 \text{ socios}$$

Para el caso de los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia y del Gerente de la COAC “Riobamba Ltda.” no se aplica formula de muestreo por ser la población menos de 10, por tal razón se trabaja con la población, los 8 miembros del Consejo de Administración y Vigilancia y del Gerente.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos

Entre los métodos teóricos:

- Analítico-Sintético.- Como su nombre lo indica mediante la utilización de este método se establecerá una síntesis de las principales debilidades y fortalezas relacionadas al Diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

- Inductivo.- Mediante la utilización de este método se estableció hechos particulares de la situación actual que posee la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, y la conceptualización científica de cada uno de los aspectos que permiten un entendimiento sobre el Diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para establecer de esta manera una conclusión de carácter general sobre el uso de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Deductivo.- La utilización de este método en el trabajo investigativo permitirá realizar una síntesis de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, para llegar al análisis de la problemática de una manera concreta mediante la operacionalización de los conceptos que serán necesarios establecer.
- Recolección de información.- mediante este método empírico se procederá a sistematizar toda la información de diversas fuentes relacionadas al tema y que permitirá determinar la situación actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.
- Observación.- Mediante la utilización de este método se establecerá un contacto directo garantizando de esta manera que la Cooperativa no cuenta con un Modelo Estratégico para la Ejecución Presupuestaria que incluya el direccionamiento organizacional, los procesos administrativos, los pronósticos de flujos de efectivo, el análisis de variaciones y los indicadores de desempeño que permita el manejo más eficiente de los recursos económicos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.4.2 Técnicas

Para la presente investigación se aplicará las siguientes técnicas:

- **Encuestas:** La aplicación de esta técnica permitirá la recolección de información por medio de un cuestionario

Permitirá recoger las actitudes y opiniones sobre la ejecución del presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Las encuestas serán aplicadas a una muestra de los socios y de los empleados, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa.

- **Entrevista:** Permitirá la recolección de información por medio de una guía de preguntas que permita contar con datos reales referente al objeto de estudio para un análisis de sus respuestas, será aplicada al Gerente y a los miembros del Consejo de Vigilancia.
- **Técnicas de verificación ocular:** Se aplicará la comparación, observación, revisión selectiva, rastreo de documentos relacionados al sistema presupuestario en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.
- **Técnicas de verificación verbal:** A través de la indagación se procederá a la recolección de información específica sobre la ejecución del presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo
- **Técnicas de verificación documental:** A través de la comprobación y computación se procederá a verificar documentación relacionada al proceso de ejecución presupuestaria en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.4.3 Instrumentos

- Cuestionario para la aplicación de las entrevistas.
- Guía de Entrevista para la aplicación de las encuestas
- Formatos de Control Interno para la aplicación de las técnicas de verificación ocular, verbal y documental.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Encuesta dirigida a los empleados de la cooperativa "RIOBAMBA Ltda."

PREGUNTA 1: ¿Conoce usted como se elabora el presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."?

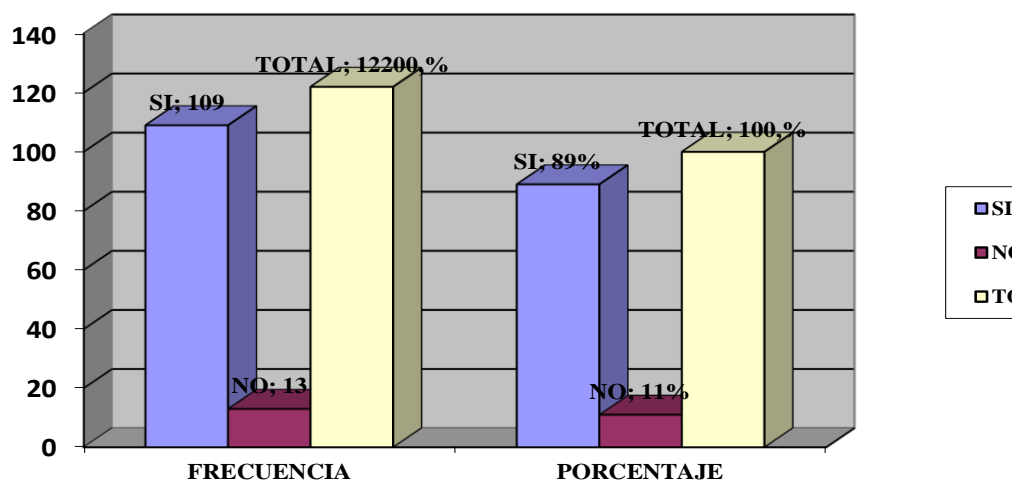
TABLA 1: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	109	89
NO	13	11
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC "Riobamba Ltda."

GRÁFICO 9: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC "Riobamba Ltda."

INTERPRETACIÓN:

De 122 empleados encuestados 109 de ellos que corresponde al 89% responden que SI conocen como se elabora el presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." y 13 que corresponde al 11% que NO. La forma de comunicación permanente son las reuniones con el Equipo de Planificación y Presupuesto.

PREGUNTA 2: ¿Considera usted que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es eficiente?

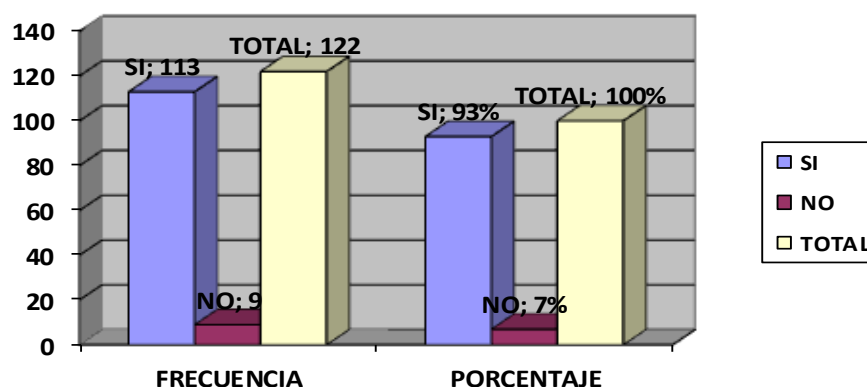
TABLA 2: GESTIÓN DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	113	93
NO	9	7
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 10: GESTIÓN DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 122 empleados encuestados 113 de ellos que corresponde al 93% responden que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es eficiente y 9 que corresponde al 7% que NO. La evidencia que fortalece la respuesta de sus empleados son los informes de gestión, la política de atención personalizada con personal joven que rota en sus funciones.

PREGUNTA 3: ¿Considera usted que el cumplimiento de las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es adecuado?

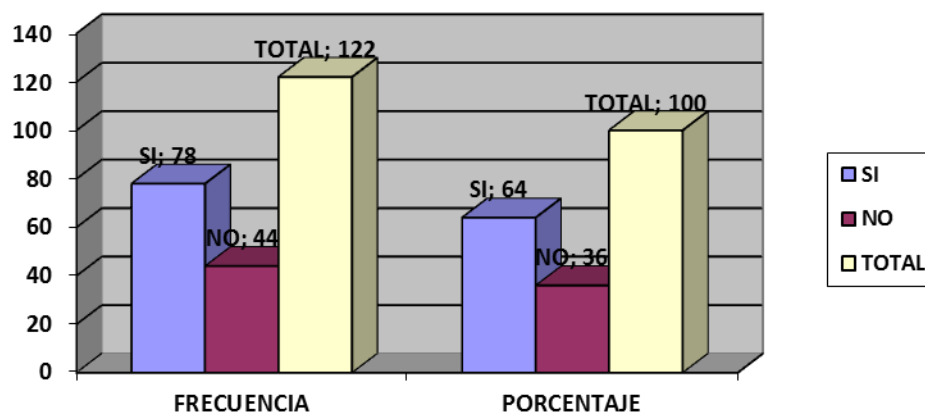
TABLA 3: CUMPLIMIENTO DE METAS COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	78	64
NO	44	36
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 11: CUMPLIMIENTO DE METAS COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 122 empleados encuestados 78 de ellos que corresponde al 64% responden que el cumplimiento de las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es adecuado y 44 que corresponde al 36% que NO. Se refieren específicamente a las metas en el área de crédito y la principal causa la crisis económica.

PREGUNTA 4: ¿Conoce usted las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto?

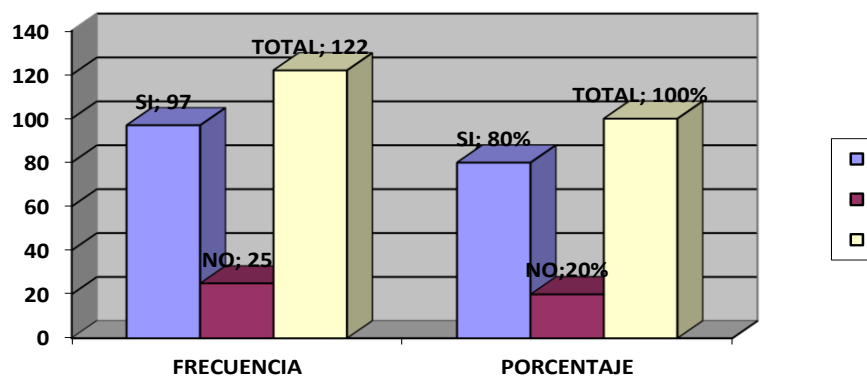
**TABLA 4: POLÍTICAS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO
COAC "RIOBAMBA Ltda."**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	97	80
NO	25	20
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

**GRÁFICO 12: POLÍTICAS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO
COAC "RIOBAMBA Ltda."**



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

El 80% responden que conocen las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” y 25 que corresponde al 20% que NO. El nivel de conocimiento se debe a las diversas socializaciones que se realizan principalmente en los departamentos que participan directamente.

PREGUNTA 5: ¿Cree usted que al elaborar el presupuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, considera la actividad de sus clientes?

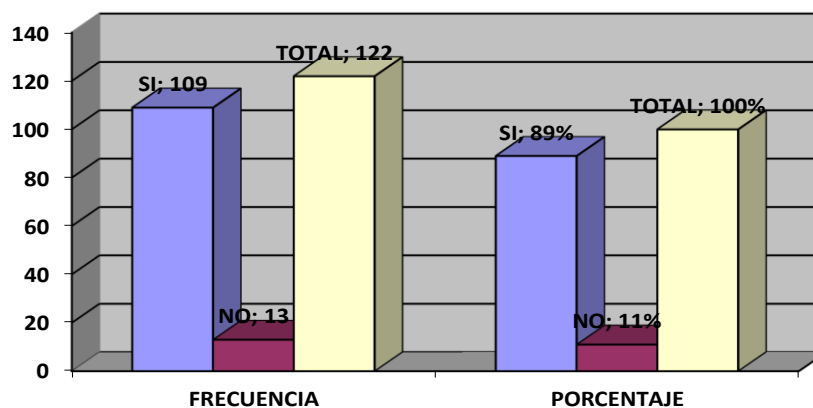
TABLA 5: EL PRESUPUESTO CONSIDERA LAS ACTIVIDAD DE SUS CLIENTES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	109	89
NO	13	11
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 13: EL PRESUPUESTO CONSIDERA LAS ACTIVIDAD DE SUS CLIENTES



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

El 89% de los encuestados todos responden que el presupuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” considera la actividad de sus clientes y el 11% que NO. Se debe considerar que la Cooperativa se enfoca en microcréditos, por lo tanto al Presupuesto de Colocación.

PREGUNTA 6: ¿En los informes que realiza la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” presenta resultados de la aplicación de indicadores económicos y sociales?

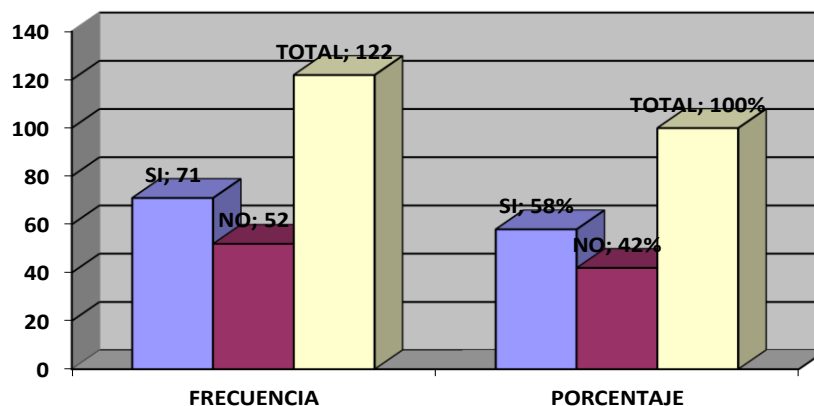
TABLA 6: PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE RESULTADOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	71	58
NO	51	42
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 14: PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE RESULTADOS



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De los empleados encuestados corresponde que el 58% responden que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es eficiente y el 42% que NO. Los indicadores que son presentadas en el informe de Gerencia son los de gestión, en el que se resumen los otros indicadores de forma general.

PREGUNTA 7: ¿Son considerados ustedes (empleados) para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?

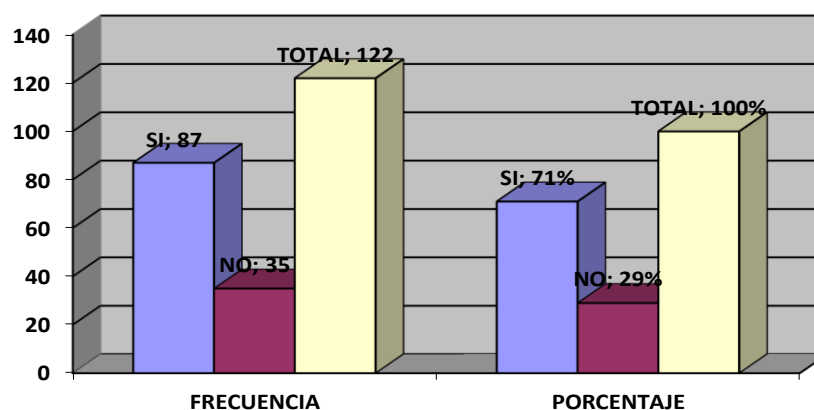
TABLA 7: ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	87	71
NO	35	29
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 15: ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

El 71% de los empleados encuestados responden que son considerados para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” y 35 que corresponde al 29% que NO. El Departamento que participa directamente en los Planes de Mejora es el de Crédito.

PREGUNTA 8: ¿Conoce usted el proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?

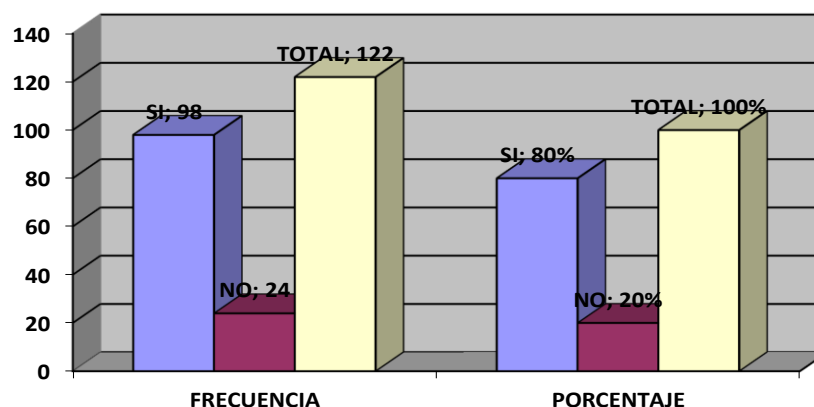
TABLA 8: PROCESO ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	98	80
NO	24	20
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 16: PROCESO ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 122 empleados encuestados 98 de ellos que corresponde al 80% responden que conocen el proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” y 24 que corresponde al 20% que NO.

PREGUNTA 9: ¿Conoce usted cuáles son los planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?

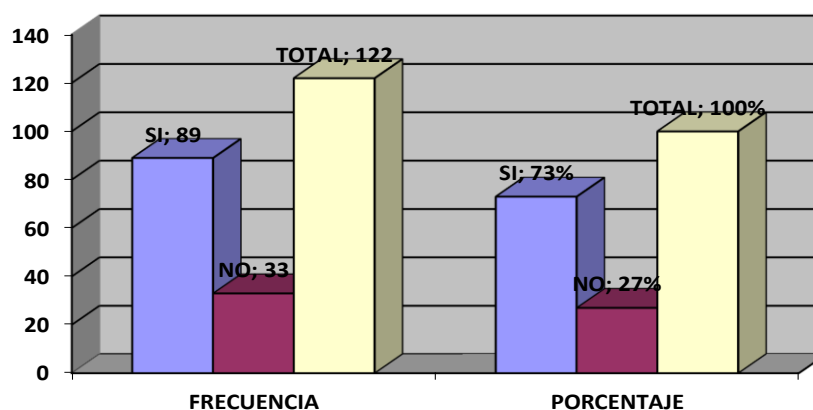
TABLA 9: CONOCIMIENTO PLANES DE MEJORA EN LA COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	89	73
NO	33	27
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 17: CONOCIMIENTO PLANES DE MEJORA EN LA COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 122 empleados encuestados 89 de ellos que corresponde al 73% responden que conoce cuáles son los planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” y 33 que corresponde al 27 que NO. Conocen la información específica de planes de mejora, quienes manejan ampliamente son a nivel de Jefaturas Departamentales.

PREGUNTA 10: ¿Conoce usted si los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, consideran análisis complementarios?

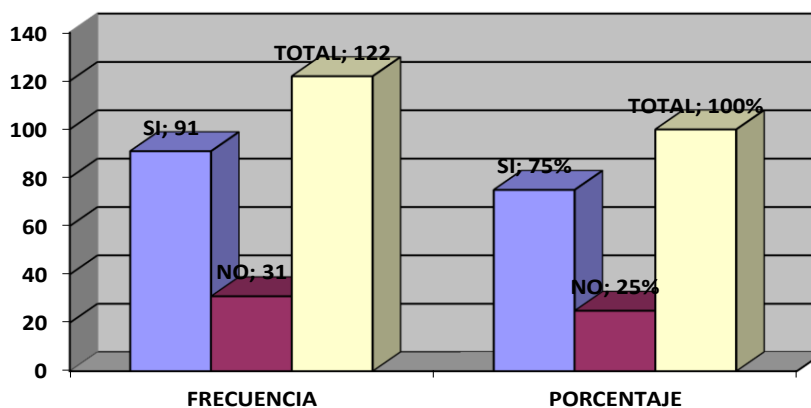
TABLA 10: RESULTADOS FINANCIEROS DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	91	75
NO	31	25
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 18: RESULTADOS FINANCIEROS DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

Los empleados encuestados indicaron que el 75% conocen los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” y 31 que corresponde al 25% que NO. Los resultados financieros presentados son revisados y de ser el caso se realizan análisis complementarios para fortalecerlos y mejorarlos.

PREGUNTA 11: ¿Conoce usted si la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado?

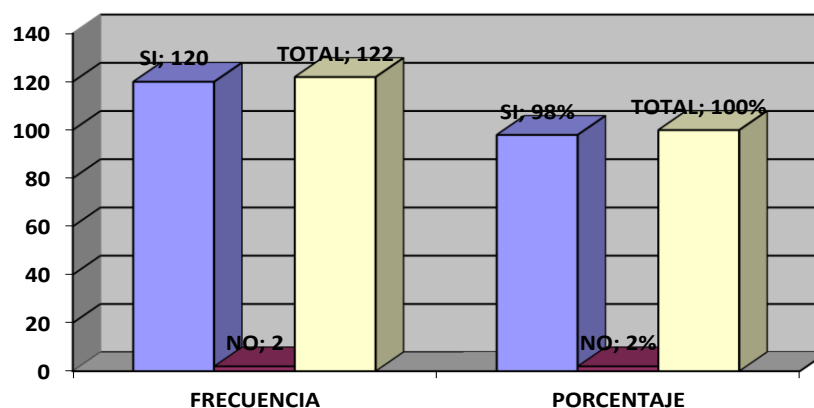
TABLA 11: PRESUPUESTOS ANUALES POR AGENCIA Y CONSOLIDADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	120	98
NO	2	2
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 19: PRESUPUESTOS ANUALES POR AGENCIA Y CONSOLIDADO



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 122 empleados encuestados 120 de ellos que representan el 98% responden que conocen que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado, que cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado y 2 que corresponde al 2% que NO. La evidencia que fortalece la respuesta de sus empleados son los presupuestos consolidados que la Jefatura Financiera presenta.

PREGUNTA 12: ¿Sabe usted si la elaboración de presupuestos es elaborada a través de un programa informático?

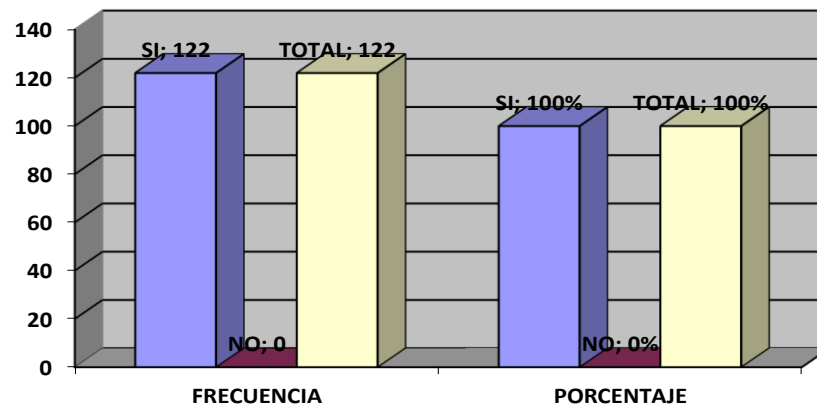
TABLA 12: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	122	100
NO	0	0
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC "Riobamba Ltda."

GRÁFICO 20: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC "Riobamba Ltda."

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados responden que la elaboración de presupuestos es realizada mediante el uso de un programa informático.

PREGUNTA 13: ¿Considera usted que es importante que los resultados financieros sean fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gastos?

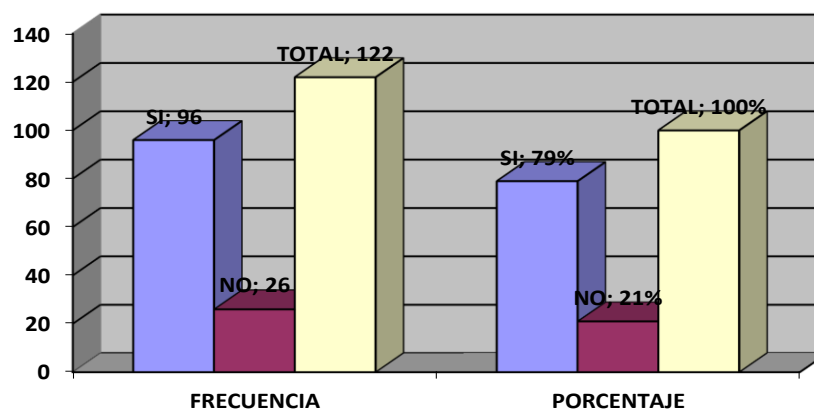
TABLA 13: ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO Y ALTERNATIVAS DE GASTOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	96	79
NO	26	21
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 21: ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO Y ALTERNATIVAS DE GASTOS



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 122 empleados encuestados 96 de ellos que corresponde al 79% consideran que es importante que los resultados financieros sean fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gasto y 26 que corresponde al 21% que NO.

PREGUNTA 14: ¿Considera usted, que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., utilice indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño?

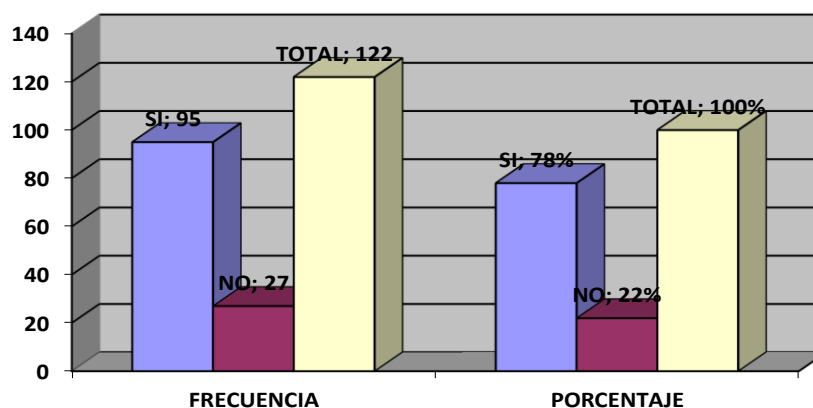
TABLA 14: INDICADORES DE GESTIÓN COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	95	78
NO	27	22
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC "Riobamba Ltda."

GRÁFICO 22: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC "Riobamba Ltda."

INTERPRETACIÓN:

Los empleados encuestados manifiestan en un 78% que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., utilice indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño y el 22% responden que NO.

PREGUNTA 15: ¿Considera usted que el diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

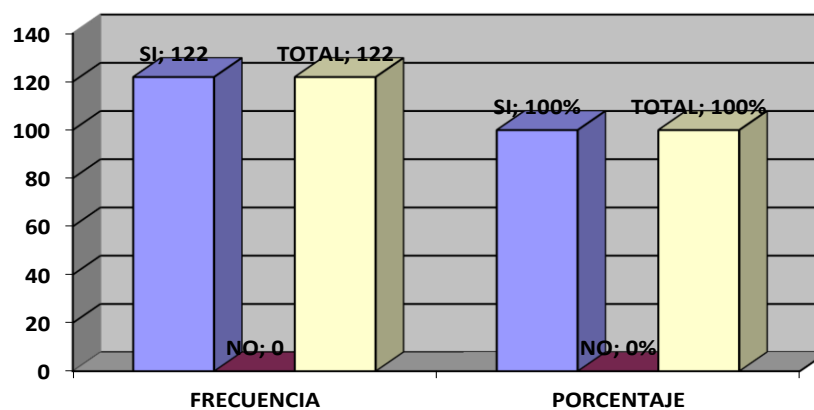
TABLA 15: DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y GESTIÓN GERENCIAL EN LA COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	122	100
NO	0	0
TOTAL	122	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 23: DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y GESTIÓN GERENCIAL EN LA COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a empleados de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

El 100% responden que el diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

3.5.3 Encuesta dirigida a los socios de la Cooperativa "RIOBAMBA Ltda."

PREGUNTA 1: ¿Conoce usted como se elabora el presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."?

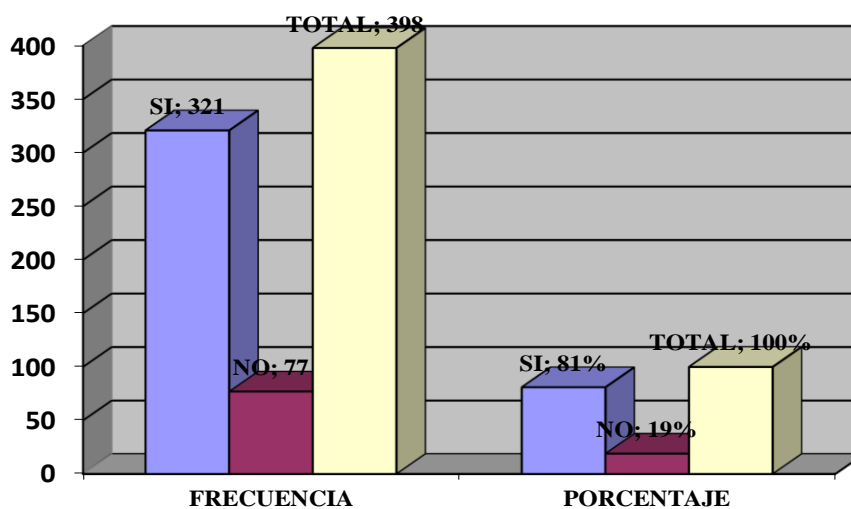
TABLA 16: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	321	81
NO	77	19
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC "Riobamba Ltda."

GRÁFICO 24: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC "Riobamba Ltda."

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 321 de ellos que corresponde al 81% responden que SI conocen como se elabora el presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." y 77 que corresponde al 19% que NO. Se puede observar que un alto porcentaje conoce este tema.

PREGUNTA 2: ¿Considera usted que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es eficiente?

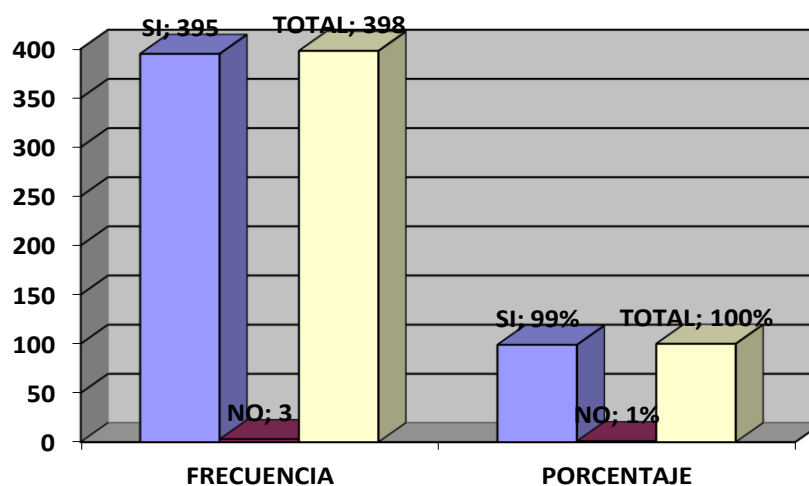
TABLA 17: GESTIÓN DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	395	99
NO	3	1
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 25: GESTIÓN DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

El 99% de los encuestados responden que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es eficiente y apenas el 1% manifiesta que NO.

PREGUNTA 3: ¿Considera usted que el cumplimiento de las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es adecuado?

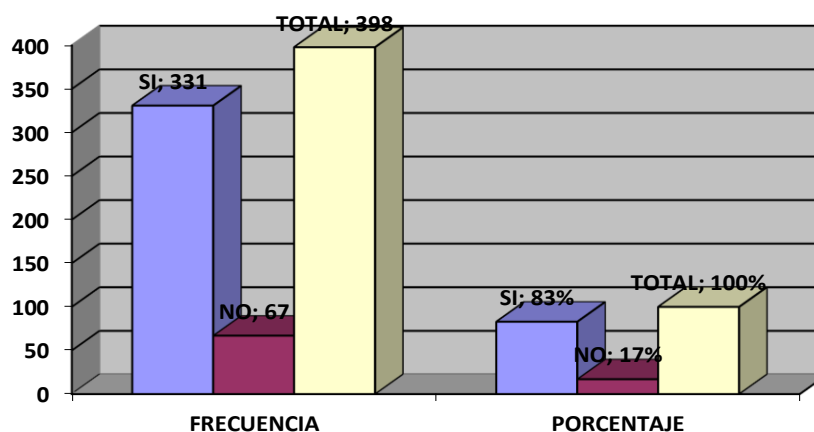
TABLA 18: CUMPLIMIENTO DE METAS COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	331	83
NO	67	17
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 26: CUMPLIMIENTO DE METAS COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 331 de ellos que corresponde al 83% responden que el cumplimiento de las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es adecuado y 67 que corresponde al 17% que NO.

PREGUNTA 4: ¿Conoce usted las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto?

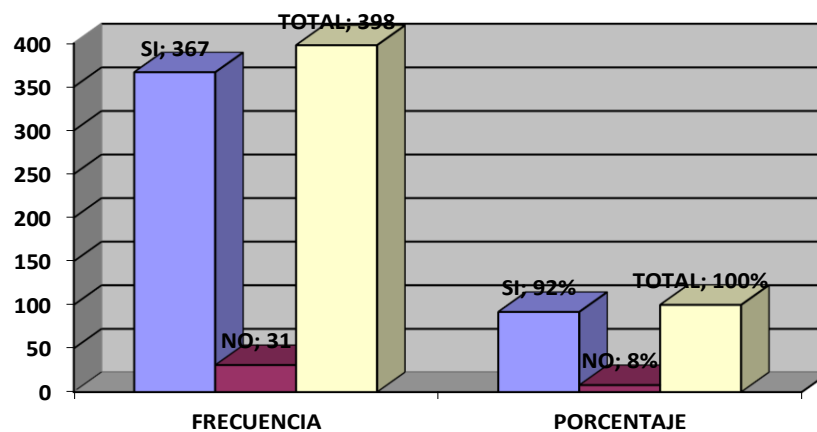
TABLA 19: POLÍTICAS PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	367	92
NO	31	8
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC "Riobamba Ltda."

GRÁFICO 27: POLÍTICAS PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC "Riobamba Ltda."

INTERPRETACIÓN:

El 92% de los clientes encuestados responden que conocen las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." y el 8% que NO.

PREGUNTA 5: ¿Cree usted que al elaborar el presupuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” considera la actividad de sus clientes?

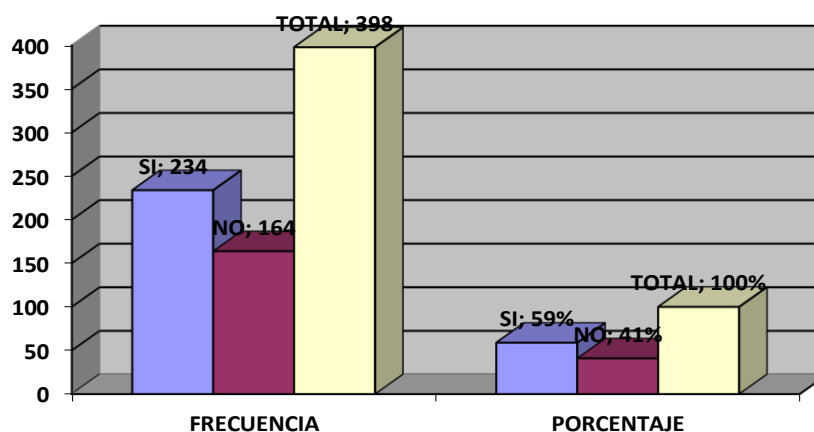
TABLA 20: EL PRESUPUESTO CONSIDERA LAS ACTIVIDAD DE SUS CLIENTES

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	234	59
NO	164	41
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 28: EL PRESUPUESTO CONSIDERA LAS ACTIVIDAD DE SUS CLIENTES



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 234 de ellos que corresponde al 59% responden que el presupuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” considera la actividad de sus clientes y 13 que corresponde al 41% que NO.

PREGUNTA 6: ¿En los informes que realiza la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” presenta resultados de la aplicación de indicadores económicos y sociales?

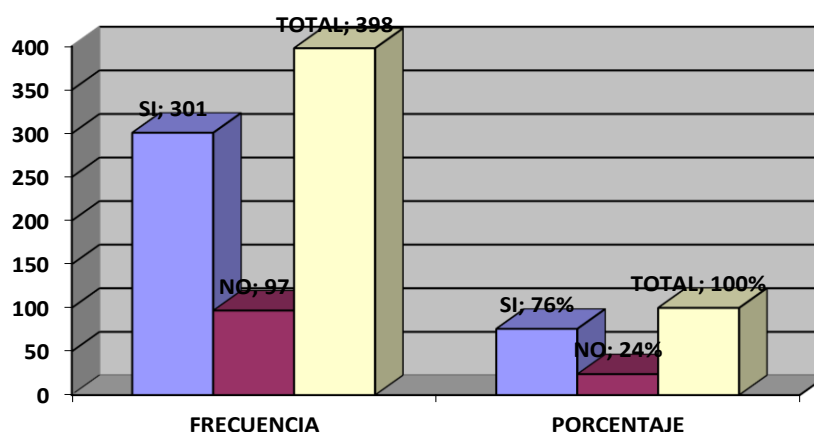
TABLA 21: PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE RESULTADOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	301	76
NO	97	24
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 29: PRESENTACIÓN DE INDICADORES DE RESULTADOS



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 301 de ellos que corresponde al 76% responden que los informes que realiza la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” presenta resultados de la aplicación de indicadores económicos y sociales y al 24% que NO.

PREGUNTA 7: ¿Son considerados ustedes para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?

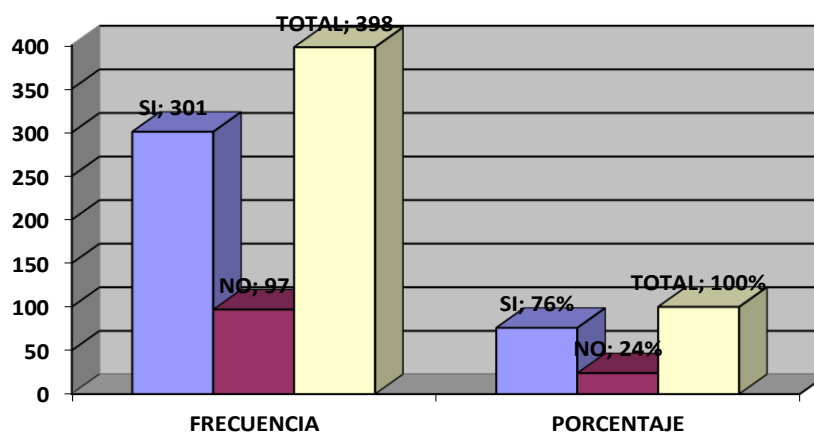
TABLA 22: ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	301	76
NO	97	24
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 30: ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 301 de ellos que corresponde al 76% responden que son considerados para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” y 97 que corresponde al 24% que NO.

PREGUNTA 8: ¿Conoce usted el proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?

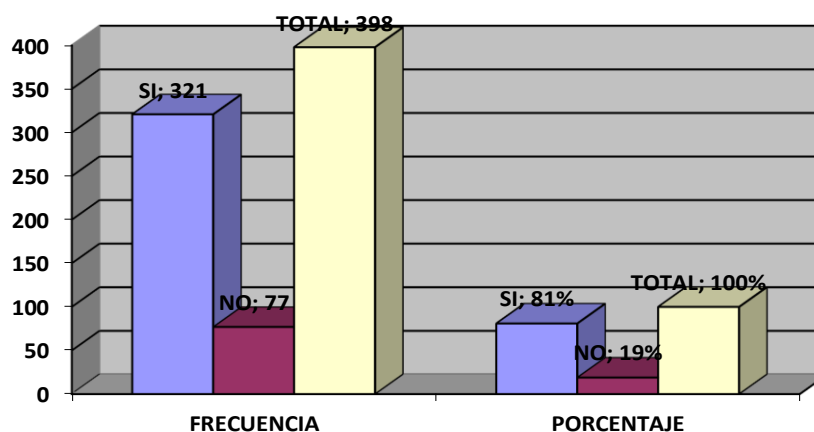
TABLA 23: PROCESO ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	321	81
NO	77	19
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 31: PROCESO ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 321 de ellos que corresponde al 81% responden que conoce el proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” y 77 que corresponde al 19% que NO.

PREGUNTA 9: ¿Conoce usted cuáles son los planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?

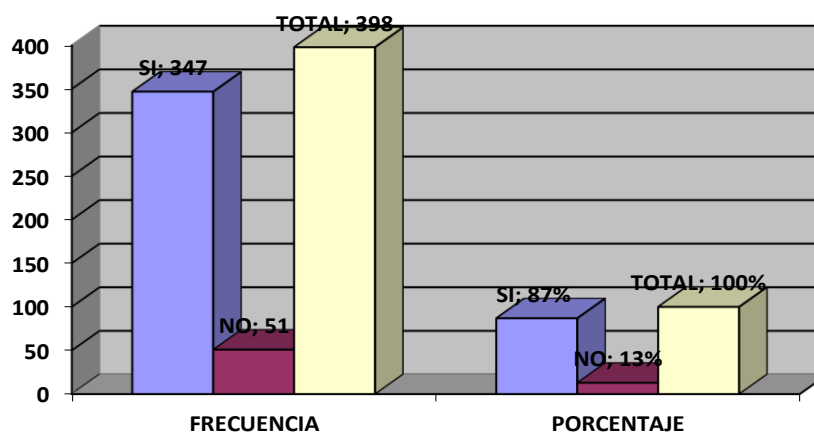
TABLA 24: CONOCIMIENTO PLANES DE MEJORA EN LA COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	347	87
NO	51	13
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 32: CONOCIMIENTO PLANES DE MEJORA EN LA COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 347 de ellos que corresponde al 87% responden que conoce cuáles son los planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” y 51 que corresponde al 13 que NO. Conocen la información específica de Planes de mejora, quienes manejan ampliamente son a nivel de Jefes Departamentales.

PREGUNTA 10: ¿Conoce usted si los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, consideran análisis complementarios?

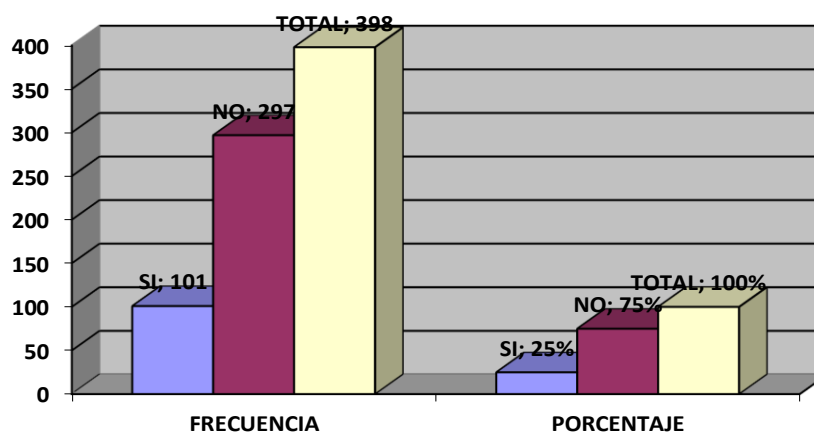
TABLA 25: RESULTADOS FINANCIEROS DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	101	25
NO	297	75
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 33: RESULTADOS FINANCIEROS DE LA COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 101 de ellos que corresponde al 25% responden que conocen los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” y 297 que corresponde al 75% que NO.

PREGUNTA 11: ¿Conoce usted si la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado?

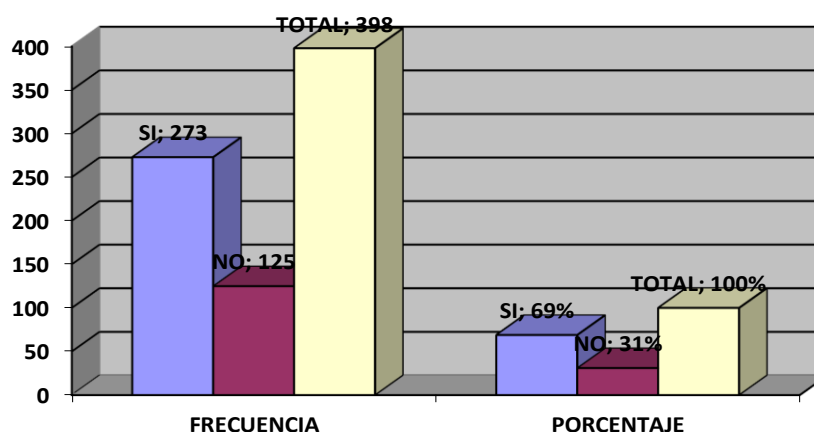
TABLA 26: PRESUPUESTOS ANUALES POR AGENCIA Y CONSOLIDADO

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	273	69
NO	125	31
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 34: PRESUPUESTOS ANUALES POR AGENCIA Y CONSOLIDADO



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 273 de ellos que corresponde al 69% responden que conocen que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado, que cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado y 125 que corresponde al 31% que NO.

PREGUNTA 12: ¿Sabe usted si la elaboración de presupuestos es elaborada a través de un programa informático?

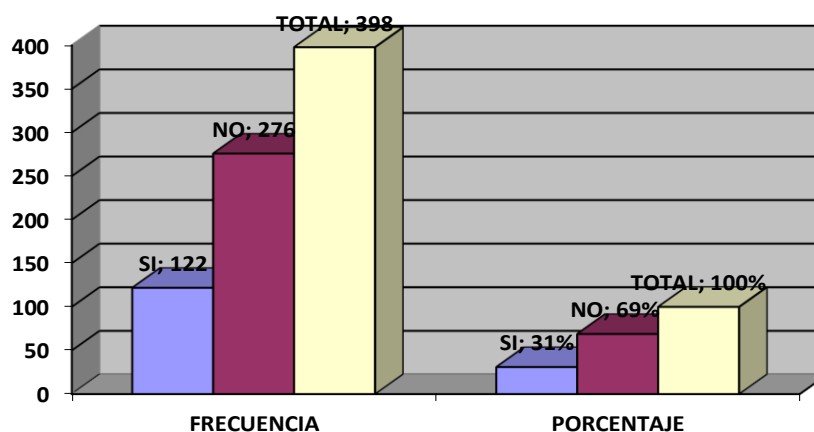
TABLA 27: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	122	31
NO	276	69
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 35: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 122 de ellos que corresponde al 31% responden que la elaboración de presupuestos es elaborada a través de un programa informático y 276 que NO lo conocen.

PREGUNTA 13: ¿Considera usted que es importante que los resultados financieros sean fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gastos?

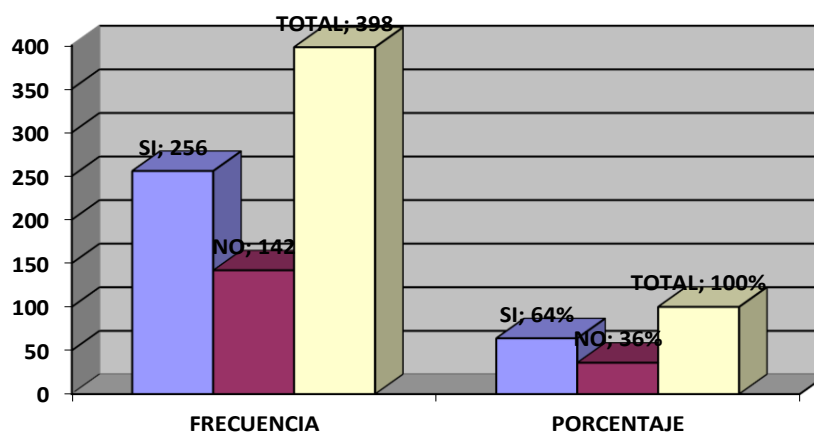
TABLA 28: ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO Y ALTERNATIVAS DE GASTOS

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	256	64
NO	142	36
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 36: ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO Y ALTERNATIVAS DE GASTOS



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 256 de ellos que corresponde al 64% consideran que es importante que los resultados financieros sean fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gasto y 142 que corresponde al 36% que desconocen de que se trata ese tipo de información.

PREGUNTA 14: ¿Considera usted, que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., utilice indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño?

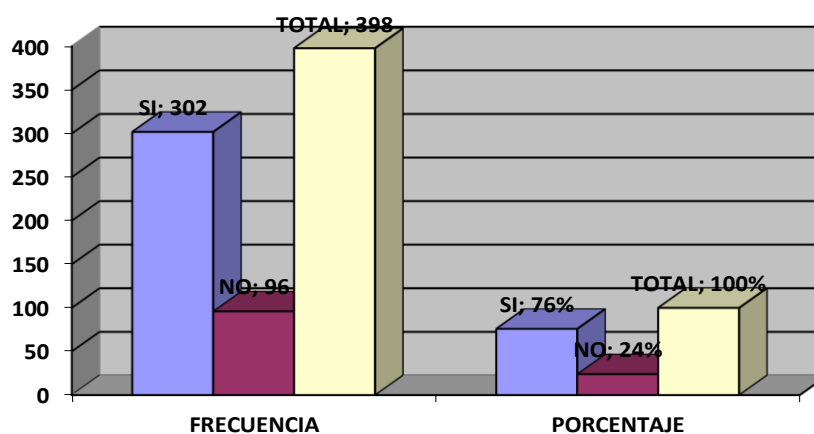
TABLA 29: INDICADORES DE GESTIÓN COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	302	76
NO	96	24
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC "Riobamba Ltda."

GRÁFICO 37: ELABORACIÓN PRESUPUESTO COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC "Riobamba Ltda."

INTERPRETACIÓN:

De 398 socios encuestados 302 de ellos que corresponde al 76% responden que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda.", y 96 de ellos que corresponde al 24% desconocen se tipo de información.

PREGUNTA 15: ¿Considera usted que el diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

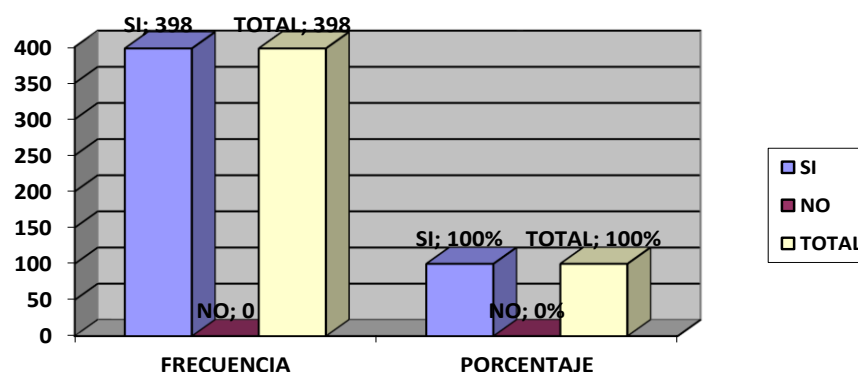
TABLA 30: DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y GESTIÓN GERENCIAL EN LA COAC "RIOBAMBA Ltda."

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	398	100
NO	0	0
TOTAL	398	100

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

GRÁFICO 38: DISEÑO DE ESTRATEGIAS Y GESTIÓN GERENCIAL EN LA COAC "RIOBAMBA Ltda."



Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Encuesta a socios de la COAC “Riobamba Ltda.”

INTERPRETACIÓN:

De 398 empleados encuestados 398 que corresponde al 100% responden que el diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

3.5.2 Entrevista dirigida a los Miembros del Consejo de Administración y de Vigilancia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "RIOBAMBA Ltda."

TABLA 31: RESULTADOS DE ENTREVISTA A LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y DE VIGILANCIA.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	ENTREVISTADOS
1	¿Cuál es el proceso de elaboración del presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."?	Reuniones ampliadas fundamentadas en el trabajo en equipo por Departamento y Agencia en base al conocimiento y revisión secuencial de acuerdo a los requerimientos de ingresos y egresos.	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia
2	¿Qué estrategias aplica usted para lograr que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." sea eficiente?	Análisis permanentes con responsabilidad en todos los ámbitos, discusión, trabajo en conjunto y la aplicación de políticas financieras coherentes recogiendo las mejores prácticas.	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia
3	¿Considera usted que se cumple las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."?	Si, aunque en este año la crisis económica del país ha influenciado en la colocación de créditos gracias a la imagen de la Cooperativa se ha podido superar.	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia
4	¿Cuáles son las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."?	Prudencia en el establecimiento de metas, trabajo en equipo, reuniones permanentes, comparación competitiva con otras instituciones financieras	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia
5	¿Se considera a los clientes en la elaboración del presupuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."?	Si, ellos son el objetivo de la existencia de la Cooperativa	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia
6	¿En los informes que realiza la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." presenta resultados de la aplicación de indicadores económicos y sociales?	Si, el Oficial de procesos realiza evaluaciones y propone acciones de mejora, sin embargo no son específicos, se trabaja de forma global.	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia

7	¿Considera a los socios y a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” para la elaboración de planes de mejora?	Si, la política es trabajo en equipo y se escucha los aportes de sus integrantes.	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia
8	¿Cuál es el proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?	Análisis de resultados, propuestas fundamentadas en conocimiento, experiencia y comparaciones, proyecciones y selección de alternativas.	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia
9	¿Se realiza análisis complementarios en los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?	Si, son aspectos básicos para fundamentar los informes, principalmente el de Gestión.	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia
10	¿Considera usted que es importante que los resultados financieros sean fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gastos?	Sí, es fundamental para poder elegir la mejor alternativa.	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia
11	¿Considera usted, que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., utilice indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño?	Sí, es fundamental y lo utiliza de acuerdo a esos resultados se socializa la imagen, reconocimiento y niveles de eficiencia que posee la institución.	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia
12	¿Considera usted que el diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”	Sí. <ul style="list-style-type: none"> • Permite fortalecer la gestión • Mejora la imagen de la Cooperativa • Fortalece la ejecución del Presupuesto • Facilita la toma de decisiones • Facilita procesos. 	Miembros: Consejo de Administración Consejo de Vigilancia

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Entrevista Miembros del Consejo de Administración y Vigilancia de la COAC “Riobamba Ltda.”

3.5.4 Entrevista dirigida al Gerente General de la Cooperativa "RIOBAMBA Ltda."

TABLA 32: ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA "RIOBAMBA LTDA."

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS
1	¿Cuál es el proceso de elaboración del presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."?	<ul style="list-style-type: none"> • Petición de información por área, departamento y agencias • Reuniones ampliadas • Revisión secuencial de acuerdo a los requerimientos de ingresos y egresos. • Borrador de presupuesto • Análisis y corrección si es el caso
2	¿Qué estrategias aplica usted para lograr que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." sea eficiente?	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo por metas • Rotación de funciones • Atención personalizada al cliente • Monitoreo permanente • Análisis de la competencia • Motivaciones al cliente • Competitividad • Pensar en el socio
3	¿Considera usted que se cumple las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."?	Si, aunque en este año la crisis económica del país ha influenciado en la colocación de créditos gracias a la imagen de la Cooperativa se ha podido superar.
4	¿Cuáles son las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."?	<ul style="list-style-type: none"> • Prudencia en el establecimiento de metas • Trabajo en equipo • Reuniones permanentes • Comparación competitiva con otras instituciones financieras
5	¿Se considera a los clientes en la elaboración del presupuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda."?	Si, ellos son el objetivo de la existencia de la Cooperativa. Nuestros socios es la razón de ser de la gestión.
6	¿En los informes que realiza la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Riobamba Ltda." presenta resultados de la aplicación de indicadores económicos y sociales?	Se presentan informes por cada Departamento y el de Gestión por parte de la Gerencia en la cual se describen de forma concreta los resultados alcanzados por la Cooperativa

7	¿Considera a los socios y a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” para la elaboración de planes de mejora?	El trabajo comprometido de nuestros empleados ha permitido alcanzar el sitio que tiene la Cooperativa en el país y lógicamente nuestros socios son considerados, ellos son el objetivo de mejoramiento continuo.
8	¿Cuál es el proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de resultados • Propuestas de alternativas • Análisis con el FODA y el POA anterior • Comparaciones y proyecciones • Establecimiento de estrategias y planes.
9	¿Se realiza análisis complementarios en los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?	El informe de Gestión tiene análisis complementarios con una terminología clara.
10	¿Considera usted que es importante que los resultados financieros sean fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gastos?	Sí, es fundamental para poder elegir la mejor alternativa, y se lo realiza permanentemente en cada acción que se decide aplicar.
11	¿Considera usted, que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., utilice indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño?	La evaluación de desempeño es permanente y gracias a la confianza de nuestros socios son muy buenos aspectos que ha permitido que nuestra Cooperativa se fortalezca a nivel nacional no solo local.
12	¿Considera usted que el diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas?	Sí, es importante diseñar y ejecutar Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria porque permite y/o ayudan a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas.

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Entrevista Gerente de la COAC “Riobamba Ltda.”

**3.5.5 Fichas de Observación ocular, verbal y documental al proceso de Ejecución
Presupuestario de la Cooperativa "RIOBAMBA Ltda."**

TABLA 33: FICHA DE OBSERVACIÓN ÁREA DE PRESUPUESTOS

INDICADOR	MUY ADECUADO -4-	ADECUADO -3-	INADECUADO -2-	MUY INADECUADO -1-	NO EXSITE -0-
Proceso de elaboración del presupuesto					
Estrategias de gestión					
Cumplimiento de metas					
Políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto					
Presentación de resultados					
Aplicación de indicadores económicos y sociales					
Elaboración de planes de mejora					
Proceso para la elaboración de planes de mejora					
Análisis complementarios en los informes de los resultados financieros					
Análisis de costo beneficio y alternativas de gastos					
Indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño					
Diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución					

TABLA 34: COMPROBACIÓN HIPÓTESIS GENERAL

PREGUNTAS		FAVORABLE		DESFAVORABLE	
		Fr	Fr%	Fr	Fr%
1	¿Considera usted que el diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?	529	100%	0	0%
2	Inexistencia de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria	9	100%	0	0%
TOTAL		538	100%	0	0%

Elaborado por: Evelyn Katherine Chávez Samaniego.

Fuente: Resultados encuestas y ficha de observación.

Se comprueba la hipótesis en base a que el total de encuestados consideran que el diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?, y en la observación ocular, documental y verbal se identifica la inexistencia de estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria.

Se fortalece la afirmación con las siguientes conclusiones, abstraídas del análisis de datos, resultado de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos presentados anteriormente:

Empleados de la Cooperativa "RIOBAMBA Ltda.":

- El 89% responden que conocen como se elabora el presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, el principal mecanismo de comunicación permanente son las reuniones con el Equipo de Planificación y Presupuesto.
- El 93% responden que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es eficiente, lo evidencian con los informes de gestión, la política de atención personalizada, política de contratación personal joven que rota en sus funciones.
- El 64% responden que el cumplimiento de las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es adecuado. Se refieren específicamente a las metas en el área de crédito y la principal causa la crisis económica.
- El 80% conocen las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”. El nivel de conocimiento se debe a las diversas socializaciones que se realizan principalmente en los Departamentos que participan directamente.
- El 89% consideran que el presupuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” toma en cuenta la actividad de sus clientes. Se debe considerar que la Cooperativa se enfoca en microcréditos, por lo tanto al Presupuesto de Colocación.
- El 58% consideran que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es eficiente. Los indicadores que son presentadas en el informe de Gerencia son los de gestión, en el que se resumen los otros indicadores de forma general.
- El 71% manifiestan que son considerados para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”. El Departamento que participa directamente en los Planes de Mejora es el de Crédito.

- El 80% indican que conocen el proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”
- El 73% conocen los planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”. Conocen la información específica de Planes de mejora, quienes manejan ampliamente son a nivel de Jefes Departamentales.
- El 75% conocen los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”. Los resultados financieros presentados son revisados y de ser el caso se realizan análisis complementarios para fortalecerlos y mejorarlos.
- El 98% conocen que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado, que cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado. La evidencia que fortalece la respuesta de sus empleados son los presupuestos consolidados que la Jefe Financiera presenta.
- El 100% manifiestan que la elaboración de presupuestos es elaborada a través de un programa informático.
- El 93% consideran que es importante que los resultados financieros sean fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gasto.
- El 78% expresan que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., utilice indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño.
- El 100% responden que el diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

Socios de la Cooperativa "RIOBAMBA Ltda.":

- El 81% conocen como se elabora el presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”.
- El 99% responden que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es eficiente.
- El 83% indican que el cumplimiento de las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” es adecuado.
- El 92% conocen las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”.
- El 59% manifiestan que el presupuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” considera la actividad de sus clientes.
- El 76% indican que los informes que realiza la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” presenta resultados de la aplicación de indicadores económicos y sociales.
- El 76% expresan que son considerados para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”.
- El 81% conocen que el proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” y 77 que corresponde al 19% que NO.
- El 87% conocen cuáles son los planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”. Conocen la información específica de Planes de mejora, quienes manejan ampliamente son a nivel de Jefes Departamentales.
- El 25% responden que conocen los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”.

- El 69% conocen que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado, que cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado.
- El 31% manifiestan que la elaboración de presupuestos es elaborada a través de un programa informático y 276 que NO lo conocen.
- El 64% consideran que es importante que los resultados financieros sean fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gasto.
- El 100% responden que el diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

Miembros del Consejo de Administración y Vigilancia de la Cooperativa RIOBAMBA Ltda.":

- El proceso de elaboración del presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, se fundamenta en reuniones ampliadas fundamentadas en el trabajo en equipo por Departamento y Agencia en base al conocimiento y revisión secuencial de acuerdo a los requerimientos de ingresos y egresos.
- Las estrategias que aplican para lograr que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” sea eficiente, se realizan análisis permanentes con responsabilidad en todos los ámbitos, discusión, trabajo en conjunto y la aplicación de políticas financieras coherentes recogiendo las mejores prácticas.
- Las metas se cumplen de acuerdo a lo establecido, aunque en este año la crisis económica del país ha influenciado en la colocación de créditos gracias a la imagen de la Cooperativa se ha podido superar.

- Las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto, se fundamenta en la prudencia en el establecimiento de metas, trabajo en equipo, reuniones permanentes, comparación competitiva con otras instituciones financieras
- Los clientes son considerados en la elaboración del presupuesto, porque, ellos son el objetivo de la existencia de la Cooperativa “Riobamba Ltda.”.
- Los informes que realiza la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” presenta resultados de la aplicación de indicadores económicos y sociales, el Oficial de procesos realiza evaluaciones y propone acciones de mejora, sin embargo no son específicos, se trabaja de forma global.
- Los socios y a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, son considerados para la elaboración de planes de mejora, la política es trabajo en equipo y se escucha los aportes de sus integrantes.
- El proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, se fundamenta en el análisis de resultados, propuestas fundamentadas en conocimiento, experiencia y comparaciones, proyecciones y selección de alternativas
- Los análisis complementarios en los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, son aspectos básicos para fundamentar los informes, principalmente el de Gestión.
- Los resultados financieros deben ser fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gastos, es fundamental para poder elegir la mejor alternativa.
- Es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., debe utilizar indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño, es fundamental y lo utiliza de acuerdo a esos resultados se socializa la imagen, reconocimiento y niveles de eficiencia que posee la institución.

- El diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas porque permite fortalecer la gestión, mejora la imagen de la Cooperativa, fortalece la ejecución del Presupuesto, facilita la toma de decisiones y facilita procesos.

Entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa "RIOBAMBA Ltda."

- El proceso de elaboración del presupuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, es en base a la petición de información por área, departamento y agencias, reuniones ampliadas, revisión secuencial de acuerdo a los requerimientos de ingresos y egresos, borrador de presupuesto, análisis y corrección si es el caso.
- Las estrategias que se aplica lograr que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, sea eficiente, trabajo por metas, rotación de funciones, atención personalizada al cliente, monitoreo permanente, análisis de la competencia, motivaciones al cliente, competitividad y pensar en el socio.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” considera usted que se cumple las metas, aunque en este año la crisis económica del país ha influenciado en la colocación de créditos gracias a la imagen de la Cooperativa se ha podido superar.
- Las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” se fundamenta en la prudencia en el establecimiento de metas, trabajo en equipo, reuniones permanentes y comparación competitiva con otras instituciones financieras.
- Los resultados financieros son fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gastos para poder elegir la mejor alternativa, y se lo realiza permanentemente en cada acción que se decide aplicar.
- Los clientes en la elaboración del presupuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, son el objetivo de la existencia de la Cooperativa.

- Los informes que realiza la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” presenta resultados de la aplicación de indicadores económicos y sociales, presentan informes por cada Departamento y el de Gestión por parte de la Gerencia en la cual se describen de forma concreta los resultados alcanzados por la Cooperativa
- Los socios y los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” para la elaboración de planes de mejora, el trabajo comprometido de nuestros empleados ha permitido alcanzar el sitio que tiene la Cooperativa en el país y lógicamente nuestros socios son considerados, ellos son el objetivo de mejoramiento continuo.
- El proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, análisis de resultados, propuestas de alternativas, análisis con el FODA, POA anterior, comparaciones y proyecciones, establecimiento de estrategias y planes.
- Los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, se fortalecen con Informes de Gestión que contienen análisis complementarios con una terminología clara.
- La evaluación de desempeño es permanente y gracias a la confianza de nuestros socios son muy buenos aspectos que ha permitido que nuestra Cooperativa se fortalezca a nivel nacional no solo local.
- El diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria fortalecerá la Gestión Gerencial en base a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, porque permite y/o ayudan a la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas.

Fichas de Observación ocular, verbal y documental al proceso de Ejecución Presupuestario de la Cooperativa "RIOBAMBA Ltda.".

- El proceso de elaboración del presupuesto es adecuado
- Las estrategias de gestión son muy adecuadas
- El cumplimiento de metas es adecuado
- Las Políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto son adecuados
- Las Políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto es muy adecuado
- La Presentación de resultados es muy adecuado
- La aplicación de indicadores económicos y sociales es adecuado
- La elaboración de planes de mejora es muy adecuado
- El proceso para la elaboración de planes de mejora es adecuado
- El análisis complementarios en los informes de los resultados financieros es inadecuado
- El análisis de costo beneficio y alternativas de gastos es inadecuado
- Los indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño no existe
- La gestión gerencial es muy adecuado
- La toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas es adecuado
- La existencia de Presupuestos es muy adecuado
- Las variaciones menos del 20% es inadecuado
- Los Balances consolidados es muy adecuado
- El tiempo de presentación es inadecuado
- La estructura del Presupuesto es muy adecuado

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

Diseño de Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Direccionamiento Estratégico de la COAC “Riobamba Ltda.”

Dentro del sistema financiero se otorga cada vez más importancia al desarrollo de una buena gestión para lo cual las administraciones tratan de distribuir los recursos disponibles para satisfacer al máximo posible los requerimientos existentes, dentro de las condiciones sociales y económicas impuestas.

Gestionar en forma adecuada implica conocer su extensión, saber cómo evoluciona su condición, conocer las inversiones y gastos de operación y mantenimiento que se realizan, planificar el desarrollo en función a una política preestablecida y los recursos disponibles y, finalmente, administrar en forma eficiente los recursos obtenidos.

La propuesta que se presenta ha sido concebida teniendo en cuenta las experiencias habidas en sistemas de este tipo, procurando que dicha experiencia ayude a evitar la reiteración de errores cometidos en el pasado, un aspecto esencial y básico es la imprescindible integración de todos los involucrados en los diferentes aspectos de la gestión, sólo el compromiso y participación de todos quienes participan en la gestión de puede determinar el éxito o fracaso.

4.2.1.1 Antecedentes de la COAC “Riobamba Ltda.”

A partir de 1970, Riobamba empieza a dar signos de recuperación después de la crisis de la Sociedad Bancaria que trajo graves problemas en las áreas del convivir provincial y por lo tanto empezó a darse la migración de la población hacia Quito y Guayaquil. En este mismo año el Centro de Formación Artesanal OSCUS, localizado en Riobamba, trató de llenar el vacío de capacitación a nivel artesanal para los jóvenes, pero a pesar de que querían ofrecer su ayuda no contaban con la materia prima y las herramientas de trabajo necesarias.

Los directivos de OSCUS, después de varios análisis decidieron conformar una Cooperativa de ahorro y crédito para de esta manera apoyar a los grupos artesanales de la provincia. La decisión fue llevada a cabo debido a que el sector financiero tradicional no brindaba el apoyo necesario para las iniciativas artesanales porque no contaban con suficiente respaldo económico y patrimonial de este segmento poblacional. Para poder iniciar con la creación de la Cooperativa, se incentivó a los alumnos del centro artesanal a tener una visión comunitaria y solidaria.

Al momento de definir el nombre de la institución, varios nombres empezaron a proponerse, una alternativa era el de denominarle a la Cooperativa como "OSCUS", pero en la ciudad de Ambato había ya una Cooperativa con este nombre, además debía llevar un nombre que sea propio para toda la ciudad y la provincia también. Posteriormente se planteó el nombre de "Chimborazo", pero una mutualista llevaba ya ese nombre. Los directivos buscaban que la Cooperativa tenga un sentido de pertenencia para la población, y por esta razón bautizaron a la Cooperativa con el nombre de la ciudad, para que de esta manera sus socios sientan confianza en su propia institución.

Poco a poco la Cooperativa Riobamba abrió su radio de acción y los docentes y estudiantes de OSCUS podían invitar a que formen parte de la institución artesanos y habitantes de la ciudad. Consecutivamente se llevaron a cabo los trámites necesarios ante el Ministerio de Bienestar Social y finalmente el 12 de octubre de 1978 la Cooperativa Riobamba obtuvo su personería jurídica. Las actividades de la Cooperativa se iniciaron con operaciones de ahorro y crédito para la población chimboracense, se procuraba en toda actividad ganar la confianza de la colectividad, pues a la gente le costaba mucho volver a confiar en instituciones financieras por la crisis que en el pasado las entidades financieras sufrieron.

En el año 1985, la Cooperativa presentaba problemas contables, de dirección, y una administración concentrada. Ante esto, el Ministerio de Bienestar Social estableció la intervención para abril de 1985 con la disposición de liquidarla si no se hallaba viabilidad a la existencia de la entidad. Durante el período de intervención, la Cooperativa mejoró especialmente en la organización interna, en la contabilidad, en la administración y sobre todo logró que los socios detengan el retiro de sus dineros y empiecen a ahorrar.

El grupo interventor, demostró un buen desempeño durante este proceso, por este motivo, la Asamblea de socios solicitó que el interventor del Ministerio de Bienestar Social aceptara desempeñarse como Gerente, para que haya continuidad en la reactivación de la entidad.

Es así que luego de un proceso de intervención por parte del Ministerio de Bienestar Social, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, inicia su fase de consolidación y expansión, cuando el propio interventor de la Cooperativa asume el mando en la organización y reenfoca su acción hacia el beneficio de sus asociados.

A través del tiempo sus socios han demostraron con depósitos y operaciones crediticias su confianza en el renacer de la Cooperativa, credibilidad que se ha mantenido hasta la presente fecha, convirtiendo a la institución en la primera y más sólida cooperativa de ahorro y crédito de la Provincia de Chimborazo.

La Cooperativa nació con el objetivo claro de democratizar y profundizar los servicios financieros para amplios sectores de la población sin acceso a ellos, fundamentada en los principios de colaboración y solidaridad, con el objetivo de impulsar el desarrollo de los asociados y de la comunidad.

4.2.1.2 Misión

Impulsar el desarrollo socio económico de nuestros asociados y la comunidad a través de servicios financieros de calidad, con personal comprometido y sustentado en los principios y valores cooperativos.

4.2.1.3 Visión

Seremos una Institución Cooperativa financieramente sólida, con amplia cobertura, enfoque de Responsabilidad Social y siendo parte activa del desarrollo de la Economía Popular y Solidaria.

4.2.1.4 Objetivo social

El objetivo social de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, es promover e impulsar la economía social y solidaria, fomentar el desarrollo social y económico de sus asociados y de la comunidad, democratizando y profundizando los

servicios financieros para amplios sectores de la población ecuatoriana que no tienen acceso a éstos, contribuyendo de esta manera a forjar un mejor futuro para sus socios, su familia y la comunidad. (COAC Riobamba Ltda., 2012).

4.2.1.5 Forma de sociedad

La “Financiera Popular” como también se le conoce a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, es una entidad de intermediación financiera dedicada a la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro y certificados de depósito a plazo fijo; y el otorgamiento de créditos en su mercado de influencia, satisfaciendo de esta manera las demandas de créditos vinculados a actividades de agricultura, artesanía, consumo, comercio, vivienda y microempresa, fomentando el progreso y desarrollo de la comunidad.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, es una organización sin propósito de lucro, con personería jurídica de derecho privado, que procura mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua de sus miembros, el servicio inmediato de éstos. La institución efectúa labores de intermediación financiera mediante la captación de recursos de sus socios y clientes a través de libretas de ahorro y certificados de depósito a plazo fijo; al mismo tiempo, otorga servicios de crédito en su mercado de influencia, para satisfacer las demandas de créditos vinculadas a actividades de consumo, comercio y micro fundamentalmente.

4.2.1.6 Capital social

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, está formada por capital social que pertenece a todos sus asociados, la institución no tiene ni dueños ni accionistas absolutos, los socios que forman parte de la Cooperativa son los dueños de esta institución. Su capital social inició con 630 sucres; después de 37 años cuenta con un capital social, a noviembre del 2015 de 19`295.654,64 de dólares.

4.2.1.7 El control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador

En 1986 la Junta Monetaria decide que las cooperativas de ahorro y crédito debían pasar al control de la SBS. La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, ante este decreto no tenía carta de existencia puesto que el Ministerio de Bienestar Social le negaba a darle dicha carta.

Por este motivo no podía funcionar con normalidad, después se acudió a la SBS para poder continuar con su funcionamiento, pero este organismo también se negó a reconocer a la Cooperativa debido a que ellos no intervinieron en el proceso de intervención.

Con todos estos antecedentes la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, inició varias gestiones en conjunto con sus directivos y socios para que el organismo de control abalice su normal funcionamiento, gracias a todas las acciones que se llevaron a cabo, la Cooperativa ingresa al control de la SBS.

La Dirección Nacional de Cooperativas en 1992 por encargo de la SBS, estuvo a cargo de la recalificación de las cooperativas de ahorro y crédito, esta medida fue llevada a cabo porque en el país habían más de 120 entidades bajo su control, pero en su mayoría eran entidades medianas y pequeñas, y un porcentaje bajo de cooperativas eran grandes. Mediante un análisis resolvieron que no era necesario que todas las instituciones debían estar bajo su control y que únicamente las cooperativas que tengan una representatividad adecuada en volúmenes de capital, solvencia y capacidad de administración eran las que debían estar bajo el control de la SBS.

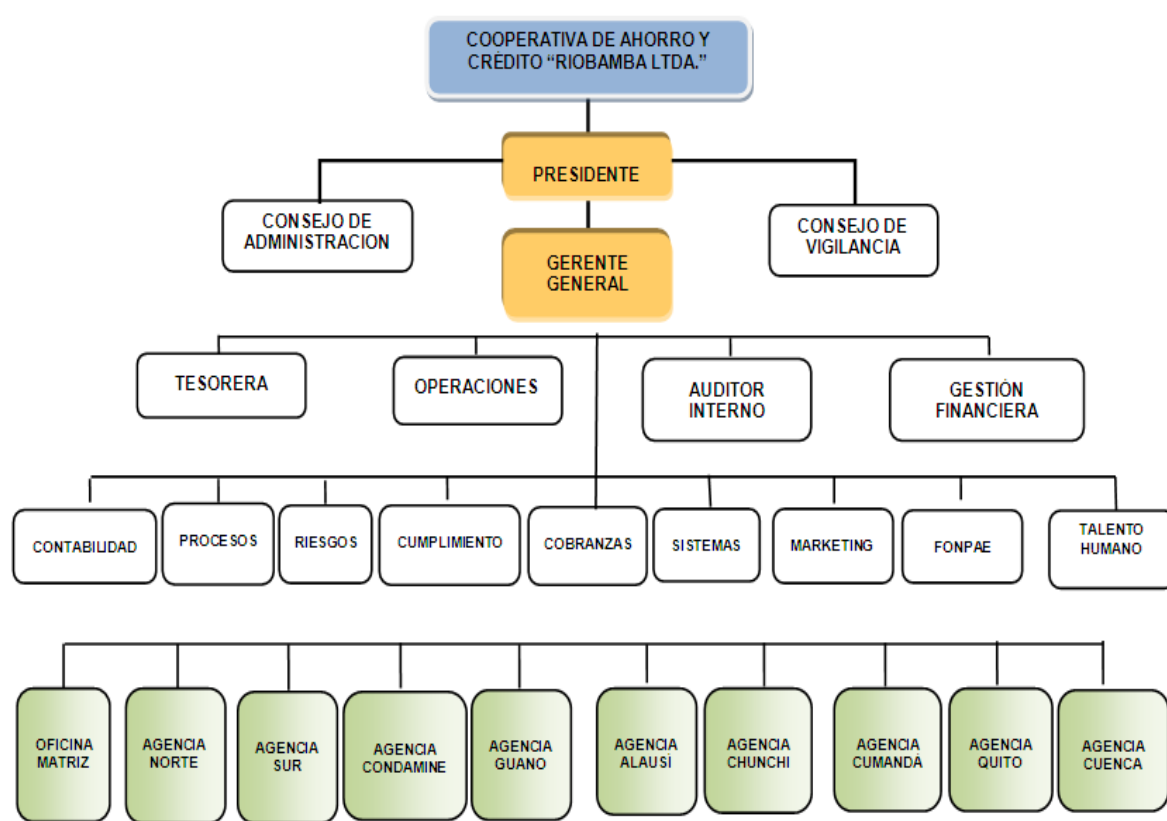
Una vez llevado a cabo el análisis, la SBS anuncio que únicamente 22 Cooperativas quedarían bajo su control, en esta lista no constaba la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, pues el organismo de control concluyó de la institución no tenía el capital mínimo requerido. Los directivos y trabajadores de la Cooperativa acudieron a la SBS para pedir una prórroga de seis meses para que la institución pueda cumplir con el capital mínimo, la SBS aceptó conceder el plazo debido a que si cumplían con los otros requisitos.

Todos los esfuerzos llevados a cabo por el personal de la Cooperativa dieron sus frutos y en febrero de 1993 la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, logró obtener el capital requerido, e inmediatamente la SBS inicio el respectivo análisis y tomó la decisión de colocar a esta Cooperativa en la lista de las 23 cooperativas de ahorro y crédito controladas por la SBS, hasta diciembre de 2012, estaba bajo la supervisión de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Se rige por las normas de la Ley General de Instituciones Financieras y el Reglamento de Operación emitido por las Instancias de Control y Supervisión mediante Decreto Ejecutivo No. 354. Desde el ingreso de la Cooperativa “Riobamba Ltda.”, al control de la SBS, la entidad entra en una fase de expansión y desarrollo al incrementar los puntos de servicio, consolidar su estructura económica y financiera ubicándose en el quinto lugar en el ranking de las Cooperativas controladas por la Superintendencia de Bancos.

4.2.1.8 Estructura organizacional

GRÁFICO 39: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COAC "RIOBAMBA LTDA".



Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Archivos de la COAC “Riobamba Ltda.”

La estructura organizacional, sirve para que la Cooperativa establezca sus puntos de desarrollo, mediante la cual se acuerda que las labores desempeñadas por los trabajadores son divididas, coordinadas y controladas, pero resalta que todos los integrantes de la Cooperativa trabajan de manera conjunta para lograr los objetivos planteados de manera óptima.

La Cooperativa está conformada por la Asamblea General, el Consejo de Administración, Presidente, Comité de Auditoría, Comité de Crédito, Gerente General, quienes son los encargados de que se cumplan con todos los objetivos y metas trazadas por la institución cuidando siempre que los principios del cooperativismo se cumplan y que todas las actividades se realicen con absoluta transparencia y responsabilidad.

Es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, mantenga y fortalezca sus reservas de liquidez ya que le permitirán enfrentar cualquier evento externo que pueda afectar la operaciones de la institución; con respecto al crédito es importante continuar fortaleciendo su concesión con la finalidad de mejorar la estructura financiera y resultados, para lo cual es necesario profundizar el otorgamiento de crédito y analizar la posibilidad de contar con nuevas herramientas tecnológicas que apoyen la gestión que realiza el área de crédito.

Dentro del sistema financiero a nivel nacional, la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, ha ido desenvolviéndose con resultados positivos, por esto que se ha convertido en representativa entre todo el sistema cooperativo.

4.2.1.9 Productos

Los productos y servicios micro financieros ofertados por la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, son en base a las necesidades de sus socios.

A continuación se presentan los diversos servicios que se ofertados:

4.2.1.9.1 Productos del Pasivo

- Cuenta de Ahorros: el socio cuenta con los siguientes beneficios: disponibilidad inmediata de dinero cuando posea un buen nivel de liquidez, no existe costo de apertura y mantenimiento, capitalización mensual de intereses.
- Certificado de Depósito a Plazo Fijo: la filosofía de la Cooperativa es retribuir la confianza de sus asociados, a través de una tasa de interés competitiva y garantizar la completa seguridad de los depósitos captados. Por esto ofrece Certificados de Depósito a Plazo Fijo en plazos mayores a 31 días.

- Manejo de Fondos - Ahorro de Cesantía: la Cooperativa ofrece a sus asociados un producto especial de Ahorro Cesantía, programando los aportes en forma mensual, valores que reciben una tasa preferencial de interés y garantizando su completa seguridad.

4.2.1.9.2 Productos del Activo

Los créditos otorgados por la institución se prestan a tasas de interés competitivas y a plazos acordes a la necesidad de sus socios.

- **Créditos Institucionales:** Son créditos que se celebran mediante un contrato entre entidades legalmente establecidas y el pago de estos créditos se hace mediante descuento de Rol de Pagos.
- **Créditos Administrativos:** Los trabajadores firman un contrato crediticio conjuntamente con el representante legal de la institución, el respaldo del crédito es el Rol de Pagos, mediante el cual se descuenta mensualmente las cuotas correspondientes. El valor máximo de estos créditos es de \$80.000.
- **Créditos de Consumo:** Se otorga a los socios que sean capaces de mediante su trabajo puedan satisfacer de manera inmediata sus necesidades mediante el recibimiento de su sueldo. El monto máximo del crédito para consumo es de US \$80.000, los plazos a los que se concede, son en base a la capacidad de pago del socio el plazo máximo a los que se otorga es 120 meses. Los créditos de consumo tienen por destino la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, la adquisición, construcción, mejora de vivienda, y de aquellos que presentan garantía hipotecaria, cuyo bien inmueble no es propietario; dependiendo el tipo de crédito.
- **Créditos para Vivienda:** Este crédito está destinado para los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, que quieran adquirir una vivienda o también deseen mejorarla. La tasa de interés que se aplica a este crédito es privilegiada y también se brinda la facilidad de que los socios paguen hasta en 10 años de acuerdo a la capacidad económica que posean los socios.

El monto máximo que se concede es de \$80.000 con una garantía hipotecaria que puede ser un terreno o vivienda en perímetros urbanos, hasta el 70% del valor del avalúo; una vez que se otorga el crédito, el socio puede hacer abonos al capital o también puede pagar anticipadamente la deuda.

- **Crédito Comercial:** Se destina a las personas que necesiten financiar actividades productivas propias de su economía, tales como: proyectos de inversión, activos fijos, para que puedan mejorar e impulsar sus propios negocios; el monto del crédito comercial es de hasta US \$80.000, el plazo máximo que se da para poder devolver la deuda es de 120 meses. Estos créditos son aplicables tanto para capital de trabajo como compra de activos fijos.
- **Microcréditos:** Son créditos que se caracterizan por ser ágiles en su acceso ya que pueden darse en montos máximos de \$ 20.000, con un plazo hasta 48 meses, son destinados a las microempresas. Cuando se piden montos mayores, se necesita el respaldo de una hipoteca y se puede conceder hasta \$ 70,000; con el plazo máximo de 60 meses. Los microcréditos que la Cooperativa ofrece fomentan actividades comerciales, productivas o de servicios, los socios ocupan el dinero obtenido para financiar el capital de trabajo y el activo fijo de las microempresas. Este producto apoya en el progreso de los negocios de los asociados incrementando su bienestar económico y social.

4.2.1.9.3 Pagos y transferencias

- **Pago de Nóminas de Personal:** en la Cooperativa se realiza el pago de nóminas de personal, mediante un servicio personalizado, y también se brindan sociales de la Cooperativa.
- **Tarjeta de Cajero Automático:** mediante una Red de Cajeros Automáticos a nivel nacional, los socios pueden efectuar sus transacciones de manera más fácil las 24 horas del día, los 365 días del año.
- **Beneficios Sociales creados para su necesidad:** la Cooperativa brinda a sus socios atención médica gratuita, seguro de desgravamen y asesoría en Proyectos de Inversión.

- **Garantía Cooperativa:** dirigido a socios o instituciones que celebran contratos con el sector público o privado que involucre la construcción o provisión de bienes o servicios, y, que se interesan en obtener una Garantía para respaldar su cumplimiento.

4.2.1.9.4 Precio

La Cooperativa, para fijar sus tasas de interés, toma como referencia la tasa efectiva máxima del Banco Central del Ecuador. La tasa de interés podrá ser diferente de acuerdo a las características de los distintos productos, considerando como parámetros: el producto, el monto, plazo, destino, el tipo de garantía, o la fuente de los recursos.

4.2.1.9.5 Plaza

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, inició sus actividades en la ciudad de Riobamba, y es ahí donde funciona su oficina matriz, pero ante el incremento de socios en diferentes sectores, la entidad ha incrementado su número de oficinas, hoy en día adicionalmente posee tres agencias más, en cuatro cantones de la provincia de Chimborazo la entidad cuenta con agencias, y fuera de la provincia tiene tres oficinas en las ciudades de Quito y Cuenca. (COAC Riobamba Ltda., 2012)

- **Oficina Operativa Alausí – Chunchi - Cumandá:** La COAC Riobamba Ltda., a través de las oficinas Alausí, Chunchi y Cumandá, viene prestando sus servicios a varios cantones de la zona sur de la Provincia de Chimborazo. Uno de los servicios más promocionados en esta zona es el Microcrédito, orientado especialmente a las reactivaciones productivas de pequeños y medianos agricultores, ganaderos y comerciantes.
- **Oficina Operativa Norte –Riobamba:** Como consecuencia del incremento considerable y gran demanda de préstamos en la Oficina Matriz, se decidió descentralizar todas las operaciones; es así que se crea la Oficina Norte, en un sector comercial de la ciudad de Riobamba.
- **Oficina Operativa Guano:** la Cooperativa abre las puertas de la Oficina Guano. Los créditos son dirigidos especialmente a los sectores productivos: agricultura, ganadería, pequeña industria, artesanía, comercio, consumo y vivienda.

- Oficina Operativa Sur –Riobamba: La ubicación de la oficina es frente a la COAC “Riobamba Ltda.”, Municipal Mercado de Productores Agrícolas "San Pedro de Riobamba", uno de los productos crediticios más solicitados es el microcrédito destinado para actividades productivas.
- Oficina Operativa la Condamine – Riobamba: Con el fin de profundizar su presencia y servicio a la ciudad de Riobamba, la Cooperativa apertura esta oficina operativa en el Centro Comercial La Condamine para atender las demandas de productos micro financieros suscitadas por los socios, que en su mayoría se dedican al comercio.
- Oficina Operativa Mercado Dávalos – Riobamba: La demanda de la actividad micro financiera en la ciudad de Riobamba, cada vez ha ido en aumento, ante esta demanda la Cooperativa abre una sucursal en el Mercado Dávalos, destinando sus productos principalmente a actividades comerciales.
- Oficinas Operativas Cuenca Centro y Arenal: Las sucursales en Cuenca han recibido la aceptación de la comunidad y en especial de los microempresarios de los diferentes centros comerciales y mercados de la localidad; la Cooperativa Riobamba Ltda. ha logrado insertarse en el mercado cuencano, constituyéndose en una alternativa de servicio financiero que prioriza la atención a los sectores productivos.
- Oficina Operativa Quito: La oficina está ubicada en un popular sector de la capital como es La Magdalena, en este sector los socios se dedican a las actividades comerciales, lo que ha permitido que la Cooperativa enfoque sus productos hacia esta actividad.

4.2.1.9.6 Promoción de la COAC “Riobamba Ltda.”

La Cooperativa Riobamba Ltda., realiza constantemente actividades para promocionar sus servicios micro financieros hacia la población, estas actividades son llevadas a cabo para poder cubrir las plazas de mercado existentes. Las actividades que realiza la institución son:

- Radio, televisión y prensa escrita: publicidad en los principales medios de comunicación del sector.
- Vallas publicitarias: colocación de vallas publicitarias en puntos estratégicos.
- Volantes informativos: se realizan volantes informativos acerca de sus servicios financieros y de la información estadística mensual. Esta publicidad consiste en la visita puerta a puerta para dialogar tanto con los socios como con los no socios.
- Rifas: para premiar la confianza de los socios, la Cooperativa realiza rifas. Éstas son realizadas año a año como incentivo para los socios.
- Entrega de kits escolares para los niños socios: en los meses de septiembre, previo al inicio del periodo escolar, la institución obsequia a los niños cuenta ahorristas un kit escolar, pero también se les entrega este kit aquellas escuelas de escasos recursos económicos.
- Entrega de fundas de caramelos: en época navideña, la Cooperativa llega a sus socios con fundas de caramelos, también se brinda caramelos a diversas instituciones que piden para poder agasajar a los niños.

4.2.1.9.7 Pensamiento Estratégico.

A continuación se identifica los componentes del pensamiento estratégico que es la base del direccionamiento estratégico conceptualizado como la forma en que las directivas de la Cooperativa planean la organización a un horizonte de tiempo determinado:

GRÁFICO 40: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Martínez. Jorge. La Planeación Estratégica.

4.2.1.9.8 Formato de Evaluación Direccinamiento Estratégico


FORMATO 1: EVALUACIÓN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

<p><i>Seguimos siendo la mejor Cooperativa del Ecuador!!</i></p> <p>RIOBAMBA Ltda. Cooperativa de Ahorro y Crédito</p>			
OBJETIVO: Identificación de la existencia de finalidades y propósitos en la COAC “Riobamba Ltda.”			
INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIÓN
Objetivos definidos para un largo plazo			

Estrategias de supervivencia.			
Estrategias de crecimiento.			
Estrategias de perdurabilidad.			
Estrategias de sostenibilidad.			
Estrategia de servicio a sus clientes.			
Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria			
Misión			
Visión			
Políticas Organizacionales			
Valores			
Macro procesos que debe incluir la gerencia en su direccionamiento estratégico			
Cadena de Valor			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Aplicado por:

Elaborado por: Evelyn Chávez.

4.2.1.9.9 Aplicación formato de Evaluación Direccionamiento Estratégico

			
OBJETIVO: Identificación de la existencia de finalidades y propósitos en la COAC “Riobamba Ltda.”			
INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIÓN
Objetivos definidos para un largo plazo			Consta en el POA
Estrategias de supervivencia.			Consta en el POA
Estrategias de crecimiento.			Consta en el POA
Estrategias de perdurabilidad.			Consta en el POA
Estrategias de sostenibilidad.			Consta en el POA
Estrategia de servicio a sus clientes.			Consta en el POA
Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria			No consta en ningún documento
Misión			Consta en el POA
Visión			Consta en el POA
Políticas Organizacionales			Consta en el POA
Valores			Consta en el POA
Macro procesos que debe incluir la gerencia en su direccionamiento estratégico			Consta en el POA
Cadena de Valor			Identifica en sus estrategias
Elaborado por: E.K.C.H.S	Revisado por: F.F.E.P	Aprobado por: F.F.E.P	Aplicado por:

La Cooperativa Riobamba, con el apoyo constante de sus socios ha logrado mantener año tras año un crecimiento sostenido tanto en el ámbito económico como financiero, logrando consolidarse como la herramienta fundamental para el impulso del desarrollo social y económico del país y sobre todo de la provincia de Chimborazo.

La institución al brindar servicios micro financieros, busca profundizar la verdadera economía solidaria que el país necesita, para lograr que toda la población en su conjunto forme parte del sistema financiero.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, en sus 37 años de prestar servicios micro financieros y sociales, cuenta con una importante participación en la provincia de Chimborazo alcanzando el 44.51% en el mercado de captaciones y el 39.19% en el mercado de colocaciones, por lo que es considerada la entidad financiera más grande de la provincia de Chimborazo, es la Cooperativa líder en el segmento de las microfinanzas, pues sus socios reconocen su solidez, transparencia y seguridad.

La fortaleza más valiosa de la institución, es la confianza y el apoyo de las familias asociadas; el sentido de pertenencia a su organización, ha permitido integrar a más de ochenta mil familias, la importante participación de sus asociados, quienes, aunque con dificultades y sacrificios han implementado una cultura del ahorro, la cual ha sido la clave para constituir un patrimonio que sobrepasa los ciento ochenta millones de dólares en activos. Los servicios micro financieros de la institución se han extendido tanto a los sectores populares del campo y de la ciudad y por eso muchas familias han llegado a confiar en la credibilidad de la institución.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, es la máxima representante de la economía social y solidaria en el sistema cooperativo de Chimborazo, ya que sus actividades financieras se enfocan a los microcréditos y esto le ha permitido tener el 67% de este mercado. La institución durante su existencia ha demostrado brindar servicios micro financieros eficientes y oportunos gracias a la planificación estratégica que posee, mantienen una estrecha vinculación con sus socios y la comunidad.

Bajo el compromiso de misión social, se involucra en la entrega de útiles escolares a los alumnos de escuelas de bajos recursos económicos, también hace la entrega de funda de caramelos en la época navideña; con todas las actividades que la institución realiza a nivel social, ha logrado altos niveles de crecimiento generando así confianza entre sus socios. El direccionamiento estratégico en la COAC “Riobamba Ltda.”, es el proceso a través del cual la dirección decide los objetivos generales, los recursos que han de utilizarse para conseguirlos y los criterios a seguir para la utilización de estos recursos, dentro de este proceso de planificación, tiene un papel fundamental el proceso presupuestario, no sólo para prever el futuro sino también para controlar y evaluar la gestión de todos los responsables y tomar las medidas correctoras pertinentes para mejorar la gestión.

Tradicionalmente, los presupuestos se utilizaban para calcular y autorizar los costos, pero es más útil y constructivo considerar los presupuestos como medio de conseguir el uso más efectivo y provechoso de los recursos de la COAC “Riobamba Ltda.”.

El direccionamiento estratégico en la COAC “Riobamba Ltda.”, se interrelaciona con la Planificación anual o de gestión que cubre el período de un año e intenta asegurar que tanto a nivel global como de departamentos, alcance todos los objetivos marcados lo más eficaz y eficientemente posible; se establecen objetivos cualitativos y cuantitativos, referidos a parámetros susceptibles de evaluación y control posterior.

4.2.2 Procesos administrativos

Los procesos administrativos están relacionados con la Planeación, Organización, Dirección y Control, convirtiéndose de ésta manera en una herramienta de proyección para la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”:

- La Planeación: Es conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades, establecer objetivos y dar una adecuada organización. El presupuesto por si solo es un plan cuantitativo que anticipa las acciones que deben desarrollarse, aunque los resultados que se obtengan dependerán de la calidad de la información histórica, tanto financiera como estadística, ya que a partir de estos resultados pasados proyectar los resultados futuros.
- La Organización: Es estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos humanos y materiales buscando eficiencia y productividad. Después de haber establecido los objetivos generales de la COAC “Riobamba Ltda.”, se formulan los objetivos de cada área funcional. Lo anterior facilita determinar el desarrollo de las actividades para cada área y el alcance de los objetivos particulares. Además permite un verdadero engranaje entre todas las funciones, como consecuencia de la interdependencia entre las diferentes áreas de la Cooperativa
- La Coordinación: Es buscar equilibrio entre los diferentes departamentos y secciones de la COAC “Riobamba Ltda.”, contribuye a lograr el equilibrio en la elaboración de los presupuestos, ya que para elaborar el presupuesto de un área es necesario tomar información de las otras áreas, en virtud de la interdependencia.

- La Dirección: Es guiar las acciones de los subordinados según los planes estipulados; el presupuesto es una herramienta importante en la toma de decisiones y cumplimiento de políticas y visionar las actividades de la COAC “Riobamba Ltda.”.
- El Control: Es medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y busca correctivos en las variaciones; la acción controladora de los presupuestos es innegable, es el mecanismo que permite comparar lo presupuestado con lo ejecutado, y da pie al análisis de las variaciones que se hayan presentado con la finalidad de adoptar las medidas correctivas. El presupuesto permite adoptar soluciones a tiempo, es decir antes que sean irreversibles para la COAC “Riobamba Ltda.”.

GRÁFICO 41: PROCESOS ADMINISTRATIVOS

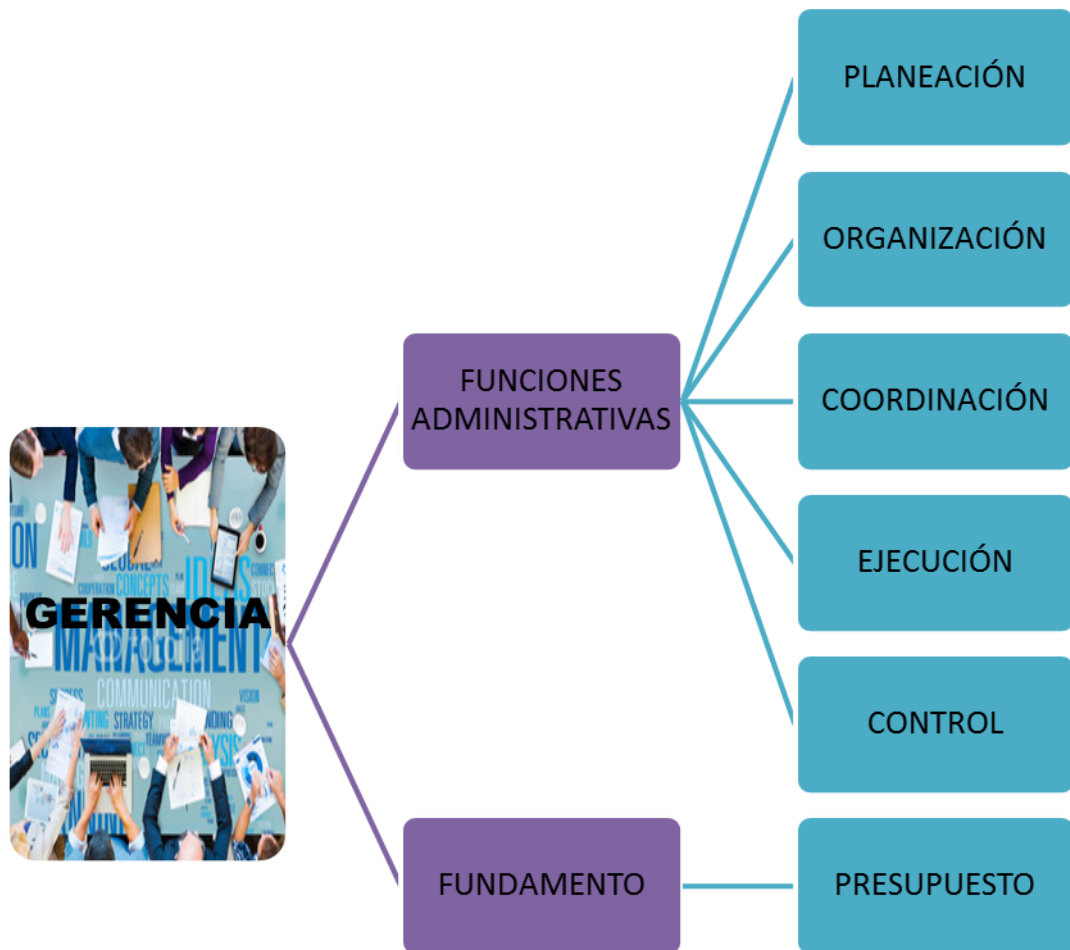


Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Presentación Suarez, María.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, está expuesta a variables que no son controlables y de una u otra manera afectan sus planes y proyecciones futuras, el ingreso de nueva competencia, las políticas gubernamentales en materia económica, tributaria y laboral, la crisis económica local, provincial, nacional y mundial, entre otras, hacen que la incertidumbre forme parte del entorno financiero.

GRÁFICO 42: PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PRESUPUESTO




Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Rivas, Juan Manuel. La Administración Presupuestaria.

El fin principal del presupuesto es buscar la maximización de las utilidades, obteniendo las mejores tasas de rendimiento sobre la inversión de capital, buscando de ésta manera el cumplimiento de las expectativas de los socios, cuantificando los objetivos, planes y metas de acción en el futuro interrelacionando las diferentes áreas de la COAC “Riobamba Ltda.”.

4.2.2.1.1 Formatos de Evaluación Procesos Administrativos


FORMATO 2: EVALUACIÓN PROCESOS ADMINISTRATIVOS

				
OBJETIVO: Identificación de la existencia de finalidades y propósitos en la COAC “Riobamba Ltda.”				
PROCESO	INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIÓN
Planeación	Conoce el camino a seguir			
	Interrelaciona actividades			
	Establece objetivos			
	Se relaciona con la estructura organizacional			
	Maneja un presupuesto			
	Calidad de información financiera y estadística histórica			
	Proyecciones			
	Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria			
Organización	Estructura técnica			
	Identificación de funciones y actividades de los recursos humanos y materiales			
	Eficiencia adecuada			
	Productividad adecuada			
	Objetivos por área funcional			
	Determina el desarrollo de las actividades para cada área			
	Determina el alcance de los objetivos por área			
	Interdependencia entre las diferentes áreas de la Cooperativa			
	Maneja presupuestos por área y consolidados			
	Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria			
Coordinación	Equilibrio entre departamentos y secciones			
	Equilibrio en la elaboración de los presupuestos			
	Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria			

Dirección	Guía las acciones de los subordinados según los planes estipulados.			
	El presupuesto es una herramienta importante en la toma de decisiones			
	El presupuesto es una herramienta importante en el cumplimiento de políticas			
	Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria			
Control	Medición del cumplimiento de los propósitos, planes y programas.			
	Se cumplen y busca correctivos en las variaciones.			
	La acción controladora de los presupuestos			
	Comparación de lo presupuestado con lo ejecutado.			
	Análisis de las variaciones que se hayan presentado			
	Adopción de las medidas correctivas.			
	El presupuesto permite adoptar soluciones a tiempo.			
	Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria			
	Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Aplicado por:	

Elaborado por: Evelyn Chávez.

4.2.2.1.2 Aplicación del formato de Evaluación Procesos Administrativos

				
OBJETIVO: Identificación de la existencia de finalidades y propósitos en la COAC “Riobamba Ltda.”				
PROCESO	INDICADORES	SI	NO	OBSERVACIÓN
Planeación	Conoce el camino a seguir	SI		
	Interrelaciona actividades	SI		
	Establece objetivos	SI		
	Se relaciona con la estructura organizacional	SI		
	Maneja un presupuesto	SI		
	Calidad de información financiera y estadística histórica	SI		
	Proyecciones	SI		
	Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria		NO	
Organización	Estructura técnica	SI		
	Identificación de funciones y actividades de los recursos humanos y materiales	SI		
	Eficiencia adecuada	SI		
	Productividad adecuada	SI		
	Objetivos por área funcional	SI		
	Determina el desarrollo de las actividades para cada área	SI		
	Determina el alcance de los objetivos por área	SI		
	Interdependencia entre las diferentes áreas de la Cooperativa	SI		
	Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria		NO	
	Maneja presupuestos por área y consolidados	SI		
		SI		
Coordinación	Equilibrio entre departamentos y secciones	SI		
	Equilibrio en la elaboración de los presupuestos	SI		
	Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria		NO	

Dirección	Guía las acciones de los subordinados según los planes estipulados.			
	El presupuesto es una herramienta importante en la toma de decisiones			
	El presupuesto es una herramienta importante en el cumplimiento de políticas			
	Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria			
Control	Medición del cumplimiento de los propósitos, planes y programas.			
	Se cumplen y busca correctivos en las variaciones.			
	La acción controladora de los presupuestos			
	Comparación de lo presupuestado con lo ejecutado			
	Análisis de las variaciones que se hayan presentado			
	Adopción de las medidas correctivas.			
	El presupuesto permite adoptar soluciones a tiempo			
	Maneja estrategias para el proceso presupuestario			
	Maneja estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria			
Elaborado por: E.K.CH.S	Revisado por: F.F.E.P	Aprobado por: F.F.E.P	Aplicado por:	

El Presupuesto permite mantener un plan de operaciones en límites razonables, actúa como mecanismo de acción en la revisión de los objetivos, políticas, estrategias, facilita la cuantificación en términos financieros de los planes de gestión, controla la ejecución presupuestal y sirve como base comparativa entre lo ejecutado y lo planeado para determinar las variaciones, sus causas y tomar nuevas decisiones que redireccionen los planes y programas.

El presupuesto en la COAC “Riobamba Ltda.”, es la herramienta de planeación y control de la organización, que le ayuda en cierta medida disminuir el riesgo de la inversión, planeando con anticipación las actividades que le van a permitir su sostenibilidad en un mercado cada día más competitivo y con mayor incertidumbre.

Los objetivos principales del sistema presupuestario en la COAC “Riobamba Ltda.”, son los siguientes:

- Coordinar los objetivos generales de la dirección con los objetivos específicos de cada departamento de la COAC “Riobamba Ltda.”.
- Informar la situación y evolución de la COAC “Riobamba Ltda.”
- Controlar si los objetivos presupuestarios se han alcanzado o no.
- Incentivar, ya que los presupuestos son una medida de evaluación de la actuación de cada responsable y deben ser utilizados para motivar hacia el logro de los objetivos y estrategias.
- Tomar las medidas correctoras necesarias para mejorar la gestión.

4.2.3 Pronósticos de flujos de efectivo

La planeación financiera y los procesos de control se encuentran íntimamente relacionados con la planeación estratégica, la planeación y control financiero en la COAC “Riobamba Ltda.”, implican el empleo de proyecciones que toman como base las normas y el desarrollo de un proceso de retroalimentación y de ajuste para incrementar el desempeño. Los resultados que se obtienen de la proyección de todos estos elementos de costos se reflejan en el estado de resultados presupuestado, que se presenta a continuación:

Los Intereses e Ingresos por Servicios permiten considerar los diversos tipos de inversiones que se necesitan para elaborar los productos (cartera, servicios y otros). Estas inversiones, más el balance general, proporcionan los datos necesarios para desarrollar la columna de los Activos del Balance General.

El Flujo de Caja de COAC “Riobamba Ltda.”, juega un papel muy importante, al ser neto y positivo indica que la cooperativa tiene un financiamiento suficiente y no amerita un financiamiento adicional. El flujo de efectivo es el elemento esencial para los pronósticos financieros porque partiendo de él se realizarán las proyecciones en miras a lograr el objetivo o meta final la Rentabilidad económica y social.

Los pronósticos financieros son la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, en el campo de las finanzas, basándose en análisis y en consideraciones de juicio, existiendo dos características o condiciones inherentes a los pronósticos, primero, se refieren siempre a eventos que se realizaran en un momento específico en el futuro; por lo que un cambio de ese momento específico, generalmente altera el pronóstico y en segundo lugar, siempre hay cierto grado de incertidumbre en los pronósticos; si hubiera certeza sobre las circunstancias que existirán en un tiempo dado, la preparación de un pronóstico sería trivial.

Existen diferentes criterios para clasificar los métodos de pronóstico, la COAC “Riobamba Ltda.”, utiliza el método histórico que son aquellos que se basan en eventos pasados, con lo cual se minimiza la intranquilidad relacionada con el hecho de basarse solo en opiniones personales. Cualquier pronóstico acerca de los requerimientos financieros implica determinar qué cantidad de dinero necesitará la durante un periodo específico, determinar qué cantidad de dinero generará internamente durante el mismo periodo y sustraer los fondos generados de los fondos requeridos para determinar los requerimientos financieros externos.

El flujo de efectivo proveniente de las actividades operativas, da como resultado el efectivo neto proporcionado para las actividades operativas y del flujo de efectivo proveniente de las actividades de inversión, se sustraen los gastos de Capital, dando como resultado el efectivo neto usado en las actividades de inversión; menos los fondos provenientes de la emisión de deudas a largo plazo y dividendos pagados, resulta el incremento neto de efectivo y equivalentes de efectivo del inicio y del final de año.

La preparación del pronóstico financiero, generalmente comienza con un pronóstico de los Intereses e Ingresos por Servicios de la COAC “Riobamba Ltda.”; tanto en términos de unidades como de dólares, para varios periodos futuros.

Para los pronósticos financieros se emplea el método de porcentaje de incremento o decremento histórico de las Cuentas de Ingresos: Ingresos por Interés, Ingresos por Servicios y Otros Ingresos que lo realiza automáticamente el programa Informático con el que se elabora los presupuestos y los pronósticos financieros.

4.2.4 Análisis de variaciones

Los análisis económicos que realiza la COAC “Riobamba Ltda.”, es generalizada en el sistema cooperativo y financiero ecuatoriano, se realiza comparando los resultados reales alcanzados con los previstos, según su Plan Operativo Anual Consolidado, y se fortalece con una comparación histórica, permitiendo la toma de decisiones.

La COAC “Riobamba Ltda.”, usa la técnica del Análisis de las Variaciones a partir del desarrollo de un Presupuesto Flexible de forma automatizada a través de un programa informático que unifica los presupuestos de cada agencia y de la matriz, permitiendo a la Gerencia identificar las causas de las desviaciones entre lo obtenido y lo previsto y evaluar el desempeño de sus colaboradores.

La variación es la diferencia entre un resultado real y una cantidad presupuestada, la cantidad presupuestada es un punto de referencia a partir del cual se pueden hacer comparaciones. Una variación favorable (F) es una variación que incrementa la utilidad en operaciones en relación con la cantidad presupuestada. Una variación desfavorable (D) es una variación que disminuye la utilidad en operaciones en relación con la cantidad presupuestada.


Una variación de eficiencia es la diferencia entre la cantidad real usado y la cantidad presupuestada por el precio presupuestado. Es necesario enfatizar que las variaciones no son un fin en sí mismo, una variación favorable no necesariamente significa que algo bueno ha sucedido y una variación desfavorable tampoco que algo malo ha ocurrido. Variaciones dicen que algo es diferente de lo que fue esperado y depende de los controladores y gerentes, determinar que debe hacerse al respecto.

Un uso fundamental del análisis de variaciones es en la evaluación del desempeño y en ellos existen dos atributos del desempeño son comúnmente medido como son:

- Eficacia: el grado en el cual un determinado objetivo o meta se alcanza o es cumplido.
- Eficiencia: la cantidad relativa de input (entrada) usada para alcanzar un determinado nivel de output (salida).

A continuación se presenta el cuadro de variaciones:

FORMATO 3: ANÁLISIS DE VARIACIONES BALANCE GENERAL

								
CÓDIGO	CUENTA	PRESUPUESTO A DIC - 15	REAL A DIC - 15	VARIACIÓN	%	VAR. POSITIVA	VAR. NEGATIVA	OBSERVACIÓN
1	ACTIVO	\$ 263.990.614	\$ 239.659.698	\$ -24.330.916	91		9	MÍNIMO
11	FONDOS DISPONIBLES	\$ 45.593.807	\$ 23.895.093	\$ -21.698.714	52		17	MARCADO
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	\$ 2.113.698	\$ -	\$ -2.113.698	0		100	MARCADO
13	INVERSIONES	\$ 27.569.281	\$ 27.733.399	\$ 164.118	101	1		MÍNIMO
14	CARTERA DE CRÉDITOS	\$ 180.969.425	\$ 180.250.770	\$ -718.656	100	0		MÍNIMO
16	CUENTAS POR COBRAR	\$ 1.409.693	\$ 1.411.155	\$ 1.462	100	0		MÍNIMO
17	BIENES REALIZABLES ADJUDICABLES POR PAGO, DE ARRENDAMIENTO MERCANTIL Y NO UTILIZADOS POR LA INSTITUCIÓN	\$ 38.632	\$ 37.441	\$ -1.191	97		3	MÍNIMO
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	\$ 4.743.301	\$ 4.801.643	\$ 58.342	101	1		MÍNIMO
19	OTRO ACTIVOS	\$ 1.552.777	\$ 1.530.197	\$ -22.580	99		1	MÍNIMO
2	PASIVOS	\$ 225.034.043	\$ 201.670.440	\$ -23.363.603	90		10	ACEPTABLE
21	OBLIGACIONES CON EL PÚBLICO	\$ 207.897.934	\$ 183.102.562	\$ -24.795.372	88		12	MARCADO
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	\$ 71.998	\$ 82.751	\$ 10.753	115	15		MARCADO
25	CUENTAS POR PAGAR	\$ 6.335.574	\$ 6.263.152	\$ -72.422	99		1	MÍNIMO
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 10.706.089	\$ 12.199.494	\$ 1.493.405	114	14		MARCADO
29	OTROS PASIVOS	\$ 22.447	\$ 22.480	\$ 33	100	0		MÍNIMO
3	PATRIMONIO	\$ 38.956.571	\$ 40.488.824	\$ 1.532.253	104	4		MÍNIMO
31	CAPITAL SOCIAL	\$ 19.295.655	\$ 19.360.050	\$ 64.396	100	0		MÍNIMO
33	RESERVAS	\$ 14.445.332	\$ 14.445.332	\$ -	100	0		MÍNIMO
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	\$ 9.725	\$ 9.725	\$ -	100	0		MÍNIMO
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	\$ 2.451.821	\$ 4.174.151	\$ 1.722.330	170		1	MÍNIMO
36	RESULTADOS	\$ 2.754.039	\$ 2.499.566	\$ -254.473	91		9	ACEPTABLE
	TOTAL ACTIVOS	\$ 263.990.614	\$ 239.659.698	\$ -24.330.916	91		3	MÍNIMO
	TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 263.990.613	\$ 242.159.263	\$ -21.831.350	92		8	ACEPTABLE

Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Archivos de la COAC “Riobamba Ltda.”.

Análisis:

Se identifica variaciones en todo los grupos contables a excepción de Otros Aportes Patrimoniales y Superávit por Valuaciones. La COAC “Riobamba Ltda.”, establece un margen aceptable de Variaciones hasta el 10%. Fuera del margen y considerado como MARCADO se identifica a Fondos Disponibles, Obligaciones con el Publico, Obligaciones Inmediatas, Obligaciones Financieras, entre las causas identificadas las marcadas políticas gubernamentales, la crisis económica que se evidencia con mayor fuerza en este año, aspectos que hicieron que los cuenta ahorristas no incrementen sus ahorros y que los socios no soliciten créditos. Los índices de morosidad no se incrementaron gracias a sus políticas crediticias.

FORMATO 4: ANÁLISIS DE VARIACIONES ESTADO DE RESULTADOS

								
CÓDIGO	CUENTA	PRESUPUESTO A DIC - 15	REAL A DIC - 15	VARIACIÓN	%	VARIACIÓN POSITIVA	VARIACIÓN NEGATIVA	OBSERVACIÓN
4	GASTOS	\$ 26.916.330	\$ 30.286.954	\$ 3.370.624	113	13		MARCADA
41	INTERESES CAUSADOS	\$ 10.668.145	\$ 11.632.754	\$ 964.609	109	9		ACEPTABLE
44	PROVISIONES	\$ 4.820.556	\$ 5.468.334	\$ 647.778	113	13		MARCADA
45	GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 10.025.157	\$ 11.676.141	\$ 1.650.984	116	16		MARCADA
47	OTROS GASTOS Y PÉRDIDAS	\$ 2.606	\$ 2.737	\$ 131	105	5		MINIMA
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 1.399.866	\$ 1.506.989	\$ 107.123	108	8		ACEPTABLE
5	INGRESOS	\$ 29.670.369	\$ 27.159.023	\$ -2.511.346	92		8	ACEPTABLE
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 25.591.487	\$ 26.936.518	\$ 1.345.031	105	5		MINIMA
52	COMISIONES GANADAS	\$ 1.045		\$ -1.045	0		100	MARCADA
54	INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 117.684	\$ 117.838	\$ 154	100	0		
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	\$ 4.000	\$ 14.085	\$ 10.085	352	252		MARCADA
56	OTROS INGRESOS	\$ 3.956.153	\$ 90.582	\$ -3.865.571	2		98	MARCADA
	UTILIDAD	\$ 2.754.039	\$ 3.341.441	\$ 587.402	121	21		MARCADA

Elaborado por: Evelyn Chávez.

Fuente: Archivos de la COAC “Riobamba Ltda.”.

Análisis:

Se identifica variaciones en todo los grupos contables a excepción de Ingresos por Servicios. La COAC “Riobamba Ltda.”, establece un margen aceptable de Variaciones hasta el 10%. Fuera del margen y considerado como MARCADO Provisiones, Gastos de Operación, Otros Ingresos Operacionales y Otros Ingresos.

4.2.5 Herramientas de gestión financiera y de crédito.

Las actividades de intermediación financiera, realizada por la institución, ayuda a que la población pueda financiar sus actividades productivas mediante el otorgamiento de microcréditos. Los socios al iniciar éstas actividades, depositan su confianza en la entidad para que conjuntamente con ella puedan alcanzar su bienestar en la economía, por esta razón es necesario que la COAC “Riobamba Ltda.”, goce de buena salud, además que tenga transparencia y solidez.

Por este motivo, ha implementado herramientas de gestión financiera y de crédito, que le permitan minimizar las pérdidas potenciales que se puedan ser ocasionadas como consecuencia del impacto de los factores de riesgo del negocio emprendido por los socios y también por problemas de volatilidad en la economía. La implementación de estos manuales es necesaria, más aún si la institución proyecta expandir su la cobertura y servicios; ya que el uso correcto de los mismos le permitirán mantener el liderazgo financiero local en la provincia de Chimborazo.

La decisión de contar con una Gestión Integral de Riesgos en la COAC “Riobamba Ltda.”, fue tomada por sus directivos y funcionarios, lo cual demuestra la responsabilidad que mantienen con la institución, para lo cual han desarrollado los siguientes manuales: manual de riesgo de crédito, manual de riesgo de mercado, manual de riesgo de liquidez, manual de riesgo operativo y manual de control y prevención de lavado de dinero.

4.2.5.1 Manual de riesgo de crédito

El riesgo de crédito es un elemento central de análisis debido a la importancia que tiene la cartera de crédito en la estructura financiera de la institución. En este manual se determina las pérdidas máximas que la COAC “Riobamba Ltda.”, está dispuesta a asumir por concepto de incumplimiento de sus clientes, con el fin de preservar la calidad de activo y solvencia de la entidad.

Para no enfrentarse a un alto nivel de riesgo, la institución capacita constantemente a los oficiales de crédito para que puedan realizar un buen análisis antes de otorgar un crédito, esto incluye desde el momento que se inicia el proceso crediticio, viendo la capacidad de pago del socio.

Es importante la realización de la verificación de la información a través de las inspecciones, seguido por el seguimiento del crédito, en donde se analiza si efectivamente el dinero otorgado está siendo utilizado correctamente. La Cooperativa además, mantiene como política que el límite de morosidad es del 2.5%, siendo esta responsabilidad de cada oficial de crédito colocar, pues ellos deben procurar recuperar su cartera para evitar caer en morosidad.

El uso de este manual es muy importante para la institución, ya que el mismo permite que la entidad tenga una cartera sana, además le ayuda a evitar problemas por motivos de no pago por parte de los socios, ya que antes de conceder un microcrédito, los oficiales de crédito debe analizar al socio y evaluar si es efectivamente idóneo para ser acreedor de un crédito.

4.2.5.2 Manual de riesgo de mercado

La Cooperativa posee una política de riesgo de mercado para evitar que su patrimonio técnico se vea afectado y pueda disminuirse por pérdidas ocasionadas en la entidad como consecuencia de cambios en el precio de los instrumentos financieros. Este manual permite que la Cooperativa mantenga un capital sano y en caso de que haya alteraciones desfavorables se pueda tener medidas para que el patrimonio y el capital de los socios no se alteren.

4.2.5.3 Manual de riesgo de liquidez

En este manual se definen las estrategias de la para preservar la integridad financiera y poder responder a todas las demandas que presente la entidad y los socios. Si se presenta un riesgo de liquidez en la institución habrá un nivel de pérdida preocupante pues no podrá responder a todas las necesidades que se presenten y la entidad tendría problemas de solvencia.

Con la existencia de este manual, la Cooperativa ha evitado tener problemas de insolvencia ya que con su accionar correcto ha podido mantener niveles de reserva prudentes para no tener problemas de liquidez.

4.2.5.4 Manual de riesgo operativo

En este manual se definen las acciones de control necesarias para la mitigación de riesgos que se pueden presentar, para lo cual la entidad realiza un mapa en donde se identifica los posibles riesgos que pueden suscitarse y se desarrollan acciones de control y cobertura que disminuyan las pérdidas que se puedan presentar por tales riesgos.

4.2.5.5 Manual de control y prevención de lavado de dinero

El lavado de activos es un mecanismo por el cual se efectiviza y oculta toda actividad ilícita, entendiéndose como tal narcotráfico, trata de blancas, sicariato, corrupción entre otras. Partiendo de esto la Cooperativa Riobamba toma como política el combatir estas actividades para salvaguardar los recursos de los socios, para lo cual monitorea permanentemente toda actividad inusual que se sospeche en el momento de que se realicen transacciones inusuales, de existir este tipo de actividades, la entidad reporta a los organismos de control.

4.2.6 Indicadores financieros de la COAC “Riobamba Ltda.”

Los análisis de los indicadores financieros, que presenta la COA “Riobamba Ltda.”, en sus informes entregados a la Gerencia al año 2013, se identifican como relevantes para la investigación los siguientes:


- En lo referente a los Activos, Pasivos y Patrimonio, ha tenido un importante crecimiento en sus activos, el crecimiento en los activos de la institución se debe principalmente a que se han ido incrementando el número de oficinas a nivel nacional y están muchas más por abrirse próximamente, además también se han incluido nuevos productos crediticios que se ofertaron a los clientes y las inversiones realizadas por la Cooperativa, los pasivos también han aumentado, su razón principal a que la Cooperativa necesita del fondeo para brindar mayores créditos a sus asociados. La fuente principal de fondeo está fundamentada en los depósitos que día a día sus socios realizan.
- Mantiene niveles óptimos en su situación financiera, debido a que en todos los años el nivel de activos es mayor que el pasivo, lo cual dice que todas las actividades realizadas o emprendidas por la Cooperativa se pueden cubrir sin ninguna dificultad.

- Los índices que obtuvo la COAC “Riobamba Ltda.”, superan el 100%, lo cual representa la inexistencia de pérdidas por parte de la institución, lo cual revela una óptima provisión para cuentas incobrables constituida con respecto a la cartera improductiva, posee una buena calidad en sus activos, con una cartera muy eficiente, sana y provisionada.
- El índice de Gastos de Provisión ha ido en descenso, lo cual es adecuado ya que significa que la COAC “Riobamba Ltda.”, no debe destinar mayor porcentaje para la recuperación de créditos incobrables, lo cual se debe a que la cartera de la institución es sana y no requiere mayor porcentaje de provisión.
- El indicador de Gastos operativos demuestra la eficiencia crediticia, mantiene un índice menor al 6%, el subsistema cooperativo tiene un índice mayor al de la Cooperativa, mientras más bajo sea el índice, mayor es la eficiencia de la institución.
- En lo referente al Grado de absorción (Gastos de operación / Margen Financiero), se ha ido incrementando. La Cooperativa debe preocuparse por generar suficientes ingresos financieros dentro de sus operaciones regulares, para que de esta manera pueda obtener mayores ingresos financieros y consecutivamente mayores niveles de rentabilidad.
- Los Activos productivos / Pasivos con costo, tiene la capacidad suficiente para generar ingresos que les permita cubrir todos sus gasto generados.
- La institución tiene adecuados niveles de liquidez debido a la adecuada diversificación que se le da a los fondos disponibles, este dinero se encuentra en buen recaudo en entidades financieras a nivel local, las mismas que tienen buenas calificaciones.
- Mantiene niveles de morosidad bajos gracias al seguimiento oportuno a sus socios y el control de la recuperación, no tiene dificultades al momento de cobrar sus obligaciones a sus socios, a pesar que en este año disminuyó en comparación de otros años, debido a la crisis económica a local y nacional.

4.2.7 Diseño de Estrategias

En base al análisis realizado durante la investigación, se propone un Sistema de Estrategias para el Proceso de Ejecución Presupuestaria para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, que se presenta a continuación:

FORMATO 5: DISEÑO DE ESTRATEGIAS

			
DETALLE Y EXPLICACIÓN		POLÍTICA	ESTRATEGIA
PRESUPUESTO CONSOLIDADO	Es el resultado de cada uno de los presupuestos elaborados por cada área funcional de la COAC “Riobamba Ltda.”, proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo.	Debe ser fijado a un año	Diseñando un presupuesto anual considerando el direccionamiento estratégico, estimativos históricos contenidos en la contabilidad y en los indicadores macroeconómicos que permitan resultados del futuro con variaciones poco marcadas, que faciliten el control de las actividades y el auto análisis de cada periodo.
	El presupuesto es una herramienta, no puede sustituir las directrices administrativas, adaptable a los cambios COAC “Riobamba Ltda.”.	Debe fundamenta en el Direccionamiento Estratégico de la COAC “Riobamba Ltda.”	
		Debe ser fundamentado en un proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la COAC “Riobamba Ltda.”	
		Debe considerar la autoridad y responsabilidad para cada una de las Áreas organizacionales.	
	Debe fundamentarse en la coordinación de las		

		actividades de cada unidad de la COAC “Riobamba Ltda.”	
PRESUPUESTO DE OPERACIÓN	Resume todos los presupuestos que tienen que ver con el área funcional de la COAC “Riobamba Ltda.”.	Los gastos deben ser presupuestados en base a una planificación por departamento, por agencia y por matriz.	Diseñando presupuestos mensuales que faciliten el control de las actividades y el auto análisis de cada departamento, de cada agencia, de la matriz y del consolidado utilizando el programa informático que tiene la COAC “Riobamba Ltda.”.
		Las proyecciones deben realizarse técnicamente.	
		Los presupuestos deben considerar las contingencias que podrían presentarse en el manejo de sus operaciones.	
PROCESO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA	Ejecución de la estimación programada, de manera sistemática de las condiciones y de los resultados a obtener por la COAC “Riobamba Ltda.”, en un periodo determinado. La ejecución implica la administración eficiente de los flujos de ingresos y gastos programados de acuerdo al presupuesto, permite implementar lo	Aplicación sistemática de las previsiones de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos	Aplicando estrictamente los documentos normativos de la COAC “Riobamba Ltda.”
		Ejecución del presupuesto considerando los objetivos de la COAC “Riobamba Ltda.”	Establecimiento de procesos y procedimientos más ágiles en el proceso de diseño del presupuesto por agencias, en las que se especifiquen tiempos, sanciones y motivaciones, para asegurar el cumplimiento del tiempo establecido deben definirse las actividades y precisar formas aplicables al flujo de
		Ejecución del presupuesto especificando las metas, aplicando el POA y aplicando los procedimientos de trabajo.	

planeado, alcanzar las metas y objetivos priorizados		información
		Diseñando y ejecutando formatos que permitan la aplicación fácil del control previo, concurrente y posterior
	Presentación de informes periódicos que permitan cotejar los resultados previstos y los reales, analizar las desviaciones y sus causas y sugerir los correctivos pertinentes	Diseñando y ejecutando formatos que permitan el monitoreo permanente de los planes y programas de la COAC "Riobamba Ltda."
	Preparar análisis especiales de la ejecución presupuestal	Manteniendo el trato directo y personalizado a los socios de la COAC "Riobamba Ltda." con motivaciones permanentes
	Consideración y aprobación de los cambios propuestos al presupuesto general apenas se inicien las operaciones que lo generaron.	Mantenimiento de reuniones quincenales con los responsables de cada área, para fortalecer la coordinación y comunicación entre los diversos niveles jerárquicos de la COAC "Riobamba Ltda."
	La entrega obligatoria de los presupuestos parciales para su análisis y planteamiento de observaciones necesarias.	Realizando seguimientos sobre la ejecución presupuestal en base a las directrices de la COAC "Riobamba Ltda."
	La estadística proporciona instrumento de suma valía, como los métodos de cálculos de pronósticos, los números índices, las series cronológicas y otros que son claves para reducir el grado de incertidumbre	Fortaleciendo los presupuestos con análisis y recomendaciones del

		<p>La administración suministra fundamentalmente conceptos vinculados al planeamiento, la coordinación de actividades y los flujos de información</p>	<p>responsable de cada área. Implementación de un calendario de ejecución presupuestal y control sistemático</p>
		<p>Las finanzas deben aportar a la dirección instrumentos como el punto de equilibrio y los índices convencionales de rotación, liquidez, endeudamiento y lucro utilizados para evaluar la gestión.</p>	<p>Difundiendo la técnica de la presupuestación de los niveles operativo y administrativo.</p>
			<p>Preparando informes de ejecución parcial y acumulativa que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado Preparando un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades COAC “Riobamba Ltda.”</p>
			<p>Analizando las fallas en cada una de las etapas iniciales que permitan reconocer los éxitos, al juzgarse que esta clase de acciones son importantes como plataforma para vencer la resistencia al planeamiento materializado en presupuestos</p>

Elaborado por: Evelyn Chávez.

CONCLUSIONES

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo no cuenta con Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria, aspecto que limita el fortalecimiento de la Gestión Gerencial y la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas.
- El diagnóstico teórico referencial sobre Presupuestos determina que es un documento que traduce los planes en dinero que se requiere para cubrir los egresos en base a una serie de actividades planificadas, porque consiste en una estimación hecha con fundamento sobre las necesidades en términos monetarios para realizar la gestión, que al culminar el período de presupuestación se evalúan los resultados obtenidos en términos de eficiencia y eficacia plasmado en un informe crítico que debe contener no sólo las variaciones sino el análisis de causa y efectos.
- La aplicación de los diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación permitió recabar información veraz, oportuna y confiable para estructurar adecuadamente estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria, identificándose que en la COAC “Riobamba Ltda.” el principal mecanismo de comunicación son las reuniones con el Equipo de Planificación y Presupuesto, que los resultados financieros presentados son revisados y de ser el caso se realizan análisis complementarios para fortalecerlos y mejorarlos, cuenta con presupuestos anuales por agencia y un consolidado elaborados a través de un programa informático, que es importante evaluar el desempeño y contar con Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria.
- El Modelo Estratégico para la Ejecución Presupuestaria propuesto incluyó el direccionamiento organizacional, los procesos administrativos, los pronósticos de flujos de efectivo, el análisis de variaciones y los indicadores de desempeño que permitirán el manejo más eficiente de los recursos económicos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, a través del establecimiento de procesos y procedimientos más ágiles en el proceso de diseño del presupuesto por agencias, en las que se especifiquen tiempos, sanciones y motivaciones.

RECOMENDACIONES

- Las Estrategias en el Proceso de Ejecución Presupuestaria, debe ser interrelacionado con las normativas, herramientas y políticas existentes para los procesos administrativos y para la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”.
- Cada integrante de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” debe ser consciente que es una parte fundamental en el logro de las metas institucionales en la que la ejecución presupuestaria es indispensable para medir su desempeño a nivel de eficiencia y eficacia, por lo tanto la capacitación, motivación y comunicación permanente es indispensable.
- Realizar secuencialmente monitorios de satisfacción al cliente que evidencie la ejecución presupuestaria eficiente que se evidencia en una toma de decisiones acertadas y oportunas.
- Aplicar el Modelo Estratégico para la Ejecución Presupuestaria propuesto previo a una socialización integral a los involucrados que permitan la toma de decisiones presupuestarias planificadas, acertadas y oportunas en base a un conocimiento general, a la aceptación de su aplicación y al apoyo permanente de sus empleados y socios.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz Varo, E. (2006). *Diccionario de términos económicos, financieros y administrativos*. NY. USA.
- Astudillo, M. (2012). *Gestión de Presupuesto*. Madrid: AGUISA.
- Barroso Osuna, J. y. (2013). *Nuevos escenarios digitales*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Burbano R., J. E. (2010). *Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos*. Bogotá: LIMAXI.
- Camila, R. (2011). *Los Sistemas Presupuesarios como accaionar Cooperativarial*. Bogotá: FRANCO.
- Enrique Alcaraz , V. (2001). *Diccionario de Terminos Financieros, Economicos y Comerciales Ingles-Espanol*. Ny.
- Falconi Rivas, M. E. (2013). *Los Presupuestos y su incidencia en la Gestión Finnaciera de la Cooperativa "Rocafuerte S.A" de la ciudad de Am,bato, provincia de Tungurahua*. Ambato.
- Gallegos, F. (2012). *Gestión Presupuestaria*. Guayaquil: EDINUM.
- Kigman, J. (2011). *Gestión Presupuestaria*. Barcelona: Asturias.
- Limaiña, P. (2010). *Gestión y Presupuestos*. Loja: Saleciana.
- Mallo Viklas, E. J. (2005). *Gestión Presupuestaria Efectiva*. Madrid: Pirámide.
- Mariño, R. (2010). *Presupuestaria, Administración*. Buenos Aires: NEXUSLY.
- Reyes, A. (2012). *El Presupuesto como Herramienta Financiera*. Barcelona: Madrileña.
- Ricardo, T. (2011). *Los Sistemas Presupuestarios*. Medellín: ANTOQUIA.
- Rivadenerira, J. (2010). *El Presupuesto y la gestión Eficiente*. Loja: EDITEC.
- Rivas, C. (2011). *Sistemas de Presupuestos y su incidencia en la Cooperativa*. Barcelona: TIMAST.
- Rodriguez, F. (2010). *Gestión Presupuestaria*. Riobamba: ABILUX.
- Rojas Sanchez, M. E. (2011). *Aplicación del proceso presupuestario en la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juventus Ecuatorina Progresista Ltda*. Quito.
- Samaniego, G. (2010). *Administración del Presupuesto*. Cuenca: Saleciana.
- Valle Saiteros, M. T. (2013). *El Presupuesto y su incidencia en la toma de desiciones de la Cooperativa "Plasticaucho S.A" de la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay*. Cuenca.
- Velarde, J. J. (2011). *Administración Presupuestaria*. Loja: Saleciana.

Villagomez, F. (2009). *El Presupuesto Cooperativarial*. Loja: Saleciana.

Weston, J. F. (2008). *Fundmentos de Administración Financiera* (Décima edición. p. 413 ed.).

Zamora Ramirez, E. (22 de Noviembre de 2012). *Estrategias Presupuestarias que ayudarán al fortalecimiento del área de ventas de la Cooperativa "Limaico"*. Loja.

ANEXOS

Anexo Nro.: 01

Formato de

instrumentos

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO “RIOBAMBA LTDA.”

OBJETIVO: Recabar información que permita el diseño de estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

III. DATOS INFORMÁTIVOS

- Nombre y Apellido
- Correo electrónico

IV. CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es el proceso de elaboración del presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
2. ¿Qué estrategias aplica usted para lograr que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” sea eficiente?
3. ¿Considera usted que se cumple las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
4. ¿Cuáles son las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
5. ¿Se considera a los clientes en la elaboración del presupuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
6. ¿En los informes que realiza la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” presenta resultados de la aplicación de indicadores económicos y sociales?

7. ¿Considera a los socios y a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” para la elaboración de planes de mejora?
8. ¿Cuál es el proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
9. ¿Se realiza análisis complementarios en los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
10. ¿Considera usted que es importante que los resultados financieros sean fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gastos?
11. ¿Considera usted, que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., utilice indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y
VIGILANCIA DE LA COOPERATIVA
DE AHORRO Y CRÉDITO “RIOBAMBA LTDA.”

OBJETIVO: Recabar información que permita el diseño de estrategias para el proceso de ejecución presupuestaria de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

V. DATOS INFORMÁTIVOS

- Nombre y Apellido
- Correo electrónico

VI. CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es el proceso de elaboración del presupuesto en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
2. ¿Qué estrategias aplica usted para lograr que la gestión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” sea eficiente?
3. ¿Considera usted que se cumple las metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
4. ¿Cuáles son las políticas para la elaboración y ejecución del presupuesto de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
5. ¿Se considera a los clientes en la elaboración del presupuesto la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
6. ¿En los informes que realiza la Gerencia de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” presenta resultados de la aplicación de indicadores económicos y sociales?

7. ¿Considera a los socios y a los empleados de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.” para la elaboración de planes de mejora?
8. ¿Cuál es el proceso para la elaboración de planes de mejora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
9. ¿Se realiza análisis complementarios en los informes de los resultados financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Riobamba Ltda.”?
10. ¿Considera usted que es importante que los resultados financieros sean fortalecidos por análisis de costo beneficio y alternativas de gastos?
11. ¿Considera usted, que es importante que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda., utilice indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo Nro.: 02

Estados Financieros

– Presupuestos–

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

BALANCE GENERAL NOV-15

RUBRO	DESCRIPCION	CONSOLIDADO
1	ACTIVOS	235,266,430.91
11	FONDOS DISPONIBLES	16,869,624.00
12	OPERACIONES INTERBANCARIAS	2,113,698.11
13	INVERSIONES	27,569,281.11
14	CARTERA DE CREDITOS	180,969,425.31
16	CUENTAS POR COBRAR	1,409,692.52
17	BIENES REALIZABLES ADJUDICADO	38,631.95
18	PROPIEDADES Y EQUIPO	4,743,300.79
19	OTROS ACTIVOS	1,552,777.12
2	PASIVOS	197,077,629.23
21	OBLIGACIONES CON EL PUBLICO	179,941,520.73
23	OBLIGACIONES INMEDIATAS	71,998.03
25	CUENTAS POR PAGAR	6,335,574.24
26	OBLIGACIONES FINANCIERAS	10,706,089.43
29	OTROS PASIVOS	22,446.80
3	PATRIMONIO	35,434,762.62
31	CAPITAL SOCIAL	19,295,654.64
33	RESERVAS	14,445,331.53
34	OTROS APORTES PATRIMONIALES	9,724.80
35	SUPERAVIT POR VALUACIONES	1,684,051.65



Impulsamos SU Desarrollo
"COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
"RIOBAMBA" LTDA

ENTIDAD: Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda.

BALANCE RESULTADOS NOV-15

RUBRO	DESCRIPCION	CONSOLIDADO
4	GASTOS	26,916,330.01
41	INTERESES CAUSADOS	10,668,145.32
44	PROVISIONES	4,820,556.37
45	GASTOS DE OPERACION	10,025,156.50
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	2,605.79
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACION A EM	1,399,866.03
5	INGRESOS	29,670,369.07
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	25,591,486.97
52	COMISIONES GANADAS	1,045.18
54	INGRESOS POR SERVICIOS	117,684.20
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	4,000.00
56	OTROS INGRESOS	3,956,152.72
	UTILIDAD	2,754,039.06


Impulsamos SU Desarrollo
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO
RIOBAMBA LTDA

Anexo Nro.: 03
Estados Financieros
– Consolidados-



Estado Resultados: Consolidado

Código	Cuenta	nov 2015
4	GASTOS	23,817,582
41	INTERESES CAUSADOS	10,551,572
42	COMISIONES CAUSADAS	1,305
44	PROVISIONES	1,072,258
45	GASTOS DE OPERACIÓN	10,487,461
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	6,546
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEA...	1,698,440
5	INGRESOS	27,159,023
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	26,936,518
54	INGRESOS POR SERVICIOS	117,838
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	14,085
56	OTROS INGRESOS	90,582
	Total Ingresos:	27,159,023
	Total Gastos:	23,817,582
	Utilidad (Pérdida):	3,341,441





Estado Resultados: Consolidado

Código	Cuenta	nov 2015
4	GASTOS	23,817,582
41	INTERESES CAUSADOS	10,551,572
42	COMISIONES CAUSADAS	1,305
44	PROVISIONES	1,072,258
45	GASTOS DE OPERACIÓN	10,487,461
47	OTROS GASTOS Y PERDIDAS	6,546
48	IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN A EMPLEA...	1,698,440
5	INGRESOS	27,159,023
51	INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	26,936,518
54	INGRESOS POR SERVICIOS	117,838
55	OTROS INGRESOS OPERACIONALES	14,085
56	OTROS INGRESOS	90,582
	Total Ingresos:	27,159,023
	Total Gastos:	23,817,582
	Utilidad (Pérdida):	3,341,441



Anexo Nro.: 04

Fotografías



